

Identificación del clima ético a través de prácticas organizacionales asociadas a los principios  
y valores de la compañía RHS Alianza Home Care IPS

Ivonne Tatiana Castaño Delgado, Nohora González Castro,  
Lylian Dayana Rivero Abella y Yubely Andrea Son Perdomo  
Universidad Sergio Arboleda

Notas del autor

Ivonne Tatiana Castaño Delgado, Nohora González Castro,  
Lylian Dayana Rivero Abella y Yubely Andrea Son Perdomo  
Facultad de Postgrado, Universidad Sergio Arboleda

Este proyecto fue financiado por los propios estudiantes

Este proyecto es dirigido a Jorge Giraldo Vanegas  
Universidad Sergio Arboleda  
jorge.giraldo@usa.edu.co

### Resumen

En el presente caso se hace un estudio descriptivo donde se analizan los comportamientos organizacionales asociados a los principios éticos y valores de la compañía RHS Alianza Home Care IPS con el fin de identificar las buenas prácticas a nivel de clima organizacional que aporten a la construcción del código de buen gobierno.

*Palabras Claves:* Principios, valores organizacionales, código de buen gobierno, comportamiento ético, clima organizacional.

### Abstract

In the present case, a descriptive study is carried out which analyzes the organizational behaviors associated with the ethical principles and values of the company RHS Alianza Home Care IPS in order to identify good practices at the level of organizational climate that contribute to the construction of the code Of good governance.

*Key Words:* Principles, Organizational Values, Code of Good Governance, Ethical Behavior, Organizational Climate

### Propósito Superior

Nuestro propósito superior es generar un diagnóstico que le permita a la compañía fomentar planes de acción concretos que impacten y cambien la percepción que tiene los stakeholders frente a la organización.

### Contextualización Compañía

RHS Alianza Home Care IPS es una empresa de origen Canadiense que busca proporcionar un alto nivel de servicio compasivo y profesional excediendo las expectativas de sus pacientes esta premisa fue la inspiración para que en abril de 2001 surgiera esta gran empresa, desde entonces ha crecido al punto de ser uno de los más grandes empleadores privados de terapeutas respiratorios.

Con el ideal de expansión y mediante alianzas estratégicas se abrieron sedes en China y en Colombia, con el objetivo de implementar el modelo de sueño en el país, se crea en Abril del 2013 RHS Alianza Home Care IPS SAS, para diagnóstico, tratamiento y seguimiento a

Encabezado: Identificación de clima ético

pacientes con SAHOS (síndrome de apnea obstructiva del Sueño) Alterno se crea RHS Colombia con el objetivo de suministrar el mantenimiento a los equipos para el tratamiento de SAHOS.

En Colombia se cuenta con sedes en Bogotá, Medellín, Cali, Manizales, Sogamoso e Ibagué, ofreciendo servicios de Polisomnografía Basal de titulación PAP y de noche partida, Test de latencia múltiple, Poligrafía Respiratoria, Valoración en consulta externa por especialistas en trastorno del sueño medicina general, terapia respiratoria, nutrición y psicología, Ingeniería Biomédica para el mantenimiento y el control preventivo de los dispositivos y equipos médicos, entrega de equipos de presión positiva para el tratamiento para SAHOS, entrega de máscara e insumos para el tratamiento de SAHOS, atención y servicio al cliente para programación y confirmación de citas para exámenes de sueño y con especialistas, talleres de prevención y promoción enfocados en tratamiento de SAHOS dirigidos al paciente y a su familia.

**Misión:** como equipo protegemos la salud cardio respiratoria y el bienestar de los pacientes utilizando estándares científicamente comprobados.

**Visión:** RHS Alianza Home Care IPS, para el 2025 será una red de atención para enfermedades crónicas cardiorrespiratorias siendo sostenible de alto desempeño y referente en América Latina generando valor a sus grupos de interés, reconocido por integrar a los gobiernos, a los sectores público y privado y a la academia en benéfico de la región y la comunidad.

Sus principios corporativos se fundamentan en la honestidad, lealtad, integridad, reflexión y trato digno, a nivel de representación de clientes se destacan Nueva EPS, Salud Total, Emco Salud, Médicos Asociados, Axxa Colpatria y Cafesalud.

Encabezado: Identificación de clima ético

*Contextualización situación actual*

Desde la apertura de la compañía en el año 2013 no se ha implementado en las áreas métodos de medición que permitan evaluar la percepción ética que tienen los trabajadores frente a la compañía, sus labores y sus líderes. Ahora bien, lo que se pretende es llevar a cabo una medición por medio de un instrumento que oriente a la junta directiva y la Gerencia de la compañía RHS Alianza Home Care IPS en la toma de decisiones y que se constituya en un elemento para medir variables enfocadas al compromiso de los aliados, vivencia de los valores, motivación laboral, servicio al cliente, buenas prácticas empresariales entre otros; que están orientados a la visión de la compañía que está proyectada al 2025, en donde se pretende ser un referente de servicio en salud de atención de pacientes con enfermedades cardiorrespiratorias en Latinoamérica.

Partiendo de este referente se espera que se genere impacto positivo en la cultura empresarial, con responsabilidad social empresarial y en la misión de la compañía “**mejorar la calidad de vida de los pacientes**”.

*Pregunta de investigación*

Conocer ¿cuál es el clima ético de la organización y qué procesos administrativos, financieros, gestión humana y asistencial se están viendo afectados?

*Objetivos*

*Objetivo General*

Identificar en que procesos dentro de la compañía están influyendo los factores éticos.

*Objetivos específicos*

Identificar la percepción que tienen los colaboradores de la compañía frente al clima ético.

Encabezado: Identificación de clima ético

Apoyar el plan de buen gobierno a través del análisis de los factores mediante la encuesta aplicada.

Establecer desde los resultados obtenidos el valor agregado de dicha medición para la generación del código de buen gobierno de la compañía

### *Alcance*

El presente caso a través de los resultados obtenidos describirá y cuantificará la percepción que tienen los aliados a nivel clima ético en la compañía.

La encuesta será aplicada a todos los aliados de la compañía

### *Marco de Referencia*

De acuerdo con la investigación de Victor y Cullen (1988: 101), cada vez es mayor la concepción de que las organizaciones son los actores sociales responsables por el comportamiento ético y antiético de sus empleados. El clima ético es definido por Schneider (1975: 474) como percepciones, que son “descripciones importantes de significados psicológicos que las personas pueden concordar en caracterizar como procedimientos y prácticas de un sistema”.

Otros autores como De George (1995) desde otros enfoques, trataron el clima ético corporativo como una representación de los valores, las prácticas y procedimientos que involucran comportamientos y actitudes morales de la organización. Al analizar la ética empresarial, De George (1995) estudió el contenido moral de las decisiones, el proceso y la acción práctica de tales decisiones y cómo eso debe ocurrir en la dinámica de las relaciones entre los individuos dentro de las organizaciones y de estas con los stakeholders. A semejanza de lo que ocurre con la ética empresarial, el clima ético proporciona el contenido moral de las decisiones (es decir, lo que debe ser hecho), el proceso y la práctica de esas decisiones (cómo

Encabezado: Identificación de clima ético

deben llevarse a cabo) en las relaciones entre las personas dentro de la institución y en la interacción de esta con sus stakeholders.

De acuerdo con Schneider (1975), no hay un clima de trabajo común a todas las empresas, los investigadores han estudiado con mucha frecuencia la existencia y la amplitud del control y de la autonomía, el grado de la estructura, la naturaleza de las recompensas, el estímulo y el soporte en las organizaciones; y la mayoría de estos tipos de clima corresponden a dos grandes clasificaciones:

- a) Opiniones generales sobre las normas organizacionales relacionadas con las formas de estructura y procedimientos para el empleo de recompensas y controles.
- b) Opiniones generales respecto de normas organizacionales que proporcionen valores de soporte, tales como: entusiasmo, apoyo a los colegas y a los subordinados.

Algunos de los tipos de clima representados por normas organizacionales tienen una base ética, mediante las cuales se informa a los miembros de la organización lo que las personas pueden hacer o lo que deben hacer con relación al trato con otras personas. Los tipos de climas que brindan ayuda para la resolución de conflictos y para la no aceptación de la agresión representan normas de base ética, percibidas sea por organizaciones o por grupos.

La condición básica para que haya un clima ético en las organizaciones es que los sistemas normativos formales estén establecidos; es decir, que los empleados o los funcionarios deben percibir los estándares normativos de la organización (clima ético corporativo).

Un sistema normativo institucionalizado en la organización puede ser eventualmente considerado un elemento de la cultura; a pesar de que la cultura organizacional es ciertamente más amplia, al incluir, por ejemplo, estándares de comportamientos, de actitudes y de comunicación, entre otros. Los estudiosos de climas éticos en las organizaciones se ocupan solamente de lo relacionado con las normas empresariales y lo que estas expresen respecto a

Encabezado: Identificación de clima ético

prácticas y procedimientos de consecuencias éticas; por tanto, abordan apenas una faceta de la cultura de las organizaciones.

Victor y Cullen (1988) identifican las bases organizacionales del clima ético en el trabajo y se enfocan en dos temas límites principales, referidos a la construcción del clima ético: uno es el nivel de agregación y el segundo corresponde a la creencia, los cuales afectan los componentes del clima ético.

El clima organizacional, según el punto de vista de Reichers y de Schneider (1990), puede ser entendido como la percepción compartida de los empleados con respecto a las políticas, prácticas y procedimientos formales e informales de la organización. Por lo tanto, el clima grupal u organizacional es la forma agregada típicamente percibida por sus funcionarios o empleados. La forma agregada está constituida por una serie de factores que pueden ser identificados como variables que incluyen personas, situaciones cambiantes y la combinación de persona-situación. La variable personas se refiere a datos demográficos individuales, como edad y sexo, y se refleja en los componentes de la organización; por ejemplo, grupos de trabajo.

Si bien los primeros estudios sobre clima ético se encuentran en los Estados Unidos, existen investigaciones recientes efectuadas en organizaciones de otros países como España, Nigeria, Turquía, Israel, China, Corea, Países Bajos, Brasil y Colombia. En el sector salud se destacan variables relacionadas con comportamiento ético personal y de los colegas, inteligencia emocional y medidas demográficas, partir de la revisión de literatura realizada Arango (2011) es posible identificar la presencia de categorías bioéticas que se reflejan explícita o implícitamente en los estudios y que se asumen como tales a partir de lo que presenta la literatura de Bioética, en especial los libros referentes a su fundamentación y sus principios. Deshpande y Jopseph plantean, por su parte, la posibilidad de ocurrencia de conflictos éticos en razón al enfoque de las empresas del sector, que se centra más en los negocios. Estos

Encabezado: Identificación de clima ético

conflictos podrían presentarse en razón de la incorporación de la estrategia neoliberal en los sistemas de salud, como estrategias del Trabajo Schumpeteriano, “que se interesan en suministrar servicios de bienestar que beneficien.

### *Metodología*

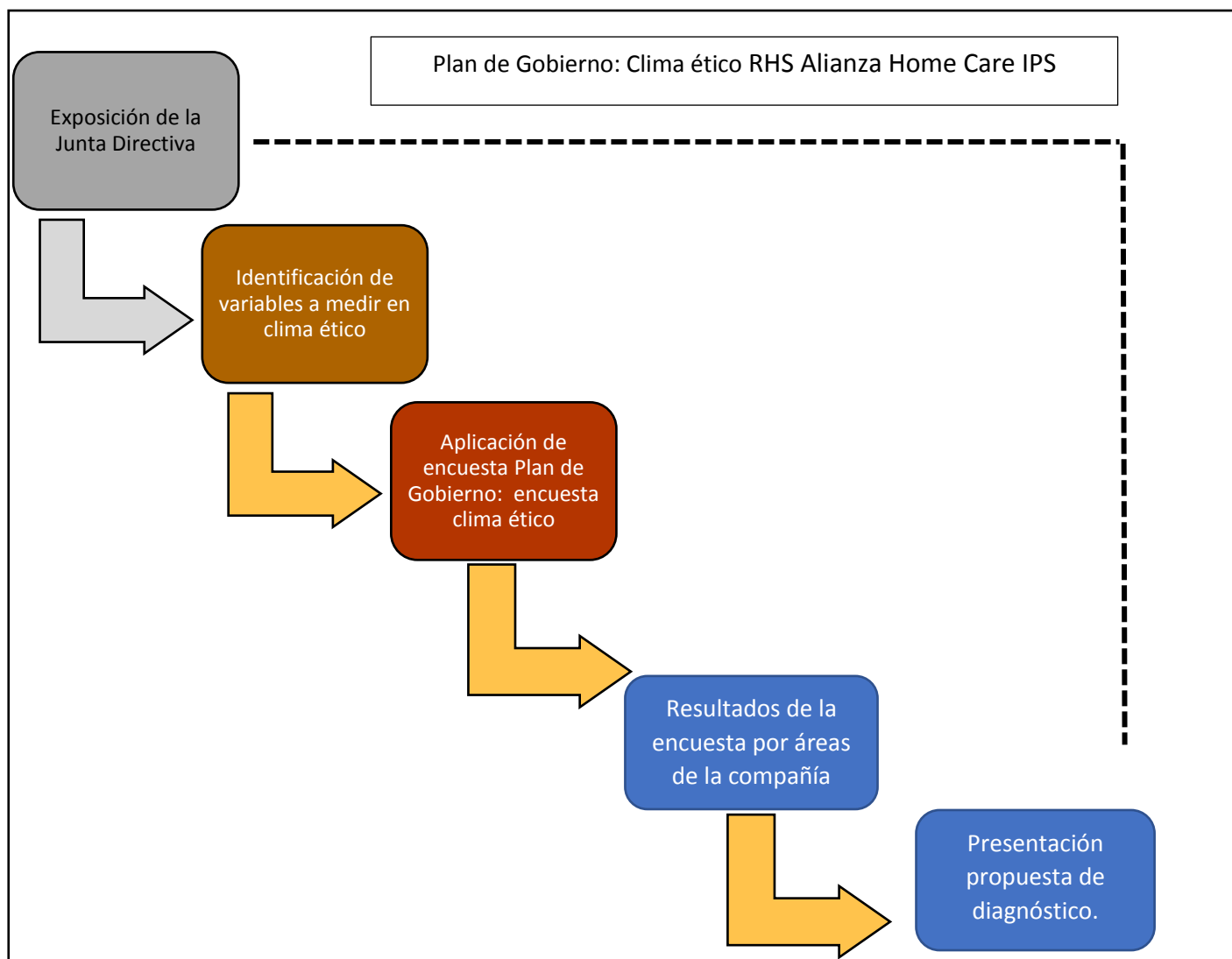


Figura 1. Cuadro de procesos



## Encabezado: Identificación de clima ético

Para la identificación del clima ético se aplicó la encuesta a los aliados de RHS Alianza Home Care IPS que cuenta con 143 personas distribuidas en 107 Mujeres y 36 hombres, sin embargo en el momento de la aplicación la muestra definitiva fue de 116 personas teniendo en cuenta las licencias de maternidad, incapacidades y permisos.

Se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos para la aplicación, no se identificó el nombre del aliado, se dividió por áreas y procesos, cada líder de área garantizó el tiempo necesario para el desarrollo de la encuesta, los días seleccionados para la aplicación fueron miércoles y jueves y mitad de mes para evitar sesgos, se garantizaron las herramientas para su aplicación, las instrucciones fueron claras y concretas esto con el fin de generar mayor confianza y veracidad en el diligenciamiento.

### *Muestra*

La distribución de aliados por Sedes:

<b>Sede</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
<b>Bogotá</b>	71	29
<b>Cali</b>	3	1
<b>Ibagué</b>	10	2
<b>Manizales</b>	3	0
<b>Medellín</b>	13	4
<b>Sogamoso</b>	7	0

### *Técnica de análisis*

Las técnicas de análisis utilizadas fueron cualitativas y cuantitativas.

Encabezado: Identificación de clima ético

*Aspectos Administrativos*

<b>PRESUPUESTO</b>	
Transporte	\$1.200.000,00
Alimentación	\$1.200.000,00
Libros	\$300.000,00
Software para aplicación de encuesta	\$1.400.000,00
Entregables	\$200.000,00
Papelería	\$150.000,00
Fuentes de Consulta	\$500.000,00
Tiempo invertido	\$9.000.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$13.950.000,00</b>

*Resultados*

Los resultados arrojados muestran una percepción favorable en el clima ético de la organización, teniendo en cuenta que del 100 % de las preguntas formuladas en la encuesta el 0.82 % se clasifican en rojo como foco principal a intervenir y el 2.58 % se clasifican en amarillo como generador de alerta y el 96.6 % arroja resultados optimos (verde) lo que indica que la percepción general de los aliados es positiva frente a los valores, principios y prácticas de la organización.

Se identificaron como áreas de especial atención administrativa, financiera y asistencial (salud).

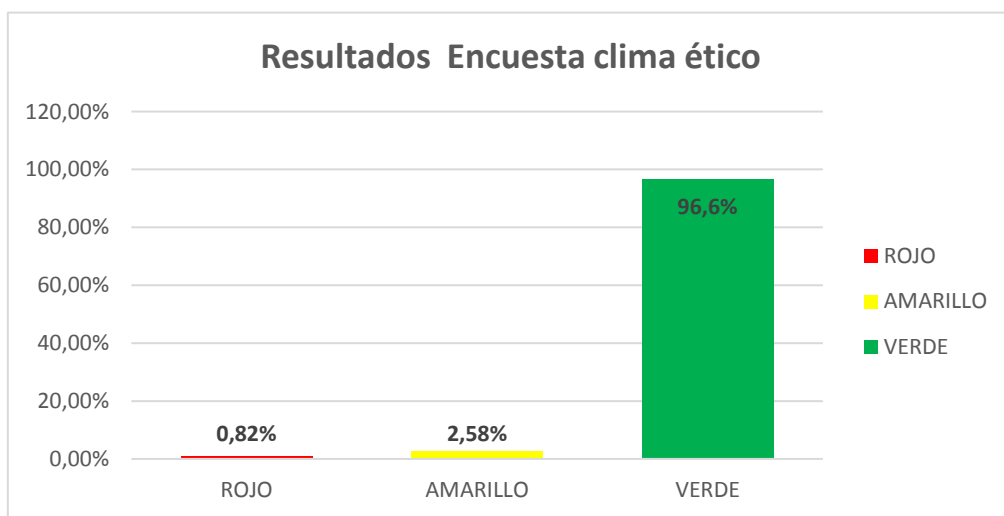


Figura 2. Resultados encuesta clima ético

Encabezado: Identificación de clima ético

Las preguntas que arrojaron mayor relevancia fueron:

*Foco rojo*

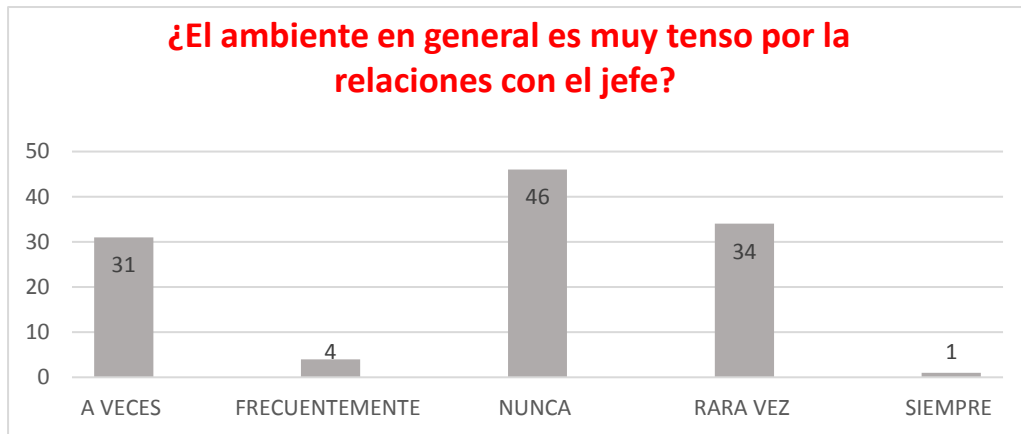
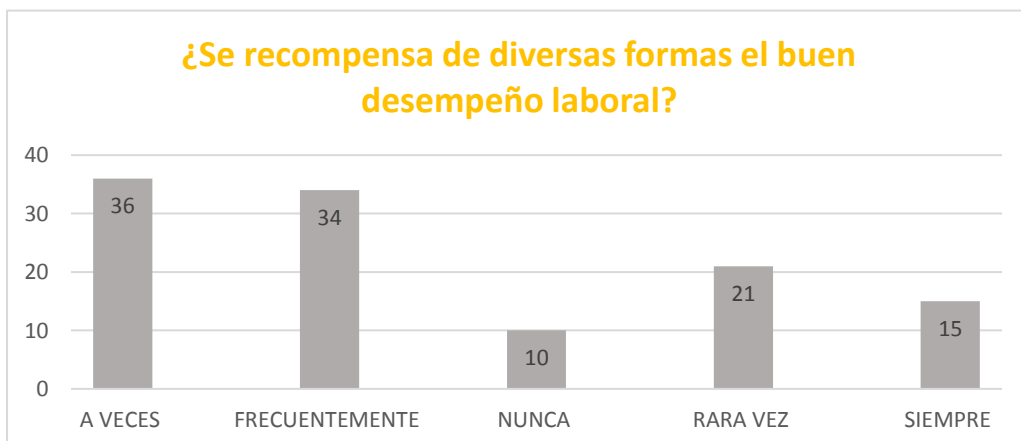


Figura 3. Resultados encuesta clima ético



Figura 4. Resultados encuesta clima ético

*Foco amarillo*



## Encabezado: Identificación de clima ético

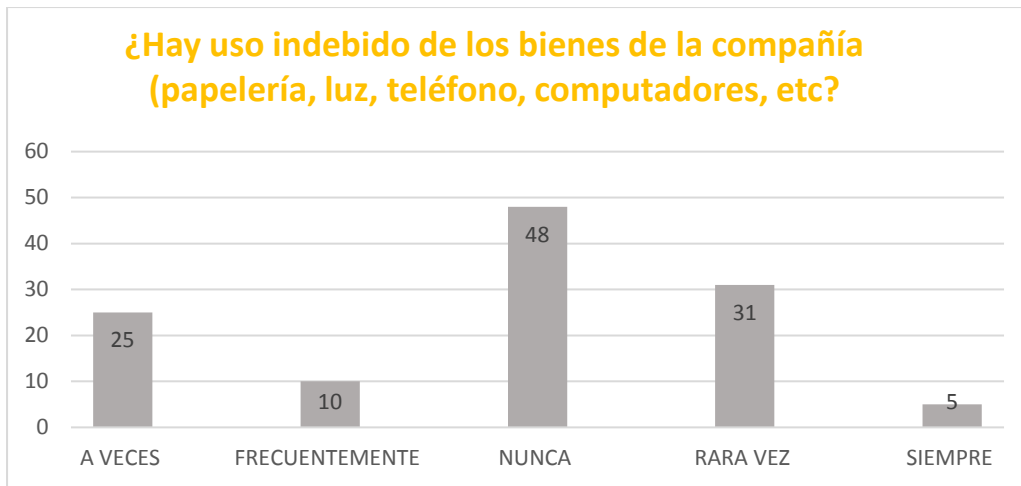


Figura 6. Resultados encuesta clima ético

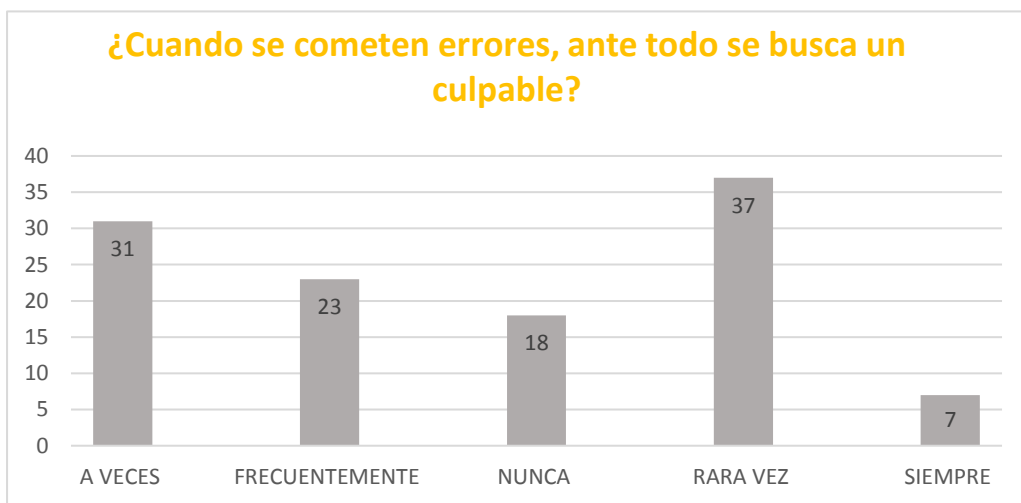


Figura 7. Resultados encuesta clima ético



Figura 8. Resultados encuesta clima ético

## Encabezado: Identificación de clima ético



Figura 9. Resultados encuesta clima ético

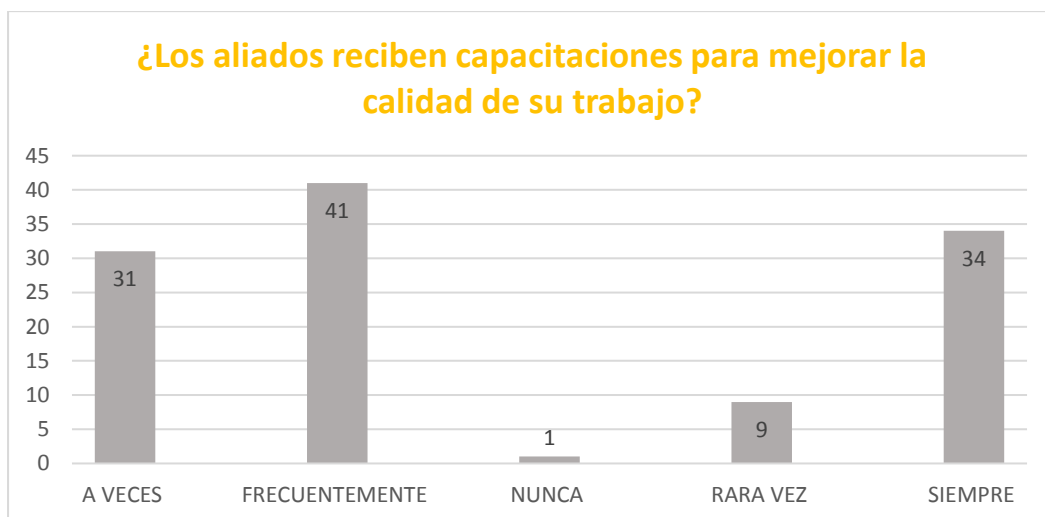


Figura 10. Resultados encuesta clima ético

*Recomendaciones*

Trabajo con líderes de áreas para mejorar la comunicación con los aliados.

Desde talento humano reentrenamiento de inducción general y específica al cargo para el alcance de su rol.

## Encabezado: Identificación de clima ético

Entender modelo de atención que se presta de acuerdo al área y el impacto que se tiene desde cada uno de los cargos.

Generar indicadores por área para conocer el desempeño de los aliados.

Generar planes de reconocimiento visibles bajo políticas claras

Trabajo con los líderes para que contribuyan al desarrollo de las personas generando una mayor identificación del error en el proceso y no en el aliado.

Socializar el reglamento interno de trabajo, políticas por área, código de conducta

Educación financiera identificando por área el presupuesto ejecutado.

Mayor presencia Gerencial en las sedes de Bogotá (Alcázares, Rio Negro, Teusaquillo) y Medellín.

Socializar al área administrativa (Presidencia, Gerencias, Directores y Coordinadores) los resultados de la encuesta aplicada, para generar así un plan de trabajo frente a los aspectos relevantes.

Aplicación de la encuesta semestral para identificar cambios y seguimiento al plan de trabajo de mejora continua.

*Bibliografía*

Arango, (junio de 2011), Clima ético en organizaciones de salud: revisión de la literatura. Revista Colombiana de bioética. pp. 145-164.

De George, Richard. 1995. Negocios Eticos.4a ed. New Jersey: Princeton Hall Inc

Ferrato, E. Coutinho, M. (agosto de 2005). Clima ético corporativo: Una aplicación del modelo de Victor y Cullen en las empresas del estado de Sao Paulo.

Schneider, Benjamin. 1975. Organizational climate: An essay. Personnel Psychology. Vol. 28, p.p. 447-479.

Anexos

**Anexo A. Cronograma**

ACTIVIDAD	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planteamiento del ensayo																												
Objetivo																												
Alcance																												
Reunión con Gerente de Gestión Humana RHS																												
Alianza Home Care																												
Asesoría Trabajo de Grado																												
Marco Teórico																												
Identificación de Población a aplicar la encuesta																												
Planteamiento Encuesta																												
Aplicación																												
Analisis Diagnostica																												
Recomendaciones																												



## Encabezado: Identificación de clima ético

## Anexo B. Encuesta

ENCUESTA DE CLIMA ETICO						
OPINIONES A CERCA DE LO QUE SUCEDE EN LA COMPAÑÍA						
Con el propósito de identificar la percepción de los aliados frente al clima ético de RHS Alianza Home Care IPS lo invitamos a contestar la siguiente encuesta, por favor marque con una X la frecuencia que considera se ajusta mejor a su percepción. Recuerde que su opinión contribuye al fortalecimiento de la compañía.						
	PREGUNTAS	FRECUENCIA				
		SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	A VECES	RARA VEZ	NUNCA
1	Los aliados se encuentran alineados con los principios y creencias fundamentales definidos por la compañía?					
2	Se estimula el mejoramiento continuo del desempeño individual?					
3	Cuando en la compañía se cometen actos indebidos o que atentan contra la ética, éstos son sancionados?					
4	Se recompensa de diversas formas el buen desempeño laboral?					
5	Los objetivos y las metas se comunican claramente a los aliados?					
6	Si como aliado, encuentro comportamientos indebidos, la compañía cuenta con formas o procedimientos para reportarlos?					
7	Hay cooperacion entre las diversas áreas de la compañía?					
8	El ambiente en general es muy tenso por las relaciones con el jefe?					
9	Se presentan situaciones en donde uno no sabe el trabajo que debe realizar?					
10	Por diversos motivos, crees que los aliados venden información confidencial a la competencia?					
11	Hay uso indebido de los bienes de la compañía (papelería, luz, telefono, computadores, etc?)					
12	Cuando se cometen errores, ante todo se busca un culpable?					
13	Los aliados, asumen su trabajo con iniciativa y creatividad?					
14	Se percibe el compromiso de los aliados con los objetivos e intereses de la compañía?					
15	Se aísla o discrimina de alguna manera a los aliados que piensan diferente?					
16	A la hora de los reconocimientos se privilegia a los "preferidos" del jefe?					
17	En la compañía, los aliados obran de acuerdo a los valores, principios y creencias definidos?					
18	Las sanciones por errores graves, se aplican dependiendo de la amistad con los jefes?					
19	Se presentan faltas que la compañía no se preocupa por sancionar?					
20	Cuando observo un comportamiento indebido en la compañía, pienso que es algo que no me incumbe?					

## Encabezado: Identificación de clima ético

21	Los aliados, ayudan a sus compañeros con entusiasmo?					
22	En nuestras labores, siempre buscamos el bien de la compañía?					
23	En la compañía se atienden con prontitud y eficacia, los reclamos de los clientes por un mal servicio?					
24	La compañía paga oportunamente el salario y otras obligaciones que tiene con los aliados?					
25	Los aliados trabajan guiándose por criterios de calidad?					
26	Los aliados son cumplidos en en la realización de sus labores?					
27	En la compañía crees que se sacrifica la calidad por la rentabilidad?					
28	Se presentan represalias por parte de los Jefes con los subalternos?					
29	Las personas tienen claridad con respecto a lo que se espera de ellas?					
30	Ante las críticas la compañía reacciona con una actitud de apertura al cambio?					
31	En la compañía se hacen gastos inoficiosos?					
32	Yo confío en mi jefe inmediato?					
33	Tanto Jefes como subalternos, asumen la responsabilidad por los errores que cometen?					
34	Mi jefe inmediato es ejemplo de compromiso con la compañía?					
35	Se aplican criterios establecidos para la selección del personal?					
36	Cuando debo realizar un trabajo, recibo instrucciones claras para hacerlo?					
37	Siento que soy parte importante de esta compañía?					
38	Hay confianza mutua entre los aliados?					
39	Se aplican políticas claras para reconocer el buen desempeño de los aliados?					
40	Los aliados reciben capacitaciones para mejorar la calidad de su trabajo?					
41	Los aliados atienden a los clientes con entusiasmo?					
42	En la compañía se toman medidas para no volver a cometer errores que ya se han cometido?					
43	La compañía hace pagos irregulares para obtener permisos de funcionamiento o agilizar trámites?					