

# La formación de los Colaboradores

Guía para la formación sobre la filosofía  
y los valores de la Orden



ORDEN HOSPITALARIA DE

**San Juan de Dios**

PROVINCIA SUDAMERICANA MERIDIONAL





**La formación de los Colaboradores**  
**Guía para la formación sobre la filosofía y los valores de la Orden**  
**Orden Hospitalaria de San Juan de Dios**  
**Curia General Roma 2012**



*Esta guía está dedicada a los Colaboradores-Trabajadores  
de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios.*





# Contenido

Presentación .....	9
Introducción .....	13
<b>1. Objetivos, fundamentos y fuentes inspiradoras y perfil del Colaborador-Trabajador .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1. Objetivos.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2. Fundamentos y fuentes inspiradoras.....</b>	<b>17</b>
<b>1.3. Perfil del ColaboradorTrabajador.....</b>	<b>19</b>
<b>2. Orientación, destinatarios, contenidos, etapas y niveles.....</b>	<b>31</b>
<b>2.1. Orientación: La formación del Colaborador-Trabajador se orienta a la Misión de la Orden .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2. Destinatarios .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3. Contenidos.....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.1. Para los Colaboradores-Trabajadores con contrato directo.....</b>	<b>33</b>
<b>A. Fundamentación: San Juan de Dios y su obra.....</b>	<b>33</b>
<b>B. Aplicaciones prácticas: la Cultura de la Hospitalidad .....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.2. Para los destinatarios con contrato indirecto: subcontratados....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.3. Para los Colaboradores-Trabajadores con cargos de gestión ....</b>	<b>35</b>
<b>C. Desarrollar una Gestión Carismática .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3.4. Para los Colaboradores-Trabajadores que desean profundizar desde una perspectiva de fe .....</b>	<b>35</b>
<b>D. Espiritualidad de la Orden .....</b>	<b>36</b>

E. Significado religioso del trabajo: misericordia, caridad y hospitalidad.....	36
2.4. Etapas según los destinatarios y en función del momento del ciclo de recursos humanos donde se realizará la formación.....	37
2.5. Niveles según la amplitud y profundidad de los contenidos.....	38
<b>3. Estrategia y metodología.....</b>	<b>49</b>
3.1. Consideraciones estratégicas.....	49
3.1.1. El desafío es simple y claro.....	49
3.1.2. Formar para desarrollar competencias.....	52
3.1.3. Las herramientas que permiten alcanzar el objetivo de transmisión.....	52
3.1.4. Necesidad de identificar métodos de evaluación .....	53
3.2. Consideraciones metodológicas .....	54
3.2.1. Orientaciones generales .....	54
3.2.2. Criterios de aplicaciones a distintos contextos.....	55
3.2.3. Proceso de implantación .....	58
<b>4. Recomendaciones para llevar a cabo el Plan de Formación Institucional.....</b>	<b>65</b>
<b>5. Anexos .....</b>	<b>69</b>
5.1. Principios fundamentales de la Orden.....	69
5.2. Valores de la Hospitalidad.....	70
5.3. Ejemplos de programas de formación en Valores de la Hospitalidad: Proyectos europeos sobre los valores de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios. Dublín 2012. ....	71
<b>6. Glosario .....</b>	<b>115</b>









# Presentación

La misión de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios de hacer presente el amor misericordioso de Dios a los enfermos, a los pobres y en general a todas las personas vulnerables, sigue creciendo y extendiéndose gracias al esfuerzo y al compromiso de todos los miembros de la Familia de San Juan de Dios. Hermanos y Colaboradores, trabajan diariamente en los Centros y Servicios de la Orden en todo el mundo, promoviendo con fidelidad el proyecto de hospitalidad que inició San Juan de Dios, nuestro fundador e inspirador.

La formación de los miembros de la Orden es una exigencia ineludible para el futuro de la misma y de su misión. El crecimiento personal y el fortalecimiento de la Institución son los objetivos principales que queremos conseguir. Por lo tanto la formación ha de ser integral y ha de pretender que las personas obtengan la preparación profesional, humana, ética y espiritual necesaria que, por una parte les ayude a vivir con sentido y un alto grado de satisfacción, y por otra parte permita a la Orden llevar adelante su misión de hospitalidad, de acuerdo a sus principios y valores.

Un desafío fundamental para la Familia de San Juan de Dios es mantener en el tiempo el espíritu y la filosofía de la Orden, para lo cual es prioritario, tal como indicó el LXVI Capítulo General de 2006, promover la transmisión de los valores de la Orden a nuestros Colaboradores. Entre los medios que hemos de impulsar para ello, uno de los más importantes es la formación.

A lo largo de su historia la Orden siempre ha mostrado su preocupación por la formación de sus miembros. Desde los inicios se ha venido cuidando con esmero la formación de los Hermanos en sus diversas etapas y en la actualidad existe el documento "Proyecto de Formación de los Hermanos de San Juan de Dios", que recoge los criterios y líneas fundamentales, de acuerdo con las indicaciones de la Iglesia y de la Orden.

La preocupación por la formación de los Colaboradores siempre ha existido, sobre todo a partir del mayor crecimiento de los mismos. Todas las Provincias de la Orden sienten la necesidad de promover la formación de los Colaboradores y muchas de ellas han establecido programas de acción para ello. En el presente sexenio el Gobierno General ha creído oportuno elaborar para toda la Institución el documento que ahora les presento: "La formación de los Colaboradores: guía para la formación sobre la filosofía y los valores de la Orden".

10 Como se indica en el título se trata de una guía cuyo objetivo principal es ayudar a quienes se dedican en las Provincias a planificar, diseñar, programar y realizar la formación de los Colaboradores según los principios y valores de la Institución. Por lo tanto encontrarán directrices y orientaciones para esta parte de la formación que consideramos central en la formación de nuestros Colaboradores. Consideramos que la formación profesional y técnica es programada y realizada en toda la Orden y la misma evidentemente deberá integrarse con la que indicamos en el presente documento.

Es importante señalar que el documento está pensado y se refiere de modo particular a los Colaboradores trabajadores de nuestros Centros, con quienes es necesario planificar, realizar y evaluar programas de formación sobre la filosofía y los valores de la Orden, de acuerdo al tiempo, a las necesidades, a la motivación y al compromiso con la Institución. Seguramente algunas indicaciones del documento podrán ser válidas para otras personas que colaboran con nosotros de diversas formas. Para los Voluntarios será necesario elaborar un plan de formación específico.

Este documento ha sido realizado por una Comisión que fue constituida por el Gobierno General en el año 2008. Deseo agradecer a todos los miembros de la misma su trabajo y dedicación a lo largo de estos años: Hermanos José M<sup>a</sup> Bermejo y Julián Sánchez Bravo como coordinadores de la misma, Dra. Giovanna D'Ari, Sra Bridget Doogan, Dr. José Ma. Galán, Dr. Julio Vielva y Hermanos Eugeniuzs Kret y Paul Marie Taufana.



Es un documento muy esperado por todos y espero que sea un instrumento que ayude a las Provincias y a los Centros a planificar y desarrollar la formación de los Colaboradores. A lo largo del sexenio en muchos lugares de la Orden se han puesto en marcha las Escuelas de Hospitalidad para promover la formación en la filosofía y los valores institucionales. Estoy seguro que el presente documento será de gran ayuda para dar un fuerte impulso a las Escuelas de Hospitalidad existentes y para la creación de las mismas donde todavía no se han creado.

Que San Juan de Dios continúe inspirándonos para que su espíritu siga vivo a través de todos y cada uno de los miembros que formamos la Familia de San Juan de Dios.

**Hno. Donatus Forkan**  
Superior General





# Introducción

Para la Orden la formación siempre ha sido un elemento de desarrollo constante. Es vista como alimento vital, un compañero de viaje, un modelo de referencia para apoyar en las dificultades y regenerar energía. El libro “Proyecto de formación de los Hermanos de San Juan de Dios”<sup>1</sup>, propone un proceso de formación religiosa para desarrollarlo a lo largo de la vida cuando dice: *“A la luz del itinerario de nuestro fundador, el proceso de formación debe ofrecer a los candidatos y los alumnos un amplio espacio para interiorizar y reflexionar sobre el carisma y la espiritualidad de la Orden. Es un reto para la formación educativa, y permitir a los Hermanos testimoniar el Evangelio de la misericordia en la sociedad actual, con una fidelidad creativa”*<sup>2</sup>.

De la misma manera, la Orden se preocupa por la formación de sus Colaboradores, en especial del grupo de los Trabajadores. La multitud de obras presentes en más de 50 países y la alta prevalencia de los Colaboradores-Trabajadores en su gestión, requiere una responsabilidad compartida sobre la Misión de la Hospitalidad, tal como se indica claramente en las Declaraciones del LXVI Capítulo General: Programación del Sexenio 20062012.

En unos tiempos en que la presencia de los Hermanos es escasa y la responsabilidad de los Colaboradores-Trabajadores cada vez mayor, su formación es fundamental para asegurar un conocimiento apropiado de la misión y del carisma de la Orden que nos permita la continuidad del ejercicio de la Hospitalidad con el estilo propio de la institución.

Es esencial para el futuro de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios, establecer las directrices necesarias para orientar un proceso de aprendizaje que logre la transmisión de los Principios Fundamentales y de los Valores de la Hospitalidad a los Colaboradores-Trabajadores. Se hace necesaria la

---

1 Proyecto de Formación de los Hermanos de San Juan de Dios. Roma. 2000.

2 O. c. nº. 24

definición de una guía para la formación que contribuya tanto al crecimiento personal y profesional como a lograr, en la fidelidad al fundador, la práctica de la Hospitalidad.

Por ello, el Consejo General ha promovido la elaboración de esta guía que está principalmente destinada a quienes se dedican en las Provincias de la Orden a planificar, programar y realizar la Formación Institucional de sus Colaboradores-Trabajadores.

### **La estructura de la Guía**

La Guía es un instrumento que aspira a promover una acción formativa permanente y en revisión periódica. Está encaminada a que el ColaboradorTrabajador pueda conocer la Orden en la que trabaja y de esa manera poder vivir su tarea profesional según los Principios Fundamentales y Valores que la Orden ofrece a la sociedad renovadamente desde 1538.

14

Mientras que la formación de los Religiosos está definida y estructurada no ocurre de la misma forma con la Formación Institucional de los Colaboradores-Trabajadores. En toda la realidad de la Orden existen cursos de formación para los Colaboradores-Trabajadores, pero a menudo carecen de un denominador común.

Se trata aquí de establecer unas bases comunes para la Formación Institucional de todos los Colaboradores-Trabajadores. Formación que habrá de adaptarse a los distintos contextos pero al mismo tiempo deberá cumplir unos objetivos comunes. Entre otras cosas, su aplicación deberá tener en cuenta las políticas de recursos humanos vigentes, pero al mismo tiempo estas políticas han de considerar los objetivos y las estrategias de formación aquí propuestos y tratar de ser coherentes con ellos.

#### **La Guía:**

- Se inicia con los objetivos, fundamentos y fuentes inspiradoras en un perfil





del Colaborador-Trabajador.

- Traza orientaciones, contenidos, etapas y niveles para los destinatarios de la Formación Institucional.
- Establece una estrategia y una metodología.
- Concluye con una serie de recomendaciones para que las Provincias puedan llevar a cabo el plan de Formación Institucional.
- Y añade unos Anexos abiertos a completar en el futuro: Principios Fundamentales, Valores de la Hospitalidad y Programas muy concretos de cada Provincia que pueden servir de inspiración a cuantos consulten la Guía.
- Finalizando con un Glosario que ha sido elaborado teniendo en cuenta otros glosarios ya incluidos en diferentes documentos de la Orden.

Esta Guía ha de actualizarse periódicamente según las directrices de la Curia General.





# 1. Objetivos, fundamentos y fuentes inspiradoras, perfil del Colaborador Trabajador

## 1.1. Objetivos

### El objetivo general de la Formación Institucional:

- Ayudar a nuestros Colaboradores-Trabajadores a integrar sus valores profesionales con las cualidades necesarias para la asistencia a los enfermos y necesitados. Por tanto, las Curias Provinciales y las Obras Apostólicas deben definir los criterios y las normas para que se respeten los Valores de la Orden en cuanto a selección, contratación, formación en los Principios Fundamentales y Valores de la Hospitalidad y acompañamiento de los Colaboradores, sobre todo para los cargos de mayor responsabilidad<sup>3</sup>.

17

### Los objetivos operativos:

- Conocer la importancia del mensaje de San Juan de Dios para el mundo de hoy.
- Formar a los Colaboradores-Trabajadores en el estilo asistencial de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios.
- Promover la identificación y la adhesión de todos los Colaboradores-Trabajadores al proyecto de la Orden Hospitalaria como fruto de la interiorización de los Principios Fundamentales y Valores de la Hospitalidad.
- Generar sentido de pertenencia institucional desde la vinculación contractual.
- Ofrecer una formación específica a quienes libremente deseen profundizar en el Carisma y la Espiritualidad de la Orden.

## 1.2. Fundamentos y fuentes inspiradoras

Las fuentes para la formación de los Colaboradores-Trabajadores en la Orden son numerosas. Desde la misma biografía de San Juan de Dios y sus

---

3 Cfr. Estatutos Generales de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios. 2009. nº. 23

Cartas a los documentos esenciales de la Orden como sus Constituciones y los Estatutos Generales. También es importante caer en la cuenta de que prácticamente todos los textos, documentos y declaraciones de los recientes Capítulos Generales, así como los mensajes de los Superiores Generales, se refieren directa o indirectamente a la importancia de la formación y el papel de la colaboración entre Hermanos y Colaboradores-Trabajadores.

No hay un texto, documento o declaraciones de los Capítulos Generales que no afronten de modo directo o indirecto la importancia de la formación y de la colaboración. Citar todos los documentos sería demasiado complejo, por tanto preferimos trazar un breve excursus, partiendo de la chispa inicial hasta llegar a la actualidad. Un entramado en el que podemos tejer la historia de la Hospitalidad que sigue desarrollándose y la creatividad de las obras asistenciales.

18

### **Algunos documentos importantes de la Orden:**

- Biografías de San Juan de Dios. (Desde la biografía de Francisco de Castro en 1585 hasta las biografías escritas en nuestros días).
- Cartas de San Juan de Dios.
- Constituciones (De las primeras de 1585 a las actuales de 1984).
- La Humanización. Hno Pierluigi Marchesi. 1981.
- La Hospitalidad de los Hermanos de San Juan de Dios hacia el año 2000. Hno Pierluigi Marchesi. 1986.
- Siervo y Profeta. Hno Brian O'Donnell. 1990.
- Juan de Dios sigue vivo. Curia General. 1991.
- Hermanos y Colaboradores unidos para servir y promover la vida. Curia General. 1992.
- Juan de Dios, llamada a la nueva Hospitalidad. Hno Pascual Piles. 1996.
- Carta de Identidad de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios. Curia General. 2000.
- Camino de Hospitalidad al Estilo de San Juan de Dios. Espiritualidad de la Orden. Curia General. 2004.



- El Rostro de la Orden cambia. Hno Donatus Forkan. 2009.
- Estatutos Generales de la Orden Hospitalaria en noviembre de 2009.

San Juan de Dios antes de emprender su obra de caridad fue a Guadalupe en peregrinación a “visitar a la Virgen María y pedirle un último socorro y ayuda para la nueva vida que pensaba hacer”<sup>4</sup> y además, según otras fuentes, para aprender el arte del curar, desde una visión científica e innovadora para sus tiempos. Durante su vida se sirvió siempre de Colaboradores, a quienes confiaba tareas importantes para aliviar el sufrimiento de los asistidos y para recaudar los recursos necesarios para la subsistencia. En la primera carta a la Duquesa de Sesa menciona varias veces a su “compañero Angulo”<sup>5</sup>, demostrando que la colaboración es una riqueza. Una colaboración estructurada en base a la misma dignidad y el respeto recíproco.

La Orden Hospitalaria de San Juan de Dios desde su nacimiento hizo brotar en su corazón la semilla de la complementariedad Hermanos y Colaboradores. San Juan de Dios consideraba a todos como sus hermanos. Para él eran hermanos suyos los bienhechores, los pobres, los compañeros que le ayudaban a realizar su visión del “cuidar de alguien”.

19

### 1.3. Perfil del Colaborador-Trabajador

A fin de orientar los esfuerzos formativos es conveniente que como punto de partida se tengan siempre presentes las características de quienes van a recibir la formación. Para ello es necesario tener en cuenta la diversidad de Colaboradores-Trabajadores con diferentes características profesionales, personales, motivacionales, cercanos o lejanos a la Iglesia, cristianos o no, contratos directos, subcontratas, etc.

En el ámbito de los Colaboradores-Trabajadores podemos incluir a todos aquellos que, trabajando en las obras de la Orden y participando, desde su

---

4 Maestro Francisco de Castro. “Historias de la Vida y Santas Obras de Juan de Dios...”. Año 1585

5 Cartas de San Juan de Dios: Primera Carta a la Duquesa de Sesa.

propia identidad, en las iniciativas y obras promovidas por la Orden, cumplen su mismo fin.

Los “Colaboradores pueden estar vinculados con el carisma, la espiritualidad y la misión de la Orden en uno o varios de estos niveles:

- A través de su trabajo profesional bien hecho
- A través de su adhesión a la misión de la Orden, desde sus valores humanos y/o convicciones religiosas
- A través de su compromiso de fe católica”<sup>6</sup>.

Además a fin de orientar los programas de Formación Institucional es necesario definir las características o rasgos de la persona que se desea lograr. Estas características conforman un perfil profesional que orientará la acción formativa.

20 El perfil deseado de las áreas de desarrollo del ColaboradorTrabajador incluye:

- Capacidades técnicas
- Sentido de responsabilidad
- Aptitudes para las relaciones humanas
- Equilibrio emocional
- Vocación profesional
- Sintonía con la Hospitalidad al estilo de San Juan de Dios

Para alcanzar este perfil se han de cultivar las siguientes actitudes:

- Seguridad en sí mismo
- Autodisciplina
- Capacidad de reflexión
- Disponibilidad
- Abnegación
- Asertividad
- Flexibilidad
- Resistencia
- Prudencia
- Aceptación del otro
- Autoconsciencia
- Escucha activa
- Respeto
- Liderazgo

---

<sup>6</sup> Estatutos Generales de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios, nº 22.



- Comprensión
- Empatía
- Conciencia de sí
- Autoestima
- Agradecimiento
- Realismo
- Positividad
- Alegría
- Fidelidad
- Misericordia
- Compasión
- Acogida
- Bondad
- Sencillez
- Generosidad
- Servicio a los enfermos y necesitados

El perfil y las actitudes del Colaborador-Trabajador pueden reflejarse en la práctica profesional desde unos niveles mínimos a unos máximos. Los mínimos harían referencia a las cualidades y competencias básicas referidas al estilo de actuar en la Orden que han de ser compartidas por todos y serían exigibles a cualquier Colaborador-Trabajador y los máximos harían referencia a las cualidades, capacidades y formas de actuar de excelencia que aspiramos a que puedan alcanzar todos los Colaboradores-Trabajadores. Ambas posibilidades y el crecimiento o desarrollo de las mínimas para lograr las máximas deberían lograrse como resultado de la formación.

21

El perfil y las actitudes se traducen en el desempeño de competencias laborales. El desempeño de estas competencias puede ser clasificado, según sea su nivel de logro, desde el nivel 1, mínimo, al nivel 3, máximo. Esta descripción en niveles permite la evaluación y propuesta de nuevos objetivos formativos.

Las competencias y sus grados son las siguientes:

- **Competencia 1.** Conciencia organizacional: tener conciencia del propósito de la Cultura de la Hospitalidad y del contexto en el que actúa.  
 Nivel 1: Demuestra un conocimiento básico de la figura de San Juan de Dios, de la Filosofía y de la historia de la Orden Hospitalaria y del papel que desempeña en la misma.  
 Nivel 2: Demuestra una profunda comprensión de la historia hospitalaria que es capaz de aplicar relacionándola con el desempeño de su trabajo.

Nivel 3: Asume los Principios Fundamentales y Valores de la Hospitalidad en su trabajo expresando un alto sentido de pertenencia.

- **Competencia 2:** Orientación al enfermo o necesitado: se centra en las personas que utilizan los servicios.

Nivel 1: Demuestra compromiso de mejorar continuamente en su trabajo orientándolo a los usuarios de los servicios.

Nivel 2: Se esmera por satisfacer y, cuando es posible, superar las necesidades y expectativas de los usuarios de los servicios.

Nivel 3: Trabaja colectivamente con otras personas para satisfacer y, de ser posible, superar las necesidades y expectativas de los usuarios de los servicios.

- **Competencia 3:** Flexibilidad: es capaz de adaptarse y estar abierto al cambio.

Nivel 1: Adapta su visión del trabajo a las demandas del entorno laboral que se encuentra en su Centro de trabajo.

Nivel 2: Se le percibe como persona con una adecuada apertura mental. Es flexible al afrontar las situaciones a medida que surgen y puede gestionar cierto nivel de incertidumbre.

Nivel 3: Promueve una cultura que acepta el cambio mientras reconoce y escucha los distintos puntos de vista y las ansiedades de los demás. Es capaz de adaptarse a una variedad de situaciones mientras comprende y aprecia otras perspectivas diferentes, incluso contrarias a la suya.

- **Competencia 4:** Trabajo en equipo: aporta su trabajo a una asistencia integral.

Nivel 1: Comprende la importancia de los Valores de la Hospitalidad y de la asistencia integral. Respeta a los demás y se relaciona bien con personas que desempeñan roles variados y de formación/cultura diferente.

Nivel 2: Demuestra que la labor de colaboración multidisciplinar lleva a mejorar los resultados para los usuarios de los servicios.

Nivel 3: Busca activamente oportunidades para trabajar con los demás, tanto en la organización como más allá de la misma.

- **Competencia 5:** Resistencia: persiste en perseguir los objetivos a pesar de





los obstáculos y contratiempos.

Nivel 1: Persevera en tareas difíciles.

Nivel 2: Tiene la capacidad de afrontar las dificultades manteniéndolas en una perspectiva correcta.

Nivel 3: Es reconocido por su habilidad de superar las adversidades y de encontrar resultados positivos.

- **Competencia 6:** Empatía: percibe los sentimientos y perspectivas de los demás.

Nivel 1: Muestra sensibilidad e intenta entender la perspectiva de los demás.

Nivel 2: Tiene conciencia y comprensión de los pensamientos, preocupaciones o sentimientos no expresados y consigue ayudar a los demás a expresarlos sintiéndose seguro.

Nivel 3: Promueve activamente la cultura de la empatía en el sitio de trabajo. Es reconocido por su enfoque empático hacia las personas en varias situaciones. Se asegura de que otros Colaboradores-Trabajadores tengan el tiempo de expresarse y reciban apoyo para afrontar los sentimientos que surgen en ellos por el hecho de trabajar en situaciones difíciles, con valores y necesidades conflictivos.

- **Competencia 7:** Seguridad en sí mismo: conciencia de que somos capaces de hacer bien nuestro trabajo.

Nivel 1: Tiene la seguridad de contar con el conocimiento, las habilidades, los valores y la comprensión necesaria para desempeñar su papel.

Nivel 2: Tiene la seguridad de aplicar sus conocimientos, habilidades, valores y comprensión en la práctica y busca ayuda según las necesidades del caso.

Nivel 3: Tiene la seguridad necesaria para promover activamente la práctica de la Hospitalidad para hacer la diferencia de forma significativa a beneficio de los usuarios de los servicios y de la sociedad en general al aplicar los valores a todos los aspectos de su trabajo cotidiano.

- **Competencia 8:** Conciencia del impacto sobre los demás: cómo le perciben y cómo perciben su comportamiento.

Nivel 1: Es consciente del impacto que sus propios valores y actitudes producen en los demás.

Nivel 2: Reflexiona sobre el impacto que producen sus valores y convicciones culturales sobre los demás y actúa para fortalecer las relaciones y evitar la discriminación.

Nivel 3: Es reconocido por su habilidad de tomar conciencia de los sentimientos, derechos y deseos de los demás y de fortalecer las relaciones, ofreciendo Hospitalidad a las personas con quienes trabaja o a quienes sirve.

- **Competencia 9:** Autoevaluación correcta: conoce sus fortalezas y límites.

Nivel 1: Tiene conciencia de sus fortalezas y de los aspectos en los que podría mejorar.

Nivel 2: Está abierto a las críticas positivas y constructivas de los demás y a la necesidad de autoevaluaciones permanentes.

Nivel 3: Escucha y tiene en consideración las aportaciones de los demás sobre su propio trabajo y aprovecha al máximo las fortalezas y encuentra la manera de superar los límites.

- **Competencia 10:** Liderazgo: inspirar y guiar individuos y grupos.

Nivel 1: Muestra iniciativas que responden a los objetivos.

Nivel 2: Asume roles que implica motivar y liderar a los demás.

Nivel 3: Es capaz de motivar y liderar a los demás para que alcancen los objetivos identificados. Sostiene a los demás para que se sientan valorados por sus aportaciones.

- **Competencia 11:** Comportamiento ético. Desempeña su profesión con un criterio ético en sintonía con la Carta de Identidad de la Orden.

Nivel 1: Demuestra conformidad con las normas deontológicas de su profesión y con el código ético del Centro.

Nivel 2: Identifica conflictos o dilemas éticos en su práctica profesional solicitando asesoramiento a expertos o al Comité de Ética Asistencial.

Nivel 3: Resuelve correctamente las situaciones éticas complejas que se



presenten en su práctica profesional justificando racionalmente la toma de decisiones. Es capaz de asesorar sobre aspectos éticos de la asistencia según las orientaciones contenidas en la Carta de Identidad.

- **Competencia 12:** Atención a necesidades espirituales y religiosas. Atiende la dimensión espiritual y religiosa de las personas que asiste.  
Nivel 1: Identifica las necesidades espirituales y religiosas de enfermos y necesitados y las deriva a personal capacitado para su atención.  
Nivel 2: Integra la asistencia a las necesidades espirituales y religiosas en su ámbito de competencias profesionales ofreciendo un cuidado espiritual y religioso adecuado a sus competencias y derivando aquellas que requieren asistencia especializada.  
Nivel 3: Demuestra una competencia experta para atender necesidades espirituales y religiosas y colabora con el Servicio de Atención Espiritual y Religiosa del Centro en la asistencia a necesidades complejas.

## El Perfil del Colaborador-Trabajador

ÁREAS DE DESARROLLO	ACTITUDES	COMPETENCIAS	RESULTADOS
Capacidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad en sí mismo</li> <li>- Autodisciplina</li> <li>- Capacidad de reflexión</li> </ul>	Competencias 7, 9, 11 y 12	El Colaborador-Trabajador tiene los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar su papel y se ha comprometido a un régimen permanente de auto-evaluación y desarrollo.
Sentido de responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad</li> <li>- Abnegación</li> <li>- Resistencia</li> <li>- Prudencia</li> </ul>	Competencias 5 y 11	El Colaborador-Trabajador es capaz de prever e intervenir para evitar problemas. Busca ayuda cuando la necesita y tiene acceso y conocimiento de una serie de recursos para ayudar a una amplia variedad de situaciones.
Aptitudes para las relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceptación del otro</li> <li>- Autoconsciencia</li> <li>- Escucha activa</li> <li>- Asertividad</li> <li>- Flexibilidad</li> <li>- Respeto</li> <li>- Liderazgo</li> </ul>	Competencias 3, 4, 8, 10, 12	El Colaborador-Trabajador es consciente y autoevalúa sus propios comportamientos y los de los demás y es capaz de responder a estos de manera que se ayudan mutuamente. Demuestra los Valores de la Hospitalidad en sus relaciones con los demás en todas las situaciones.
Equilibrio emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprensión</li> <li>- Empatía</li> <li>- Conciencia de sí</li> <li>- Autoestima</li> <li>- Agradecimiento</li> <li>- Realismo</li> <li>- Positividad</li> <li>- Alegría</li> </ul>	Competencias 6 y 9	El Colaborador-Trabajador tiene una actitud positiva y se conoce bien. Está seguro de sí mismo, es autónomo y tiene bien desarrolladas las habilidades interpersonales.



ÁREAS DE DESARROLLO	ACTITUDES	COMPETENCIAS	RESULTADOS
Vocación profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio a los enfermos y necesitados</li> <li>- Fidelidad</li> </ul>	Competencia 2	El Colaborador-Trabajador antepone las necesidades de los demás y se siente llamado a actuar al servicio de los necesitados de una manera que nutre, sostiene, sana, guía, reconcilia y capacita.
Sintonía con la Hospitalidad al estilo de San Juan de Dios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Misericordia</li> <li>- Compasión</li> <li>- Acogida</li> <li>- Bondad</li> <li>- Sencillez</li> <li>- Generosidad</li> </ul>	Competencias 1, 2, 11 y 12	El Colaborador-Trabajador tiene claro el valor de su contribución a la Misión y es capaz de apoyar a otros en su búsqueda de pertenencia. El compromiso del Colaborador-Trabajador para la práctica de la Hospitalidad al estilo de San Juan de Dios es evidente en la manera que él vive y trabaja. Aquellos que entran en contacto con él experimentan esta expresión distintiva de la Hospitalidad. La Cultura Hospitalaria ha sido adoptada y se convierte en una "forma de ser".



## Sumario

El objetivo de la Formación Institucional es ayudar a nuestros Colaboradores-Trabajadores a integrar sus valores profesionales con las cualidades necesarias para la asistencia al estilo de San Juan de Dios.

Los textos, documentos o declaraciones de la Orden afrontan de modo directo o indirecto la importancia de la formación y de la colaboración entre Hermanos y Colaboradores-Trabajadores.

En el diseño de la formación han de considerarse las características de quienes van a recibirla teniendo en cuenta la diversidad de los Colaboradores-Trabajadores en cuanto a los aspectos profesionales, personales, motivacionales, de creencias, laborales, etc.

El perfil del Colaborador-Trabajador incluye áreas de desarrollo, actitudes, competencias que orientan los programas formativos y señalan los resultados esperados.



## Preguntas

1.1. ¿Conoces la doctrina de la Orden sobre la colaboración entre Hermanos y Colaboradores- Trabajadores? ¿Cuáles son sus afirmaciones esenciales?

---

---

---

1.2. ¿Qué diversidad de Colaboradores-Trabajadores encuentras en la Provincia?

---

---

---



1.3. ¿Cómo me ayudará un programa para la formación de los Colaboradores-Trabajadores a asegurar que la cultura, los valores y la ética de la Orden se transmitan a las generaciones futuras?

---

---

---

1.4. ¿Qué quiero lograr en los Centros de mi Provincia con respecto a la cultura, la ética y los valores de la Orden?

---

---

---

1.5. ¿Cuál es mi visión del resultado del proceso de formación?

---

---

---

1.6. ¿Qué creencias, actitudes y comportamientos demuestran que los Colaboradores-Trabajadores realizan sus tareas a la manera de San Juan de Dios?

---

---

---

1.7. Completa los rasgos del perfil del Colaborador-Trabajador que ofrece esta Guía y que han de ser punto de partida para planificar la Formación Institucional

---

---

---







## 2. Orientación, destinatarios, contenidos, etapas y niveles

La formación de los Colaboradores-Trabajadores debe estructurarse rigurosamente desde la fase de su incorporación a los Centros, hasta la fase de conclusión de la relación laboral, ofreciendo itinerarios definidos según el cargo y el nivel de responsabilidad.

### 2.1. Orientación: La formación del Colaborador-Trabajador se orienta a la Misión de la Orden

La Misión de la Orden y su modo de entender cómo realizarla al estilo de San Juan de Dios es la que da un sentido a toda la actividad que se realiza en sus Centros a favor de las personas asistidas.

La formación de los Colaboradores-Trabajadores debe estar orientada a:

- Conocer la actualidad del Mensaje de San Juan de Dios.
- Proporcionar, con rigor y profesionalidad, una acogida integrada a quienes sufren y a los necesitados. Acogida adecuada a los tiempos y lugares, como testimonio del Evangelio.
- Estar en sintonía con el estilo de las Obras.

Los directivos y responsables de la Orden deben desarrollar un nuevo arte de dirigir y de gestionar según la Misión.

### 2.2. Destinatarios

La multiplicidad y diversidad de las obras presentes en más de 50 países y la fuerte prevalencia de los Colaboradores-Trabajadores en la gestión de las mismas requiere de formas distintas de compartir la “Misión de Hospitalidad”, en función de los distintos lugares y circunstancias<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Declaraciones del LXVI Capítulo General. 2006.

La formación de los Colaboradores-Trabajadores resulta compleja ya que en la Orden trabajan personas con sensibilidades diversas y vinculadas contractualmente de distinta forma, con competencias y responsabilidades heterogéneas, con grados diversos de sintonía con los Valores de la Hospitalidad, aunque todos contribuyen a la Hospitalidad acogiendo a los usuarios de modo que todos participan de uno u otro modo en la Misión de la Orden.

Por consiguiente, los destinatarios de la formación son todos los Colaboradores-Trabajadores que con profesionalidades distintas contribuyen a la asistencia y al cuidado de las personas presentes en los Centros. Los programas formativos deben identificar grupos diferentes de destinatarios según el tipo de vinculación contractual, el cargo y la responsabilidad.

32

Así, cuando una Provincia desea poner a punto una formación relativa a la transmisión de los Valores de la Hospitalidad es importante distribuir a los Colaboradores-Trabajadores en grupos. Estos grupos son:

- Destinatarios según su vinculación laboral:
  - Con contratación directa: Eventual, Estable
  - Con contratación indirecta: Subcontratado
- Destinatarios según su responsabilidad:
  - Personal de Base
  - Mandos intermedios
  - Directivos
- Destinatarios según su vinculación a los Valores de la Hospitalidad:
  - Universales
  - Religiosos

A la hora de planificar los programas de formación, la definición de estos grupos es importante pues los destinatarios de cada acción formativa tendrán, como criterio general, cierta homogeneidad de partida, a fin de mantener un lenguaje adecuado a los mismos.



## 2.3. Contenidos

Según el tipo de materia y sus destinatarios, los contenidos se distribuyen de diversos modos:

### 2.3.1. Para los Colaboradores-Trabajadores con contrato directo

Tendrán un enfoque humanista y se dirigirá con carácter general para el conjunto de los Colaboradores-Trabajadores. Dirigida a todos, desde una perspectiva universal, sin referencias a opciones personales de carácter religioso, aunque se presente el significado del carácter religioso de la institución, y con diversos grados de profundización o especificidad según destinatarios.

Esta formación, pues, pondrá el acento en el conocimiento de la identidad de la institución y en transmitir los rasgos principales de su modo de ejercer la Hospitalidad. En los cargos directivos se considera deseable un nivel de profundización.

33

#### A. Fundamentación: *San Juan de Dios y su Obra*

- San Juan de Dios:
  - Biografía de San Juan de Dios
  - Cartas de San Juan de Dios
  - Valores de la Hospitalidad
  - El Hospital de Juan de Dios: la casa de Dios
- Orden Hospitalaria de San Juan de Dios:
  - Las Constituciones de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios a lo largo de la historia
  - Misión de la Orden Hospitalaria
    - Cómo entiende la Orden la Evangelización del Mundo del Sufrimiento
  - Los Hermanos de San Juan de Dios:
    - Identidad, consagración, comunidad, misión
    - Hermanos y Colaboradores
    - Estilo de animación y Gobierno
  - Trayectoria histórica de la Orden Hospitalaria

Aspectos clave

Figuras a resaltar

Formas de entender el apostolado

- Actualidad de la Orden Hospitalaria

Universalidad de la Orden

El Gobierno

La Provincia

El modelo asistencial

- El Carisma de la Hospitalidad

Acercamiento antropológico, filosófico y religioso al sufrimiento

Fundamentos antropológicos, bíblicos y teológicos de la Hospitalidad

### **B. Aplicaciones prácticas:** *la Cultura de la Hospitalidad*

• Principios Fundamentales y Valores de la Cultura de la Hospitalidad

- Valores Humanos

- Valores Cristianos

- Valores de la Hospitalidad

• Estilo asistencial de la Orden

- Carta de Identidad: la Hospitalidad en San Juan de Dios y en la Orden Hospitalaria

- Primeras constituciones del Hospital de Granada

• Trabajar desde la Hospitalidad

- Significado antropológico del trabajo: dimensiones vocacional, técnica, humana, psicológica, jurídica, ética

- Contrato o vinculación psicológicos entre Colaborador-Trabajador y Orden

- Profesionalidad

- Orientación al usuario

- Humanización

- Ética y Bioética

- El trabajo como desarrollo personal en lo profesional

### **2.3.2. Para los destinatarios con contrato indirecto: subcontractados**



La práctica de subcontratación de servicios por los Centros de la Orden es diversa y está sometida a la legislación de cada uno de los países.

Los servicios subcontratados, suelen ser los de cocina, limpieza, seguridad y mantenimiento y no es habitual o es menos frecuente la subcontratación de servicios clínico-asistenciales, aunque a veces se dan situaciones en las que hay profesionales que realizan su trabajo en los Centros a través de convenios con otras instituciones lo que les sitúa en dependencia contractual diferente a los directamente contratados por la Orden y sin ser propiamente subcontratados.

La Formación Institucional dirigida a las personas subcontratadas o con un contrato indirecto con los Centros de la Orden, posee un carácter peculiar porque implica que la organización de su trabajo está a cargo de la empresa a la que pertenecen pero que al mismo tiempo su trabajo se integra en el Centro coordinadamente con el resto de trabajadores.

35

Es conveniente que la empresa subcontratada o las que establezcan convenios de colaboración se comprometa a incluir dentro de la formación de sus trabajadores los aspectos relacionados con los Principios fundamentales y Valores de la Hospitalidad así como el conocimiento del Centro de Trabajo y sus procedimientos organizativos. Este compromiso de formación por parte de la empresa externa puede ser una condición para la subcontratación.

### **2.3.3. Para los Colaboradores-Trabajadores con cargos de gestión, además de lo incluido en el apartado 2.3.1. y en el apartado 2.3.4.:**

#### **C. Desarrollar una Gestión Carismática**

- Fundamentos de la Doctrina social de la Iglesia y su aplicación a la Hospitalidad.
- Gestión y Hospitalidad: significados, relación, contenidos prácticos y evaluación.
- Liderazgo para la Hospitalidad.

### **2.3.4. Para los Colaboradores-Trabajadores que deseen profundizar desde una perspectiva de fe y para todos los Colaboradores-Trabajadores con car-**

**gos de gestión, además de lo incluido en el apartado 2.3.1., y en su caso, lo incluido en el apartado 2.3.3.**

A aquellos Colaboradores-Trabajadores que deseen acercarse al carisma de la Hospitalidad desde esa perspectiva, se ofrecerán también programas con un enfoque religioso: formación voluntaria, dirigida a aquellos que desde su rol de Colaborador-Trabajador con la misión deseen participar en el carisma y espiritualidad de la Orden desde una perspectiva religiosa y como un plus a su trabajo.

Por otra parte, los Colaboradores-Trabajadores con cargos de gestión, sean directivos o mandos intermedios, han de realizar programas de formación sobre la Espiritualidad de la Orden y el significado religioso del trabajo específicamente orientados a quienes asuman una especial responsabilidad en la dirección y el liderazgo formal de las Obras. El resultado que ha de esperarse de estos programas formativos es que los directivos y otros responsables comprendan los criterios y motivaciones de la Orden como entidad religiosa, pues esta comprensión es fundamental a la hora de orientar el trabajo de los Centros hacia los fines y misión de la propia institución, tarea en la que tienen una especial responsabilidad.

36

### **D. Espiritualidad de la Orden**

- Contenidos de la palabra espiritualidad y formas de vivirla hoy
- Constituciones de la Orden
- Camino de Hospitalidad al estilo de San Juan de Dios. Espiritualidad de la Orden

### **E. Significado religioso del trabajo: misericordia, caridad y Hospitalidad**

- Teología pastoral para el mundo del sufrimiento y la salud
- Identidad y misión de los laicos en la Iglesia
- El laico como agente de evangelización en el mundo de la salud
- Formas de participación de los Colaboradores-Trabajadores en el Carisma, la Espiritualidad y la Misión de los Hermanos Hospitalarios de San Juan de Dios



## 2.4. Etapas según los destinatarios y en función del momento del ciclo de recursos humanos donde se realizará la formación

A la hora de diseñar las acciones formativas, los programas han de tener en consideración el momento del ciclo de la vida laboral en que se encuentra el Colaborador-Trabajador y el grado de responsabilidad que éste desempeña.

Las diversas etapas del ciclo laboral son:

- La acogida
- El periodo de prueba
- El periodo eventual
- El periodo de permanencia estable
- La conclusión de la vinculación laboral

Los grados de responsabilidad son:

- Colaboradores-Trabajadores personal de base
- Colaboradores-Trabajadores mandos intermedios
- Colaboradores-Trabajadores directivos

Si combinamos ambos factores, es decir los diferentes grupos de destinatarios y las distintas etapas del ciclo de recursos humanos donde se realizará la formación, encontramos las siguientes posibilidades, para cada una de las cuales habrá que disponer de programas de Formación Institucional específicos:

- Colaboradores-Trabajadores personal de base:
  - Acogida y periodo de prueba
  - Periodo eventual
  - Periodo de permanencia estable
- Colaboradores-Trabajadores mandos intermedios:
  - Inicio de la responsabilidad y periodo de prueba
  - Periodo de permanencia estable
- Colaboradores-Trabajadores directivos:

Inicio de la responsabilidad y periodo de prueba

Periodo de permanencia estable

### **2.5. Niveles según la amplitud y profundidad de los contenidos**

Además de la etapa del ciclo laboral donde se encuentren los Colaboradores-Trabajadores destinatarios de un programa formativo, como se ha explicado en el apartado anterior, habrá de tenerse en cuenta que la formación debe dar la oportunidad de lograr un aprendizaje continuado y progresivo de los contenidos, lo que requiere su estructuración en diferentes niveles según la amplitud y profundidad de los mismos.

38

La formación inicial debe orientarse a comenzar el conocimiento del Fundador, San Juan de Dios, la Misión de la Orden, su historia, filosofía, carisma y la especificidad del centro en el que se trabaja de forma que como fruto se alcance el nivel 1 de las competencias incluidas en el apartado 1.3. de la Guía sobre el perfil del Colaborador-Trabajador. Esta formación inicial se debe concretar en dos niveles:

#### **Nivel I. Sensibilización**

Se pretende despertar en los Colaboradores-Trabajadores el interés por la Institución en la que trabajan. Entrar en contacto con el Fundador, sus seguidores -entre los que contamos los actuales-, la historia pasada y presente, los principios y valores que se mantienen a pesar del tiempo, los Modelos Asistenciales de la Orden.

#### **Nivel II. Básico**

Se pretende poner las bases a cuanto se despertó en el Nivel I. El Colaborador-Trabajador que ya lleva más tiempo en la Institución y que conoció a ésta de una manera somera, ahora tiene la oportunidad de poder vivenciar durante un tiempo aquellos conocimientos y compartirlos entre compañeros. Además, durante un tiempo, fuera de su lugar de trabajo y en compañía de otros profe-





sionales de la Institución, no solamente aprenderá nuevos conocimientos sino que podrá introyectar una cultura que dé sentido a su hacer diario.

La formación continuada debe lograr una profundización progresiva en el conocimiento del Fundador, San Juan de Dios, la Misión de la Orden, su historia, filosofía, carisma y ha de realizarse durante toda la vida laboral de forma que como fruto se alcance el nivel 2 y el 3 de las competencias incluidas en el apartado 1.3. de la Guía sobre el perfil del Colaborador-Trabajador. Es posible articularla en niveles como los siguientes:

### **Nivel III. Profundización**

Se pretende que el Colaborador-Trabajador, pueda ahondar en los conocimientos del Nivel I y en las vivencias del Nivel II. Ahora en este nivel ha de personalizar los conocimientos y vivencias en lo que participó un día con otros compañeros, pero con más intensidad. Durante un tiempo podrá examinar a nivel personal y grupal la Cultura de la Hospitalidad y su relación con su vida. Y en la medida que se pueda: conocer Granada -España- para sensibilizarse in situ con los orígenes de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios. La Institución le ofrece medios para que la vida del Colaborador-Trabajador tenga coherencia entre los conocimientos, los sentimientos y los comportamientos al estilo de San Juan de Dios.

### **Nivel IV. Avanzado**

Se pretende que el Colaborador-Trabajador pueda vivir actualizado con el Carisma y la Misión de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios. Ya conoció a la Institución en el nivel I, tuvo la oportunidad de vivenciar una serie de rasgos de la misma en el nivel II, dio un paso más personalizando conocimientos y sentimientos del fundador y su seguidores e incluso visitando Granada en el nivel III, y ahora en el nivel IV tiene que progresar cada día. Esta tarea no tiene fin. De ahí que el nivel avanzado tiene distintos subniveles de constante creación.

Resulta evidente que esta formación inicial y continuada debe diseñarse en razón del puesto de trabajo que el Colaborador-Trabajador tendrá que desempeñar y del grado de su responsabilidad.

La formación se podrá realizar mediante actividades programadas y no programadas. Programadas, son aquellas acciones formativas donde se han definido los objetivos, destinatarios, métodos, recursos necesarios, cronograma y evaluación. No programadas son aquellas acciones que se relacionan con la vida y actividades habituales desarrolladas en los Centros, no catalogadas explícitamente como formativas y que por expresar la Cultura de la Hospitalidad, resultan también de carácter formativo sobre la Identidad y Misión de la Orden para los Colaboradores-Trabajadores.

40

El proceso formativo, también requiere momentos de diálogo transversal entre los Hermanos y los distintos grupos de Colaboradores-Trabajadores, para compartir los valores y reforzar los lazos de pertenencia a la "Familia de San Juan de Dios"<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Carta circular del Hno. Donatus Forkan sobre el Año de la Familia de San Juan de Dios de fecha 8 de marzo de 2011.



## Itinerarios de formación de la Guía de Formación Institucional del Colaborador-Trabajador de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios

DESTINATARIOS	CONTENIDOS	ETAPAS	NIVELES
Contratación directa	General para todos los Colaboradores-Trabajadores		
Colaborador Trabajador Eventual	- San Juan de Dios y la Orden Hospitalaria. - La Cultura de la Hospitalidad: valores, estilo asistencial, trabajar desde la Hospitalidad.	Acogida	I. Sensibilización
		Periodo de prueba	II. Básico
Colaborador Trabajador Estable		Inicio estabilidad contractual	I. Profundización
		Permanencia estable	II. Avanzado
Contratación indirecta	General para otros Colaboradores		
Subcontratado/ Empresas Trabajo Temporal	- San Juan de Dios y la Orden Hospitalaria. - La Cultura de la Hospitalidad: valores, estilo asistencial, trabajar desde la Hospitalidad.	Acogida	I. Sensibilización
Responsabilidad	Específico para Directivos y Mandos Intermedios		
Mandos intermedios	- San Juan de Dios y la Orden Hospitalaria. - La Cultura de la Hospitalidad. - Desarrollar una gestión carismática: doctrina social de la Iglesia aplicada a la Hospitalidad, gestión de la Hospitalidad, liderazgo para la Hospitalidad.	Inicio de la responsabilidad	I. Sensibilización
		Periodo de prueba	II. Básico
		Permanencia estable	III. Profundización
		Permanencia estable	IV. Avanzado



Directivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- San Juan de Dios y la Orden Hospitalaria.</li> <li>- La Cultura de la Hospitalidad.</li> <li>- Desarrollar una gestión carismática: doctrina social de la Iglesia aplicada a la Hospitalidad, gestión de la Hospitalidad, liderazgo para la Hospitalidad.</li> </ul>	Inicio de la responsabilidad	I. Sensibilización
		Periodo de prueba	II. Básico
		Permanencia estable	III. Profundización
		Permanencia estable	IV. Avanzado
Vinculación a Valores de la Hospitalidad	General según la vinculación a valores		
Universales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espiritualidad en la asistencia integral.</li> <li>- Ética y Bioética.</li> </ul>	Periodo de prueba	I. Sensibilización
		Periodo eventual	II. Básico
		Inicio estabilidad contractual	III. Profundización
		Permanencia estable	IV. Avanzado
Religiosos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espiritualidad en la Orden.</li> <li>- Significado religioso del trabajo: misericordia, caridad, Hospitalidad.</li> </ul>	Periodo de prueba	I. Sensibilización
		Periodo eventual	II. Básico
		Inicio estabilidad contractual	III. Profundización
		Permanencia estable	IV. Avanzado



### Sumario

La Formación Institucional de los Colaboradores-Trabajadores ha de estructurarse rigurosamente desde la fase de su incorporación a los Centros, hasta la fase de conclusión de la relación laboral, ofreciendo itinerarios definidos según los diferentes grupos de destinatarios, sus características contractuales, grado de responsabilidad y modo de vinculación a los valores universales y religiosos de la Orden.

La formación de los Colaboradores-Trabajadores debe estar orientada a conocer la actualidad del Mensaje de San Juan de Dios; proporcionar, con rigor y profesionalidad, una acogida integrada a quienes sufren y a los necesitados, una acogida adecuada a los tiempos y lugares, como testimonio del Evangelio; estar en sintonía con el estilo de las Obras.

Los programas formativos han de tener en cuenta la amplitud y la distinta profundidad con que se pueden presentar los contenidos. Así se podrán realizar programas de sensibilización, que despierten el interés por la Hospitalidad; programas básicos, que fundamenten las bases de la Hospitalidad; programas de profundización, que ahonden personalizando los conocimientos; y programas avanzados, que permitan progresar permanentemente e integrar la Hospitalidad en el propio proyecto y desempeño profesional.

Los Colaboradores-Trabajadores que ejercen responsabilidades directivas, deben desarrollar un nuevo modo de dirigir y de gestionar según la Misión de la Orden.

A aquellos Colaboradores-Trabajadores que desde su desempeño laboral deseen participar del carisma y espiritualidad de la Orden en una perspectiva religiosa y como un plus a su trabajo, se les ofrecerán programas de carácter voluntario con un enfoque religioso.



## Preguntas

2.1. ¿Qué significa practicar la Hospitalidad en el mundo actual?

---

---

---

2.2. ¿Cómo vas a comunicar la importancia de la formación en la Cultura de la Orden, los valores y la ética, a los Colaboradores-Trabajadores que tomarán parte en actividades de formación?

---

---

---

2.3. ¿Qué recursos tienes ya a tu disposición y cuáles tienes que incorporar?

---

---

---

2.4. ¿Cuántos itinerarios formativos necesitas programar en función de la diversidad de destinatarios que existen en la Provincia?

---

---

---

2.5. ¿Responden los contenidos de tus programas de Formación Institucional a los objetivos que nos propone esta Guía?

---

---

---

2.6. ¿Cuántos niveles de profundización contemplas en el plan de Formación Institucional que realizáis?

---

---

---

2.7. ¿Qué actividades se realizan para la formación en Gestión Carismáticas de los directivos y mandos intermedios?

---

---

---

2.8. ¿Existen actividades de carácter voluntario para aquellos Colaboradores-Trabajadores que desean darle un sentido religioso al trabajo que desempeñan en los Centros?

---

---

---









## 3. Estrategia y metodología

### 3.1. Consideraciones estratégicas:

#### 3.1.1. El desafío es simple y claro

Hoy en día las empresas, organizaciones e instituciones sociales necesitan transmitir su cultura organizacional a quienes trabajan en ellas a fin de lograr una identidad corporativa y un sentido de pertenencia que oriente a los miembros de dicha organización hacia el logro de su misión corporativa mediante un desempeño profesional adecuado a los principios y valores de cada organización. También la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios se propone transmitir su cultura institucional, la Cultura de la Hospitalidad, a los Colaboradores-Trabajadores a fin de que la labor de Hospitalidad se realice permanentemente en el tiempo presente y futuro a la manera de San Juan de Dios y de la tradición de la Orden.

¿Qué es lo que hemos de transmitir? Una competencia multiseccular que poseen los Hermanos, un saber, una forma de hacer las cosas, de acercarse, de considerar, de acompañar a los usuarios, de cuidar de ellos en el respeto de la identidad y de las expectativas de cada persona.

49

La voluntad de la Orden Hospitalaria de “transmitir” su cultura institucional es absolutamente innegable y sienta las bases de una colaboración estrecha y equitativa, entre la Orden y sus Colaboradores-Trabajadores, en el largo plazo.

La transmisión conlleva prioritariamente la búsqueda de un pasaje de relevo, de una relación de confianza. Implica una transformación de las personas, del donante hacia el que recibe, pero también del que recibe hacia el donante buscando una alianza a favor de quienes asistimos.

Se tratará en nuestro caso de transmitir el estilo de San Juan de Dios en que se basa la Hospitalidad en el marco de un contexto laboral de tipo empleador/colaborador para alcanzar la conformidad entre el estilo de actuación profesional y la identidad corporativa o institucional de la Orden.

La Cultura de la Hospitalidad posee unos Principios, unos Valores, una Misión, un Carisma, una Espiritualidad y unas Normas.

Los Principios Fundamentales son un referente esencial en la vida de las instituciones. La Orden ha expresado sus Principios Fundamentales en los Estatutos Generales<sup>9</sup>. Los valores designan algunas cualidades que son globalmente apreciadas por las personas, los sistemas sociales o la acción: honestidad, transparencia, lealtad, justicia, respeto por las diferencias, etc., y para los Hermanos de San Juan de Dios, son: Hospitalidad, respeto, calidad, espiritualidad, responsabilidad<sup>10</sup>. Las Normas están vinculadas a los valores, pero van más allá en cuanto a la prescripción. La pertenencia a una profesión, y a una organización, con un contrato de trabajo, impone ciertas reglas entre las que se cuentan las normas sobre el estilo de realizar el trabajo en una institución concreta. El respeto a los Principios Fundamentales y a los Valores de la Hospitalidad y el desarrollo del trabajo según las Normas que describen el estilo institucional han de enmarcarse entre las obligaciones contractuales que contrae el Colaborador-Trabajador con la Orden.

50

Las preguntas que deseamos responder son ¿cómo mantener una atención de calidad que integre los Principios Fundamentales y los Valores de la Hospitalidad? ¿Qué debemos emprender para que los Colaboradores-Trabajadores presenten un “comportamiento profesional” conforme a la Cultura de la Orden?

Querer formar a los Trabajadores sobre los Principios Fundamentales y Valores de la Hospitalidad es un proyecto legítimo. La Orden Hospitalaria tiene la voluntad de asegurar que cada uno de los Colaboradores-Trabajadores desempeñe su cotidianidad profesional según una norma de comportamiento que propicie el estilo juandediano.

---

9 Estatutos Generales de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios, N° 50.

10 Carta circular del Hno. Donatus Forkan sobre Los Valores de la Orden, de fecha 11 de febrero de 2010.



Los Valores promovidos por el Consejo General<sup>11</sup> son de carácter universal y, por ello, conformes a los valores humanísticos y a la reglamentación en vigor de los Estados, en especial en lo que atañe a la atención de personas acogidas en las estructuras sanitarias y socio sanitarias. Al integrar los valores universales en una “expectativa” profesional, la Orden los sitúa en el ámbito de las contraprestaciones del contrato de trabajo y permite, por tanto, la posibilidad de medir su grado de cumplimiento.

La Orden reconoce, más allá de un trabajo profesional bien hecho basado en sus valores universales, que es posible que los Colaboradores-Trabajadores puedan adherirse voluntariamente al Carisma, la Espiritualidad y la Misión de la Orden a través de su compromiso de fe católica. Este compromiso no se sitúa en el ámbito laboral sino que lo trasciende y por ello, aunque la Orden desea favorecerlo, no lo considera exigible dentro del marco de un contrato de trabajo<sup>12</sup>.

Que la Orden se sienta llamada a desarrollar un “espacio de Iglesia” con todos los Colaboradores-Trabajadores creyentes que trabajan en sus Centros, no impide, en absoluto, la decisión de constituir la Familia de San Juan de Dios, la Comunidad terapéutica<sup>13</sup>, con cuantos de una forma u otra están vinculados a ella, en especial con los Colaboradores-Trabajadores, para ejercer su labor apostólica.

Constituyen la Familia de San Juan de Dios, las personas y grupos que se inspiran en los ideales de San Juan de Dios y actúan en comunión con la Orden<sup>14</sup>.

La promoción de la Familia de San Juan de Dios exige un plan de Formación Institucional de los Colaboradores-Trabajadores. A fin de lograrla, es importante

---

11 Carta circular del Hno. Donatus Forkan sobre Los Valores de la Orden, de fecha 11 de febrero de 2010.

12 Cfr. Estatutos Generales de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios, nº 22.

13 Hermanos y Colaboradores Unidos para servir y promover la Vida. 1992. Núm 56

14 Cfr. Estatutos Generales de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios. Glosario.

que la formación se convierta en una de las políticas prioritarias de las Provincias.

### 3.1.2. Formar para desarrollar competencias

Es importante dar un alcance real al acto formativo considerándolo en la actualidad como vector para la creación, mantenimiento y desarrollo de las competencias.

Las personas responsables de la formación de los Colaboradores-Trabajadores necesitan desarrollar una visión de los resultados que se esperan del proceso de formación. Por ejemplo: qué actitudes y conductas son las que un Colaborador-Trabajador debe demostrar en consonancia con el estilo de San Juan de Dios.

52 La formación en las empresas busca hoy la generación de competencias en los trabajadores y no la simple conjunción de habilidades, destrezas y conocimientos.

La noción de las competencias del Colaborador-Trabajador es una piedra angular para lograr un servicio de calidad, generado por una práctica profesional adaptada y respetuosa del estilo de San Juan de Dios, llevada adelante por Colaboradores-Trabajadores formados y capaces de movilizar sus saberes en el marco de su ejercicio profesional, de manera que se ponga de manifiesto una práctica profesional conforme a las expectativas de la Orden.

Por ello, se han concretado una serie de competencias identificadas, descritas y medibles a través de herramientas y de objetivos coherentes, y conocidas por todos. Esta guía recoge en el apartado 1.3. las principales competencias que ha de desarrollar un Colaborador-Trabajador de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios.

### 3.1.3. Las herramientas que permiten alcanzar el objetivo de transmisión

Para alcanzar el objetivo esperado son especialmente necesarias:



- Una implicación de los Hermanos, que son los transmisores de los Valores de la Hospitalidad
- La participación atenta y constructiva de todos los Colaboradores-Trabajadores, pues no se debe olvidar ni descuidar a ningún miembro de la Familia de San Juan de Dios
- La creatividad al imaginar una metodología, establecer procedimientos, desarrollar herramientas de recursos humanos y contenidos pedagógicos

La política institucional de transmisión de los valores está acompañada por una nueva manera de gestionar los planes de formación de los Centros. En efecto, la voluntad de transmitir los valores por parte de la Orden hace que el plan de formación pase de tener condición de finalidad a una condición de herramienta, de modo que permite la integración de los valores en el marco de una norma que especifica las buenas actitudes profesionales.

53

Por supuesto, el contexto cultural, religioso, político, financiero y organizacional de la Provincia influirá en cualquier proceso formativo y habrá de tenerse en consideración.

#### **3.1.4. Necesidad de identificar métodos de evaluación.**

¿Cómo podemos saber si las acciones formativas emprendidas para alcanzar en la práctica las competencias esperadas son de calidad sin disponer de herramientas para su evaluación?

Evaluar la formación significa:

- Evaluar el programa formativo: comprobar la calidad de las actividades formativas propuestas a los Colaboradores-Trabajadores para alcanzar el objetivo que se les ha indicado.
- Evaluar la identificación de necesidades: comprobar si se ha realizado correctamente la identificación de las necesidades formativas.
- Evaluar el resultado de la formación en los Colaboradores-Trabajadores:

verificar si realmente se han aprendido los conocimientos útiles para el progreso del desempeño del Colaborador-Trabajador, identificando si se ha dado un impacto real, por haberse alcanzado el objetivo general y los objetivos operativos de la acción formativa.

Es necesario contar con algunas metodologías específicas, propias de la gestión de los recursos humanos, que deberán ser puestas en práctica para evaluar la integración de las competencias esperadas por la Orden en sus Colaboradores-Trabajadores.

### **3.2. Consideraciones metodológicas**

#### **3.2.1. Orientaciones generales**

A la hora de elegir una metodología es importante considerar cuál es la que asegurará que la formación resulte efectiva y su impacto positivo sobre quien siga el proceso.

54

El proceso formativo debe proponer a los Colaboradores-Trabajadores experiencias y actividades que fomenten una reflexión personal sobre sí mismos, sus relaciones con otros, la Misión y los Valores de la Hospitalidad en su trabajo diario. Cuando se tienen experiencias de reflexión personal se hace posible el que la formación pueda tener efectos sobre las creencias, las actitudes y las conductas de los Colaboradores-Trabajadores. Es importante, por lo tanto, proponer espacios de reflexión y ayudarles para que puedan emerger el sentido y la Hospitalidad que llevan en sí. De esta manera podrán tomar conciencia de que son ellos mismos portadores de valores: dándose cuenta de sus propios valores y de los valores humanistas, para llegar progresivamente a descubrir que son seguidores de San Juan de Dios, dado que actúan en el nombre de la Hospitalidad.

Así es requerida una formación integral en Valores de la Hospitalidad que abarque las dimensiones tanto intelectual como volitiva, afectiva, profesional, humana y espiritual.





Es importante centrar los esfuerzos formativos en métodos de aprendizaje en base a la experiencia y capitalizar la sabiduría acumulada por Hermanos y Colaboradores-Trabajadores a través de sus largos años de servicio situándolos al servicio del proceso formativo ya que pueden ofrecer una contribución única como mentores o como modelos de actuación a imitar.

### 3.2.2. Criterios de aplicación a distintos contextos

- La responsabilidad de desarrollar los programas de Formación Institucional será de los responsables de la Gestión que han de reportar al Superior Provincial.
- La pedagogía debe seguir algunos criterios fundamentales: personalización de las acciones formativas, enfoque narrativo, aprendizaje basado en la experiencia, aprendizaje orientado a la praxis, contenidos y lenguaje homogéneos, comprensibles y asequibles a todos los Colaboradores-Trabajadores, con referencias concretas a su quehacer diario ya que los Valores de la Hospitalidad deben ser comunicados en un lenguaje claro, simple y capaz de ser recordado, a fin de que sirvan de guía y ayuda a los Colaboradores-Trabajadores en su desempeño profesional.
- Las oportunidades formativas pueden incluir:

#### **A. El uso del Ciclo de Gestión de los Recursos Humanos.**

La experiencia de trabajo en cada Colaborador-Trabajador necesita ser orientada y apuntalada por los Valores de la Hospitalidad. En cada etapa del ciclo de Gestión de los Recursos Humanos hay oportunidades para que la formación sea realizada de forma explícita y directa o de forma implícita a través de las experiencias que el Colaborador-Trabajador tiene en su relación con otras personas de la institución.

#### **Reclutamiento y selección.**

En esta etapa es posible explorar a través del diálogo con los potenciales Colaboradores-Trabajadores, su propio sistema de valores y su compatibilidad con los Valores de la Hospitalidad. Es también posible ofrecer una serie de materiales de lectura que permitan a los candidatos llegar a familiarizarse con la realidad de la Orden

### **Inducción**

Diversas metodologías pueden ser utilizadas en esta etapa para que el nuevo Colaborador-Trabajador profundice en la tradición de la Hospitalidad. Estas pueden incluir información escrita, sesiones de trabajo interactivas, talleres de trabajo e interacción con Hermanos y otros Colaboradores-Trabajadores que tengan una comprensión profunda de la Orden y de su Misión.

### **Periodo de prueba**

El periodo de prueba permite un tiempo para asegurarse a través de una correcta orientación, mentorización o tutoría, acompañamiento (work shadowing) o supervisión, de que el Colaborador-Trabajador está teniendo la oportunidad de alcanzar un grado deseable de comprensión que le capacite para realizar un compromiso de continuidad de su servicio en la Orden.

56

### **Gestión del rendimiento**

El desarrollo y revisión de los modelos de comportamiento dentro de la Orden deben lograr un mejor desarrollo de la cooperación de los Colaboradores-Trabajadores. A este fin los directivos y mandos intermedios son un recurso posible para la formación permanente.

Es esencial cuidar la coherencia en los mensajes institucionales internos y externos de carácter verbal o no verbal. Las actitudes y valores también llegan a los integrantes de una institución “por contagio”, por lo que estarán bien presentes en los estamentos directivos de cada Centro, haciéndose visibles en el quehacer diario, impregnando las decisiones que se tomen día a día. La importancia de estos directivos y mandos intermedios no debe ser subestimada y es vital que ellos realmente sean modelos vivos del estilo de Hospitalidad que la Orden desea promover.

### **B. El desarrollo de programas de Hospitalidad**

Los programas han de estar diseñados para educar, inspirar, apoyar y mantener a los Colaboradores-Trabajadores en todas las dimensiones de su



trabajo de Hospitalidad y tienen un lugar importante en el marco de una formación más amplia que abarque todas las facetas de su servicio.

Es vital que los formadores posean un conocimiento y comprensión profundos del camino de la Hospitalidad, sean personas carismáticas y tengan comprensión de las metodologías pedagógicas que hayan de emplearse con la diversidad de personas para que resulten eficaces.

La decisión de usar un programa formativo como medio de apoyar a los Colaboradores-Trabajadores en su trabajo de Hospitalidad debería ser parte de un programa global de actividades formativas. El impacto que los programas formativos tengan en la práctica ha de ser discutido con los directivos a fin de que sean integrados en la dinámica global de trabajo.

### **C. La narración de la vida de San Juan de Dios y de la historia de la Orden**

57

La narración de la vida de San Juan de Dios y de quienes le siguieron a través de la historia constituyen las bases del estilo de San Juan de Dios o de la forma específica de realizar la Hospitalidad como un modo de ser. Contar y recontar la historia, para captar su significado, para responder a su invitación a ser Hospitalarios, llevará a los Colaboradores-Trabajadores a motivarse para realizar el servicio al estilo de San Juan de Dios.

### **D. Las tradiciones y la cultura organizacional actual**

La experiencia de ser parte de la Familia de San Juan de Dios también contribuirá a la formación de los Colaboradores-Trabajadores. La asistencia a eventos, celebraciones, ceremonias, conferencias, etc fomentará un sentido de pertenencia e ilustrará sobre cuáles son las cosas que la Orden valora.

Los eventos y procedimientos que dan la oportunidad de experimentar la participación, la colaboración y las consultas interactivas transmiten el mensaje de que cada Colaborador-Trabajador hace una contribución a la Orden y fomenta una apertura a las opiniones de otros.

### **E. Los encuentros, trabajos en red y otros foros**

En el día a día de la Organización, hay muchos foros que poseen el potencial de realizar una contribución al proceso formativo. Estos pueden incluir:

- Reuniones del equipo
- Foros de discusión
- Acciones formativas
- Trabajo en redes
- Redes de Internet

Estos grupos pueden crear espacios para la reflexión, el debate y la discusión sobre la Misión y aseguran que los equipos están centrados en decidir o actuar fundamentados en el Camino de la Hospitalidad. Los Colaboradores-Trabajadores son parte de esos equipos y los grupos continuarán profundizando su comprensión de la manera de ser Hospitalarios.

58

### **3.2.3. Proceso de implantación**

El proceso de implantación se inicia con un análisis de las necesidades formativas adaptado al contexto concreto sobre el que se desea actuar. También habrá que aplicar los métodos pedagógicos para la planificación de un programa y de las acciones formativas.

Hay tres aspectos importantes a tener en cuenta:

#### **A. Selección de formadores:**

Los Hermanos y Colaboradores que imparten formación deben ser adecuadamente seleccionados teniendo en cuenta que han de ser personas coherentes con el mensaje que deben transmitir, es decir, testigos de Hospitalidad y formados en habilidades pedagógicas que hoy habitualmente se desarrollan en programas que denominamos “Formación para Formadores”, a fin de que su acción sea significativa y eficaz.

En cuanto a la selección de estas personas la Carta de Identidad nos recuerda cómo “los formadores capaces de comprender la problemática sanitaria y,



al mismo tiempo, con dominio pedagógico en los ámbitos del pensamiento contemporáneo filosófico, teológico, pastoral, espiritual, son un bien escaso, deberán hacerse esfuerzos para constituir equipos y potenciar cualidades de diversos sujetos trabajando un programa común”<sup>15</sup>.

Un factor decisivo es la selección adecuada de los formadores en valores institucionales.

### **B. Concreción de planes de formación de carácter institucional:**

- Planificado
- Que abarquen a todos
- Sistemático
- Adaptado
- Evaluado

### **C. Cuidados de la Evaluación**

Una cuestión importante es la evaluación de los programas formativos a fin de ir realizando una mejora continua. El plan de formación de cada Provincia deberá ofrecer métodos de evaluación tanto del programa en sus diferentes aspectos como del impacto formativo sobre los Colaboradores-Trabajadores y la Cultura de la Hospitalidad.



### Sumario

El respeto a los Principios Fundamentales y a los Valores de la Hospitalidad y el desarrollo del trabajo según las normas que describen el estilo institucional han de enmarcarse entre las obligaciones contractuales que adquiere el Colaborador-Trabajador con la Orden.

La promoción de la Familia de San Juan de Dios exige un plan de Formación Institucional de los Colaboradores-Trabajadores. A fin de lograrla, es importante que la formación se convierta en una de las políticas prioritarias de las Provincias.

Para alcanzar el objetivo esperado son especialmente necesarias: una implicación de los Hermanos, que son los transmisores de los Valores de la Hospitalidad; la participación atenta y constructiva de todos los Colaboradores-Trabajadores, pues no se debe olvidar ni descuidar a ningún miembro de la Familia de San Juan de Dios; la creatividad al imaginar una metodología, establecer procedimientos, desarrollar herramientas de recursos humanos y contenidos pedagógicos.

La política institucional de transmisión de los valores ha de estar acompañada por una nueva manera de gestionar los planes de formación de los Centros. En efecto, la voluntad de transmitir los valores por parte de la Orden hace que el plan de formación pase a tener una condición de medio que permite la integración de los valores en el marco de una norma que especifica las buenas actitudes profesionales.

Es necesario contar con algunas metodologías específicas, propias de la gestión de los recursos humanos, que deberán ser puestas en práctica para evaluar la integración de las competencias esperadas por la Orden en sus Colaboradores-Trabajadores.



El proceso formativo debe proponer a los Colaboradores-Trabajadores experiencias y actividades que fomenten una reflexión personal sobre sí mismos, sus relaciones con otros, la Misión y los Valores de la Hospitalidad en su trabajo diario. Así es requerida una formación integral en Valores de la Hospitalidad que abarque las dimensiones tanto intelectual como volitiva, afectiva, profesional, humana y espiritual.



## Preguntas

3.1. ¿Cuál es el contexto político, financiero y organizativo de la Provincia y qué impacto tiene sobre la prestación de servicios y en el desarrollo organizacional?

---

---

---

3.2. ¿Cuáles son los Valores de la Hospitalidad asumidos en la Provincia y qué significan en la práctica?

---

---

---

3.3. ¿Se incluye la Formación Institucional en las políticas de Gestión de Recursos Humanos de la Provincia?

---

---

---

3.4. ¿Quiénes están implicados como formadores, organizadores y convocantes de las actividades del programa de Formación Institucional?

---

---

---

3.5. ¿Cómo podéis asegurar que aquellos que tienen la responsabilidad de guiar a otros en su formación tienen la experiencia que necesitan y se mantienen al día con las modernas teorías de desarrollo personal, profesional y organizacional?

---

---

---

3.6. ¿Existe una adecuada selección y formación inicial y continuada de formadores, no sólo en los contenidos sino en la mejor metodología pedagógica a aplicar?

---

---

---

3.7. ¿Qué método de transmisión de los valores predomina en la Provincia? Propón una nueva metodología que resulte creativa, según lo que sugiere esta Guía.

---

---

---

3.8. Si consideramos la educación como “la transformación a través de una serie de encuentros personales” ¿Qué oportunidades tienes en la Provincia para proporcionar el espacio para esto?

---

---

---





3.9. ¿Cómo vas a monitorizar y evaluar el impacto del programa de formación sobre el servicio que se ofrece en los Centros?

---

---

---

3.10. ¿Cómo se recibe la Formación Institucional por parte de los Colaboradores-Trabajadores? ¿Es bien valorada? ¿Se evalúan los resultados esperados por parte de los propios Colaboradores-Trabajadores? ¿Por instancias directivas? ¿Y por el Consejo Provincial?

---

---

---

3.11. ¿Cómo vas a respetar la amplia diversidad de creencias entre los Colaboradores-Trabajadores, ofreciendo a todos una formación en valores universales y en valores religiosos a aquellos que deseen adoptar una perspectiva de fe?

---

---

---





## 4. Recomendaciones para llevar a cabo el Plan de Formación Institucional

1. Elaborar un Plan de Formación Institucional para implantar progresivamente en las Provincias y en los Centros.
2. Asumir el Plan de Formación Institucional por cada uno de los Centros: integrándose de manera participativa con la Orden y la Provincia, y siendo proactivos en lo concreto del Centro.
3. Nombrar un Coordinador de Formación para la Provincia y uno por Centro, que se reúnan frecuentemente para intercambiar experiencias y hacer un seguimiento del Plan de Formación Institucional.
4. Seleccionar a los Formadores -tanto de Hermanos, Colaboradores, como personas que no pertenezcan a la Orden- y analizar la formación que imparten.
5. Cuidar el perfil de los Formadores, teniendo en cuenta que han de ser testigos de la Hospitalidad para ser creíbles en lo que dicen y manifestar un fuerte sentido de pertenencia o simpatía por la Orden.
6. Ofrecer programas de formación de formadores con carácter de formación inicial y permanente.
7. Saber aceptar -por los Formadores y Coordinadores- las críticas efectuadas tanto en los planes formativos, como en las evaluaciones que se produzcan de los contenidos.
8. Hacer un Plan de Formación Institucional que presente programas y acciones de interés para los destinatarios, con predominio de lo vivencial sobre lo intelectual.

9. Dar a conocer por escrito el Plan de Formación Institucional a los participantes: objetivos y contenidos, tiempos, profesores, lugar.
10. Seguir los itinerarios de formación de esta Guía en lo referente a Etapas y Niveles, dejando claridad en los programas: cuáles son obligatorios y cuáles opcionales.
11. Tener en cuenta el carácter confesional de la Institución, utilizando no obstante, un lenguaje y actitud de apertura y amplitud en la que puedan caber todos.
12. Estar alerta para que el lugar elegido en la formación intercentros reúna las siguientes notas: que esté apartado, sea tranquilo y bello. Destacar la acogida a los participantes y estar atentos a cuanto necesiten. Pues ha de ser su lugar fuera del ámbito de trabajo.
13. Aprovechar todas las ocasiones de la vida y de los programas formativos de la Orden, de la Provincia y del Centro para ampliar la Formación Institucional, que va más allá del Plan Formativo Institucional.
14. Analizar las razones por las cuales algunos Hermanos y Colaboradores se oponen a la Formación Institucional y realizar estrategias de afrontamiento y superación de las mismas.
15. Asignar los recursos necesarios para realizar los programas de formación.
16. Evaluar en los Capítulos Provinciales la Formación Institucional y programar la continuidad para el cuatrienio.







## 5. Anexos

### 5.1. Principios Fundamentales de la Orden<sup>16</sup>.

Los Principios Fundamentales que caracterizan nuestras Obras Apostólicas, son:

- Afirmamos que el centro de interés es la persona asistida.
- Promovemos y defendemos los derechos del enfermo y necesitado, teniendo en cuenta su dignidad personal.
- Nos comprometemos a la defensa y promoción de la vida humana desde la concepción hasta la muerte natural.
- Reconocemos el derecho de las personas asistidas a ser convenientemente informadas de su situación.
- Promovemos una asistencia integral, basada en el trabajo en equipo y en el adecuado equilibrio entre la técnica y la humanización en las relaciones terapéuticas.
- Observamos y promovemos los principios éticos de la Iglesia católica.
- Consideramos un elemento esencial en la asistencia la dimensión espiritual y religiosa como oferta de curación y salvación, respetando otros credos y planteamientos de vida.
- Defendemos el derecho a morir con dignidad y a que se respeten y atiendan los justos deseos de quienes están en trance de muerte.
- Ponemos la máxima atención en la selección, formación y acompañamiento del personal de todas nuestras Obras Apostólicas, teniendo en cuenta no sólo su preparación y competencia profesional, sino también su sensibilidad ante los valores humanos y los derechos de la persona.
- Observamos las exigencias del secreto profesional y tratamos de que sean respetadas por cuantos se acercan a los enfermos y necesitados.
- Valoramos y promovemos las cualidades y la profesionalidad de los Colaboradores, les estimulamos a participar activamente en la misión de la Orden y les hacemos partícipes del proceso decisional en nuestras obras apostólicas, en función de sus capacidades y de sus áreas de responsabilidad.

---

<sup>16</sup> Estatutos Generales de la Orden de San Juan de Dios, 2009, n. 50

- Respetamos la libertad de conciencia de las personas a quienes asistimos y de los Colaboradores, pero exigimos que se respete la identidad de nuestras Obras Apostólicas
- Nos oponemos al afán de lucro; por tanto, observamos y exigimos que se respeten las normas económicas y retributivas justas.

### 5.2. Valores de la Hospitalidad<sup>17</sup>

- **Hospitalidad**

La Hospitalidad es nuestro valor central, que se expresa y se concreta en los cuatro valores guía, es decir calidad, respeto, responsabilidad y espiritualidad.

- **Calidad**

Entendemos la calidad como excelencia, profesionalidad, atención holística, conciencia de las nuevas necesidades, modelo de unión con nuestros Colaboradores, modelo de atención juanediana, arquitectura y decorado acogedores, colaboración con terceros.

- **Respeto**

Entendemos el respeto como respeto por el prójimo, humanización, dimensión humana, responsabilidad recíproca para con los Colaboradores y Hermanos, comprensión, visión holística, promoción de la justicia social, derechos civiles y humanos, implicación de los familiares.

- **Responsabilidad**

Entendemos la responsabilidad como fidelidad a los ideales de San Juan de Dios y de la Orden, ética (bioética, ética social, ética de gestión) protección del medio ambiente, responsabilidad social (para los europeos: la Unión Europea), sostenibilidad, justicia, justa distribución de los recursos.

---

<sup>17</sup> Carta circular del Hno. Donatus Forkan sobre Los Valores de la Orden, de fecha 11 de febrero de 2010.





- **Espiritualidad**

Entendemos la espiritualidad como pastoral de la salud, evangelización, ofrecer atención espiritual a los miembros de otras religiones, ecumenismo, cola boración con parroquias, diócesis, otras confesiones religiosas.

### 5.3. Ejemplos de programas de formación sobre los Valores de la Hospitalidad: Proyectos europeos sobre los valores de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios. Dublín 2012.

Hospital de la Curia General

#### **Programa de alfabetización sobre el estilo asistencial de San Juan de Dios**

**Centro realizador del proyecto:** Hospital General San Juan Calibita de la Orden Hospitalaria, con el apoyo organizativo del Ente de formación de la Orden: la Fundación Internacional Fatebenefratelli, (FIF).

71

**Objetivos del proyecto:** sensibilizar a los Colaboradores laicos de las estructuras de la Orden Hospitalaria para que tengan la posibilidad de compartir en mayor medida el carisma de la Orden. Contextualizar el mensaje de San Juan de Dios en las actuales necesidades de salud de los enfermos y de quienes sufren.

**Breve descripción del proyecto:** el proyecto forma parte de la iniciativa europea de sensibilización del personal laico de las estructuras de la Orden Hospitalaria.

La iniciativa incluye un plan orgánico de formación trienal, cuyos destinatarios son:

- Directivos médicos y no médicos.
- Personal contratado por tiempo indefinido.
- Personal sanitario contratado por tiempo determinado.

- Visitantes, becados, pasantes.
- Personal externalizado.
- Voluntarios.

El objetivo consiste en definir un itinerario capaz de valorizar e implicar a todos los recursos que hacen posible realizar las finalidades institucionales de las Obras. El proyecto comenzó con la implicación de los Directivos, puesto que por sus cargos de responsabilidad son los principales testigos de lo que significa ser y estar en las Obras de la Orden Hospitalaria.

### **Iniciativas - Documentación:**

- Carta de Identidad de la Orden.
- El camino de la hospitalidad según el estilo de San Juan de Dios -Espiritualidad de la Orden.
- Actas del Capítulo General del 221 de octubre de 2006.
- Actas de la Conferencia Regional de Europa, 15 de septiembre de 2008.
- DVD Bienvenidos a Granada: mi vida al servicio de los enfermos.

72

Dirección y correo electrónico del Centro realizador del proyecto:  
Ospedale Generalizio  
Fondazione Internazionale Fatebenefratelli  
Lungotevere de' Cenci 5/7 00186 Roma  
s.lanfredi@fondazionefatebenefratelli.it

**Provincia Lombardo Véneto**

**Dar visibilidad al estilo de San Juan de Dios fuera de los Centros de la Orden**

Centro realizador del proyecto:

- Hospital General de la Provincia Lombardo Véneto.
- Fondazione Internazionale Fatebenefratelli.

**Objetivos del proyecto:** Dar visibilidad al estilo de San Juan de Dios fuera de los Centros de la Orden



**Breve descripción del proyecto:** para realizar el proyecto, se propuso a la Diócesis de Milán (Servicio I.R.C.: para la enseñanza de la religión católica) la introducción de la figura de San Juan de Dios - y de la obra de los Hermanos de San Juan de Dios en Italia, a nivel cultural y no de pastoral vocacional, en la programación de la enseñanza de la Religión Católica en las Escuelas Secundarias de II grado del Estado Italiano.

La propuesta se amplió sucesivamente para incluir a los Responsables del Servicio I.R.C. de las Diócesis de Roma y de Brescia, que aceptaron la propuesta y la divulgaron a sus docentes.

Incluir el tema en la programación escolar garantiza la acogida del mensaje y la multiplicación de su divulgación en el territorio.

Se pidió a los docentes que preparasen el proyecto en 2010, para ponerlo en la práctica durante el año escolar 2010/2011; los responsables de la Orden Hospitalaria recibirán un informe sobre el trabajo realizado.

73

Dirección y correo electrónico del Centro realizador del proyecto:  
 Provincia Lombardo Veneta Fatebenefratelli  
 Via Cavour, 2  
 20063 Cernusco sul Naviglio (MI)  
 email: gassi@fatebenefratelli.it  
 Ospedale Generalizio/Fondazione Internazionale Fatebenefratelli  
 Lungotevere de' Cenci 5/7 00186 Roma  
 s.lanfredi@fondazionefatebenefratelli.it

Provincia LombardoVéneta

## Gestión carismática - Curso para todos los directivos y los Hermanos de la Provincia

Centro realizador del proyecto: Provincia LombardoVéneta de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios.

**Objetivos del proyecto:** informar, con el fin de hacerlas partícipes, a las figu-

ras directivas de nuestros Centros sobre el espíritu de San Juan de Dios, para que puedan ejercer positivamente su papel a favor de todas las necesidades de la persona.

**Breve descripción del proyecto:** tras el curso de tres días de 2009 sobre “La cultura organizacional de la Hospitalidad”, cuyos destinatarios fueron los Hermanos y la Dirección local y Central de la Provincia, que abordaba temas sobre las competencias técnicas, el perfil humano, el perfil ético y la dimensión religiosa, para 2010 se organizó un curso de 2 días para brindar información y mostrar la viabilidad de **pasar del carisma a la pastoral**. Asimismo, está previsto para 2011 curso de dos días sobre los siguientes temas: **opciones carismáticas y crisis económica**, y asimismo **cambios en la salud pública y opciones carismáticas**. El curso incluye conferencias, trabajo en grupos y conlleva un enriquecimiento de las actividades de los Centros gracias a las lecciones aprendidas.

74

- La organización del curso de 2009 contó con la colaboración de la Facultad de Psicología de la Universidad de Padua.
- El curso de 2010 ha sido organizado por la Comisión Provincial de Pastoral de la Salud.
- El curso de 2011 será organizado por la Comisión Provincial de Formación Permanente.

Dirección y correo electrónico del Centro realizador del proyecto:  
Provincia Lombardo Veneta Fatebenefratelli Via Cavour, 2  
20063 Cernusco sul Naviglio (MI)  
email: [gassi@fatebenefratelli.it](mailto:gassi@fatebenefratelli.it)



## Hospital de la Curia General Laboratorio de Gestión Carismática

**Centro realizador del proyecto:** Hospital de la Curia General San Juan Calibita de la Orden Hospitalaria, con el apoyo organizacional del Ente de formación de la Orden, la Fundación Internacional Fatebenefratelli, FIF.

**Objetivos del proyecto:** Construcción y experimentación de modelos innovadores sobre la cultura de la Hospitalidad a través del cotejo de experiencias que representan excelencias en términos de acogida de los enfermos y de sus familiares.

**Breve descripción del proyecto:** El proyecto se realizó gracias a la implicación activa de todo el personal en la aplicación de los valores de la Orden a beneficio de las personas asistidas. El proyecto se realizó a través de la implicación de los operadores en momentos teórico prácticos de sensibilización y auto-evaluación; momentos de formación profesional y de experimentación con varios modelos de gestión.

Para evaluar la experiencia, se elaboraron los siguientes indicadores en las áreas observadas:

- Indicadores organizacionales: análisis y evaluaciones sobre el estado de los procedimientos utilizados en la actualidad y sobre la utilización de las estructuras
- Indicadores clínicos/asistenciales: mediciones o evaluaciones del proceso de diagnóstico, tratamiento y atención
- Indicadores de la hospitalidad: mediciones o evaluaciones del nivel de satisfacción de los usuarios/operadores sobre la eficacia de la hospitalidad

### Áreas experimentales:

- Atención al paciente con fractura del cuello del fémur (UOC Ortopedia y Traumatología).

- Atención al paciente en la sala de espera de radioterapia (UOC Física Sanitaria y UOC Radioterapia).
- Atención al paciente en cardiología y seguimiento ambulatorio (UOC Cardiología).
- Rehabilitación de pacientes hipovidentes (UOC Oftalmología, UO Servicios Sociales, UO Psicología).
- Acogida en área crítica: la reanimación abierta (UOC Reanimación y Cuidados Intensivos, UO Servicios Sociales, Servicio de Bioética, Dirección de las Profesiones Sanitarias, UVO Atención domiciliaria a pacientes terminales, UOC Oncología, UO Servicios Sociales).
- La telemedicina como apoyo a la atención al paciente oncológico en fase avanzada de enfermedad (UOC Oncología Telemedicina, UO Servicios Sociales, Ryder Ryder).
- Atención multimodal al paciente geriátrico frágil (Departamento de disciplinas médicas, D.U. Ciencias de la Enfermería).
- Hacia la escuela de la hospitalidad (grupo experimental de atención global al enfermo).
- Primera acogida en el hospital (Prior y Dirección Sanitaria).

Dirección y correo electrónico del Centro realizador del proyecto:  
Ospedale Generalizio  
Fondazione Internazionale Fatebenefratelli  
Lungotevere de' Cenci 5/7 00186 Roma  
s.lanfredi@fondazionefatebenefratelli.it

**Provincia Romana**

### **El Balance Social en las Instituciones de la Orden Hospitalaria**

**Provincia de la Orden que propone el proyecto:** Provincia Romana.

**Objetivo del proyecto:** Realizar un instrumento de comunicación para transmitir la rendición de cuentas a todas las partes interesadas de la Empresa sobre los resultados de la Misión y la plusvalía producida con consecuencias sociales.



**Palabras clave:** Balance Social, Rendición de Cuentas Social, Responsabilidad, Responsabilidad Social Corporativa.

El “Balance Social” no sólo es un instrumento de comunicación respecto a la Responsabilidad Social Corporativa, sino que asume un valor de legitimación social de la existencia de la empresa y de rendición de cuentas sobre su actuación respecto a los objetivos de la misión y del papel institucional.

Ventajas de realizar el Balance Social en las estructuras de la Orden Hospitalaria:

- Rendición de cuentas de las actividades institucionales enriquecida por parámetros caracterizadores (plusvalía de la humanización del servicio).
- Rendición de cuentas de las actividades accesorias a las institucionales (p. ej. investigación, formación, voluntariado, etc.).
- Rendición de cuentas del resultado económico (como plusvalía, en benchmarking vs estándares de costos regionales).
- Utilización del Balance Social para el reconocimiento de “posición” del Ente de la Orden Hospitalaria en el ámbito de la negociación institucional.
- Utilización del Balance Social como instrumento para el marketing corporativo.

77

Dirección y correo electrónico del Centro realizador del proyecto:  
 Dott. Roberti Giovanni - Direzione Sanitaria Aziendale  
 FBF Centro Direzionale Via Cassia, 600 - 00189 Roma  
 roberti.giovanni@fbfrm.it

**Provincia Occidental de Europa - Gran Bretaña**

**Programa de Desarrollo del Director Hospitalario - Gran Bretaña**

**Nombre de la Provincia/Centro:** Provincia Occidental de Europa de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios, Gran Bretaña

**Objetivos del proyecto:** “La hospitalidad no consiste en cambiar a las personas, sino en ofrecerles un espacio donde se pueda realizar el cambio...”  
 Henri Nouwen.

El objetivo principal del programa es el desarrollo de los directores hospitalarios para el presente y para el futuro, ofreciéndoles un espacio en el que las personas pueden adoptar el estilo de gestión carismática distintivo de la Orden.

**Descripción del proyecto:** En línea con la prioridad del plan para nuestra misión: “Sostener y desarrollar una cultura basada en los valores”, hemos diseñado un programa experiencial hecho a medida, basado en el carisma de la hospitalidad de la Orden. El objetivo del programa es aumentar la conciencia de sí, la seguridad, la competencia, el conocimiento y las capacidades al poner en práctica un enfoque basado en los valores hospitalarios, que hará la diferencia en el trabajo en los Centros de la Orden. El programa destaca la importancia de una facilitación como medio para alcanzar el estilo de gestión carismática de la Orden.

78

En nuestra declaración de misión afirmamos que deseamos que todas las personas que entran en contacto con los Servicios de nuestros Centros vivan la compasión, la hospitalidad, la justicia, el respeto y la confianza, y que tenemos la intención de tomar medidas prácticas para asegurar que los valores estén activos en todo lo que hacemos y decimos. Afirmamos que intentaremos equipar todas las partes del Centro con los medios para trabajar juntos para lograrlo. Estamos convencidos de que nuestro programa contribuirá a lograr estos objetivos.

*“Y puesto que todos tendemos al mismo fin, aunque cada uno va por su camino, según el beneplácito de Dios y la vocación recibida, bueno será que nos ayudemos los unos a los otros”.* San Juan de Dios, segunda carta a Gutierre Lasso, 11.

Dirección y correo electrónico:  
Saint John of God Hospitaller Services Saint Bede's House, Morton Park Way (Darlington)  
Co Durham, DL1 4XZ England  
Email: [enquiries@sjog.org.uk](mailto:enquiries@sjog.org.uk)





Provincia Occidental de Europa - Gran Bretaña

## Taking Part (Participar) - Gran Bretaña

**Nombre de la Provincia/Centro:** Provincia Occidental de Europa de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios, Gran Bretaña

**Objetivos del proyecto:** Se trata de una iniciativa realizada por el servicio de Pastoral de la Salud con el fin de mantener a los usuarios de nuestros servicios en el centro de todo lo que hacemos y decimos y de asegurar que sus voces sean escuchadas.

**Descripción del proyecto:** Taking Part ofrece oportunidades para implicar a las personas en un proceso de consulta y participación. Sus destinatarios son los usuarios de los Centros y los miembros del personal que desean asegurar que las personas tengan una mayor implicación en todos los aspectos de los servicios que utilizan y en cómo se les prestan. Su objetivo es dar voz a los usuarios para que puedan influir en los servicios y mejorarlos.

79

Taking Part es un foro para que las personas puedan enlazar, hablar y compartir información sobre temas que consideran importantes. Como lo expresó uno de los miembros del grupo: "se trata de informar a los directivos para que puedan cambiar la forma de hacer las cosas, lo que a su vez conlleva cambios verdaderos para los usuarios de los servicios".

Hasta la fecha, Taking Part ha podido influir en:

- La forma de gestionar las preocupaciones y las sugerencias para mejorar los servicios.
- La información sobre los derechos de las personas y cómo pueden presentar sus preocupaciones y sugerencias para mejorar los servicios.
- La organización y realización de una sesión de concienciación del personal que destaca lo que significa para los usuarios hacer oír sus voces acerca de los servicios.

Dirección y correo electrónico:

Saint John of God Hospitaller Services Saint Bede's House,  
Morton Park Way Darlington, Co Durham, DL1 4XZ England  
Email: enquiries@sjog.org.uk

### Saint John of God Community Services Limited, Provincia Occidental de Europa **Nuestros valores en práctica - Comités de Revisión de Derechos para las Personas con Discapacidad Intelectual**

**Nombre de la Provincia/Centro realizador del proyecto:** Saint John of God Community Services Limited, Provincia Occidental de Europa

#### **Objetivos del Proyecto:**

1. Establecer y desarrollar Comités de Revisión de los Derechos en todos los servicios para personas con discapacidad intelectual, fundamentados por las Constituciones y los Estatutos Generales de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios (Carta de Identidad, 2004).
2. Generar y alimentar una cultura basada en los valores humanos en todos nuestros servicios.
3. Asegurar un enfoque basado en los derechos humanos para prestar servicios de alta calidad, a través de la:
  - Divulgación de buenas prácticas y de nuestra Carta de Derechos
  - Consideración del entorno de apoyo
  - Oportunidades a elegir y crecimiento personal
  - Actuar en aras del interés superior de la persona
  - Asegurar la libertad de sufrir daños
  - Sustener el debido proceso
  - Asegurar el consentimiento
  - Formación del personal y de los usuarios de los servicios sobre derechos y responsabilidades

**Descripción del Proyecto:** Crear un Comité de Revisión de los Derechos en cada Centro como apoyo a los individuos y al personal cuando consideran que una acción es injusta, limita o es restrictiva.



El objetivo del Comité es el de orientar al Centro en cuanto a la salvaguarda, apoyo y ejercicio de los Derechos de sus usuarios. Tiene el fin de ayudar a la dirección a asegurar que las prácticas de derechos humanos y sus relativos sistemas de protección sean evidentes y eficaces en los Centros. Respeta y sostiene la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.

### Irlanda, Europa y las Naciones Unidas Sostienen mis Derechos

La Función del Comité de Revisión de los Derechos consiste en revisar las restricciones impuestas por el Centro, ya sean éstas actuales o propuestas futuras, oficiales o informales, y determinar si se ha establecido un equilibrio justo entre los beneficios y los riesgos, para asegurar que se ha adoptado el enfoque menos restrictivo y más terapéutico posible. De esta manera, el Comité actúa como una fuerza de estabilización que minimiza el conflicto que puede surgir al intentar encontrar un equilibrio entre la seguridad personal del individuo y su crecimiento personal. También actúa como interfaz entre las necesidades y preferencias del grupo u organización y las del individuo.

81

Dirección y correo electrónico de la Provincia realizadora del proyecto:

Anna Plunkett

Director of Programme Development

Saint John of God Community Services Limited

Hospitaller House - Stillorgan, Co Dublin, Ireland

anna.plunkett@sjog.ie | Jacqueline.hall@sjog.ie

Provincia de Francia

## La Gestión Carismática para los mandos intermedios

### Objetivos

- Historia de la Orden de San Juan de Dios.
- Valores de la Orden, su sentido en la práctica cotidiana, convergencia con la ley.
- La Gestión Carismática.

### **Destinatarios**

- Colaboradores mandos intermedios de los hospitales y Centros de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios.

### **Pedagogía**

- DVD
- Historia de San Juan de Dios.
- Reflexión sobre el significado individual de los valores, el marco reglamentario, los valores en la función de los mandos, la gestión carismática, los valores en la gestión de los servicios.

### **Evaluación**

- Metodología de evaluación según los 4 niveles típicos del modelo de D. Kirkpatrick.

82

### **Introducción**

- Voluntad de transmitir y compartir los valores de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios.

### **La Orden Hospitalaria de San Juan de Dios**

- Organización.
- Objetivos.
- Presencia de la Orden en la actividad médicosocial y sanitaria en el mundo en la actualidad.

### **Historia**

- La vida de San Juan de Dios: desde Juan Ciudad a las grandes fases de desarrollo de la Orden Hospitalaria.

### **Los valores de la Orden**

- Carta de Identidad de la Orden.
- 5 valores clave: definición.



### **Comprender los valores**

- Comparación con las grandes religiones monoteístas.
- Conceptos filosóficos.
- Valores y contexto reglamentario.
- Las leyes de 2002 y 2006.
- Convergencia entre los valores y la ley.
- Hospitalidad y práctica profesional.

### **La Gestión Carismática**

- Posicionamiento profesional y análisis de la práctica profesional.
- Transmisión de los valores.
- Aplicación de los valores en la organización de nuestros Centros y servicios.

Provincia de Francia

**Simposio Ético: multiculturalidad, multidisciplinaridad y reflexiones éticas**

83

### **Lugar**

Domaine San Joseph en Sainte Foy Les Lyon, 9 y 10 de Febrero de 2011.

### **Destinatarios**

Miembros del Comité Provincial de Ética y de los Comités de Ética de los Centros + Hermanos de la OHSJD.

### **Pedagogía**

- Video
- Conferencias
- Talleres
- Intercambios

### **Expectativas**

Compartir experiencias y ofrecer acompañamiento al personal sanitario.

### Evaluación

Metodología de evaluación según los 4 niveles típicos del modelo de D. Kirkpatrick.

### Introducción

- Voluntad fuerte del Comité de Ética de reunir a todos los miembros de los distintos espacios éticos de nuestros Centros para reflexionar juntos sobre la importancia de tener en cuenta la multiculturalidad y la multidisciplinariedad en la atención al paciente. Estas disciplinas son importantes para seguir mejorando incesantemente la Hospitalidad según el estilo de San Juan de Dios.
- Reflexión basada en la Carta de Identidad.

### Objetivos

- Alcanzar la atención holística (asistencia integral según el espíritu de San Juan de Dios).
- Enfoque multidisciplinario (Ley de 2002).
- Enfoque antropológico (la importancia de tener en cuenta la cultura del paciente y del operador sanitario en el entorno médico).
- El concepto de la “humanidad” (brindar herramientas o claves a los operadores sanitarios para mejorar la atención al paciente).
- Tomar distancia para reflexionar sobre nuestras prácticas profesionales.
- Aplicación de los 5 valores de la Orden en la vida cotidiana (personal y profesional).
- Transmisión y formación de otros operadores sanitarios.

### Programa

- Lo que dice la Carta de Identidad de la OHSJD (Hno. Alain Samuel, Provincial, y Padre Jean Luc Ragonneau, jesuita).
- Mejorar el rendimiento profesional al practicar una hospitalidad creativa (testimonios de los colaboradores).
- La multidisciplinariedad, llamada a una reflexión ética (Dr. Michel Geoffroy, médico y filósofo).



- En la asistencia sanitaria, la voz del paciente es tenida en cuenta por el equipo multidisciplinario (Nicolas Brun, representante de los usuarios).
- La asistencia sanitaria frente a la multidisciplinariedad: un camino hacia la excelencia (Dr. Alain Epelboin, médico y antropólogo).
- Estudios de casos (miembros de los espacios éticos y participantes).

#### Provincia de Francia

### La Fundación, una estructura jurídica al servicio de la Hospitalidad

#### Por qué crear una Fundación?

La creación de una Fundación tiene un tríplice objetivo

- Mantener vivo el carisma de nuestro fundador en las estructuras sanitarias y médico sociales.
- Transmitir el carisma como riqueza a los Colaboradores laicos.
- Hacer perenne el carisma de San Juan de Dios a través de los Centros, como obras de la Iglesia.

85

Con la ayuda de la Escuela de la Hospitalidad, esta Fundación representa la estructura jurídica más segura para hacer vivir, transmitir y perennizar el carisma de la Hospitalidad.

Esta estructura jurídica fortalecerá los lazos y el sentido de pertenencia a la cultura e identidad de la Orden Hospitalaria de los Centros de San Juan de Dios, con la Orden y entre sí mismos.

Al poner en común y optimizar los recursos en los planos económico, financiero, pastoral y de riquezas humanas, la Fundación aumentará la solidaridad entre los Centros de la Provincia. Optimizará asimismo las prestaciones de servicio y de atención a los usuarios, que están en el corazón del proyecto del centro, permitiéndoles, además, estar mejor representados en el plano local y nacional.

### Metodología

- Acompañar a los Consejos de Administración y a las Direcciones en este proyecto de reagrupación (múltiples reuniones, debates, conferencias, etc.). Tema tratado: la Carta de Identidad de la Orden.
- Establecer un Comité Directivo y un acompañamiento por parte de grupos de expertos (abogados, asesoría sobre desarrollo organizacional...).
- Asambleas Generales a celebrar con frecuencia regular.
- Información y comunicación a los usuarios, colaboradores, Ministerio de Salud y socios externos.
- Trabajo cercano entre el Consejo Provincial, el Comité Directivo, los Presidentes y las Direcciones sobre los distintos temas (comunicación, “compartir”, Recursos Humanos, Formación Profesional, Finanzas, etc.)

### Calendario

86

- Enero de 2008/Septiembre de 2009: Encuentros y Formación para los miembros del Consejo Provincial, los Presidentes y la Dirección sobre la Carta de Identidad de la Orden.
- Octubre de 2009: Validación del proyecto de la «Fundación» por parte de los Presidentes de los Consejos de Administración, de su gobernanza y establecimiento de un Comité Directivo.
- Noviembre de 2009/Enero de 2011: Trabajos sobre distintos temas (asesoría, desarrollo organizacional, asuntos jurídicos-financieros, etc.).
- Primer semestre de 2011: Comunicación a las Instancias de Representación de los Trabajadores de los Centros.
- Segundo semestre de 2011: Contratación de un Director General, presentación del material del “Proyecto de Fundación” ante el Ministerio del Interior, encuentros con los representantes de los trabajadores y distintos trabajos emprendidos por las Direcciones para facilitar la puesta en práctica del proyecto.
- Primer semestre de 2012: lanzamiento de la Fundación.





Provincia de Francia

## **Jornadas Hospitalarias, sesiones de formación necesarias para transmitir el carisma de la Hospitalidad**

### **Calendario**

Dos sesiones al año.

### **Destinatarios:**

Hermanos y Hermanas Hospitalarios y sus Colaboradores.

### **Pedagogía**

Conferencias y sesiones prácticas.

### **Evaluación**

Cuestionarios y encuestas de Satisfacción.

87

### **Temas abordados en 2009/2011**

- Las necesidades espirituales, religiosas y filosóficas de los pacientes.
- Afrontar la muerte.
- Acompañar a las familias y a los operadores sanitarios en situaciones de sufrimiento.
- Mejorar la comunicación entre los operadores sanitarios y entre los operadores sanitarios y los pacientes.
- Hospitalidad y Ética
- Afectividad y Sexualidad.

### **Objetivos**

- Organizar una formación profesional que incluya reflexiones extraídas de la Carta de Identidad (incluyendo la enseñanza teológica).
- Encuentros multidisciplinares e interinstitucionales.
- Desarrollar un enfoque profesional cotidiano en conformidad con la Hospitalidad juanediana.

- Desarrollar el sentido de pertenencia a la Familia Hospitalaria y a la cultura de nuestros Centros.

### **Ponentes**

- Expertos de los temas elegidos (filósofos, antropólogos, teólogos, eticistas, médicos, directivos sanitarios, psicólogos...) + Hermanos y Hermanas Hospitalarios.
- Ponentes de renombre internacional o nacional.

### **Inventario de las necesidades**

- Reflexión con los participantes sobre los temas de las sesiones futuras.
- Los temas deben responder a las nuevas necesidades emergentes de sus prácticas profesionales y deben pretender mejorar la calidad y la creatividad de la hospitalidad.

88

#### **Provincia Polaca**

### **Encuentros de formación-integración en la Provincia Polaca de la OHSJD**

Cada año, el Provincial de la Provincia Polaca organiza encuentros entre Hermanos y Colaboradores, cuyos objetivos principales son:

- Transmitir los valores de la Hospitalidad.
- Aumentar el conocimiento de la historia y el carisma de la Orden.
- Integración en el sentido más amplio.

Desde el año 2008, alrededor de 300 participantes han asistido a los encuentros de dos días. Cada año los encuentros se enriquecen cada vez más. El último, cuyo título fue "El rostro de la Orden cambia", se celebró los días 25 y 26 de septiembre de 2010 en Myczkowce.

#### **El programa del evento incluía**

- Oración en común y participación en la Santa Eucaristía.



- Conferencias.
- Final del concurso del conocimiento sobre la vida del Beato Eustaquio Kugler.
- Un gran torneo deportivo.
- Encuentro de integración.

Nuestra experiencia demuestra que la fórmula de nuestros encuentros de “Espiritualidad, Ciencia y Deporte” es realmente bien acogida por Hermanos y Colaboradores y cumple realmente sus objetivos.

En 2011 nos gustaría enriquecer nuestro encuentro de formación e integración con ejercicios interactivos sobre la transmisión de la Hospitalidad.

#### Provincia Austriaca

### **“Vivir la Hospitalidad Hoy” una serie de seminarios para nuestros Colaboradores, con el fin de fortalecer el ethos y los valores de la Orden en nuestros Centros**

89

Curia Provincial en colaboración con todos nuestros Centros de Austria

#### **Objetivos:**

- Familiarizarse con San Juan de Dios para dejarse inspirar por él.
- Entrar en contacto con el tesoro de la Hospitalidad juandediana.
- Desarrollar la responsabilidad carismática.

#### **Metodología/Contenidos:**

- Vivir con los Hermanos: Misa, liturgia de las horas, comidas, conversación informal la velada del primer día.
- Conferencias: El carisma de la Hospitalidad, vivir y celebrar nuestra fe, trabajar en una institución de la Iglesia, nuestros valores.
- “El rostro de la Orden cambia” videomensaje del Superior General, el Hno. Donatus Forkan.
- Trabajo en grupos: “La Hospitalidad en la actualidad”, “Visión para 2020”.

- Proyectos sobre los Valores.
- El punto de vista del “Manual de la Hospitalidad juandediana”.

### Detalles organizacionales:

- Duración: 2 días.
- Participantes: Colaboradores mandos intermedios (1520 personas).
- Facilitadores: 1 moderador y 1 docente.
- 3 seminarios al mes, en Viena (para la región oriental), Graz (para la región del sur) y Linz (para la región occidental de Austria).

Persona de contacto:

Mag. Dominik Hartig: dominik.hartig@bbprov.at

Provincia Austríaca

**No nació en vida**

90

### Centro realizador del proyecto:

Hospital de la Orden Hospitalaria de St. Veit/Glan

A9300 St. Veit/Glan, Spitalgasse 26

Tel. 4212/4990

email: [krankenhaus@bbstveit.at](mailto:krankenhaus@bbstveit.at)

[www.barmherzigebrueder.at](http://www.barmherzigebrueder.at)

**Objetivos:** Acompañamiento y apoyo de los padres que han perdido un hijo durante el embarazo.

**Breve descripción del proyecto:** La puesta en marcha de la primera Unidad de Cuidados Paliativos de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios en Austria en 2004 y la adopción de un enfoque oncológico nuevo han cambiado nuestra atención a los pacientes terminales de nuestro Centro. Ahora nuestro lema es “El corazón manda”.



Dado que en nuestro Departamento de Obstetricia y Ginecología afrontamos casos de niños que nacen muertos, deseamos centrar nuestra atención en los padres que han perdido a sus recién nacidos. El acompañamiento y el apoyo a estos padres requiere empatía, intuición y tacto por parte de médicos, enfermeros y comadronas. El dolor y la desesperación de estos padres es infinito y abrumador.

Si se conoce el diagnóstico antes del nacimiento, se introduce una gestión profesional, como apoyo al principio de la Hospitalidad. Durante el embarazo, un médico y una comadrona únicamente se encargan de atender a la paciente. Si el niño nace muerto, entran en acción la Comisión de Pastoral, la Comisión de Ética y los psicólogos. Cada seis meses se celebra un funeral solemne para los niños nacidos muertos. Todos pueden participar, independientemente de su confesión religiosa. Todas las familias implicadas reciben una invitación a la Ceremonia por escrito.

También hay un sitio reservado a estos niños en el cementerio de Obermühlbach - destinado a todos los padres que no tienen la posibilidad de enterrar a sus hijos. Este lugar les brinda la posibilidad de descansar y conmemorar al hijo que han perdido.

**Proyecto interprovincial de los Hermanos de San Juan de Dios de Kainbach bei Graz (Austria) y Reichenbach (Baviera)**

### **Tu corazón te muestra el camino**

#### **Objetivos del proyecto:**

- Dar a conocer la vida de San Juan de Dios a través de la actualización de la música litúrgica.
- Fortalecer y abrir la comunidad de la Familia de San Juan de Dios.

#### **Descripción del proyecto:**

El Provincial de la Provincia Austriaca pidió a Peter Weinhappl (diácono del

Centro de la Orden de Kainbach) y a Markus Bieder (miembro del grupo musical “Klimmstein”) que compusieran una misa moderna sobre San Juan de Dios. La primera ejecución de la Misa, cuyo título es “Tu corazón te muestra el camino”, se celebró en Kainbach, el 12 de septiembre de 2010. La mezcla de elementos de música pop, rock, clásica, jazz y música folclórica española suscitó mucho entusiasmo, sobre todo entre los jóvenes. En la primavera y verano de 2011, los colaboradores de Kainbach (Austria) y de Reichenbach (Baviera), junto al “Reichenbacher Klosterspatzen” (coro de los residentes) realizarán una gira por Austria y Alemania, para ejecutar la Misa en Salzburgo, Viena (Stephansdom), Reichenbach, Straubing, Gremsdorf, Graz y Thal bei Graz. Un CD de la Misa está a la venta por €10 (ver información de contacto abajo).

Información de contacto:

Austria, Peter Weinhappl: peter.weinhappl@bbkain.at

Alemania, Uli Doblinger: pastoralreferent@barmherzigereichenbach.de

92

**Provincia Austríaca**

### **Servicio de Consultas de Ética Clínica**

Hermanos de San Juan de Dios, Austria, Servicio de Consultas de Ética Clínica de la Comisión Provincial de Ética

#### **Objetivos:**

- Consultas sobre casos: en casos de decisiones éticas difíciles, se brinda al personal clínico un apoyo sistemático, de acuerdo a las normas internacionales de ética clínica.
- Políticas: se establecen políticas (recomendaciones, directivas, códigos de prácticas, etc.) para reglamentar temas de ética complejos y/o frecuentes y orientar a los responsables en la toma de decisiones.
- Formación: los problemas y métodos de la ética clínica se incluyen regularmente en la formación y desarrollo del personal, así como en el desarrollo del liderazgo en todas las instituciones de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios de Austria.



### Breve descripción del proyecto:

- **Antecedentes:** Los médicos a menudo deben basarse en su conciencia individual a la hora de tomar decisiones éticas difíciles al atender al paciente. Muchos de ellos apreciarían un proceso decisorio compartido, en el que se puedan expresar abiertamente las preguntas y preocupaciones, lo que crea un compromiso común en cuanto a la decisión a tomar. A partir de los años 70, en los EE.UU. se crearon estructuras y procesos de consulta de ética clínica precisamente para satisfacer esta necesidad. Desde hace algunos años, también en Europa se han intensificado las consultas de ética clínica.
- **Objetivos:** Los Hermanos de San Juan de Dios de Austria han decidido establecer en sus Centros un Servicio de Consultas de Ética Clínica, de acuerdo con las normas internacionales. Ésta es una consecuencia lógica de la puesta en práctica de la nueva versión de 2010 del Código de Ética de la Práctica Clínica.
- **Metodología:** En base a una decisión de la Comisión Provincial de Ética, se establece en cada uno de los Centros un Comité de Ética Clínica, con el fin de promover las actividades locales relacionadas con la ética. A nivel provincial, una Oficina Central de Ética se encarga de coordinar y promover las actividades. En el plano internacional el intercambio ético se realiza a través del trabajo en red con la comunidad científica (publicaciones, congresos, proyectos de investigación).
- **Áreas principales de la consulta ética:**
  1. Consultas sobre casos: el equipo clínico recibe un apoyo sistemático para la toma de decisiones en cuestiones éticamente difíciles (p. ej., limitación de los cuidados intensivos al final de la vida). Una persona externa al equipo, que cuenta con la formación del caso, facilita el proceso decisorio del equipo clínico (y a veces, se implican también al paciente y a sus familiares).

2. Políticas: para los casos éticos complejos y/o frecuentes, se elaboran por escrito recomendaciones, pautas, protocolos, etc. para brindar al equipo una orientación estructurada, de acuerdo con la literatura científica y los procesos operativos de la institución.

3. Formación: la perspectiva ética se integra en la formación y desarrollo del personal; además, se brinda una formación ética específica en varios formatos (p. ej., seminarios, cafés éticos, talleres). Se dedica una atención especial al desarrollo del liderazgo.

- **Conclusión:** La introducción de un Servicio sistemático de consultas éticas, de acuerdo con las normas internacionales, ha contribuido a desarrollar la cultura organizacional, en especial en cuanto a las dimensiones de respeto y responsabilidad de la Hospitalidad.

94

Información de contacto: Dr. Jürgen Wallner, MBA,  
Jefe del Servicio de Consultas de Ética de la Orden Hospitalaria de Austria  
Krankenhaus der Barmherzigen Brüder Wien  
JohannesvonGott Platz 1, A1020 Wien, Austria  
Tel.: +431211 215208, Email: juergen.wallner@bbwien.at

**Provincia Austriaca**

## **La participación de los familiares de nuestros pacientes**

Hospital de St.Veit/Glan de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios

### **Centro realizador del proyecto:**

Krankenhaus der Barmherzigen Brüder St. Veit/Glan

A9300 St. Veit/Glan, Spitalasse 26

Tel. +43(0)4212/4990

email: [krankenhaus@bbstveit.at](mailto:krankenhaus@bbstveit.at) [www.barmherzigebrueder.at](http://www.barmherzigebrueder.at)

### **Objetivos**

- Implicación y apoyo a los familiares del paciente en el hospital y después del alta.





- Mejorar el contacto entre los familiares y el personal médico, el equipo de psicología y los servicios sociales.
- Integración del entorno personal del paciente en la Hospitalidad de nuestro hospital.

**Breve descripción del proyecto:** Según lo indicado por la Escuela de la Hospitalidad de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios celebrada en Granada en 2009, intentamos encontrar nuevos ámbitos que nos permitieran alcanzar un nivel más alto en cuanto a los valores éticos y cristianos y a nuestra Hospitalidad al estilo de San Juan de Dios.

Establecimos un grupo de trabajo multidisciplinario compuesto por ocho miembros de nuestro personal interesados y comprometidos, con el fin de desarrollar un programa para la “Implicación de los familiares de los pacientes”. En un principio el grupo elaboró un cuestionario breve para analizar la situación actual.

95

A continuación, discutimos los resultados y organizamos un encuentro con la participación de expertos de todos los ámbitos relevantes de nuestro hospital. Nuestro objetivo consiste en construir una red de apoyo entre todos los servicios médicos, psicológicos, sociales y espirituales y el entorno familiar, social y médico en el hogar. Nuestro modelo es una iniciativa nuestra muy exitosa: la “Unidad Móvil de Cuidados Paliativos”.

Decidimos producir un folleto para explicar nuestras ideas con palabras sencillas y proporcionar una lista con todos los números telefónicos útiles del caso. A partir de enero de 2011 el folleto se entrega a todos los pacientes interesados y a sus familiares.

Como consecuencia derivada de nuestras discusiones, desarrollamos un “Código de Comportamiento” dirigido a todas las personas que trabajan en nuestros Centros, que en la actualidad figura en todos los sitios relevantes, dondequiera que se realicen los contactos entre el personal y los pacientes.

Provincia de Austria

## Implicación de los Familiares de nuestros Pacientes

Hospital de la Orden Hospitalaria de Linz, Departamento Interno 42

### Objetivos

- Mejorar la comunicación entre los médicos/enfermeros y los familiares de los pacientes.
- Formación para mejorar la cultura del diálogo en la vida cotidiana.
- Decidir el espacio y el momento en el que mantener el contacto con los familiares de los pacientes.

**Descripción del proyecto:** Nuestra forma de tratar a los familiares de nuestros pacientes a menudo no es satisfactoria o no es tan atenta como debería. A veces los consideramos molestos y no pensamos en el impacto positivo que podrían tener en la recuperación de nuestros pacientes: una lección que aprendimos gracias a los cuidados paliativos.

96

Tras haber analizado la situación actual, nuestro equipo trabajó este tema durante seis meses. Gracias a dos seminarios celebrados por la tarde, aprendimos a comunicar bien en situaciones difíciles. Juntos elaboramos una lista de medidas a asumir para mejorar nuestra forma de relacionarnos con los familiares de nuestros pacientes. Un nuevo folleto nos recuerda a nosotros, a nuestros pacientes y a sus familias lo que estamos intentando lograr en este sentido.

Acciones propuestas: reflexionar y trabajar en este aspecto ha cambiado nuestra actitud hacia los familiares de nuestros pacientes. Ahora entendemos cuán esenciales e importantes son para nuestros pacientes y también comprendemos mejor el tipo de ansiedades y preocupaciones que tienen que afrontar.

### Puntos que se han aclarado:

- Los enfermeros proporcionan información y asesoran sobre los servicios de



enfermería.

- Los médicos proporcionan asesoría médica.
- La información se comunica con facilidad.
- Se ha establecido que se ofrecerá la información médica a las 3:00 de la tarde.
- Evitamos discusiones informativas largas durante la ronda de visitas y ahora las discusiones con el Equipo de Cuidados Paliativos se realizán, de ser posible, antes o después de la ronda de visitas.
- Si necesitamos explicar algo a los familiares de nuestros pacientes, ya no lo hacemos estando de pie en el pasillo: se ha instalado una nueva sala con asientos.
- El Servicio de Enfermería ha actualizado la lista de intérpretes.
- Hemos publicado un folleto que contiene información sobre las medidas asumidas y está a disposición de todas las personas interesadas.

Información de contacto: Dr. Robert Buder  
Krankenhaus der Barmherzigen Brüder  
Seilerstätte 2, A4020 Linz Tel.: +43732789721212  
robert.buder@bblinz.at

97

Provincia de Baviera

## Asistencia hospitalaria y evaluación de la Hospitalidad

Clínica St. Elisabeth, Straubing, Baviera, Alemania

**Objetivos del proyecto:** La hospitalidad es el valor clave de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios y de sus Colaboradores y está complementada por los valores de la calidad, respeto, responsabilidad y espiritualidad. Tomar en serio el valor clave de la hospitalidad para nosotros significaba desarrollar medios para realizar una evaluación constante de esta realidad en nuestros Centros. El objetivo de este proyecto consistía en evaluar la viabilidad de la evaluación constante de la hospitalidad en un hospital de agudos con 435 plazas, centrándonos en especial en la aplicación práctica de los resultados de la evaluación a las decisiones de la Dirección.

**Descripción del proyecto:** “Así que por sus frutos los reconoceréis” (Mateo 7,20). Este famoso versículo significaba para nosotros que evaluar la hospitalidad en la asistencia sanitaria implicaba un esfuerzo constante por evaluar y mejorar los resultados médicos y de enfermería, y mejorar nuestra forma de abordar y responder a las necesidades espirituales de los pacientes. En nuestro esfuerzo por evaluar constantemente los resultados de la asistencia médica y de enfermería, utilizamos los indicadores normalizados somáticos para realizar evaluaciones trimestrales. Para evaluar los aspectos no somáticos de la hospitalidad en la asistencia sanitaria hemos desarrollado un cuestionario normalizado para evaluar la satisfacción de los pacientes. La metodología utilizada se basa en cuestionarios muy difundidos (técnica de reporting, escala de 4 grados, respuestas desde el hogar después del alta) y se ha ampliado para incluir preguntas que destacan los distintos aspectos de la hospitalidad. El resultado es un cuestionario de unas 75 preguntas. Los indicadores somáticos y los resultados no somáticos de los cuestionarios rellenos por los pacientes se utilizaron sucesivamente para realizar evaluaciones trimestrales de la actuación de la organización en cuanto a su voto de hospitalidad. Dichos resultados se presentaron ante un amplio público interno y externo, con el fin de discutir la posibilidad de mejorar en estos aspectos.

**Metodología:** Los indicadores de calidad utilizados para evaluar los resultados somáticos de la atención a los pacientes fueron los Indicadores de Seguridad del Paciente - PSI - de la Agencia de EE.UU. para la Investigación y la Calidad en la Atención de Salud (AHRQ) y los indicadores de calidad para pacientes ingresados de Alemania - GIQI, de la Iniciativa Alemana para una Atención Médica de Calidad (IQM).

Para el cuestionario de satisfacción del paciente se utilizó un software basado en Internet (EvaSys) que permite elaborar un cuestionario estructurado, que se distribuyó sucesivamente a los pacientes al ser ingresados, con un sobre con sello postal para que pudiesen enviar sus respuestas de forma anónima después del alta.



La elaboración de los cuestionarios se hizo de forma automatizada con el uso de terminales de escáner dúplex de volumen elevado. Los datos de la encuesta recopilados y procesados producían automáticamente un informe en el formato PDF. Además, se realizaron análisis de una sola variable (histogramas, gráficos de tarta, de líneas y de barras) y líneas de perfiles. También teníamos la posibilidad de exportar los datos de la encuesta para realizar otros análisis avanzados en el programa informático de análisis estadístico SPSS.

Evaluamos la dimensión de “calidad” de la hospitalidad, combinando indicadores somáticos de calidad y preguntas específicas del cuestionario de satisfacción del paciente. La dimensión del “respeto” en la hospitalidad se evaluó únicamente a través del cuestionario, al igual que la dimensión de la “espiritualidad”. En este primer intento, la dimensión de la “responsabilidad” en la hospitalidad se evaluó únicamente de forma indirecta a través del cuestionario de satisfacción del paciente.

**Resultados:** A lo largo de un período de seis meses, se distribuyeron aproximadamente 10.000 cuestionarios a pacientes con sobres para enviar el cuestionario gratuitamente tras haberlo rellenado en sus hogares después del alta. La tasa de respuesta de esta encuesta constante fue de un 30% aproximadamente en 2010, con la entrega de 3045 cuestionarios. Las características demográficas de los pacientes que entregaron los cuestionarios correspondían a las características de la población de pacientes ingresados y no mostraban ningún sesgo sistemático. Un 98% de los cuestionarios contenía una evaluación positiva - a pesar de ser tan largos - lo que destaca un elevado nivel de aceptación por parte de los pacientes. La elaboración de datos automatizada fue esencial para asegurar el análisis trimestral de los resultados y su discusión interna junto a los indicadores somáticos de calidad. El enfoque en los aspectos de “calidad” y “respeto” de la hospitalidad fue crítico para lograr la aceptación y el apoyo del personal médico y de enfermería. Médicos y enfermeros pudieron vivir la hospitalidad no como concepto teórico, sino como parte de su trabajo cotidiano en la organización, directamente vinculado con

el esfuerzo general del Centro por estar a la altura de su voto de hospitalidad. Se dio publicidad a todos los resultados en un encuentro anual de pacientes (en el que participaron cientos de antiguos pacientes del Centro), que tuvieron la posibilidad de discutir con los profesionales, habiendo aclarado que los números producidos por la encuesta no eran el fin sino el principio de una reflexión centrada en el paciente por parte de la institución. Los primeros resultados del cuestionario sobre la dimensión de la "espiritualidad" demuestran que sólo una pequeña parte de los pacientes deseaba recibir la visita de un capellán o agente de pastoral. Las necesidades y expectativas de los pacientes que recibieron estas visitas fueron satisfechas sólo en parte. Si bien han sido aleccionadores, estos resultados no nos sorprenden y están en línea con los resultados obtenidos por otras instituciones.

100

**Discusión:** el proyecto demuestra que es posible realizar una evaluación constante de los aspectos de la hospitalidad, utilizando indicadores somáticos de calidad y encuestas de los pacientes. El nivel elevado de aceptación del método por parte de los pacientes y de los profesionales destaca la viabilidad del experimento. El análisis trimestral de los resultados parece ser crítico para asegurar una identificación puntual de los cambios y la traducción en decisiones por parte de la dirección a nivel de la organización. Los primeros resultados del cuestionario destacan la calidad de los servicios desde el punto de vista médico y de enfermería. Sin embargo, la evaluación de las respuestas sobre el aspecto de la "espiritualidad" ha puesto de manifiesto que se necesita con urgencia la inserción sistemática de la hospitalidad con su dimensión de la "espiritualidad" en el concepto global de la atención espiritual en el hospital - con una valoración diferenciada de las necesidades espirituales en el momento de la hospitalización y una gama más amplia de ofertas de apoyo espiritual durante la estancia. La encuesta constituirá una guía importante a la hora de diseñar e implementar nuevas ofertas de atención espiritual para toda la organización, con el fin de asegurar que las medidas asumidas alcancen realmente a los pacientes y hagan la diferencia al comparar los resultados a lo largo del tiempo.



Información de contacto:

Dr. Christoph Scheu, CEO, Klinikum St. Elisabeth  
Elisabethstr. 23, 94315 Straubing, Germany

Tel.: +49 9421 7101021 Mail: christoph.scheu@klinikumstraubing.de

**Provincia de Baviera**

## **Peregrinación a Granada “Siguiendo las huellas de San Juan de Dios”**

- La Provincia de Baviera de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios invita a sus Colaboradores a realizar una peregrinación para seguir las huellas de San Juan de Dios.
- La peregrinación se realiza cada dos años, con unos 20 o 30 participantes.
- La estancia en Granada es de cuatro o cinco días.

Los destinatarios son los Colaboradores de la Orden Hospitalaria de todas las áreas y niveles. La función de “guías turísticas” la desempeñan los Hermanos de la Orden Hospitalaria, con el apoyo de otras personas. Entre los que han sido compañeros de estos viajes se encuentran, por ej., el Hno. Rudolf Knopp, el Hno. Leodegar Klinger, el Hno. Eduard Bauer, el Hno. Karl Wiench y Don Cristóbal Navarro Fuentes.

101

### **Contenidos:**

- Servicios comunes
- Las estaciones de San Juan de Dios
- Visita de la Alhambra
- Visita del Albaicín
- Paseo a las Alpujarras de la Sierra Nevada
- Tiempo para compartir con los demás participantes y para explorar Granada.

### **Estaciones de San Juan de Dios:**

Visita de las estaciones de San Juan de Dios:

- Casa de los Pisa
- Cuesta los Gomeles
- Puerta Elvira
- Río Genil

- Plaza del Triunfo
- Hospital Real
- Plaza Bibarrambla
- Casa de los Tiros
- Calle Lucena
- Hospital San Juan de Dios
- Calle San Juan de Dios
- Basílica de San Juan de Dios
- Monasterio de San Jerónimo.

El objetivo de la peregrinación es el encuentro vivo con el Fundador de la Orden, San Juan de Dios, y suscitar el debate sobre su vida. Por consiguiente, los Colaboradores son animados a considerarse como miembros de la Familia de San Juan de Dios.

- Información sobre el Fundador, la estructura de la Orden, y asimismo sobre otras personalidades y obras de la Orden Hospitalaria.
- Identificación con la filosofía y los valores de la Orden Hospitalaria.

102

Los Colaboradores perciben el viaje como una gran señal de aprecio de su trabajo:

- “Me ha impactado mucho ver otras estructuras de la Orden”.
- “Desde el viaje puedo comunicar mejor los objetivos de la Orden a los miembros de mi equipo”.
- “Saber cuán agotador y difícil fue el esfuerzo de San Juan de Dios al cuidar de los enfermos me motiva en mi propio compromiso”.
- “Para mí es un honor participar en esta peregrinación”.

Además de visitar los lugares importantes de la vida del Fundador y de obtener mayor información sobre la Orden, los Colaboradores también tienen la posibilidad de experimentar lo que significa ser miembros de la “Familia Hospitalaria de la Orden”.

Información de contacto:  
Kerstin Laumer, Barmherzige Brüder  
Kostenz 1, 94366 Perasdorf. Tel: +49 9965187123,  
kerstin.laumer@barmherzige.de Barmherzige Brüder, Bayerische Ordensprovinz KdöR





Provincia de Baviera

## Formación “La Hospitalidad ha llegado al punto”

La Unidad de Formación Avanzada de Kostenz, de la Provincia de Baviera de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios organiza la sesión de formación “La Hospitalidad ha llegado al punto” para los Colaboradores no directivos. La formación incluye dos sesiones de tres días cada una. Esta formación se llevará a cabo por primera vez en octubre de 2011, y a continuación se realizará una vez al año. Los destinatarios son los Colaboradores no directivos de la Orden Hospitalaria.

Los ponentes son los Hermanos de la Provincia de Baviera, el Hno. Eduard Bauer, el Hno. Seraphim Schorer y el Hno. Matthaeus Lange. También participarán algunos directivos en la gestión de la formación, que está acompañada por Kerstin Laumer de la Unidad de Formación Avanzada de Kostenz. El Dr. Bernhard Bleyer presidirá la sesión de formación.

103

### Contenidos:

- Breve presentación de la Orden Hospitalaria y de los Centros de Provincia de Baviera.
- Historia de la vida de San Juan de Dios - ¿Cuáles eran las características de San Juan de Dios?
- Explicación y descripción de la Hospitalidad.
- Trabajo en grupos: ¿Qué significa la hospitalidad para los Colaboradores? ¿Cuándo se considera que tienen un espíritu comunitario?
- Imágenes bíblicas que describen la hospitalidad.
- Historias de las vocaciones de los Hermanos de San Juan de Dios.
- Cómo integrar la hospitalidad en el entorno laboral: como Hermanos y como Colaboradores.
- Película “San Juan de Dios en Granada”.
- ¿Qué tiene que ver con mi vida San Juan de Dios?
- Breve presentación de la Carta de Identidad de la Orden.

- Política de personal: competencias de los Colaboradores (5.3.3.4): competencia profesional, perfil humano, perfil ético, dimensión religiosa, trabajo en equipo.
- Valores de la Orden Hospitalaria y de la Provincia de Baviera.
- Preguntas específicas a los representantes de los Hermanos de San Juan de Dios y al Director de la GmbH.

El objetivo de la formación es suscitar el debate sobre la hospitalidad. La importancia de la hospitalidad debe ser comprendida. Los participantes deliberan cómo transmitir la hospitalidad en los distintos ámbitos de trabajo de los Colaboradores, que se deben entusiasmar por la personalidad de San Juan de Dios. En especial gracias a los intercambios y discusiones con los Hermanos de San Juan de Dios, los participantes comprenderán la orientación de la Orden y se sentirán impulsados a implementar la “filosofía de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios”.

104

El centro de conferencias de Kostenz ofrece un escenario ideal donde los participantes pueden entender qué significa “vivir la hospitalidad”.

Información de contacto:

Kerstin Laumer, Barmherzige Brüder, Kostenz 1, 94366 Perasdorf, +49 9965187123,

kerstin.laumer@barmherzige.de

Mitglied des Netzwerkes Qualität in der Fortund Weiterbildung der verbandlichen Caritas  
Barmherzige Brüder Kostenz, Fortbildungsreferat

### Provincia Portuguesa

## Presente y futuro de la Formación en Valores de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios

**Presente:** Misión y Filosofía de la Organización - Formación en Valores Hospitalarios.

**Objetivo general:** Promover la divulgación e inclusión de los valores hospitalarios en la asistencia.



### **Objetivos específicos**

- Identificar las particularidades del Centro Asistencial en el contexto específico del Instituto ISJD y en el contexto general de la Orden Hospitalaria.
- Entender las especificidades del carisma y de la misión de la Orden Hospitalaria.
- Comprender los valores hospitalarios (Compasión, Hospitalidad, Justicia, Respeto, Confianza) en el contexto de las sociedades contemporáneas.
- Introducir en la práctica cotidiana de la asistencia los valores específicos de la Orden Hospitalaria.

### **Destinatarios**

Todos los Colaboradores de los Centros Asistenciales.

### **Metodología**

- Primera Sesión: Carisma y Misión de la Orden.
- Segunda Sesión: Valores Hospitalarios.
- Tercera Sesión: Los Valores se revelan en la Misión.

105

### **Evaluación**

- La evaluación será constante, teniendo en cuenta la participación de cada persona en formación en las sesiones y en las fichas de trabajo.
- Informes individuales sobre la formación.

### **Futuro**

- Escuela de la Hospitalidad - Plan de Formación sobre la Cultura e Identidad Hospitalaria.
- Asistir, tratar y cuidar al estilo de San Juan de Dios - proyecto de la Escuela de la Hospitalidad.

### **Destinatarios**

- Directivos.
- Directivos Administrativos.
- Directivos Médicos.

- Directivos de Enfermería.
- Responsables de Recursos Humanos.
- Otros Colaboradores.

**Primer tema:** La Cultura, el Legado y la Identidad Hospitalaria. Abordar el tema de la identidad, valores, principios y filosofía de la Orden.

**Segundo tema:** Cuestiones éticas. Un enfoque desde la bioética de los derechos y deberes de la persona asistida, y de los derechos y deberes de los profesionales.

**Dinámicas de Transmisión de la Información:** Prevé la divulgación y multiplicación de la acción a través de la metodología del “modelo en cascada”.

### **Certificación de Calidad**

106

- Pruebas de conocimiento por parte de todos los Colaboradores sobre la Misión, la Visión y los Valores de la Orden.
- Formación para Hermanos y Directivos - Consejo Asesor.
- Seminario para todos los Colaboradores de los Centros Asistenciales.
- Edición gráfica de un marcador de libro con estos conceptos.

**Comisión Interprovincial España y Portugal**

### **Formación institucional en Ética y Bioética en las Provincias de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios en España y Portugal**

#### **Justificación**

- La Bioética es un método que armoniza la pluralidad moral en sociedades democráticas en los asuntos relacionados con la vida y la salud.
- La Bioética es objeto de una actividad formativa, docente e investigadora.
- La Bioética debe actualizar permanentemente el estilo asistencial de la Orden.



### **Retos de la Bioética en la Europa actual**

- Promover y proteger la vida: obligación y límites en conservar la propia vida y no atentar contra la vida de los demás.
- Política ética de protección y atención de los menores, personas mayores y adultos con minusvalías físicas, mentales y psicológicas.
- Actuación ética en cuidados paliativos.
- Acogida a emigrantes y personas sin hogar.
- Compromisos éticos en orden a los recursos de la biosfera.

### **Destinatarios y niveles formativos**

- Destinatarios: Hermanos, Colaboradores-Trabajadores y Voluntarios, otras personas.
- Niveles: sensibilización - Básico - profundización - avanzado.

### **Objetivos**

- Lograr en todo el personal de nuestras obras la sensibilidad y el sentido ético de la gestión, la investigación y la asistencia a los enfermos y necesitados en particular y de la vida en general.
- Facilitar la reflexión y el debate ético de cada realidad asistencial y de investigación de la Orden a través de Comités o Comisiones de Bioética.
- Promover la formación en ética y bioética de forma que sea parte esencial del plan de formación de la Orden.

### **Contenidos**

- Ética profesional, Ética Filosófica, Antropología, Ética Teológica, Ética Clínica, Ética Social y Legislación.
- Carta de Identidad de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios.
- Códigos de Ética Profesional e Institucional.

### **Medios**

- Comités o Comisiones de Bioética Asistencial e Institucional.
- Comités de Ética de la Investigación.

### Métodos

- Programas de formación específica: inicial, básica, de profundización, avanzada.
- Integración en los planes asistenciales, guías clínicas, protocolos, evaluación de la calidad.
- Jornadas y Congresos, Docencia, investigación y publicaciones.
- Institutos de Bioética.

### Resultados esperados:

- El profesional sea sensible a los derechos del usuario y tenga en cuenta las implicaciones éticas de su actuación.
- Se respeten los derechos fundamentales de los usuarios, de los profesionales, de la Orden como institución y la libertad de conciencia.
- Se respeta la posición ética de la Orden según la Carta de Identidad y la Ética Cristiana.

108

### Evaluación:

- Consejo Provincial.
- Comités de Dirección.
- Usuarios.
- Profesionales.

Provincia de Castilla

### La formación en valores Castilla /Comisión Provincial de Formación /Fundación San Juan de Dios

### Objetivos del proyecto:

- Fomentar el conocimiento de la orden Hospitalaria y su fundador por parte de los Colaboradores de incorporación reciente a la institución.
- Compartir el estilo de atención según el modelo de San Juan de Dios.
- Comprender el fundamento de los valores y criterios que la Orden quiere aplicar en sus centros.
- Reflexionar sobre las características de una función de liderazgo acorde con los valores de San Juan de Dios.
- Favorecer la comunicación entre los colaboradores y los Hermanos.



- Potenciar el conocimiento de la filosofía y cultura de la Orden.

**Breve descripción del proyecto:** Se realizan tres cursos de formación en valores con distinto nivel de profundización.

### **“Introducción a la Cultura Institucional”**

*Contenidos:*

- Historia y valores de la Orden Hospitalaria.
- Estructura organizativa de la Provincia.
- Presentación de los centros.
- La atención a la dimensión espiritual de la persona en la Orden.
- Presentación del Comité de Ética de la Provincia.
- Temas de bioética: respeto a la intimidad.

### **“Gestión y valores en la Orden Hospitalaria”**

109

*Contenidos:*

- Valores y liderazgo en la orden Hospitalaria.
- Gestión y carisma. Rasgos de una gestión carismática.
- Calidad asistencial. Concepto. Dimensiones. Exigencias. Evaluación.

### **“Jornadas para el personal en la organización asistencial”**

*Contenidos:*

- La calidad como exigencia de la hospitalidad.
- Retos de la bioética a la fe cristiana.
- Aspectos éticos de la hospitalidad.
- Los valores en San Juan de Dios.
- Convivencia entre trabajadores y Hermanos.

Provincia de Aragón

**Premio a la Mejor Iniciativa de Hospitalidad**

Orden Hospitalaria de San Juan de Dios. Provincia de Aragón - San Rafael

**Objetivo:** La finalidad del Premio a la mejor iniciativa de Hospitalidad es fomentar la participación de los Colaboradores de todos los centros de la provincia en la elaboración y desarrollo de proyectos docentes, asistenciales y sociales que fomenten y divulguen los valores y principios que configuran el Carisma de la Hospitalidad al estilo de San Juan de Dios. La Hospitalidad, valor por excelencia de nuestra Orden, se expresa a través de la calidad y responsabilidad de nuestro servicio y gestión; respeto por las personas que acuden a nuestros servicios y centros; y espiritualidad para guiar a cada persona en su búsqueda de significado.

**Descripción:** El premio nace en seno del Grupo provincial de gestión del conocimiento y en 2010-2011 se ha convocado la segunda edición. Todos los centros de la provincia pueden presentar sus proyectos en formato de memoria escrita y de éstos un jurado pluridisciplinar, formado por profesionales de diferentes centros, elige las 10 mejores iniciativas de Hospitalidad.

110

La novedad de esta edición, es que de cada proyecto seleccionado se ha realizado un vídeo de tres minutos que se ha colgado en el Portal Provincial para que todos los colaboradores puedan ver y votar la mejor iniciativa a la Hospitalidad. Son micropiezas audiovisuales en las que se explica el proyecto a votar. La elección del proyecto ganador es fruto de un 40% de votación popular y un 60% de decisión del jurado.

Los 10 videos se pasarán en todos los centros el día de la festividad de San Juan de Dios, momento en el cual también se informará del proyecto ganador. Después de conceder el premio, los videos se podrán utilizar para actos de divulgación, promoción, información, captación de fondos, etc.

**Resultado:** La divulgación de los videos ayudará a transmitir la identidad de nuestra Institución a todos los miembros de la Familia Hospitalaria (Voluntarios, Colaboradores, Hermanos y bienhechores), así como a la ciudadanía en general.





Información de contacto:  
Curia Provincial, Dr. Antoni Pujadas, 40  
08830 Sant Boi de Llobregat · Barcelona  
Tel. 93 630 30 90 · Fax 93 654 36 09  
curia@ohsjd.es · www.ohsjd.es

Provincia de Andalucía

## Programa de sensibilización en valores institucionales

Nuestras señas de identidad: Encuentros en Granada

### Justificación:

- La Hospitalidad necesita personas que descubran en San Juan de Dios y la Orden un estilo de asistencia que dé sentido a su práctica profesional.
- Los Colaboradores-Trabajadores de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios pueden desarrollarse humana y profesionalmente al participar de la cultura de la hospitalidad.

111

**Destinatarios y nivel:** Colaboradores-Trabajadores al inicio de su vinculación laboral estable con la Orden.

### Objetivos:

- Descubrir a San Juan de Dios como modelo de un estilo de hospitalidad.
- Presentar y vivenciar los Principios y Valores de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios.
- Dar a conocer la Misión que desarrolla hoy la Orden en la Provincia de Andalucía y en el resto del mundo.
- Reflexionar sobre cómo incorporar a la propia práctica profesional los principios y valores de la Orden.

### Contenidos:

- Vida de San Juan de Dios.
- Principios, Valores y Misión de la Orden.
- Cultura de la Hospitalidad.

### **Medios:**

- Convivencia y experiencia de acogida mutua entre Hermanos y Colaboradores Trabajadores.
- Vivencia del Camino de San Juan de Dios en Granada, visita a la Basílica de San Juan de Dios y al Museo Archivo de los Pisa.
- Conferencias, trabajos de grupo y diálogo.

### **Resultados esperados:**

- Reconocer a San Juan de Dios como modelo de Hospitalidad.
- Despertar un sentimiento satisfactorio de pertenencia a la Orden.
- Dejarse interpelar personalmente por los principios, valores y misión de la Orden hoy.

### **Evaluación:**

- Encuesta de satisfacción de los participantes.
- Evaluación del grupo organizador.







## 6. Glosario

CI: Carta de Identidad

G: Estatutos Generales (Glosario)

FH: Proyecto de Formación de los Hermanos de San Juan de Dios (Glosario)

CDC: Código de Derecho Canónico

### Capacidad

Se toma aquí “capacidad” en el sentido de aptitud o cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo. Es un concepto muy próximo al de “competencia” que en algunos casos puede emplearse como sinónimo de éste y en otros entenderse como la condición para la competencia y la base sobre la que se asienta su adquisición.

### Carisma

Don del Espíritu Santo, que enriquece y dispone a una persona y la capacita para un servicio a favor de los demás. (FH)

En sentido teológico, carisma es toda forma de presencia del Espíritu que enriquece al creyente y lo capacita para un servicio a favor de los demás. (CI)

### Carisma de la orden

Don del Espíritu Santo, que nos comunica actitudes de benevolencia y entrega, que nos configura con el Cristo compasivo y misericordioso del Evangelio, para anunciar y hacer presente el Reino con el servicio a los pobres, enfermos y necesitados. (FH)

*“El carisma de la hospitalidad con que Juan de Dios fue enriquecido por el Espíritu Santo, se encarnó en él como germen que continuaría vivo en hombre y mujeres que a lo largo del tiempo han prolongado la presencia misericordiosa de Jesús de Nazareth, sirviendo a las personas que sufren según su estilo”...* Participan directamente en el carisma de Juan de Dios los Hermanos Hospitalarios, consagrados en hospitalidad; y, a manera de ‘irradiación’ del mismo, también son partícipes de él los Colaboradores (CI, 1.2).

### Colaboradores

El término “Colaboradores”, dentro de la Orden, implica una actitud de fondo según la cual las personas que colaboran con la Orden, no son consideradas solamente como meros empleados, sino como copartícipes, y como tales, corresponsables en la realización de la misión de la Orden. El nivel de esta corresponsabilidad varía según la posición que cada uno ocupa en el Centro.

El término “Colaboradores” es usado, además en un sentido muy amplio. Con este término no se entienden solo las personas y los profesionales que trabajan en los Centros de la Orden, sino también se entienden los Voluntarios y los Bienhechores. (E.G)

### Competencia

116

Es el conjunto complejo, articulado y dinámico de conocimientos, destrezas, actitudes y motivaciones que habilita a la persona para realizar de modo eficaz una determinada actividad; por ejemplo, para desempeñar sus funciones o hacer frente a una demanda concreta en un contexto laboral.

### Cultura

Conjunto de valores, creencias, modelos de vida y costumbres que dan a los pueblos su fisonomía o modo de ser peculiar a lo largo de la historia. Es la manera en la que un grupo de personas vive, piensa, siente y se organiza, celebra y comparte la vida. En toda cultura subyace un sistema de valores, de significados, de visiones del mundo que se expresan en el lenguaje, los gestos, los símbolos, los ritos y estilos de vida. (F.H)

### Curia General y Provincial

Curia, significa la casa, la morada y el domicilio, sobre todo, de la jerarquía eclesiástica y religiosa: Papa, Obispos, Superiores generales y provinciales y equiparados a los mismos.

En la Curia residen también los consejeros y otras personas que ayudan en el gobierno de las figuras mencionadas.



Las Curias de la Orden, General y Provincial, son los lugares estables de gobierno, animación, contacto, coordinación y referencia de personas internas y externas a la Orden, sean autoridades o no. Su cambio debe ser notificado a todos los interesados en el mismo. (E.G)

### **Directivo**

Se entiende por directivo o personal directivo aquel que ejerce funciones de dirección. Qué puestos tienen esas funciones de dirección es algo que ha de quedar fijado en cada organización. Podríamos decir también que son directivos los titulares de órganos que ejerzan funciones de gestión o ejecución de carácter superior, ajustándose a las directrices generales fijadas por la entidad, adoptando al efecto las decisiones oportunas y disponiendo para ello de un margen de autonomía, dentro de esas directrices generales.

### **Escuelas de Hospitalidad**

La transmisión de los valores de la Orden a los miembros de la Familia de San Juan de Dios constituye hoy una de las tareas más importantes de la Orden. El futuro de los Centros de la Orden depende de forma determinante de la identificación de los Colaboradores con los ideales de la Orden. Para promover este empeño, en las Provincias se han puesto en marcha programas específicos de formación que habitualmente son llamados "Escuela de Hospitalidad". (EG)

117

### **Familia hospitalaria de San Juan de Dios**

Entre la Orden, la cual es un Instituto religioso reconocido jurídicamente por la Iglesia, y sus Colaboradores se ha instaurado a lo largo del tiempo una profunda comunión. Este aspecto está documentado específicamente en el capítulo segundo de los Estatutos Generales. Las personas y grupos que se inspiran en los ideales de San Juan de Dios, constituyen la Familia de San Juan de Dios. (EG)

### **Formación institucional**

Se entiende por Formación Institucional aquella que tiene por objeto la

propia institución, su cultura y sus valores. Va dirigida sobre todo a que se conozca la institución, se comparta su estilo asistencial y se introyecte.

### **Gestión carismática**

El binomio “gestión carismática”, a primera vista parece extraño, incluso incompatible.

El adjetivo “carismático”, con fuertes connotaciones espirituales y religiosas, parece irreconciliable con el sustantivo “gestión” que sugiere el lenguaje frío y racional de la economía. Con esta elección lingüística nuestra Orden encuadra, no obstante, una realidad cotidiana que debe ser proyectada y vivida día a día en nuestros Centros y Servicios, conjugando un estilo de gestión de calidad y eficiente con los valores de la Orden, que son, hospitalidad: calidad, respeto, responsabilidad y espiritualidad. La gestión carismática, por tanto, no es un estilo de gestión entre tantos que se pueden elegir en el mundo de la economía y del comercio, sino el estilo de gestión peculiar de nuestra Orden.

Al concepto de la gestión eficiente se asocia frecuentemente la imagen negativa de un proceso que mira solo a las ganancias, olvidándose completamente de la persona.

Una gestión eficiente puede ser en ocasiones incómoda, pero no es justo acusarla de indiferencia o incluso de inmoralidad, si su objetivo es ofrecer un servicio mejora la persona enferma y necesitada. Otro aspecto importante de la gestión carismática se refiere a nuestros Colaboradores, porque solo a través de una gestión carismática podemos conseguir que nuestros Centros y Servicios conserven, por una parte el calor y el encanto de una empresa familiar y por otra parte puedan implementar las más modernas estructuras de gestión. (EG)

### **Guía**

En este contexto, se entiende por “guía” un texto o documento en el que se dan pautas u orientaciones sobre alguna materia o dirigidas a encaminar algún tipo de actividad.





## Hospitalidad

La característica principal de la misión de la Orden es la hospitalidad, que se basa en la vida y la obra de nuestro Fundador San Juan de Dios. En la Carta de Identidad de la Orden se dice en este sentido: "Sus actitudes hospitalarias sorprendieron, desconcertaron, pero funcionaron como faros para indicar caminos nuevos de asistencia y humanidad hacia los pobres y los enfermos. De la nada creó un modelo alternativo de ser ciudadano, cristiano, hospitalario a favor de los más abandonados. Esta hospitalidad profética ha sido una levadura de renovación en la asistencia y en la Iglesia. El modelo juanediano ha funcionado también como conciencia crítica y guía sensibilizadora para actitudes nuevas y prácticas de ayuda hacia los pobres y marginados".

Hablamos también del carisma de la hospitalidad como el don del Espíritu que ha dado a Juan de Dios la capacidad de dedicar su vida por entero al servicio del prójimo. Este carisma es compartido y vivido en la actualidad por toda la Familia de San Juan de Dios. (E.G)

119

## Humanización

Un elemento clave de nuestra misión es la humanización. Presente ya desde los inicios en el servicio y las acciones de Juan de Dios, este elemento ha conocido un nuevo y rico significado a través del documento sobre la Humanización del Superior General Hno. Pierluigi Marchesi. Por humanización en la Orden se entiende un estilo de asistencia, cuidado, rehabilitación y también de gestión, centrado en la persona. (E.G)

## Identidad

Rasgos característicos de una persona o de una organización, sin los cuales dejaría de ser ella misma. La identidad expresa lo que somos y, al mismo tiempo, expresa lo que nos diferencia de los demás. (EG).

## Laico

Por institución divina, entre los fieles hay en la Iglesia ministros sagrados,

que en el derecho se denominan también clérigos; los demás se denominan laicos. (CDC)

### **Mandos intermedios**

Son aquellas personas que ocupan puestos o cargos destinados a constituir el enlace entre las unidades funcionales de las organizaciones y el equipo de dirección. Su perfil suele ser el de alguien que ha logrado ser experto en un área de trabajo y que al tiempo tiene capacidad de liderazgo y de gestionar equipos. Ocupan una posición muy importante en la organización porque, si bien sólo en ocasiones les corresponde tomar grandes decisiones, ellos son los encargados de organizar y evaluar el trabajo de los equipos. Están llamados a canalizar los objetivos y la estrategia de la institución. Y entre sus funciones cabe destacar:

- Implementar acciones que permitan aplicar operativamente las políticas estratégicas definidas por la dirección.
- Liderar equipos de trabajo dentro de un proceso de mejora continua mediante el análisis y optimización de procedimientos y la gestión de las capacidades del personal a su cargo, tanto a nivel técnico como emocional, de modo que se alcancen conjuntamente los mejores resultados posibles. Ocupan, pues, un lugar clave en el engranaje institucional y es importante tanto su formación como su capacidad de liderazgo y su compromiso con el trabajo y la misión de la organización.

120

### **Mentor**

Es la persona que aconseja o guía a otra en algún aspecto, avalada por la experiencia y los conocimientos. Un mentor se supone que es experto en su materia, líder en algún sentido, y que ha de tener cierta capacidad de comunicación y disposición para la guía y el asesoramiento. El mentor actúa como maestro, guía o facilitador a fin de que el aprendiz o discípulo pueda desarrollar sus capacidades.

### **Misión de la orden**

*“El servicio de la Iglesia en la asistencia a los enfermos y necesitados, con*



*preferencia por los más pobres"*. (CI 1.3)

*"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"* (CI1.3).

## Programa

Es el desarrollo concreto y parcial de un plan. El programa concreta los objetivos en orden a lograr su cumplimiento en un tiempo y lugar determinados, precisando responsables, actividades y medios. (FH)

## Seglar

El bautizado que cumple su misión cristiana en medio de las realidades del mundo: familia, política, negocios, etc. Es equivalente a laico aunque con mayor precisión en el significado, pues laico se aplica también a los religiosos que no tienen ministerio ordenado, lo que no sucede con seglar<sup>18</sup>.

121

## Valores de la Orden

La **Hospitalidad** es el valor central que se desarrolla y se concreta en cuatro valores guía: calidad, respeto, responsabilidad y espiritualidad.

- **Calidad**, es decir: excelencia, profesionalidad, atención integral y holística, sensibilidad con los nuevos necesitados, modelo de unión con nuestros Colaboradores, modelo asistencial de San Juan de Dios, estructura y ambiente acogedores, colaboración con terceros.
- **Respeto**, es decir: respeto al otro, humanización, dimensión humana, responsabilidad recíproca entre Colaboradores y Hermanos, comprensión, visión holística, promoción de la justicia social, participación e implicación de los familiares.
- **Responsabilidad**, es decir: fidelidad a los ideales de San Juan de Dios y de la Orden, ética (bioética, ética social, ética de la gestión), respeto por el medio ambiente, responsabilidad social, sostenibilidad, justicia, distribu-

<sup>18</sup> De Pedro A. Diccionario de términos religiosos y afines. Editorial Verbo Divino. Ediciones Paulinas. Estella (Navarra) 1990

ción ecuánime de nuestros recursos.

- **Espiritualidad**, es decir: servicio de pastoral, evangelización, oferta espiritual para los miembros de las otras religiones, ecumenismo, colaboración con las parroquias, diócesis, otras confesiones. (EG)





**Curia Provincial**

Gabriel Ardoíno 714

B1704EIP - Ramos Mejía

Buenos Aires - Argentina



ORDEN HOSPITALARIA DE

**San Juan de Dios**

PROVINCIA SUDAMERICANA MERIDIONAL