

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE  
TRANSPORTE AMBULATORIO MEDICO S.A.S

CAMILA VICTORIA ROMERO GONZALEZ  
CARLOS ANDRÉS VALDERRAMA GÓMEZ

TRABAJO DE GRADO

TUTOR:  
CARLOS EDUARDO MENDEZ ALVAREZ

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTÁ., JULIO DE 2012

DESCRIPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE  
TRANSPORTE AMBULATORIO MEDICO S.A.S

CAMILA VICTORIA ROMERO GONZALEZ  
CARLOS ANDRÉS VALDERRAMA GÓMEZ

TRABAJO DE GRADO

TUTOR:

CARLOS EDUARDO MENDEZ ALVAREZ

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTÁ., JULIO DE 2012

## AGRADECIMIENTOS

*Principalmente agradecemos a Dios por nuestras familias que con su esfuerzo y apoyo incondicional nos dieron la oportunidad de cumplir nuestros sueños. A Transporte Ambulatorio Medico S.A.S. a cada uno de los empleados que nos ayudaron a realizar el trabajo de campo, a los directivos por abrirnos las puertas de la organización. Al Profesor Carlos Eduardo Méndez, quien nos enseñó, apoyó y guió durante la realización del trabajo de grado y así mismo nos permitió utilizar la metodología creada por él, para el estudio de la cultura organizacional.*

## RESUMEN

Méndez Álvarez (2006), define la cultura organizacional como:

La conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos (p.91).

A partir de esta definición se pretende realizar una descripción de la cultura organizacional que presenta una empresa del sector de servicios, en la que sus operaciones están centradas al transporte de pacientes con diferentes estados de riesgo y que necesiten procedimientos asistenciales.

### PALABRAS CLAVES:

- Organización
- Hombre
- Estructura
- Sistema cultural
- Clima Organizacional

## ABSTRACT

Méndez Álvarez (2006) defines organizational culture as:

The collective conscience that expresses the meanings shared by the members of an organization that identifies and difference them from other; institutionalizing and standardizing their social behavior. Those meaning and behaviors are determined by the concept that the organization's leader has about people, structure, cultural system and the organizational climate; and so, because of the interrelations and mutual influence existed between them (p.91).

From this definition is intended to describe the organizational culture of one company in the service sector, where its operations are focused transport of patients with different risk conditions and who need assistance procedures.

### KEYWORDS:

- Organización
- Man
- Structure
- Cultural System
- Organizational Climate

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
MARCO TEORICO.....	4
1. CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	4
1.1 El concepto del líder sobre el hombre:.....	4
1.2 Estructura de la Organización:.....	6
1.2.1 Tamaño.....	6
1.2.2 División del Trabajo .....	7
1.2.3 Autoridad .....	7
1.2.4 Coordinación.....	8
1.2.5 Estrategia y Estructura .....	8
1.2.6 Tecnología y Estructura.....	8
1.2.7 Entorno y estructura .....	9
1.3 Sistema Cultural:.....	9
1.3.1 Mito.....	9
1.3.2 Ideología.....	10
1.3.3 Valores.....	10
1.3.4 Ritos .....	10
1.3.5 Creencias.....	10
1.3.6 Hábitos.....	11
1.3.7 Normas .....	11
1.3.8 Historias.....	11
1.4 Clima de la Organización .....	12
2. METODOLOGÍA PARA DESCRIBIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	13
3. CLASIFICACIÓN RASGOS CULTURALES TRANSPORTE AMBULATORIO MEDICO S.A.S .....	15
4. CATEGORIAS DE ANALISIS.....	22
5. TENDENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	25
6. CARACTERIZACION DE CULTURA DE TRANSPORTE AMBULATORIO MEDICO S.A.S .....	29
7. CONCLUSIONES.....	33
8. RECOMENDACIONES .....	34
BIBLIOGRAFIA .....	35

## TABLAS Y GRAFICOS

Tabla 1. Matriz de Rasgos Altamente Arraigados Cultura Organizacional por variables

Tabla 2. Matriz de Categorías de Análisis

Tabla 3. Tendencias de la Estructura

Tabla 4. Ponderación Tendencias.

Grafico 1. Macro Tendencias Cultura Organizacional.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo es el estudio de la cultura organizacional de la empresa Transporte Ambulatorio Medico S.A.S. Se busca con esta investigación validar como está caracterizada la cultura organizacional de TAM S.A.S., para este fin, se utilizó el modelo creado por el profesor Carlos Eduardo Méndez.

Para la investigación se requirió la colaboración de TAM y sus colaboradores. TAM es una organización creada en el año de 1997 como respuesta al mercado colombiano el cual no tenía los equipos y la tecnología necesaria para brindar el servicio de ambulancias a personas. Después de pocos años de operaciones la organización firma contratos con grandes entidades del país permitiendo una expansión a diferentes zonas del país y posicionándose como una de las líderes del mercado nacional.

La compañía se basa en el recurso humano y de la calidad de las personas de su organización, está conformado por personal médico, auxiliares de enfermería, comandantes, un radio-operador y administrativo. Este recurso humano está compuesto por colaboradores que de manera diaria apoyan la gestión de la organización.

Dada la importancia que tiene para la empresa el cumplimiento de sus objetivos se busca analizar la estructura y la dinámica de cada una de las áreas, para de esta forma describir la cultura organizacional de la empresa de una manera detallada, la cual le servirá a la empresa para poder estructurar estrategias que generen mejoras organizacionales.

Para este estudio se llevó a cabo la metodología del libro: Transformación cultural en las organizaciones Un modelo para la gestión del cambio, Editorial Limusa S.A y Universidad del Rosario, del Docente Carlos Eduardo Méndez (2006). En el libro se muestran cuatro conceptos fundamentales para llevar a cabo la caracterización de la

cultura organizacional: el concepto del líder que tiene acerca del hombre, la estructura, el sistema organizacional y el clima organizacional.

El estudio de cultura organizacional se realizó en el área administrativa y en el área operativa de la empresa, se realizaron 80 encuestas abarcando de ésta forma el 60% de la empresa.

Al finalizar el estudio, se logró evidenciar la estructura de autoridad que tiene definida la empresa y como se lleva a cabo el trabajo en equipo y las relaciones entre jefe y colaborador para cumplir las metas y lograr prestar un servicio con excelencia.

## OBJETIVOS DEL ESTUDIO

### Objetivo General

Describir la cultura organizacional de Transporte Ambulatorio Medico SAS., permitiendo implementar acciones de mejoramiento que orienten a los miembros de la organización a fortalecer y mejorar algunos rasgos de la cultura.

### Objetivos Específicos

- Identificar los rasgos altamente arraigados y las categorías que describen la cultura de la organización de Transporte Ambulatorio Medico SAS.
- Agrupar los rasgos altamente arraigados e identificar las categorías describiéndolas en de cada empresa.
- Identificar las tendencias de la cultura organizacional.
- Describir el clima organizacional de Transporte Ambulatorio Medico SAS e identificar sus principales características.
- Hacer la caracterización de la cultura organizacional.

## MARCO TEORICO

### 1. CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Partiendo del hecho que las organizaciones están compuestas por seres humanos y estos a su vez crean relaciones entre sí que se convierten en patrones de comportamiento dada la influencia que tienen unos sobre otros, la cultura organizacional pretende describir la caracterización de dichos factores que hacen que la organización sea única por su cultura y sirva como base para diseñar estrategias factibles de ejecutar para generar cambios en tecnologías de gestión.

Méndez Álvarez (2006), define la cultura organizacional como:

La conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos (p.91).

Según esta definición la cultura organizacional se define por medio de cuatro variables:

#### 1.1 El concepto del líder sobre el hombre:

En las organizaciones el fundador o líder el que crea la cultura dependiendo de la teoría administrativa con la cual se identifique y decida adoptar la cual va a reflejar el concepto que tenga sobre el hombre y el comportamiento frente a sus colaboradores.

Méndez Álvarez (2006) muestra las diferentes teorías administrativas sobre el hombre que se encuentran vigentes entre las cuales están:

- *Frederick Taylor*, el cual ve al hombre como un insumo productivo y no como una persona integral, no tiene en cuenta el aspecto emocional del hombre.
- *Henry Fayol*, muestra el hombre como una persona capaz de desempeñarse en una organización dada sus capacidades y al cumplimiento de principios establecidos como la responsabilidad, disciplina, división del trabajo y la autoridad.
- *Elton Mayo*, afirma que el hombre requiere relacionarse con personas de su ambiente laboral y además necesita de un reconocimiento social que lo motive a alcanzar sus objetivos, en esta teoría se tiene en cuenta el aspecto emocional del hombre.
- *Peter Drucker*, para este autor el hombre es el elemento principal de la organización y requiere de motivación y capacitación para su desarrollo personal y laboral.
- *Edgar Schein*, muestra que el hombre requiere necesariamente de un incentivo económico para sentirse motivado.
- *Michael Porter*, tiene la idea que el hombre necesita sentirse realizado en la organización y requiere de un incentivo económico para ser una persona productiva.

Estas teorías entre otras, muestran la influencia que tiene el líder sobre el hombre en su desarrollo laboral y personal que se ve reflejado en comportamientos colectivos del personal que conforma la organización y que incidirá en los resultados de la productividad y eficiencia. Esta variable nos ayuda a ver la importancia que tiene el hombre en la compañía y la forma con que se relacionan las personas, sus condiciones laborales y el concepto que tienen de la compañía en la que se desarrollan a diario.

## 1.2 Estructura de la Organización:

Méndez Álvarez (2006), afirma:

La estructura puede definirse como el sistema de relaciones recíprocas que establecen las personas en la ejecución de actividades determinadas por los cargos formalizados en el organigrama, que determina el tamaño de cada unidad de trabajo, identifica y normaliza funciones, procesos y procedimientos, la dinámica en las relaciones de poder y autoridad, por la centralización y/o descentralización, así como parámetros de coordinación y comunicación. La estructura está sujeta al cambio por la influencia de variables externas como la tecnología y otras del entorno que condicionan la estrategia de la organización (p.105).

Partiendo de esta definición dada por el autor Méndez Álvarez (2006) se puede afirmar que la estructura define los comportamientos que tiene el hombre en la organización dado que esta es la base que se forma para alcanzar las metas que se propone la organización, donde se define la estrategia de la empresa y se formalizan los comportamientos básicos que requiere una persona para ingresar a formar parte del equipo de trabajo de la compañía.

Según el autor se requieren de siete elementos para definir la estructura organizacional en una empresa, los cuales son:

### 1.2.1 Tamaño

Méndez Álvarez (2006), expone:

Determina la dimensión en la que se establecen los procesos de interacción social y los procesos de comunicación. Una organización de pocos miembros define relaciones de carácter primario “cara a cara”, con procesos de comunicación informal. Una organización compleja determina relaciones formales más complejas e impersonales con la consiguiente formalización del proceso de comunicación. De esta forma el tamaño de la organización influye en la conformación de la conciencia

colectiva que construyen sus miembros, quienes de acuerdo con la complejidad de sus relaciones asumen conductas compartidas con otros (p.107).

### 1.2.2 División del Trabajo

La división del trabajo se refiere a la asignación de tareas necesarias asignadas a individuos especializados lo cual genera mayor eficiencia en el trabajo de las personas.

Méndez Álvarez (2006), se refiere a la división del trabajo:

La división del trabajo influye significativamente en la conducta y comportamiento del hombre en la organización. El cumplimiento de las responsabilidades de su cargo le lleva a adoptar de manera consciente e inconsciente conductas propias del cargo expresadas en los objetivos del cargo y/o en los llamados manuales de funciones en los que se encuentra la estandarización de actividades, así como la mecanización del trabajo. Además, a establecer relaciones sociales en el ejercicio de la autoridad (poder), y/o subordinación, como por la departamentalización que asuma la organización, determinando los límites y alcance de las relaciones y gestión de las áreas y de las personas que en ellas actúan. De esta forma es un factor influyente en la conciencia colectiva que caracteriza a la cultura de su organización (p.109).

### 1.2.3 Autoridad

La autoridad en la organización construye conductas en los individuos por la manera en que se establecen relaciones entre los colaboradores y jefes.

Méndez Álvarez (2006), define la autoridad como:

El poder de ejercer mando sobre otros con el fin de coordinar procedimientos y conductas en la organización. Es el poder de tomar decisiones y el derecho de exigir e influenciar a los subalternos para que las acaten y las cumplan con una respuesta en la que se manifiesta su nivel de obediencia. La autoridad como

mecanismo de control permite dirigir a otros de tal forma que se sientan dispuestos a obedecer por convicción propia u obligación (p.110).

#### 1.2.4 Coordinación

Este elemento se refiere al esfuerzo sincronizado que debe existir entre los colaboradores, unidades, áreas y departamentos para alcanzar las metas de la organización.

Méndez Álvarez (2006), presenta la coordinación:

La coordinación como elemento característico de la organización en su dinámica produce también manifestaciones particulares que le son propias, así como de sus miembros, que al compartirlas deben conducir a comportamientos aceptados en el marco de la cooperación, proceso asociativo de las relaciones sociales que genera conciencia colectiva en el hombre de la organización (p.112).

#### 1.2.5 Estrategia y Estructura

La estrategia es la base para definir los objetivos que se quieren alcanzar en la organización y esta debe estar alineada con las necesidades y exigencias del mercado. Es por esta razón que la estrategia está estrechamente vinculada con la estructura ya que esta podrá guiar a la estrategia. En la cultura organizacional está implícita en el momento en que se deban realizar cambios necesarios a la estrategia y los empleados deban afrontarlos en sus labores diarias.

#### 1.2.6 Tecnología y Estructura

En la actualidad toda organización requiere y utiliza tecnología para llevar a cabo sus procesos ya sean administrativos u operativos, para esto la empresa requiere de equipos y personal especializado para el uso de los mismos.

Méndez Álvarez (2006), se relaciona la tecnología con la cultura organizacional debido a *que*:

La tecnología permite a la empresa alcanzar altos niveles de competitividad por la calidad de sus productos, por la excelencia en el servicio, por la optimización de sus costos o por otros factores y el introducir tecnología avanzada en la operación de un negocio afecta la estructura en la división del trabajo, las rutinas, procedimientos y en la construcción mental de nuevas conductas que los individuos manifiestan en la conciencia colectiva que comparten (p.113).

### 1.2.7 Entorno y estructura

Una organización está sujeta a los cambios que le presenta el entorno como variables económicas, políticas, tecnológicas, sociales y de mercado; a los cuales debe responder de manera proactiva para mantenerse dentro del mercado al que pertenece. El entorno ejerce de manera influyente en la estructura debido a que requiere que la organización tenga una capacidad de respuesta ágil y este abierta a los cambios requeridos en la organización para afrontar los cambios que se generen.

### 1.3 Sistema Cultural:

El sistema cultura está relacionado con la conciencia colectiva de la organización que se genera a partir de percepciones las cuales están influenciadas por mitos, rituales, valores, ideologías, creencias, hábitos, historias y normas que identifican a una organización de otra.

#### 1.3.1 Mito

Méndez Álvarez (2006), define el mito y lo relaciona con la cultura organizacional como:

Sucesos de la vida real que tienen la característica de interesar y conmover a un grupo de individuos de la organización, permitiendo de esta manera que sirvan como guía en la resolución de problemas que se presenten en el interior de la organización. Llevan consigo creencias bastante permanentes sobre lo apropiado y

lo que no lo es para los individuos de la organización. Explican hechos o personas de carácter más universal que detallado y son símbolos que han sido comunicados de un grupo de individuos a otros (p.118).

### 1.3.2 Ideología

Méndez Álvarez (2006), infiere a partir de diferentes definiciones que:

La ideología de la organización es un sistema de ideas, creencias, tradiciones, principios y mitos, interdependientes, creado por la organización y compartido por los individuos. Los líderes tienen un papel protagónico en la construcción de la ideología para la organización. Es el reflejo de los sistemas de ideas que de forma implícita o explícita se proyectan en el quehacer de la organización. Sus estrategias de gestión y de acción están influenciadas por la ideología construida (p.113).

### 1.3.3 Valores

En una organización los valores guían los comportamientos de los individuos, permiten identificar acciones apropiadas o inapropiadas, las cuales pueden generar reconocimientos o rechazos frente a los compañeros o jefes y ayudan a la obtención de metas en la organización.

### 1.3.4 Ritos

Los ritos ayudan a entender el carácter y el contexto de la organización y se distinguen por cuatro características: aspecto litúrgico, representacional, de doble función y con un papel purificador. Estos están ligados al desarrollo de la organización y a su identidad individual.

### 1.3.5 Creencias

Las creencias en las organizaciones juegan un papel importante ya que generan sentido de pertenencia con la misión, visión y objetivos propuestos por la organización a la que se hace parte.

Méndez Álvarez (2006), expone la creencia como:

La creencia es la aceptación consciente que tiene el hombre de la organización acerca de una idea o realidad de la misma, no necesita una demostración en concreto. Las creencias son influenciadas en el proceso de interrelación social donde el lenguaje tiene una importancia mayor en su construcción. Las creencias eliminan las dudas en las personas y les señalan líneas de acción como miembro de la organización al estar inmersas en la conciencia colectiva (p.125).

#### 1.3.6 Hábitos

Los hábitos se refieren a comportamientos repetitivos durante un periodo de tiempo.

Méndez Álvarez (2006), lo resume:

En las organizaciones existen diferentes tipos de hábitos según el cargo, ya que pueden influir en el tipo de autoridad que se tenga, los controles, la motivación y el tipo de mando que haya, y esto lleva a que se adopte un determinado tipo de comportamiento (p.126).

#### 1.3.7 Normas

Las normas son las reglas generales sobre las cuales se debe actuar o hacer una tarea determinada. En las organizaciones los individuos se rigen bajo las normas establecidas por la dirección, las cuales son obligatorias pues estas ayudan al buen desempeño de las funciones y a la convivencia entre colaboradores.

#### 1.3.8 Historias

Las historias sirven para presentar hechos de forma concreta y viviente que las hacen más fáciles de retener.

Méndez Álvarez (2006), describe a las historias:

Las historias pueden comprenderse como aquellas narraciones de hechos referentes a los fundadores, a decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y a la alta gerencia. Relacionan el presente con el pasado, ofreciendo explicaciones que legitiman las prácticas presentes y los comportamientos (p.128)

#### 1.4 Clima de la Organización

El clima organizacional hace referencia a las características que describen una organización, a los comportamientos de las personas que hacen parte de ella y la diferencian de otra.

Méndez Álvarez (2006), propone la siguiente definición de cultura organizacional:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. Se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (p.135).

Partiendo de esta definición el clima organizacional se compone de elementos que caracterizan aspectos formales e informales de una organización y de las relaciones interpersonales entre los individuos, determina los niveles y actitudes de motivación en el desempeño de sus funciones, proyecta creencias frente a hechos, personas y situaciones del grupo de trabajo que comparte una conciencia colectiva frente a situaciones comunes en la organización a la que pertenecen.

## 2. METODOLOGÍA PARA DESCRIBIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El estudio será guiado por el método del autor del libro Transformación cultural en las organizaciones, Méndez Álvarez (2006) infiere en el cual propone una metodología haciendo uso de técnicas de carácter cualitativo y cuantitativo, propone sesiones de grupo como técnica cualitativa y refuerza los resultados por medio de encuestas que abordan el tema de cultura organizacional apoyado en el marco teórico de su libro, posteriormente se lleva a cabo un ordenamiento, organización y tabulación de los datos obtenidos para realizar un análisis de la información cuantitativa y cualitativa arrojada por los instrumentos.

El caso particular de la empresa objeto de estudio Transporte Ambulatorio Medico S.A.S se realizara un estudio de carácter descriptivo, en el cual se pretende con la aplicación de encuestas como anteriormente se mencionó, describir y analizar las cuatro variables descritas en el marco teórico, que permitirán hacer la calificación de cada uno de los rasgos arraigados, altamente arraigados y menos arraigados; una vez obtenidos estos resultados se podrá describir el impacto que tienen en la organización.

Para la medición del clima organizacional se realizaran 40 encuestas de forma aleatoria como una muestra significativa del total de la empresa. Una vez realizadas las encuestas se realizaran las respectivas tabulaciones y ordenamiento de datos, para realizar el análisis. Donde se identificarán los rasgos altamente arraigados para cada variable en el total de la empresa, entendidos como situaciones que perciben con mayor o menor intensidad los colaboradores.

Una vez ordenados los rasgos altamente arraigados se agruparan en categorías descriptivas de análisis de acuerdo a la frecuencia de suceso que presenten los rasgos altamente arraigados, lo cual permitirá identificar los elementos característicos de la cultura organizacional. Estas categorías son insumo para identificar las tendencias que caracterizan la empresa objeto de estudio, las cuales son el resultado de agrupar aquellas categorías que comparten características similares.

Dada la información encontrada a partir de las categorías y tendencias, se da paso a la agrupación en macro tendencias, estas son el resultado de análisis general de las tendencias y rasgos altamente arraigados que en conjunto permiten dar un valor porcentual para identificar las macro tendencias a las que pertenece la cultura organizacional de la empresa analizada, las cuales son:

- Cultura Humanitaria
- Cultura Explicita
- Cultura Alternativa
- Cultura Simple

Como último paso se describirán las macro tendencias identificadas que definirán la cultura organizacional de Transporte Ambulatorio Medico S.A.S.

### 3. CLASIFICACIÓN RASGOS CULTURALES TRANSPORTE AMBULATORIO MEDICO S.A.S

Tabla1. Matriz Rasgos Altamente arraigado Cultura Organizacional por Variables

1. Hombre - organización	2. Estructura	3. Sistema Cultural	4. Clima Organizacional
Rasgos Altamente arraigados	Rasgos Altamente arraigados	Rasgos Altamente arraigados	Rasgos Altamente arraigados
101. La iniciativa para ejecutar actividades y la calidad de trabajo son factores importantes para evaluar el desempeño de los trabajadores.	201. Existe una estructura adecuada y eficiente, y tiene los objetivos definidos y formalizados por escrito.	301. No se realizan actividades para reconocer el desempeño y esfuerzo.	401. Hay total conocimiento de la filosofía, misión y objetivos de la empresa.
102. La capacidad de definir los procesos de trabajo, el compromiso, la capacitación del personal y la exigencia de resultados de los coordinadores por medio del control, son factores que estimulan e influyen para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y calidad del servicio.	202. La forma que se encuentra organizada la empresa ayuda a que se cumplan los objetivos.	302. El servicio con excelencia es un principio colectivo, que es conocido y compartido.	402. Se recibió suficiente información de objetivos y políticas de la empresa al momento de entrar.
103. Las influencias de personas conocidas se tienen en cuenta en el proceso de selección para contratación.	203. Los departamentos son el resultado de un diseño racional y lógico.	303. El éxito está basado en la puntualidad y en el sentido de pertenencia.	403. Se siente gran satisfacción al colaborar con los objetivos de la empresa.
104. La necesidad de un salario y adquirir mayor experiencia laboral inciden al momento de vincularse.	204. El nivel de influencia de los directivos y otros empleados que tienen las opiniones de personas que no desempeñan cargos jerárquicos es medio.	304. "Todos sin excepción deben conocer las reglas"	404. Existe buena colaboración y ayuda.

<b>1. Hombre - organización</b>	<b>2. Estructura</b>	<b>3. Sistema Cultural</b>	<b>4. Clima Organizacional</b>
<b>Rasgos Altamente arraigados</b>	<b>Rasgos Altamente arraigados</b>	<b>Rasgos Altamente arraigados</b>	<b>Rasgos Altamente arraigados</b>
110. Las directivas se preocupan por la conformación de grupos de trabajo para el desarrollo de las actividades.	210. Casi siempre se respeta el conducto regular donde los subordinados reciben órdenes únicamente de su jefe inmediato.	310. "Una persona determinada siempre nos anima	410. Se recibe suficiente información sobre los objetivos, políticas y novedades de la empresa.
111. Casi nunca se programan acciones que busquen el bienestar y el desarrollo profesional del empleado.	211. Los jefes inmediatos evalúan las tareas y los resultados de su trabajo de forma integral, verificando, corrigiendo y enseñando a mejorar su labor.	311. "Si el cliente se va totalmente satisfecho volverá a usar nuestro servicio" es el ideal que proyectan los jefes.	411. Los jefes son justos al momento de asignar un trabajo o tomar una decisión.
112. Las condiciones de trabajo como el horario, iluminación, materiales, ventilación, acceso y localización son excelentes.	212. Las decisiones fundamentales y estratégicas de la empresa las toma el nivel grupo directivo.	312. "Depende de quién sea el coordinador ese día se sale a la hora que es" es una creencia difundida.	412. Existe aceptación de las órdenes de los jefes con satisfacción.
113. El horario y las relaciones interpersonales son aspectos que influyen en desempeño laboral.	213. Las decisiones más importantes se dan en tiempos largos por quienes lo hacen.	313. Moto-ambulancias y uniformes" son símbolos propios de la organización	413. Los jefes controlan y hacen seguimiento sobre los resultados.
114. El salario y la ausencia de estímulos son factores que afectan la estabilidad laboral.	214. El grado de autonomía que poseen los jefes de área para tomar decisiones inherentes a sus departamentos es bajo.		414. Los jefes dan apoyo a sus empleados para desarrollar sus labores.
115. Ser reconocido por eficiente y productivo, y la antigüedad son factores claves para el éxito de los empleados.	215. Los niveles directivos asumen la responsabilidad de los resultados de la empresa.		415. se recibió toda la información de las responsabilidades de los cargos.

<b>1. Hombre - organización</b>	<b>2. Estructura</b>	<b>3. Sistema Cultural</b>	<b>4. Clima Organizacional</b>
<b>Rasgos Altamente arraigados</b>	<b>Rasgos Altamente arraigados</b>	<b>Rasgos Altamente arraigados</b>	<b>Rasgos Altamente arraigados</b>
	216. las personas que ocupan cargos directivos asumen responsabilidad de los resultados de la empresa o sobre su área.		416. A los empleados les gustaría participar en decisiones de trabajo que les generara mayor responsabilidad.
	217. Los criterios que se utilizan para asignar responsabilidades son funcionales y personales de acuerdo al cargo.		417. Existen excelentes relaciones de amistad, compañerismo y apoyo.
	218. Existe un claro y total conocimiento de responsabilidades y funciones, así como las del jefe.		418. Los problemas de trabajo se solucionan con el apoyo de los compañeros.
	219. A veces se asignan tareas y responsabilidades que no están claramente definidas, y deben asumirse en forma temporal.		419. existe buena comunicación con el jefe inmediato.
	220. Algunas veces han tomado decisiones o han realizado labores propias de otro departamento.		420. Hay confianza entre los empleados y los jefes.
	221. Existen pocos jefes.		421. Se recibe suficiente información sobre las novedades o acontecimientos que suceden en el área de trabajo.

<b>1. Hombre - organización</b>	<b>2. Estructura</b>	<b>3. Sistema Cultural</b>	<b>4. Clima Organizacional</b>
<b>Rasgos Altamente arraigados</b>	<b>Rasgos Altamente arraigados</b>	<b>Rasgos Altamente arraigados</b>	<b>Rasgos Altamente arraigados</b>
	222. El reconocimiento de la autoridad de los jefes por parte de los empleados se fundamenta en la experiencia.		422. Algunas veces en los departamentos existe la posibilidad de tomar decisiones individualmente o en grupo que solucionen sus problemas.
	223. La autoridad de los jefes es aceptada y respetada.		423. Hay satisfacción con el trabajo realizado.
	224. Los jefes orientan su esfuerzo a propiciar el trabajo en equipo, apoyados en la autoridad de su cargo		424. El empleado está satisfecho con su salario.
	225. Las decisiones son tomadas por quienes tienen un nivel de autoridad alto.		425. Los empleados manifiestan que la empresa los hace sentir contentos.
	226. Los jefes se preocupan por coordinar las actividades entre personas o departamentos.		426. La mayoría de los empleados llevan trabajando en la empresa de 3 a 5 años.
	227. Hay personas que sin tener autoridad por el cargo que desempeñan tienen influencia en las tareas y responsabilidades de los demás.		427. Frecuentemente los jefes revisan el cumplimiento y la calidad del trabajo.

<b>1. Hombre - organización</b>	<b>2. Estructura</b>	<b>3. Sistema Cultural</b>	<b>4. Clima Organizacional</b>
<b>Rasgos Altamente arraigados</b>	<b>Rasgos Altamente arraigados</b>	<b>Rasgos Altamente arraigados</b>	<b>Rasgos Altamente arraigados</b>
	228. Se aceptan y se valoran las decisiones de una persona que ejerce su cargo como jefe, y de la misma forma de personas que no tienen cargos directivos.		428. El estilo para controlar y evaluar el trabajo por parte de los jefes es bueno.
	229. La delegación de los jefes a los colaboradores es una práctica común.		429. Los empleados se sienten tranquilos y satisfechos con la forma en que le hacen seguimiento a su trabajo.
	230. El jefe comparte la responsabilidad con el colaborador cuando se delegan tareas.		430. Para que la empresa funcione en forma correcta y sea eficiente el control, el empleado con frecuencia debe controlar el trabajo con el jefe.
	231. cuando se delegan tareas y resultados se tiene claramente identificada la responsabilidad que se asume.		
	232. El nivel de coordinación y comunicación entre las áreas de esta empresa es eficiente.		
	233. La estructura de la organización, sus normas y procedimientos permiten utilizar adecuadamente los recursos.		

1. Hombre - organización	2. Estructura	3. Sistema Cultural	4. Clima Organizacional
Rasgos Altamente arraigados	Rasgos Altamente arraigados	Rasgos Altamente arraigados	Rasgos Altamente arraigados
	234. Las funciones y responsabilidades de los empleados están de acuerdo al cargo dentro de la estructura de la empresa.		
	235. Las responsabilidades y traes asignadas que tienen los empleados permiten el cumplimiento de las metas y objetivos de cada área.		
	236. Se conocen los objetivos para los cuales está desarrollando su labor.		
	237. Los resultados de cada área y de las personas que la conforman son consecuencia de la correcta y eficiente integración.		
	238. Existe un conocimiento claro de los objetivos y propósitos de la empresa por parte de los empleados.		
	239. La información que reciben los empleados es necesaria para el correcto desempeño de su trabajo.		

<b>1. Hombre - organización</b>	<b>2. Estructura</b>	<b>3. Sistema Cultural</b>	<b>4. Clima Organizacional</b>
<b>Rasgos Altamente arraigados</b>	<b>Rasgos Altamente arraigados</b>	<b>Rasgos Altamente arraigados</b>	<b>Rasgos Altamente arraigados</b>
	240. El 90% de la información que reciben los empleados de la empresa o de su jefe les sirve para realizar su trabajo.		
	241. La estructura es apropiada para alcanzar las estrategias que determinan los directivos.		
	242. Las responsabilidades y funciones de las personas no han cambiado cuando se han introducido nuevas tecnologías.		
	243. Las nuevas tecnologías han tenido un impacto medio-bajo sobre las funciones y responsabilidades.		
	244. La estructura es un factor que genera cambios en las funciones y responsabilidades entre personas, compañeros, y jefes.		
	245. La frecuencia con se hacen cambios en la estructura de la empresa para adaptarse a cambios es media-baja.		

#### 4. CATEGORIAS DE ANALISIS

Tabla 2. Matriz de categorías de análisis

<b>MATRIZ CATEGORIAS DE ANALISIS</b>			
<b>CATEGORIAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CODIGO RASGOS</b>	<b>NUMERO RASGOS</b>
<b>1.DESARROLLO PERSONAL Y MOTIVACIÓN</b>	Los empleados buscan obtener un desarrollo personal en sus actividades, donde el horario, las relaciones interpersonales, el salario y adquirir experiencia laboral son factores que influyen al momento de vincularse, las directivas se preocupan por buscar ese desarrollo por medio de planes y programas de capacitación con el fin de buscar los objetivos de la empresa, el aumento de la productividad y la mayor calidad en el desempeño del colaborador.	113, 104, 105, 106	<b>4</b>
<b>2. INSATISFACCIÓN CON LA ORGANIZACIÓN</b>	Los colaboradores manifiestan que casi nunca se realizan programas que busquen el bienestar y desarrollo profesional del empleado, ni se reconocen los esfuerzos y el desempeño de cada trabajador, además el salario y la ausencia de estímulos son factores que afectan la estabilidad laboral.	111, 114, 301	<b>3</b>
<b>3. EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD</b>	La eficiencia y productividad son factores que se buscan por medio de un apoyo logístico, evaluación de tareas y resultados en forma integral para lo cual se le da a cada colaborador la suficiente información para llevar a cabo su labor y se puedan establecer responsabilidades que permitan cumplir las metas de cada área y de la organización en conjunto, también se busca que los empleados logren alcanzar altos niveles por medio de la exigencia de resultados, inculcando un alto compromiso con sus labores y teniendo control por parte de los coordinadores.	107, 115, 211, 235, 239, 102, 240	<b>7</b>

<b>MATRIZ CATEGORIAS DE ANALISIS</b>			
<b>CATEGORIAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CODIGO RASGOS</b>	<b>NUMERO RASGOS</b>
<b>4. ESTRUCTURA DE AUTORIDAD</b>	La estructura de autoridad es centralizada debido a que existen pocos jefes y las decisiones son tomadas por el grupo directivo y en tiempos largos, los jefes de áreas tienen un nivel bajo de autonomía para tomar decisiones y normalmente delegan tareas a sus colaboradores, no se tiene la posibilidad de analizar o evaluar a los superiores, las funciones de cada colaborador se establecen de acuerdo al cargo y los reconocimientos de jefes se fundamentan explícitamente en la experiencia laboral.	103, 212, 213, 215, 216, 217, 221, 222, 225, 108, 214, 229	<b>12</b>
<b>5. FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA</b>	La estructura permite alcanzar las estrategias determinadas por los directivos, es eficiente porque tiene un diseño racional y lógico de sus departamentos, brindando unas condiciones de trabajo excelentes. Adicionalmente tiene los objetivos definidos y formalizados por escrito, transmitiendo un claro y total conocimiento de las funciones al igual que las responsabilidades, sin embargo algunas veces se toman decisiones o se realizan labores de otros departamentos asumiendo nuevas responsabilidades, estas situaciones se presentan cuando existen acumulación y exceso de trabajo, lo cual genera un criterio para crear cargos nuevos. La frecuencia con que se hacen cambios en la estructura es media baja y ha generado modificaciones en las funciones entre personas, compañeros y jefes; Al igual que la estructura la tecnología ha cambiado con una frecuencia media-baja, sin embargo no ha generado cambios en las responsabilidades y funciones.	112, 201, 202, 203, 206, 218, 219, 220, 231, 233, 234, 241, 243, 244, 245, 230	<b>17</b>
<b>6, LIMITACIÓN DE LA INICIATIVA Y CREATIVIDAD</b>	La iniciativa para ejecutar actividades es un factor importante para evaluar el desempeño, sin embargo los empleados perciben que las funciones, responsabilidades y la dependencia de las órdenes del jefe son factores que limitan la posibilidad de tener imaginación o autonomía.	101, 109, 208, 207	<b>4</b>

<b>MATRIZ CATEGORIAS DE ANALISIS</b>			
<b>CATEGORIAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CODIGO RASGOS</b>	<b>NUMERO RASGOS</b>
<b>7. LIDERAZGO JEFES-SUBORDINADO</b>	El liderazgo en la empresa se ve reflejado en la aceptación con satisfacción que tienen los colaboradores frente a las opiniones y decisiones que toman los jefes, estos siempre se preocupan por coordinar las actividades entre personas o departamentos y por animar al grupo de trabajo para cumplir las metas; en las áreas existen personas que sin tener autoridad por el cargo que desempeñan tienen influencia en las tareas de los demás y es aceptada y respetada de manera espontánea.	204, 205, 209, 210, 223, 226, 227, 228, 310, 312	<b>10</b>
<b>8. SENTIDO DE PERTENENCIA</b>	El sentido de pertenencia es un factor clave para lograr la obtención de objetivos; es una norma por escrito que cada colaborador debe hacer y mejorar su trabajo, adicionalmente debe actuar con valores como la honestidad, equidad, responsabilidad, respeto y lealtad, el cumplir con esta norma influye en el momento de ascender y obtener reconocimiento. Los empleados sienten satisfacción al colaborar con los objetivos de la empresa. Los jefes proyectan un ideal para alcanzar el éxito el cual es " Si el cliente se va totalmente satisfecho volverá a usar nuestro servicio".	302, 305, 306, 307, 308, 311, 403, 313, 303	<b>9</b>
<b>9. TRABAJO EN EQUIPO</b>	Los jefes y directivas orientan su esfuerzo a propiciar el trabajo en equipo, en el cual el jefe comparte responsabilidades y delegación de tareas, este se ve caracterizado por la buena comunicación, colaboración y eficiente integración entre áreas que llevan a la obtención de buenos resultados.	110, 404, 405, 232, 237, 224	<b>6</b>
<b>10. FORMALIZACIÓN DE OBJETIVOS Y REGLAS</b>	Cada colaborador debe tener claro conocimiento de la filosofía, misión y propósitos de la empresa, adicionalmente debe conocer los objetivos y reglas para los cuales está desarrollando su labor que son informados al momento de ingresar a la compañía. El uso adecuado de las instalaciones físicas y horarios de entrada y salida son unos de los comportamientos que tienen mayor influencia en el reglamento de trabajo.	236, 238, 304, 309, 401, 402	<b>6</b>

## 5. TENDENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

A partir de las categorías de análisis identificadas y su impacto nacen las tendencias que caracterizan la empresa analizada, las cuales resultan a partir de una agrupación de categorías que comparten características en los rasgos altamente arraigados.

En Transporte Ambulatorio Medico se identificaron cuatro tendencias que caracterizan la cultura organizacional.

Tabla 3. Tendencias. Dinámica de la estructura

<b>Matriz de tendencias totales según la participación de las categorías</b>				
<b>Tendencias</b>	<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>	<b># de Rasgos</b>	<b>%</b>
<b>LIMITACIÓN DE POLITICAS PARA EL DESARROLLO HUMANO</b>	2. INSATISFACCIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	La limitación a la iniciativa y creatividad afectan la satisfacción que tienen los empleados con la organización, debido a que las funciones, responsabilidades y la dependencia de las órdenes del jefe limitan la posibilidad de tener imaginación o autonomía, adicionalmente casi nunca se realizan programas que busquen el bienestar y desarrollo profesional del empleado, ni se reconocen los esfuerzos y el desempeño de cada trabajador, otro factor que afecta la estabilidad son los bajos salarios y la ausencia de estímulos.	3	9%
	6. LIMITACIÓN DE LA INICIATIVA Y CREATIVIDAD		4	

<b>Matriz de tendencias totales según la participación de las categorías</b>				
<b>Tendencias</b>	<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>	<b># de Rasgos</b>	<b>%</b>
<b>DINAMICA DE LA ESTRUCTURA</b>	5. FORMALIZACIÓN DE LA ESTUCTURA	La estructura es eficiente porque tiene un diseño racional y lógico de sus departamentos, tiene definida su filosofía y misión, además brinda unas condiciones de trabajo excelentes a los cuales se les da un uso adecuado. Adicionalmente tiene las normas y los objetivos definidos y formalizados por escrito, los cuales son conocidos por los colaboradores y son informados al momento de ingresar a la empresa. La estructura tiene una frecuencia de cambio media-baja y genera cambios en las funciones y responsabilidades de los colaboradores y entre áreas y departamento, los cambios en tecnológicos también tiene una frecuencia baja pero no generan cambios significativos. La estructura de autoridad es centralizada debido a que existen pocos jefes, las decisiones son tomadas por el grupo directivo, al igual que las normas y responsabilidades, estas están focalizadas a la obtención de la eficiencia y productividad que se logra por medio de un apoyo logístico, una exigencia en los resultados y un alto compromiso con las labores de cada colaborador.	17	56%
	10. FORMALIZACIÓN DE OBJETIVOS Y REGLAS		6	
	3. EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD		7	
	4. ESTRUCTURA DE AUTORIDAD		12	

<b>Matriz de tendencias totales según la participación de las categorías</b>				
<b>Tendencias</b>	<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>	<b># de Rasgos</b>	<b>%</b>
<b>GESTIÓN DE ACCIÓN DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN</b>	1.DESARROLLO PERSONAL Y MOTIVACIÓN	El liderazgo en la empresa se ve reflejado en la aceptación con satisfacción que tienen los colaboradores frente a las opiniones y decisiones que toman los jefes, estos siempre se preocupan por coordinar las actividades entre personas o departamentos y por animar al grupo de trabajo para cumplir las metas; en las áreas existen personas que sin tener autoridad por el cargo que desempeñan tienen influencia en las tareas de los demás y es aceptada y respetada de manera espontánea, las directivas se preocupan por buscar ese desarrollo por medio de planes y programas de capacitación con el fin de buscar los objetivos de la empresa, el aumento de la productividad y la mayor calidad en el desempeño del colaborador.	1	15%
	7. LIDERAZGO JEFES-SUBORDINADO		10	
<b>GESTIÓN ORIENTADA AL PERSONAL</b>	8. SENTIDO DE PERTENENCIA	Los jefes y directivas orientan su esfuerzo a propiciar el trabajo en equipo y a promover que los colaboradores actúen de acuerdo a las normas buscando la excelencia del servicio por medio de una mejora continua y valores y principios inculcados por la empresa y en consecuencia creando un sentido de pertenencia, el trabajo en equipo se caracteriza por que tiene una buena colaboración entre áreas y se comparten responsabilidades.	9	20%
	9. TRABAJO EN EQUIPO		6	
<b>TOTAL RAGOS</b>			<b>75</b>	<b>100%</b>

Tabla 4. Ponderación Tendencias

<b>Matriz de tendencias totales según la participación de las categorías</b>				
<b>Tendencias</b>	<b>Categoría</b>	<b>Numero de Rasgos por Categoría</b>	<b>Total Rasgos por Tendencia</b>	<b>%</b>
<b>LIMITACIÓN DE POLITICAS PARA EL DESARROLLO HUMANO</b>	2.Insatisfacción con la organización	3	7	9%
	6. Limitación a la Iniciativa y creatividad	4		
<b>DINAMICA DE LA ESTRUCTURA</b>	5 Formalización de la estructura	17	42	56%
	10 Formalización de objetivos y reglas.	6		
	3 Eficiencia y Productividad	7		
	4 Estructura de Autoridad	12		
<b>GESTIÓN DE ACCIÓN DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN</b>	1.Desarrollo Personal y motivación	1	11	15%
	7 Liderazgo - Jefes y subordinado	10		
<b>GESTIÓN ORIENTADA AL PERSONAL</b>	8 Sentido de pertenencia	9	15	20%
	9 Trabajo en equipo	6		
<b>TOTAL RAGOS</b>		75		100 %

## 6. CARACTERIZACION DE CULTURA DE TRANSPORTE AMBULATORIO MEDICO S.A.S

En 1997 nace Transporte Ambulatorio Medico, creada como respuesta al mercado colombiano para brindar el servicio de transporte terrestre de personas que necesitaran servicio médico. Parte de la necesidad de prestar un servicio social a la comunidad, permitiendo facilitar el traslado de pacientes inter-hospitalarios con los más altos estándares de calidad y sentido humano.

Inicia operaciones con dos vehículos (1997) con los cuales se desarrollaron servicios de apoyo y traslado por evento, para la captación de Salud Total. Empieza a trabajar en diferentes campos de acción, inicialmente en Bogotá con SOAT y posteriormente en traslados a nivel nacional contratados por diferentes Instituciones para servicios de alta y baja complejidad.

Después de pocos años de operaciones la organización firma contratos con grandes entidades del país como:

- SALUD TOTAL EPS
- HUMANA VIVIR EPS
- FUNDACION HOSPITAL SAN CARLOS
- MEDICOS ASOCIADOS
- HOSPITAL OCCIDENTE DE KENNEDY
- VIRREY SOLIS IPS
- CLINICA EL BOSQUE
- HOGAR DE PASO LLANO Y ORINOQUIA
- SOAT

De esta manera se logró expandir el campo de acción a toda la ciudad de Bogotá y lícito con diferentes instituciones distritales, Hospitales, IPS entre otros. Por otra parte la organización asumió el reto de implementación del SGSSS, Ley 100/93, o Sistema general de seguridad social y salud, para ello organizo la infraestructura física, el recurso humano y la adecuación de los estándares de habilitación requeridos.

La organización decide concentrar su mercado en la ciudad de Bogotá atendiendo sin embargo, a clientes nacionales e intermunicipales y brindando servicios de:

Transporte de baja complejidad (TAB)

Está conformado por ambulancias asistenciales destinadas al transporte de pacientes cuyo estado no represente un riesgo actual o eventual y que no necesiten durante el trayecto ningún procedimiento asistencial especial.

Transporte de alta complejidad (TAM):

El servicio de Atención Medicalizado de Transporte Ambulatorio Medico Ltda., realiza traslados de pacientes críticos o con alguna condición de inestabilidad, que por su diagnóstico requieren monitoreo permanente y deben ser transportados por un equipo de profesionales especialmente entrenados y en una ambulancia de alta complejidad.

Transporte alta complejidad Neonatal (TAM-N):

Traslado de recién nacidos que requieren monitoreo y deben ser transportados por un equipo de profesionales especialmente entrenados.<sup>1</sup>

A partir de este resultado nace la siguiente matriz que ubica los resultados de las tendencias y se logra identificar en que macro tendencia se encuentra la cultura organizacional de la empresa.

---

<sup>1</sup> Ver *Transporte Ambulatorio Medico*. Tomado el 20 de Junio de 2012. Consulta electrónica en: [web.tam.com.co](http://web.tam.com.co)

Con la obtención de las tendencias descritas, se realizó la unión de éstas para obtener las macro tendencias, y así caracterizar la cultura según la Metodología del Profesor Carlos Eduardo Méndez (2006).

Se establecieron dos macro tendencias: la Formalización y la Calidad de la Interacción Social. De la Formalización se tuvo en cuenta las tendencias: Dinámica de la Estructura y la Limitación de Políticas para el Desarrollo Humano, y de la Calidad de la Interacción Social se acogió: Gestión de Acción de Liderazgo y Motivación, y la Gestión Orientada al Personal.

GRAFICO 1. CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



Se observa que en la matriz de macro tendencias, existe una cultura Alternativa Explícita, donde el 35 % de rasgos altamente arraigados están relacionados con la calidad de la interacción social y el 65% pertenecen a la formalización de la organización.

Con los anteriores resultados se puede observar que la empresa está basada en la formalización de sus funciones, donde prevalecen las normas y procedimientos que están claramente definidos, buscando tener mayor control, mejorando la productividad y eficiencia, y disminuyendo la calidad de la interacción social entre los empleados.

La formalización se define como "el ordenamiento de la organización de la estructura, procesos administrativos, de relación social y comportamiento de las personas mediante normas, procedimientos y otros, con el propósito de predecir y controlar la acción individual y colectiva" (Méndez Álvarez, 2009).

En Transporte Ambulatorio Medico la estructura es centralizada, sus lineamientos están definidos y formalizados por escrito, estos determinan comportamientos estandarizados logrando mayor control de las acciones de los colaboradores y la organización. La estructura de TAM tiene un diseño racional y lógico de sus áreas, permitiendo unas condiciones de trabajo adecuadas. Las decisiones son tomadas por los directivos, son aceptadas y respetadas por los empleados, y estas están focalizadas a la obtención de la eficiencia y productividad.

Méndez Álvarez (2009), define la calidad de la interacción social como:

La percepción que tienen las personas sobre la frecuencia con la que participan en procesos sociales de carácter asociativo (aquellos que propician la unión y cohesión social de las personas, como la cooperación, acomodación y asimilación), y que se reflejan en su desarrollo individual, participación, identidad y satisfacción (P.5).

En la empresa la calidad de la interacción social está siendo disociativa porque existe una limitación a la iniciativa y creatividad, producida por la dependencia de las funciones y responsabilidades que tienen los empleados con sus jefes. No existen actividades o programas que promuevan el bienestar, la interacción y el desarrollo, y en consecuencia no se logra total satisfacción por parte de los empleados con sus labores.

## 7. CONCLUSIONES

El análisis y caracterización basados en los rasgos, categorías y tendencias de la cultura organizacional de Transporte Ambulatorio Medico S.A.S., nos muestran que tiende a ser una cultura Alternativa Explicita, donde existe mayor formalidad y prevalece sobre la interacción social.

Este predominio de la formalidad se ve reflejada en su estructura eficiente producto de un diseño racional y lógico de sus departamentos, de su filosofía y misión bien definida, de las excelentes condiciones de trabajo. Adicionalmente tiene las normas y los objetivos definidos y formalizados por escrito, los cuales son enseñados a los colaboradores al momento de ingresar a la empresa. La frecuencia media-baja de cambio de la estructura impide que se genere algo de informalidad, sin embargo en algunas ocasiones se presentan cambios en las funciones y responsabilidades de los colaboradores y entre áreas y departamento, pero no afecta el ordenamiento de la organización.

Adicionalmente existen pocos cambios tecnológicos. La autoridad está centralizada en unos pocos jefes, las decisiones son tomadas por el grupo directivo, al igual que las normas y responsabilidades, estas están focalizadas a la obtención de la eficiencia y productividad, existe una exigencia en los resultados y un alto compromiso con las labores de cada colaborador.

Con respecto a la interacción social se presenta una limitación a la iniciativa y creatividad de los empleados afectando la satisfacción que tienen con la organización. Lo anterior es generado por la dependencia que hay de las órdenes del jefe sobre las funciones y responsabilidades, disminuyendo la posibilidad de tener imaginación o autonomía.

Adicionalmente casi nunca se realizan programas que busquen el bienestar y desarrollo profesional del empleado, ni se reconocen los esfuerzos y el desempeño de cada trabajador, estas situaciones afectan los procesos sociales, el desarrollo individual, de participación, la identidad y la satisfacción.

## 8. RECOMENDACIONES

El propósito de este trabajo es la descripción y caracterización de la empresa Transporte Ambulatorio Medico. Con los resultados de esta investigación los directivos pueden determinar que tecnología o herramienta de gestión se ajusta a la cultura organizacional que describimos en el trabajo anterior.

Es pertinente aclarar que cuando nos referimos a descripción y caracterización no entra el término diagnóstico. El profesor Méndez (2006) en su libro: Transformación cultural en las organizaciones: Un modelo para la gestión del cambio. Hace énfasis que el método utilizado para estudio de la cultura organizacional es meramente descriptivo. Si calificamos la cultura organizacional de la empresa en estudio, perderíamos el objetivo primordial del trabajo.

No podemos decir que la cultura organizacional que tiene TAM es buena o mala. Las personas adecuadas y pertinentes para determinar esto son los directivos de acuerdo a lo que planean hacer y desarrollar. Si necesitan implementar grandes cambios tecnológicos en la empresa con de una manera adecuada, es preciso que algunos rasgos altamente arraigados se modifiquen.

El anterior punto refleja lo que se debe hacer con los resultados de este trabajo, los directivos deben determinar que rasgos les sirve o no a su empresa basándose en su planeación estratégica. Pretendemos con esta investigación facilitar la toma de decisiones y hacer mostrar a los stakeholders si esta cultura es la más adecuada para su negocio y donde quieren llegar.

## BIBLIOGRAFIA

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. (2003) Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá: Mc Graw Hill.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. (2006) Transformación cultural en las organizaciones: Un modelo para la gestión del cambio. Bogotá: Universidad del Rosario: Limusa Noriega.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. (2009) Método para descubrir la cultura de las organizaciones en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario. Programa de divulgación científica, Tomo IV

WEB TRANSPORTE AMBULATORIO MEDICO. Tomado el 20 de Junio de 2012, de [web.tam.com.co](http://web.tam.com.co)