

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE
NEGOCIO DEL GRUPO EMPRESARIAL MUNDO MUJER (GEMM) PERIODO 2021-2**



INFORME FINAL

OPCIÓN DE GRADO

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POPAYÁN

2021

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE
NEGOCIO DEL GRUPO EMPRESARIAL MUNDO MUJER (GEMM) PERIODO 2021-2**



PRESENTADO POR:

CRISTIAN FELIPE MENESES JIMÉNEZ

ASESOR ACADEMICO:

ELIZABETH TORO CHALA

ASESOR EMPRESARIAL:

VIVIANA PAYÁN

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POPAYÁN

2021

DEDICATORIA

Gracias por confiar en mí, por estar en las buenas y en las malas, sin su apoyo este gran triunfo no sería un hecho: Andrea Lebaza Jiménez, Carmen Tulia Jiménez y Doris Mercedes Jiménez

AGRADECIMIENTO

A los que siempre estuvieron ayudándome con sus conocimientos y buena vibra les agradezco gratamente: ingeniero Roberth Güepud, doctora Gloria Inés Vanegas Torres, profesora Elizabeth Toro Chala y doctora Viviana Payán, mil y mil gracias por su apoyo desinteresado. Su ingenio, experiencia y sabiduría están plasmados a lo largo de todo el trabajo

CONTENIDO

CONTENIDO.....	v
LISTA DE GRÁFICOS	xi
LISTA DE TABLAS.....	xv
LISTA DE FIGURAS	xvi
INTRODUCCIÓN	1
1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO	3
1.1 Definición del Problema.....	3
1.2 Formulación del Problema.....	4
1.3 Justificación	4
1.4 Objetivos.....	6
1.4.1 Objetivo General	6
1.4.2 Objetivos Específicos	6
2 CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA	7
2.1 Génesis y evolución de la cultura organizacional	7
2.2 Los seis factores clave de la cultura organizacional.....	8
2.2.1 Importancia del talento humano	9
2.1 Marco Conceptual.....	10

2.1.1	Cultura organizacional	10
2.1.2	Clima organizacional.....	11
2.1.3	Liderazgo.....	11
2.1.4	Creencias	12
2.1.5	Normas	12
2.1.6	Símbolos.....	13
2.1.7	Filosofía.....	13
3	CONTEXTUALIZACIÓN ORGANIZACIONAL	14
3.1	Características del Grupo Empresarial Mundo Mujer (GEMM).....	14
3.2	Características de la Fundación Mundo Mujer.....	16
3.2.1	Historia de la Fundación Mundo Mujer	16
3.2.2	Misión de la Fundación Mundo Mujer.....	17
3.2.3	Visión de la Fundación Mundo Mujer	17
3.3	Características de INBAYÁN	18
3.3.1	Historia de INBAYÁN.....	18
3.3.2	Misión de INBAYÁN	19
3.3.3	Visión de INBAYÁN.....	19
3.4	Características de INGEMM	19
3.4.1	Historia de INGEMM.....	20

3.4.2	Misión de INGEMM.....	20
3.4.3	Visión de INGEMM.....	20
3.5	Características de ADC	21
3.5.1	Historia de ADC.....	21
3.5.2	Misión de ADC	21
3.5.3	Visión de ADC.....	22
3.6	Características de BANINCA.....	22
3.6.1	Historia de BANINCA	22
3.6.2	Misión de BANINCA.....	23
3.6.3	Visión de BANINCA	23
3.7	Características de BAINCOL	24
3.7.1	Historia de BAINCOL	24
3.7.2	Misión de BAINCOL	24
3.7.3	Visión de BAINCOL.....	25
3.8	Valores del GEMM	25
4	CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA.....	26
4.1	Enfoque de la intervención.....	26
4.2	Tipo de intervención.....	27
4.3	Técnicas de intervención	27

4.3.1	Objetivo 1. Establecer el balance social de los colaboradores de la organización...	28
4.3.2	Objetivo 2. Describir los factores que inciden en la cultura organizacional.....	28
4.3.3	Objetivo 3. Formular un plan de mejora de la cultura organizacional.....	29
4.4	Instrumentos diagnósticos para medir la cultura organizacional.....	29
4.4.1	Entrevista telefónica.....	30
4.4.2	Encuesta	30
4.5	Población y Muestra	31
5	RESULTADOS.....	34
5.1	Caracterización del balance social del GEMM.	34
5.1.1	Revisión documental de los instrumentos de medición histórica del clima organizacional.....	34
5.1.2	Elaboración de la encuesta de la cultura organizacional en el GEMM.....	34
5.1.3	Campaña de sensibilización de la cultura organizacional en el GEMM.....	35
5.1.4	Socializar el proyecto de pasantía en la organización.....	42
5.2	Factores que inciden en la cultura organizacional.....	43
5.2.1	Resultados de cultura organizacional aplicada a las 6 unidades estratégicas de negocio del GEMM.....	44
5.2.2	Resultados generales de clima organizacional	50
5.2.3	Resultados generales de creencias.....	57

5.2.4	Resultados generales de normas.....	59
5.2.5	Resultados generales de símbolos.....	60
5.2.6	Resultados generales de filosofía.....	63
5.2.7	Resultados generales de valores.....	66
5.3	Encuesta de cultura organizacional al GEMM por cada unidad estratégica de negocio.....	75
5.3.1	Resultados individuales de caracterización.....	76
5.3.2	Resultados individuales de clima organizacional.....	84
5.3.3	Resultados individuales de creencias.....	95
5.3.4	Resultados individuales de normas.....	98
5.3.5	Resultados individuales de símbolos.....	99
5.3.6	Resultados individuales de filosofía.....	104
5.3.7	Resultados Individuales De Valores.....	108
5.4	Entrevista telefónica.....	122
5.4.1	Guión de la entrevista telefónica a excolaboradores del GEMM.....	123
5.4.2	Preguntas.....	123
5.4.3	Recopilación de información.....	124
5.5	Propuesta de plan de mejoramiento.....	127
5.6	Conclusiones y sugerencias.....	132

5.7 Socializar la propuesta del plan de mejora de la cultura organizacional con todos los
colaboradores de la entidad133

6 REFERENCIAS.....134

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Contratación en el GEMM.....	33
Gráfico 2 Caracterización general: cantidad de colaboradores por empresa	44
Gráfico 3 Caracterización general: antigüedad en el cargo.....	47
Gráfico 4 Caracterización general: edad de los colaboradores del GEMM.....	47
Gráfico 5 Caracterización General: Nivel de escolaridad de los colaboradores del GEMM.....	48
Gráfico 6 Caracterización general: estado civil de los colaboradores del GEMM	49
Gráfico 7 Pregunta General 1: Percepción de la compensación laboral	50
Gráfico 8 Pregunta general 2: funcionamiento del sistema de incentivos y beneficios	51
Gráfico 9 Pregunta general 3: procesos de formación y capacitación	52
Gráfico 10 Pregunta general 4: evaluación de desempeño	53
Gráfico 11 Pregunta general 5: Resolución de problemas	54
Gráfico 12 Pregunta general 6: Desempeño y trabajo en equipo	55
Gráfico 13 Pregunta general 7: Distribución de tareas	56
Gráfico 14 Pregunta general 8: Metas organizacionales.....	57
Gráfico 15 Pregunta general 9: recomendación o influencia interna	58
Gráfico 16 Pregunta general 10: Aplicación de normas	59
Gráfico 17 Pregunta General 11: celebración de fechas especiales	60
Gráfico 18 Pregunta General 12: celebraciones de mayor relevancia	61
Gráfico 19 Pregunta general 13: Uso de incentivos	62
Gráfico 20 Pregunta general 14: relación entre los resultados y la planeación estratégica	63

Gráfico 21 Pregunta general 15: políticas, valores y prácticas organizacionales	64
Gráfico 22 Pregunta general 16: vacantes.....	65
Gráfico 23 Pregunta general 17: principios rectos	66
Gráfico 24 Pregunta general 18: Actuación frente a situaciones estresantes	67
Gráfico 25 Pregunta general 19: Empoderamiento	68
Gráfico 26 Pregunta general 20: realización del trabajo	69
Gráfico 27 Pregunta general 21: aplicación de prácticas sobresalientes.....	70
Gráfico 28 Pregunta general 22: búsqueda de información	71
Gráfico 29 Pregunta general 23: reconocimiento del trabajo de los compañeros	72
Gráfico 30 Pregunta general 24: Muestra de respeto hacia superiores y compañeros	73
Gráfico 31 Pregunta general 25: aceptación de las diferencias.....	74
Gráfico 32. Pregunta general 26: autoconocimiento	75
Gráfico 33 Caracterización individual: cantidad de colaboradores por empresa.....	76
Gráfico 34 Caracterización individual: antigüedad en el cargo	80
Gráfico 35 Caracterización individual: edad de los colaboradores por empresa	81
Gráfico 36 Caracterización individual: nivel de escolaridad de los colaboradores por empresa...82	
Gráfico 37 Caracterización individual: estado civil de los colaboradores por empresa	83
Gráfico 38 Pregunta individual 1: percepción de la compensación laboral por empresa	84
Gráfico 39 Pregunta individual 2: funcionamiento del sistema de incentivos y beneficios por empresa.....	85
Gráfico 40 Pregunta individual 3: procesos de formación y capacitación por empresa	87
Gráfico 41 Pregunta individual 4: evaluación de desempeño por empresa	88
Gráfico 42 Pregunta individual 5: resolución de problemas por empresa	90

Gráfico 43 Pregunta individual 6: desempeño y trabajo en equipo por empresa.....	91
Gráfico 44 Pregunta individual 7. Distribución de tareas	93
Gráfico 45 Pregunta individual 8: metas organizacionales por empresa	95
Gráfico 46 Pregunta individual 9: recomendación o influencia interna por empresa	96
Gráfico 47 Pregunta individual 10: aplicación de normas por empresas	98
Gráfico 48 Pregunta individual 11: celebración de fechas especiales por empresa	99
Gráfico 49 Pregunta individual 12: celebraciones de mayor relevancia por empresa	101
Gráfico 50 Pregunta individual 13: uso de incentivos por empresa.....	102
Gráfico 51 Pregunta individual 14: relación entre los resultados y la planeación estratégica por empresa.....	104
Gráfico 52 Pregunta individual 15: políticas, valores y prácticas organizacionales por empresa	105
Gráfico 53 Pregunta individual 16: vacantes por empresa.....	107
Gráfico 54 Pregunta individual 17: principios rectos por empresa	108
Gráfico 55 Pregunta individual 18: Actuación frente a situaciones estresantes por empresa.....	110
Gráfico 56 Pregunta individual 19: Empoderamiento por empresa	111
Gráfico 57 Pregunta individual 20: realización del trabajo por empresa	112
Gráfico 58 Pregunta individual 21: aplicación de prácticas sobresalientes por empresa.....	114
Gráfico 59 Pregunta individual 22: búsqueda de información por empresa	115
Gráfico 60 Pregunta individual 23: reconocimiento del trabajo de los compañeros por empresa	117
Gráfico 61 Pregunta individual 24: muestra de respeto hacia superiores y compañeros por empresa.....	118
Gráfico 62 Pregunta individual 25: aceptación de las diferencias por empresa.....	120

Gráfico 63 Pregunta individual 26: autoconocimiento por empresa.....121

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Datos de la Fundación Mundo Mujer</i>	16
Tabla 2. <i>Datos de INBAYÁN</i>	18
Tabla 3. <i>Datos de INGEMM</i>	19
Tabla 4. <i>Datos de ADC</i>	21
Tabla 5. <i>Datos de BANINCA</i>	22
Tabla 6. <i>Datos de BAINCOL</i>	24
Tabla 7. <i>Muestreo aleatorio estratificado</i>	32
Tabla 8 <i>Cargos en ADC</i>	77
Tabla 9 <i>Cargos en BAINCOL</i>	77
Tabla 10 <i>Cargos en BANINCA</i>	78
Tabla 11 <i>Cargos en la Fundación Mundo Mujer</i>	79
Tabla 12 <i>Cargos en INBAYÁN</i>	79
Tabla 13 <i>Cargos en INGEMM</i>	79
Tabla 14. <i>Aspectos de recordación de exfuncionarios</i>	124
Tabla 15. <i>Percepción de la mayor apreciación de los excolaboradores para con la empresa</i> ...	125
Tabla 16. <i>Sugerencias de mejora de los excolaboradores del GEMM</i>	125
Tabla 17. <i>Sugerencias del plan de mejora</i>	127
Tabla 18. <i>Plan de acción para llevar a cabo el plan de mejora</i>	129

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Los seis factores de la cultura organizacional que se evaluaron en la encuesta aplicada al GEMM	9
Figura 2 Valores del GEMM	35
Figura 3 Qué es la cultura organizacional.....	37
Figura 4 Definición de la cultura organizacional.....	37
Figura 5 Explicación de definiciones de cultura organizacional	38
Figura 6 Campaña de expectativa del diagnóstico de la cultura organizacional	38
Figura 7 Explicación de la encuesta de cultura organizacional	39
Figura 8 Percepción psicológica de los colaboradores del GEMM.....	40
Figura 9 Percepción del área de trabajo	41
Figura 10 Sensibilización en torno a la inteligencia emocional empresarial	42
Figura 11 Reunión de socialización con los colaboradores de las 6 unidades estratégicas de negocio del GEMM.....	43

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son por naturaleza dinámicas, esto se debe a que se desenvuelven en entornos turbulentos y cambiantes. El motor de gestión al interior de una organización es el talento humano, es por esto que se deben diseñar políticas encaminadas a mejorar las competencias y habilidades de los colaboradores con el fin de alcanzar un desempeño superior que se refleje a través de la aplicación de técnicas, comportamientos y actuaciones dentro y fuera de la organización, que a largo plazo son los insumos que consolidan una fuerte cultura organizacional de la cual depende el funcionamiento y devenir de la entidad.

La práctica empresarial se realiza con el propósito de describir la cultura organizacional periodo 2021-2 de las unidades estratégicas de negocio del Grupo Empresarial Mundo Mujer (GEMM), y así formular un plan de mejora de la cultura organizacional del conglomerado.

Por esta razón se hizo un diagnóstico que nos permitió ver las percepciones de los colaboradores con respecto a la cultura organizacional, donde observamos el conocimiento, congruencia y aplicación según Olmos, M y Socha K (2006) de las creencias, clima, valores, normas, filosofía y símbolos al interior de la organización.

El lector encontrará en primera instancia la contextualización del trabajo, donde se define el problema, se hace la justificación y se trazan los objetivos.

Seguidamente verá la contextualización teórica, donde se explica la evolución a través del tiempo del constructo de cultura organizacional, así como la explicación de los seis factores clave de la cultura organizacional.

En la contextualización organizacional se tienen las características de cada unidad estratégica de negocio del GEMM: Historia, misión, visión y valores.

En la contextualización metodológica encontramos el enfoque, tipo y técnicas de intervención. Así como los instrumentos diagnósticos utilizados para medir la cultura organizacional.

Y en el último apartado tenemos los resultados del estudio: caracterización del balance social y los factores que inciden en la cultura organizacional (encuesta y entrevista telefónica). Así como la propuesta del plan de mejoramiento.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

El acercamiento al Grupo Empresarial Mundo Mujer (GEMM) se hizo gracias a la buena relación que hay entre la Organización y la Universidad del Cauca, dándose la vacante gracias a la gestión de la profesora Isabel Gonzáles Serna, directora del Centro de Estudios y Servicios (CES).

La pasantía surge de la necesidad de diagnosticar la cultura organizacional de las unidades estratégicas de negocio del Grupo Empresarial Mundo Mujer (GEMM). Tema que pertenece al área del talento humano.

1.1 Definición del Problema

En la Organización existe la necesidad latente de diagnosticar la cultura organizacional, ya que se quiere mejorar la retroalimentación entre líderes y colaboradores, aumentar la fidelización de los colaboradores, para disminuir la amenaza de “fuga de cerebros” y aumentar así la generación de empleo en la región. De igual forma se desea fortalecer la movilidad del personal dentro de las diferentes unidades estratégicas de negocio del Grupo Empresarial Mundo Mujer (GEMM).

Los instrumentos diagnósticos (encuestas y entrevistas telefónicas) se enfocaron en evaluar el estado de la organización respecto a seis elementos de la cultura organizacional donde se evaluó el nivel de compromiso y conocimiento de los colaboradores respecto a los conceptos del

direccionamiento estratégico como los valores, las creencias, el clima, las normas, los símbolos y la filosofía.

1.2 Formulación del Problema

Cuál es la cultura organizacional de las unidades estratégicas de negocio del Grupo Empresarial Mundo Mujer (GEMM) en torno a los elementos organizacionales: símbolos, valores, normas y creencias, que permita identificar las debilidades del Grupo.

1.3 Justificación

La importancia del presente trabajo radicó en brindarle al pasante una ventana de oportunidad para poner en práctica las habilidades académicas, gerenciales y prácticas que obtuvo en la Universidad del Cauca, así mismo la Universidad aporta a la Organización con conocimiento que a la larga es fuente y generador de desarrollo social. Por otro lado, el GEMM entendiendo la importancia de reconocer los cambios que impactan el ejercicio laboral y sus efectos en los elementos organizacionales que representan oportunidades de mejora, se ve beneficiado por la satisfacción de su necesidad latente de diagnosticar la cultura organizacional de las unidades de negocio que conforman el Grupo Empresarial Mundo Mujer.

Al realizar esta práctica profesional en el área de talento humano se ponen a prueba los conocimientos adquiridos en la academia y se espera fortalecer los mismos, con el fin de

desarrollar capacidades que le permitan al pasante asumir nuevos retos para el continuo proceso de formación profesional y personal.

Se identificó que la organización necesitaba diagnosticar su cultura organizacional para fortalecer el liderazgo, esto implica mejorar la estrategia directiva por medio de procesos innovadores, llevando a superar los retos del mercado actual, caracterizado por un entorno dinámico y turbulento donde la búsqueda de desempeños superiores es el requisito fundamental para estar a la vanguardia de los retos tecnológicos (telemáticos e informáticos), sociales y ambientales (Responsabilidad Social Corporativa) demandados por el competitivo sector financiero.

Tener un conocimiento claro de los valores y normas de la empresa es clave ya que estos inciden en la actitud colectiva e individual de los colaboradores. Conocer la filosofía y los símbolos de la empresa promueven el sentido de pertenencia y compromiso. El fortalecimiento del clima organizacional es importante para disminuir la amenaza de fuga de talentos. Es de vital importancia hacer el estudio de diagnóstico de cultura organizacional ya que el desconocimiento y descuido de estos elementos genera falta de compromiso, bajo rendimiento laboral, mal clima organizacional, pérdida del carácter de la empresa, elementos que a la larga dificultan el rendimiento y el alcance de los objetivos organizacionales.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Describir la cultura organizacional de las unidades estratégicas de negocio del Grupo Empresarial Mundo Mujer (GEMM) periodo 2021-2.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Establecer el balance social de los colaboradores de la Organización
- Describir los factores que inciden en la cultura organizacional
- Formular un plan de mejora de la cultura organizacional

2 CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

En el presente capítulo se muestra lo referente al marco teórico donde se explican los diversos conceptos que se aplicarán y servirán como apoyo para el desarrollo del trabajo. En el marco conceptual se pondrá en contexto los términos y/o definiciones aplicadas en el trabajo de la práctica profesional.

2.1 Génesis y evolución de la cultura organizacional

La cultura organizacional debido a su gran alcance y complejidad es un concepto difícil de contextualizar. Este constructo de cultura se origina en la antropología con la historia de la cultura, donde se plantea que las tendencias de la sociedad se encaminan a la formación de familias, instituciones educativas, comunidades y prácticas religiosas Olmos, M y Socha K (2006).

En 2009 Torres y Rodríguez dicen que (como se citó en Jenks, 1993) a partir de la génesis del concepto de cultura se establecen cuatro categorías fundamentales: 1) Cognitiva, en la que la cultura se vuelve inteligible como un estado mental general, soportando la idea de la perfección, del logro individual o de la emancipación. 2) Colectiva, que invoca un estado de desarrollo intelectual o moral en la sociedad, vinculando la cultura con la idea de la civilización. 3) Concreta y descriptiva, ve la cultura como un cuerpo de destrezas y trabajos intelectuales dentro de cualquier sociedad, como el campo de simbolismos producidos y

sedimentados de una sociedad. 4) Social, relaciona la cultura con la forma integral de vida, en un sentido plural y potencialmente democrático.

2.2 Los seis factores clave de la cultura organizacional

Olmos, M y Socha K en 2006 (como se citó en Pricewaterhouse, 1996) habla de los seis factores clave que permiten diagnosticar la cultura organizacional, donde ésta es definida como el conjunto de valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofías. Los valores son los principios o cualidades consideradas por los integrantes de una organización como el servicio al cliente, la innovación entre otros. En cuanto a las creencias, son las hipótesis, consideraciones que se tienen del modelo del negocio en la organización las cuales pueden ser verdaderas o falsas. Por otro lado, se encuentra el clima, entendido como la atmósfera o los sentimientos dentro del ambiente organizacional que se hace visible en la parte física del lugar, como trabajan los empleados, entre otras. Las normas, son los estándares o reglas que envuelven la organización y habla de cómo deben comportarse los trabajadores. Los símbolos, son los iconos, rituales y tradiciones que envuelven lo esencial para la empresa como por ejemplo las ceremonias realizadas anualmente. Por último, la filosofía, que son las políticas establecidas e ideologías que guían las acciones organizacionales.

Figura 1. Los seis factores de la cultura organizacional



Fuente. Elaboración Propia

2.2.1 Importancia del talento humano

Con todo lo anteriormente dicho podemos afirmar que una mejora en la cultura organizacional inevitablemente trae beneficios organizacionales ya que se mejora el desempeño del talento humano permitiéndole a este mejorar el engagement y fidelización organizacional. El talento humano es el activo diferencial y estratégico más fuerte con el que cuentan las organizaciones, más aún en la era del conocimiento en la que nos encontramos. Este capital intelectual es fuente de ventajas competitivas sostenibles y por ende es más valioso aún que los recursos físicos y financieros, por ende, debemos propugnar por mejorar

el bienestar de los asociados, para generar la ventaja competitiva que permita superar a la competencia.

2.1 Marco Conceptual

El marco conceptual se orienta en general a definir este objeto, describir sus características y explicar posibles procesos asociados a él. En algunos textos más extensos, el marco conceptual también funciona para reconocer y describir “el estado del arte”, es decir, señalar las principales líneas teóricas en relación con este tema, de modo de poder proponer una nueva mirada teórica que consideramos relevante en relación con el objeto (Vidal, S.F, p.1).

2.1.1 Cultura organizacional

Carbajal, M (2011). Expone que la cultura organizacional se relaciona con las normas escritas y no escritas de una empresa, las cuales deben seguir los colaboradores para “funcionar” correctamente dentro de la empresa. Ésta puede incluir: los planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y aspectos de tipo administrativo y de recursos humanos, por ejemplo, procedimientos para capacitación, tomar vacaciones, ausencias, entre otras.

La cultura de una organización es la consecuencia de las costumbres, tradiciones, procedimientos y sistemas con los cuales opera y funciona. En el caso de una Pyme, es el emprendedor que la crea quien le imprime su carácter a la organización desde que inicia

actividades. El creador de una Pyme tiene ideas claras de lo que quiere, y seleccionará a las personas que le acompañarán en su aventura, a quienes cree que comulgarán con sus ideas.

2.1.2 Clima organizacional

Según Carbajal, M (2011) el clima organizacional es la atmósfera dentro de la compañía “lo que se respira en ella” y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables que perciben los empleados sobre su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, la comunicación informal, entre otros.

Podemos afirmar que el clima organizacional repercute en una mayor calidad en la vida de su personal y, como consecuencia, se reflejará en sus productos y servicios. De allí que se diga que las percepciones sobre el clima organizacional son un elemento clave del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

2.1.3 Liderazgo

En 2016 Blanch, Gil, Antino y Muñoz (como se citó en Bass, 1999) afirman que el líder transformacional integra cuatro factores esenciales (a) la influencia idealizada, (b) la motivación inspiracional, (c) la estimulación intelectual y (d) la consideración individualizada de los seguidores.

Blanch, Gil, Antino y Muñoz 2006 (como se citó en Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans y May, 2004) dicen que los líderes son perfectamente conscientes del contenido real de sus pensamientos, emociones, habilidades, sistema de valores y del modo en que son percibidos por los demás. Igualmente, poseen cualidades como la confianza, optimismo, esperanza, resiliencia y fortaleza moral.

2.1.4 Creencias

Armenta, Rodríguez y Sangines (S, F) afirman que las creencias son lo que la gente cree como que es verdad o no, realidades o irrealidades en sus mentes.

2.1.5 Normas

Fernández (2015) dice que las normas son un sistema que permite que todos los individuos respeten unas determinadas conductas y procedimientos ante las situaciones que se generen. Estas normas están redactadas y aprobadas en los manuales de gestión y organización, por lo que su cumplimiento y respeto es obligatoria para todos.

2.1.6 Símbolos

Armenta, Rodríguez y Sangines (S, F) dice que los símbolos son señales que connotan significados mucho más que su contenido intrínseco. Están investidos con significados subjetivos específicos. Los símbolos personifican y representan amplios patrones o esquemas de significados y hacen que la gente asocie consciente o inconscientemente ideas que a cambio les confieren de un significado más profundo, completo y frecuentemente “invocador de emociones”. Un signo o señal puede ser cualquier cosa: una palabra, una frase, una política, una bandera, un edificio, una oficina, la foto del director general por citar algunos.

2.1.7 Filosofía

Lengnick-Hall y Beck ((como se citó en Dávila, Osuna y Alvarado, 2011) dicen que los elementos de la filosofía organizacional son: las políticas, prácticas y actividades de recursos humanos. La capacidad de una organización para ser resistente. Y las capacidades, las acciones e interacciones de las personas.

3 CONTEXTUALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

El marco contextual en un proyecto o tesis es el escenario físico, condiciones temporales y situación general que describen el entorno de un trabajo investigativo. De forma general, este puede contener aspectos sociales, culturales, históricos, económicos y culturales que se consideren relevantes para hacer una aproximación al objeto del estudio. (Castillo, 2018)

3.1 Características del Grupo Empresarial Mundo Mujer (GEMM)

A finales de los años 70 se creó en Estados Unidos el Women's World Banking (Banco Mundial de la Mujer), idea iniciada en 1975 en la primera conferencia de Naciones Unidas sobre la mujer, cuya misión era crear una entidad que fomentara la participación de las mujeres empresarias en la economía local; teniendo acceso a las finanzas, la información y los mercados.

En Popayán, capital del departamento del Cauca y con la filosofía del Banco Mundial de la Mujer, nació en el año 1985 la Fundación Mundo Mujer como una Organización No Gubernamental (ONG), que con el paso de los años se convirtió en la entidad de microcrédito con mayor desarrollo económico y beneficio social de esta región y del país.

Con la experiencia de 29 años en el mercado atendiendo a las comunidades estrato uno, dos y tres de Colombia, otorgando microcrédito de una manera fácil, rápida y oportuna y con atención personalizada, permitiendo la inclusión financiera, promoviendo el

empoderamiento, autoestima e independencia de la mujer y en aras de ofrecer nuevos productos a la comunidad; Fundación Mundo Mujer decide iniciar su proceso de evolución a banco, hoy denominado Banco Mundo Mujer, quien abre sus puertas al público a partir de febrero del 2015, reservando para la empresa Fundación Mundo Mujer, su actuación exclusiva en las actividades meritorias de realización de proyectos sociales para beneficiar a las comunidades de menores ingresos. FMM (2021)

A la par de la preparación de apertura del Banco Mundo Mujer, se crea una unidad de negocio vinculada al Grupo Empresarial Mundo Mujer denominada INBAYÁN SAS, constituida como la Agencia de Viajes, que inicia la prestación de sus servicios al público en noviembre del 2014. FMM (2021)

Durante el 2016, se constituyen dos unidades de negocio nuevas vinculadas al grupo empresarial: BANINCA SAS, empresa dedicada al cobro de cartera castigada con proyección a constituirse en Call Center y la empresa Administración Documental del Cauca SAS, con el objeto de realizar gestión, almacenamiento, custodia y administración documental FMM (2021)

En el año 2019, se crean las empresas Inmobiliaria Grupo Empresarial Mundo Mujer- INGEMM, empresa dedicada a la gestión inmobiliaria propia de las empresas del GEMM y abierta al público; y la empresa Banca de Inversiones de Colombia SAS- BAINCOL, empresa que se dedicaría a prestar los servicios administrativos transversales de las empresas Fundación Mundo Mujer, IINBAYÁN SAS, BANINCA SAS, ADC SAS, INGEMM SAS y propiamente para BAINCOL SAS. FMM (2021).

3.2 Características de la Fundación Mundo Mujer

Tabla 1. *Datos de la Fundación Mundo Mujer*

Razón Social	Fundación Mundo Mujer SAS
NIT	800065180-9
Dirección Principal	Carrera 10 No. 4-60
Ciudad y Departamento	Popayán Cauca
Teléfono	(2) 835 38 38

Nota: Datos tomados de la página web oficial de la Fundación Mundo Mujer

3.2.1 Historia de la Fundación Mundo Mujer

La Fundación Mundo Mujer es una organización sin ánimo de lucro, con más de 32 años de trayectoria, promoviendo el progreso de las comunidades de menores ingresos del país, a través de diversos programas y proyectos sociales, los cuales están alineados con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. FMM (2021)

En el año 2011 recibió el reconocimiento la presidenta ejecutiva Dra. Leonor Melo de Velasco, con "la Cruz de Oro de Belalcázar" en la ciudad de Popayán. FMM (2021)

En el año 2013 y por segundo año consecutivo, se hizo acreedora al premio en la categoría Liderazgo Empresarial "Business Management Awards", otorgado al buen desempeño en su sistema de gestión empresarial. FMM (2021)

En el año 2014 la Sociedad Europea para la Investigación de la Calidad (European Society for Quality Research– ESQR), otorgó el premio a la calidad "EUROPEAN AWARDS FOR

BEST PRACTICES”. En el cual exalta el rendimiento distintivo de la organización, excelencia y orientación al cliente. FMM (2021)

3.2.2 Misión de la Fundación Mundo Mujer

“Identificar y desarrollar planes, programas y proyectos sociales enmarcados en las actividades meritorias, en pro de mejorar la calidad de vida de las comunidades con menores ingresos en nuestra área de influencia”. FMM (2021)

3.2.3 Visión de la Fundación Mundo Mujer

“Para el año 2026, seremos una fundación con alcance nacional, generando planes, programas y proyectos sociales, encaminados al mejoramiento socioeconómico de los beneficiarios, propiciando la inclusión y el cuidado del medio ambiente”

3.3 Características de INBAYÁN

Tabla 2. *Datos de INBAYÁN*

Razón Social	Agencia de Viajes INBAYÁN SAS
NIT	900546487-1
Dirección Principal	Carrera9 No. 18 N - 143
Ciudad y Departamento	Popayán Cauca
Teléfono	(2) 835 38 38

Nota: Datos tomados de la página web oficial de la Fundación Mundo Mujer

3.3.1 Historia de INBAYÁN

INBAYÁN nació en el año 2014 para brindarle calidad, comodidad y eficiencia a sus clientes. Está ubicada en la ciudad de Popayán, Cauca y hace parte del grupo empresarial más grande de la región sur occidente del país: “Mundo Mujer”. FMM (2021)

En su corta trayectoria ha logrado construir relaciones comerciales sólidas en el sector turístico y hotelero, certificándola como una agencia acreditada IATA desde el 31 de Julio de 2015. FMM (2021)

Cuenta con un equipo de seres humanos, altamente calificados para la venta de servicios turísticos a todo nivel y en todos los países, lo que los motiva a satisfacer sus requerimientos y expectativas, por ello, día a día buscan mejorar en la calidad de sus servicios. FMM (2021).

3.3.2 Misión de INBAYÁN

Somos una empresa prestadora de servicios turísticos confiables, de alta calidad, logrando superar las expectativas de los clientes, ofreciendo siempre los mejores precios, con principios éticos y de responsabilidad social; respaldados por un equipo humano capacitado y experimentado.

3.3.3 Visión de INBAYÁN

Ser el operador y promotor turístico líder en nuestra región, reconocidos a nivel nacional e internacional, por nuestros paquetes turísticos innovadores enfocados en el desarrollo del turismo regional, así como la prestación de servicios a nivel global.

3.4 Características de INGEMM

Tabla 3. *Datos de INGEMM*

Razón Social	Inmobiliaria Grupo Empresarial Mundo Mujer S.A.S
NIT	901189486-6
Dirección Principal	Carrera9 No. 18 N - 143
Ciudad y Departamento	Popayán Cauca
Teléfono	(2) 835 38 38

Nota: Datos tomados de la página web oficial de la Fundación Mundo Mujer

3.4.1 Historia de INGEMM

Dedicada a las actividades inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contratación FMM (2021).

3.4.2 Misión de INGEMM

Somos una empresa innovadora, experta en el diseñar, construir y gerenciar proyectos de infraestructura física comprometidos con la mejora continua, conservación ambiental y desarrollo social.

3.4.3 Visión de INGEMM

Ser para el 2023 una compañía moderna y versátil, con procesos autosostenibles, que permitan posicionarnos en el mercado como un referente de cumplimiento y excelencia, comerciando servicios de alta calidad.

3.5 Características de ADC

Tabla 4. *Datos de ADC*

Razón Social	Administración Documental del Cauca S.A.S
NIT	900997819-8
Dirección Principal	Parque Industrial del Cauca
Ciudad y Departamento	Popayán Cauca
Teléfono	(2) 835 38 38

Nota: Datos tomados de la página web oficial de la Fundación Mundo Mujer

3.5.1 Historia de ADC

ADC, Gestión Documental del Cauca, cuenta con la planta física mejor dotada del país, para la custodia de documentos y gestión de archivos. FMM (2021).

3.5.2 Misión de ADC

Ofrecer soluciones integrales de custodia, gestión documental y transformación digital, acordes al mercado y a los requerimientos de nuestros clientes, con la finalidad de alcanzar la satisfacción de las necesidades y el servicio prestado.

3.5.3 Visión de ADC

Ser reconocidos en el mercado como una empresa ejemplar en soluciones de custodia, gestión documental y transformación digital, aplicando los más altos estándares de calidad y buenas prácticas al servicio de nuestros clientes.

3.6 Características de BANINCA

Tabla 5. *Datos de BANINCA*

Razón Social	BANINCA S.A.S
NIT	900546489-6
Dirección Principal	Carrera 9 No. 18 N-143
Ciudad y Departamento	Popayán Cauca
Teléfono	(2) 835 38 38

Nota: Datos tomados de la página web oficial de la Fundación Mundo Mujer

3.6.1 Historia de BANINCA

BANINCA S.A. S se especializa en la administración y recuperación de cartera morosa pre jurídica y jurídica del sector financiero, comercial y real, con diversas actividades de gestión, control y seguimiento, garantizando los mejores resultados y respeto hacia nuestros clientes, basados en los principios fundamentales del ejercicio del derecho. FMM (2021).

Somos una empresa conformada por un equipo multidisciplinario, reunidos para brindarle el mejor servicio profesional de recuperación de créditos morosos y cobranzas en general, perteneciente al Grupo Empresarial Mundo Mujer, lo cual avala la experiencia obtenida en el tiempo, garantizando siempre resultados basados en confiabilidad, seguridad y eficiencia. FMM (2021)

Los proyectos en curso que lleva BANINCA es la implementación del Call Center para ofrecer el servicio de Telemarketing. FMM (2021).

3.6.2 Misión de BANINCA

Somos una empresa especializada en realizar gestiones rentables de carteras propias y de terceros, generando empleo, garantizando el cumplimiento de la normatividad vigente, con atención personalizada y sentido humano, dentro del territorio nacional.

3.6.3 Visión de BANINCA

Ser para el 2023 una empresa digital, integral, y ágil, generando convenios y alianzas que establezcan nuevas soluciones efectivas y seguras de recuperación de cartera.

3.7 Características de BAINCOL

Tabla 6. *Datos de BAINCOL*

Razón Social	Banca de Inversiones de Colombia SAS
NIT	901189583-2
Dirección Principal	Carrera 9 18 N 143
Ciudad y Departamento	Popayán Cauca
Teléfono	(2) 835 38 38

Nota: Datos tomados de la página web oficial de la Fundación Mundo Mujer

3.7.1 Historia de BAINCOL

La Actual Banca de Inversiones fue creada en junio de 2018 donde su objeto son las actividades auxiliares de servicios de operación empresarial FMM (2021).

3.7.2 Misión de BAINCOL

Somos una organización que define la estrategia del Grupo Empresarial Mundo Mujer; integramos las áreas transversales y administramos de forma rentable el patrimonio de la casa matriz Fundación Mundo Mujer

3.7.3 Visión de BAINCOL

Ser para el 2023 una compañía referente en estrategia, transformación digital, innovación, inteligencia de negocios y compliance, para las empresas del GEMM, que transmita el conocimiento a la casa matriz y unidades de negocio, potenciando su crecimiento y sostenibilidad.

3.8 Valores del GEMM

Los valores son compartidos por todas las unidades estratégicas del Grupo Empresarial Mundo Mujer. FMM (2021)

- **Humildad:** Nos aceptamos como somos y reconocemos nuestras debilidades para mejorar.
- **Integridad:** Actuamos con honestidad para generar confianza.
- **Liderazgo:** Todos somos líderes de nuestro trabajo para lograr los mejores resultados.
- **Excelencia:** Siempre buscamos el mejoramiento de nuestros procesos y nuestro crecimiento profesional.
- **Respeto:** Aceptamos y reconocemos las diferencias con los demás y actuamos dando un trato igualitario a todos los grupos de interés.

4 CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

Este capítulo brinda una orientación de cómo se alcanzaron los objetivos al finalizar el trabajo práctico, partiendo del problema y los objetivos expuestos anteriormente con el fin de describir y analizar la metodología que permitió recopilar todos los datos utilizados para dar respuesta a la necesidad planteada.

4.1 Enfoque de la intervención

El enfoque de intervención fue mixto, el postulado central de los métodos mixtos radica en la retroalimentación de los métodos cualitativos y cuantitativos dentro de una perspectiva metodológica única y coherente, que permitiría un nivel de comprensión del objeto investigativo (y, por ende, de los resultados) más cercana a la complejidad de fenómeno (MOSS, 1996, p.20).

En el enfoque cuantitativo se hicieron encuestas a 97 trabajadores activos y en el enfoque cualitativo se hicieron entrevistas telefónicas a 5 personas que dejaron las entidades voluntariamente.

4.2 Tipo de intervención

Tamayo (2002) en su libro proceso de investigación científica, afirma que la investigación descriptiva: “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente” (p.35).

Por ende, la intervención que se realizó en el área talento humano describió hechos y situaciones en la organización relacionadas con la cultura organizacional.

4.3 Técnicas de intervención

Para poder brindarle buen curso a esta intervención y poder alcanzar los objetivos propuestos en la presente práctica profesional y de acuerdo con las subactividades planteadas, se establecieron las siguientes tareas en las cuales el practicante estableció estrategias para poder cumplir el cronograma de actividades:

4.3.1 Objetivo 1. Establecer el balance social de los colaboradores de la organización.

- Realizar una revisión documental de los instrumentos de medición histórica del clima organizacional (cuadros de análisis).
- Ajustar la encuesta realizada previamente (se toman datos relevantes del clima).
- Socializar el proyecto de pasantía en la organización (reuniones) imágenes.

4.3.2 Objetivo 2. Describir los factores que inciden en la cultura organizacional.

- Realizar encuestas a todos los colaboradores de la organización.
- Realizar entrevistas telefónicas a los colaboradores que salieron de la organización voluntariamente.
- Organizar y tabular la información recolectada.
- Analizar los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas a los colaboradores.
- Sacar conclusiones de los resultados obtenidos.

4.3.3 Objetivo 3. Formular un plan de mejora de la cultura organizacional.

- Elaborar un documento que recolecte información estratégica sobre la cultura de la entidad que permita en un futuro implementar un plan que mejore la cultura organizacional de la entidad.
- Socializar la propuesta del plan de mejora de la cultura organizacional con todos los colaboradores de la entidad.

4.4 Instrumentos diagnósticos para medir la cultura organizacional

Los instrumentos con los que se diagnosticó la cultura organizacional en las seis unidades estratégicas del Grupo Empresarial Mundo Mujer (GEMM) estuvieron enfocados a obtener información donde el talento humano comunicara de manera anónima y sincera sus sentimientos y percepciones acerca de la cultura organizacional.

Se utilizaron dos instrumentos: una encuesta a todos los trabajadores activos basada en el trabajo de Olmos, M y Socha K (2006) así como entrevistas telefónicas basadas en el trabajo de Ortiz, Y (2009). Estas entrevistas se realizaron con los colaboradores que dejaron voluntariamente la entidad.

4.4.1 Entrevista telefónica

La entrevista telefónica basada en el trabajo de Ortiz, Y (2009) buscó conocer la percepción de los excolaboradores respecto a la cultura organizacional de la empresa. Esta se llevó a cabo entre los días 19 y 21 de noviembre del 2021. Contó con la participación de 5 excolaboradores: 3 de BANINCA, 1 de INBAYÁN y 1 de BAINCOL.

Se les hicieron 3 preguntas abiertas tendientes a ver qué es lo que más recuerdan de la empresa, que es lo que más aprecian y que mejorarían de la misma.

4.4.2 Encuesta

La encuesta de cultura organizacional fue integral ya que buscó medir los aspectos más importantes que determinan la cultura del GEMM.

Este instrumento cuenta con 26 preguntas que para su elaboración han tenido en cuenta lo planteado por la compañía Pricewaterhouse (1996) en su libro *The Paradox Principles*. Este instrumento nos permite medir según Olmos, M y Socha K (2006), los siguientes factores de la cultura organizacional: valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía.

4.5 Población y Muestra

La encuesta se aplicó del 7 al 11 de octubre del 2021 por medio del aplicativo Formularios de Google.

La encuesta recabó la percepción de la cultura organizacional de 97 colaboradores del Grupo Empresarial Mundo Mujer.

El tipo de estudio estadístico utilizado para determinar la muestra fue el muestreo aleatorio simple estratificado.

La población objeto de estudio es de 112 colaboradores ($N=112$), se utilizó un error estándar de 0,015 ($se=0,015$) y un 90% de confiabilidad ($P= 0,90$).

Para determinar la muestra (n) se hicieron los siguientes cálculos:

$$\sigma^2 = (se)^2 = (0,015)^2 = 0,000225$$

$$s^2 = P(1 - P) = 0,90 (1 - 0,90) = 0,09$$

Por ende

$$n' = \frac{s^2}{\sigma^2} = \frac{0,09}{0,000225} = 400$$

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}} = \frac{400}{1 + \frac{400}{112}} = 87,5$$

Tenemos que se necesita una muestra de al menos 87 colaboradores del GEMM, para garantizar que la muestra sea representativa.

La estratificación hacia las 6 unidades estratégicas de negocio del GEMM se realizó con regla de tres, como lo muestra la tabla 7.

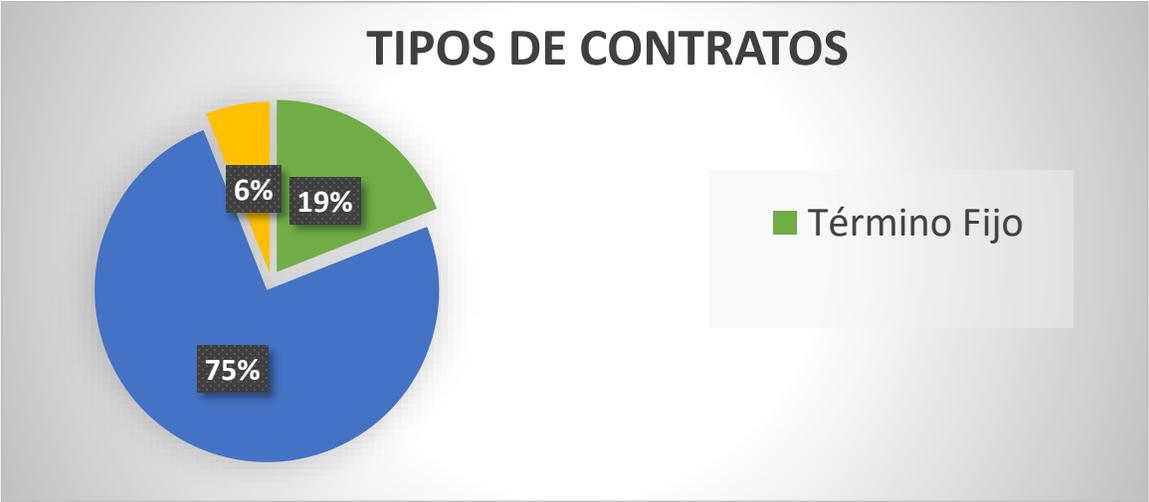
Tabla 7. *Muestreo aleatorio estratificado*

Empresa	Total, Colaboradores	Total, Muestra	Muestras Requeridas por Empresa	Muestras Tomadas por Empresa
INGEMM			2	2
INBAYÁN			2	2
FUNDACIÓN MUNDO MUJER			12	12
ADC			15	17
BANINCA			17	20
BAINCOL			39	44
Total	112	87	87	97

Nota: Elaboración Propia

Las Unidades Estratégicas de Negocio del Grupo Empresarial Mundo Mujer (GEMM) cuentan con 112 empleados en su nómina y tiene la siguiente distribución porcentual (Ver Gráfico 1).

Gráfico 1 Contratación en el GEMM



Fuente. Elaboración Propia

5 RESULTADOS

5.1 Caracterización del balance social del GEMM.

A continuación, se describen las actividades que se realizaron.

5.1.1 Revisión documental de los instrumentos de medición histórica del clima organizacional.

En la primera semana de octubre se revisó la encuesta de clima laboral aplicada a los colaboradores del GEMM en los años 2019,2020 y 2021 FMM (2021). Esto con el fin de realizar la encuesta de Cultura Organizacional. La encuesta de cultura organizacional en el apartado de clima organizacional se enfocó en recabar información que complementara los estudios de clima laboral aplicados anteriormente en el GEMM.

5.1.2 Elaboración de la encuesta de la cultura organizacional en el GEMM.

La encuesta de cultura organizacional se realizó en la segunda y tercera semana de octubre de 2021 y para esto se hizo primero una investigación documental donde consultaron varios

autores para tener diferentes definiciones de los conceptos de clima organizacional, creencias, valores, filosofía, normas y símbolos. Para ver más detalles ver el anexo operación de variables.

5.1.3 Campaña de sensibilización de la cultura organizacional en el GEMM.

Se realizó la campaña de sensibilización de la cultura organizacional en el GEMM por medio del correo electrónico empresarial, en el cual se publicaron tres flayers 1 por semana y en total por 3 semanas (9 flayers en total).

El Flayer número 1 (ver figura 2) se hizo con la finalidad de recordarle a los colaboradores cuales son los valores del GEMM.

Figura 2 Valores del GEMM



Fuente. Elaboración Propia

Los Flayer 2,3 y 4 (Figuras 3,4 y 5) explican la definición de la cultura organizacional.

Figura 3 Qué es la cultura organizacional



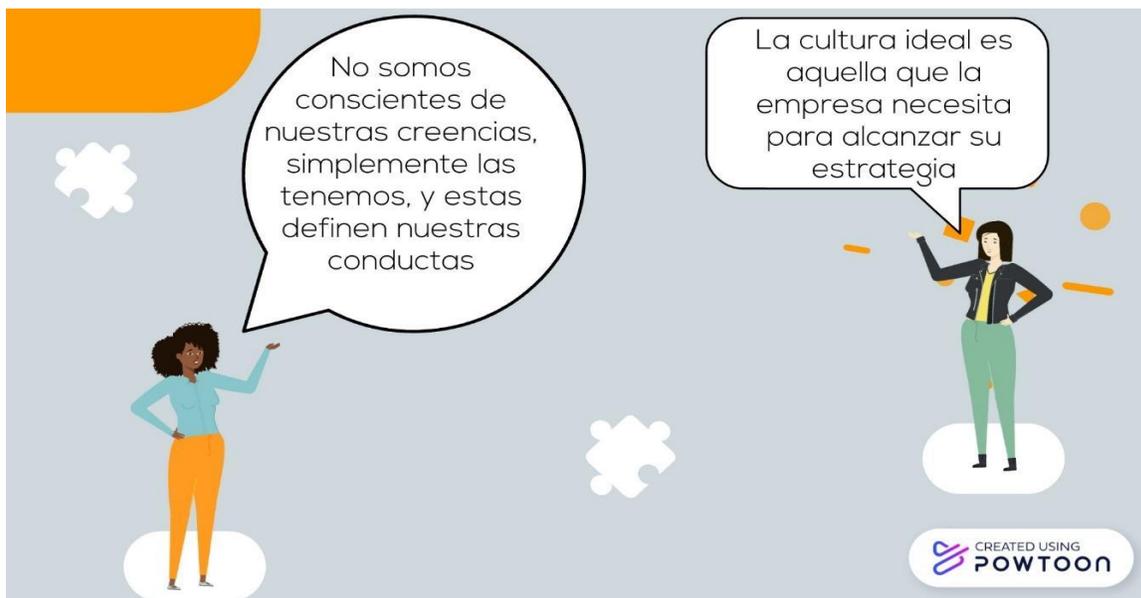
Fuente. Elaboración Propia

Figura 4 Definición de la cultura organizacional



Fuente. Elaboración Propia

Figura 5 Explicación de definiciones de cultura organizacional



Fuente. Elaboración Propia

El Flayer 5 (Figura 6) generó expectativa en los colaboradores para que se motivarán a realizar la encuesta.

Figura 6 Campaña de expectativa del diagnóstico de la cultura organizacional



Fuente. Elaboración Propia

El Flayer 6 (Figura 7) visibiliza el instrumento a aplicar: la encuesta virtual de cultura organizacional.

Figura 7 Explicación de la encuesta de cultura organizacional



Fuente. Elaboración Propia

El Flayer 7 (Figura 8) indaga las percepciones psicológicas de los colaboradores y los invita a compartir esos sentimientos por medio de la encuesta.

Figura 8 Percepción psicológica de los colaboradores del GEMM



Fuente. Elaboración Propia

El Flyer 8 (Figura 9) pretende sensibilizar a los colaboradores en torno a la percepción del área de trabajo.

Figura 9 Percepción del área de trabajo



¿Te sientes cómodo en el lugar de Trabajo?

Tu opinión es importante

Cuéntanos tus impresiones

- ¿Te sientes motivado?
- ¿Te apasiona lo que haces?
- ¿Sientes amor y respeto por los Valores Organizacionales?

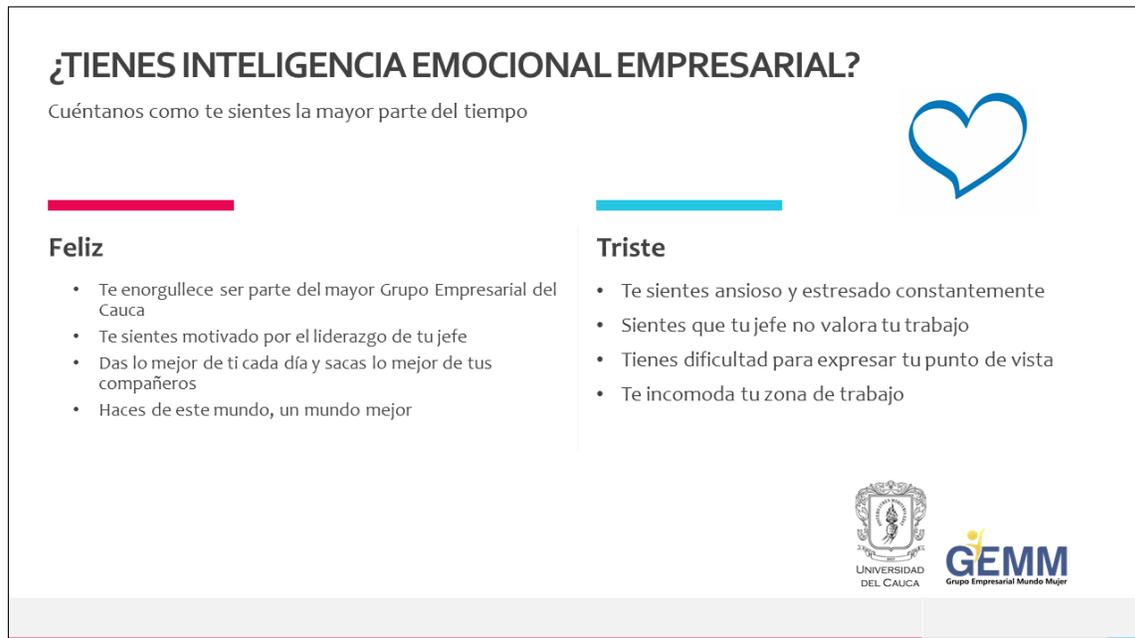
GEMM
Grupo Empresarial Mundo Mujer


UNIVERSIDAD
DEL CAUCA

Fuente. Elaboración Propia

El Flyer 9 (Figura 10) buscó sensibilizar a los colaboradores del GEMM en torno a la inteligencia emocional que se tiene en la empresa, herramienta indispensable para solucionar problemas y gestar adecuadamente las emociones propias y colectivas.

Figura 10 Sensibilización en torno a la inteligencia emocional empresarial



Fuente. Elaboración Propia

5.1.4 Socializar el proyecto de pasantía en la organización

Se realizaron tres reuniones con los colaboradores de las 6 unidades estratégicas de negocio del GEMM vía microsoft teams el día 7 de agosto, como se ve en la Figura 11. En las cuales se les dio a conocer a los colaboradores del GEMM la naturaleza, propósito y fin de la pasantía. Donde mi asesora empresarial Viviana Payán hizo la fase de empatizar al presentarme a los colaboradores y también al explicar las generalidades de la cultura organizacional. Luego yo expliqué el propósito, metodología y objetivos de la pasantía. Estas reuniones fueron muy provechosas ya que logramos impactar a la mayoría de los colaboradores y comprometerlos a realizar la encuesta.

Figura 11 Reunión de socialización con los colaboradores de las 6 unidades estratégicas de negocio del GEMM



Fuente. Elaboración Propia

5.2 Factores que inciden en la cultura organizacional

La encuesta se aplicó del 7 al 11 de octubre del 2021 por medio del aplicativo formulario de Google.

La encuesta recabó la percepción de la cultura organizacional de 97 colaboradores del Grupo Empresarial Mundo Mujer.

Los resultados se dividieron en dos categorías:

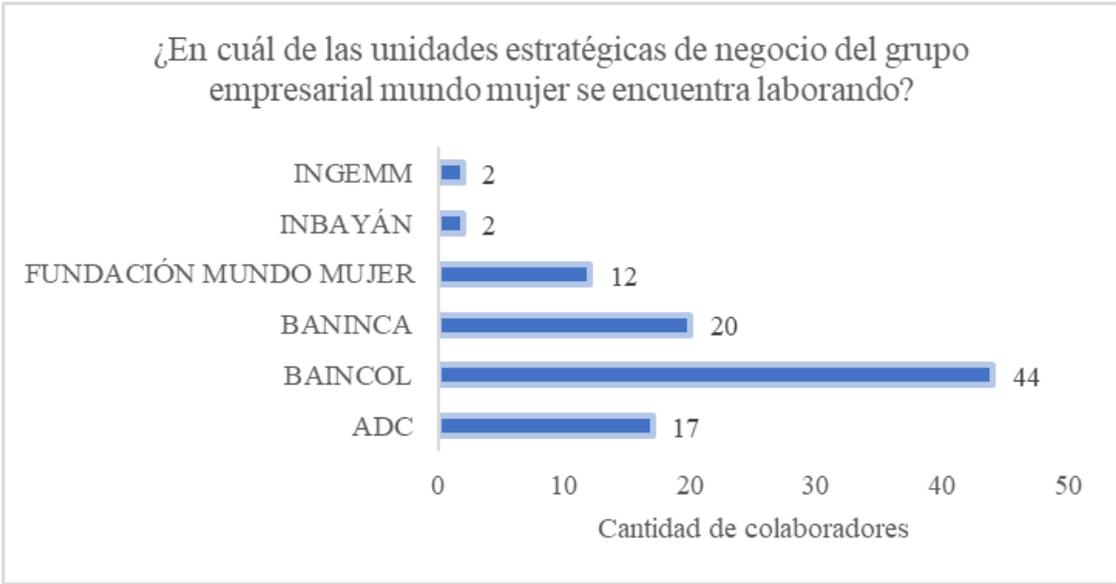
Las preguntas generales hacen alusión a las respuestas de los colaboradores encuestados de toda la organización del GEMM.

Las preguntas individuales hacen alusión a las respuestas de los colaboradores de cada una de las seis empresas del GEMM.

5.2.1 Resultados de cultura organizacional aplicada a las 6 unidades estratégicas de negocio del GEMM

Por preguntas generales se hace alusión a las preguntas hechas a todos los colaboradores del GEMM.

Gráfico 2 Caracterización general: cantidad de colaboradores por empresa



Fuente. Elaboración Propia

Tenemos una gran cantidad de colaboradores en BAINCOL (44 personas), BANINCA (20 personas), ADC (17 personas) y FUNDACIÓN MUNDO MUJER (12 personas). Por el contrario, tenemos pocos colaboradores en INGEMM (2 personas) y en la Agencia de Viajes INBAYÁN (2 personas).

Tabla 11 *Caracterización general: cargo desempeñado en el GEMM*

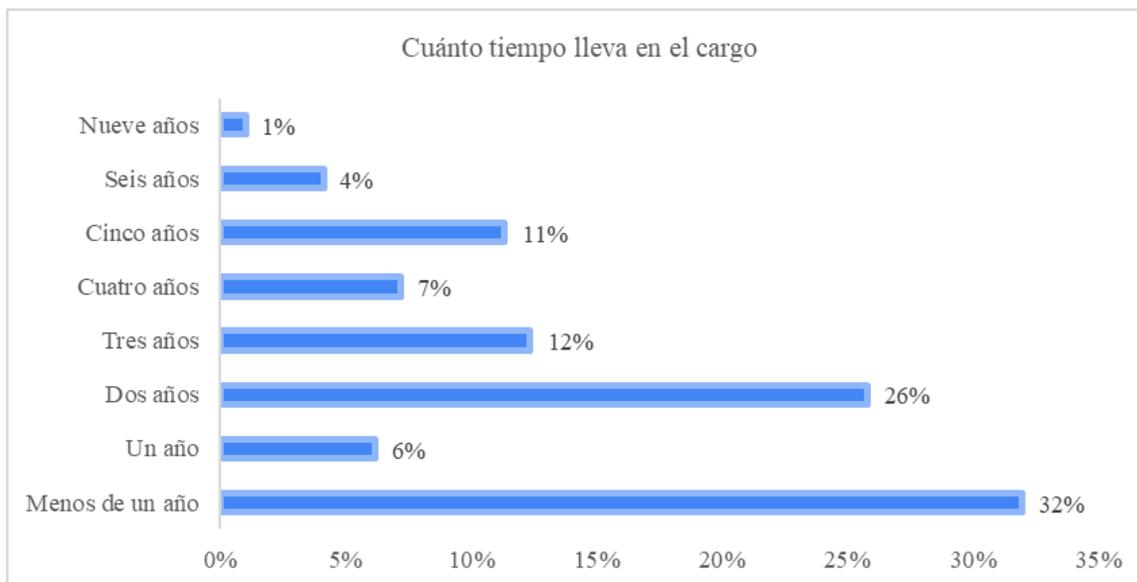
Cargo desempeñado en el GEMM	
Abogado Corporativo	3
Administrador De Infraestructura de TI	1
Analista Administrativo	1
Analista Contable	2
Analista de Aplicaciones y Bases de Datos	1
Analista de Cumplimiento y Control Interno	1
Analista de Gestión Documental	1
Analista de Impuestos	1
Analista de Operaciones PQR	3
Analista de Planeación Financiera	1
Analista de Proceso	1
Analista de Proyectos	4
Analista de Proyectos Sociales	1
Analista de Recursos Humanos SG-SST	1
Analista de Redes y Comunicaciones	1
Analista de Seguridad de la Información Y PCN	1
Analista de Seguridad de la Información y Protección de Datos	1
Aprendiz Sena	3
Arquitecto de Infraestructura	1
Asesor Comercial	1
Auxiliar Administrativo	3
Auxiliar Contable	2
Auxiliar de Infraestructura	1
Auxiliar de Operaciones	5
Auxiliar de Planeación	1
Auxiliar de Procesos	1
Auxiliar de Proyectos	2
Auxiliar de Recursos Humanos	2
Auxiliar de Riesgos	3
Auxiliar de Soporte	2

Auxiliar Gestión Documental	14
Auxiliar Recuperación de Cartera	8
Contador	2
Coordinador de Comunicaciones	1
Coordinador de Gestión Documental	1
Coordinador de Inversiones de Tesorería	1
Coordinador de Operaciones Tesorería y Pagos	1
Coordinador de Recuperación Cartera	1
Coordinador de Riesgos	1
Coordinador Recursos Humanos	1
Coordinadora de Procesos	1
Coordinadora de Proyectos	1
Coordinadora de Proyectos Sociales	1
Director Comercial	1
Director Ejecutivo	1
Gerente Administrativo y De Operaciones	1
Jefe De Cumplimiento y Seguridad de la Información	1
Jefe de Unidad de Negocio	3
Recuperación de Cartera	1
Secretaria Dirección Ejecutiva	1
Supervisor de Operaciones	1
Tesorero	1

Fuente. Elaboración Propia

La mayoría de los colaboradores del GEMM son auxiliares de gestión documental (14), le sigue los auxiliares de recuperación de cartera (8) y auxiliares de operaciones (5).

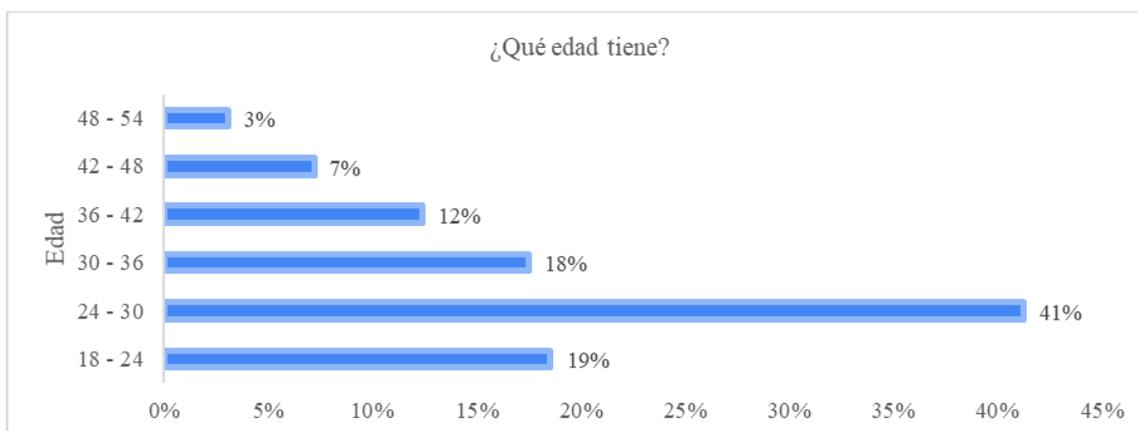
Gráfico 3 Caracterización general: antigüedad en el cargo



Fuente. Elaboración Propia

El 64% de los colaboradores del GEMM lleva 2 o menos años. El 36% restante lleva entre 3 y 9 años.

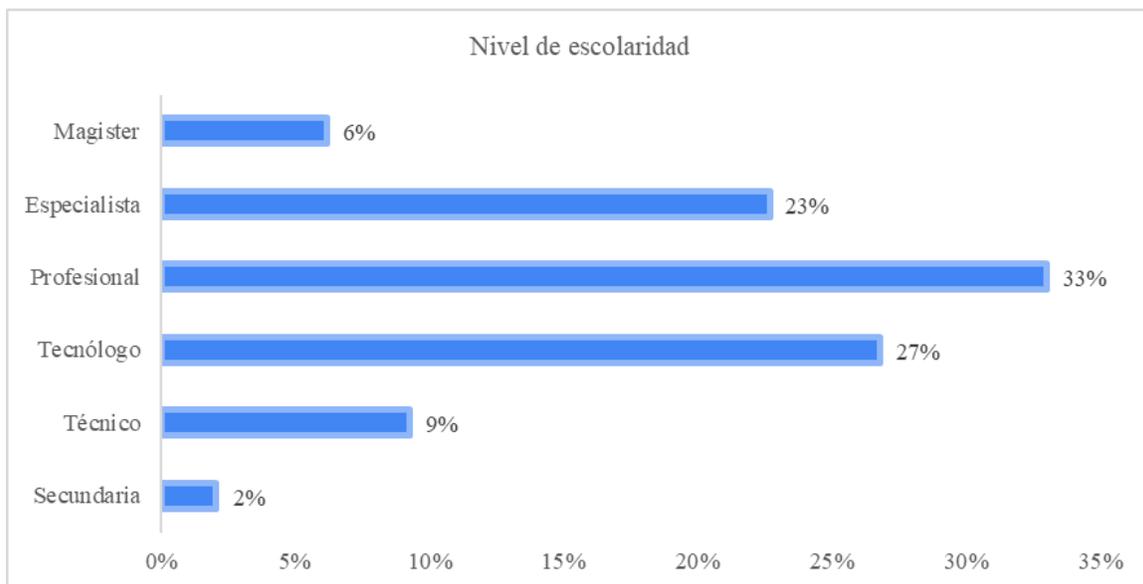
Gráfico 4 Caracterización general: edad de los colaboradores del GEMM



Fuente. Elaboración Propia

Tenemos un total de población joven en el GEMM entre los 18 y 36 años de 78%. El resto es personal entre 36 y 54 años (22%).

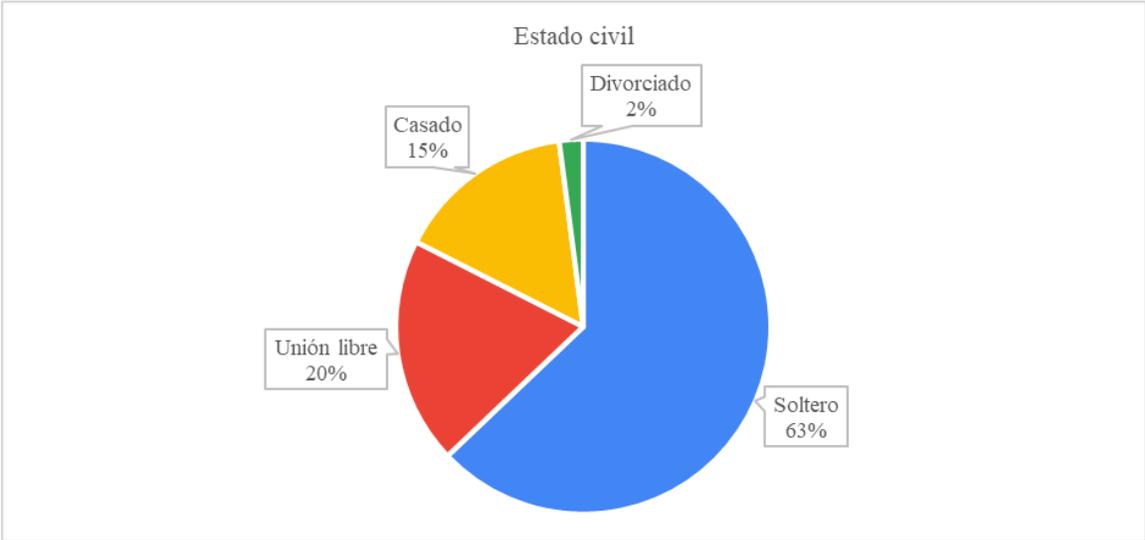
Gráfico 5 Caracterización General: Nivel de escolaridad de los colaboradores del GEMM



Fuente. Elaboración Propia

El GEMM cuenta con un personal muy calificado ya que 62% tiene pregrado o posgrado y un 36% tiene educación técnica y tecnológica. El 2% de los colaboradores que tienen grado secundario son dos personas; una lleva 9 años en la empresa, ocupa el cargo de director comercial de INBAYÁN y su experiencia le aporta mucho valor a la organización. El otro colaborador es un auxiliar de gestión documental que lleva dos años con ADC.

Gráfico 6 Caracterización general: estado civil de los colaboradores del GEMM

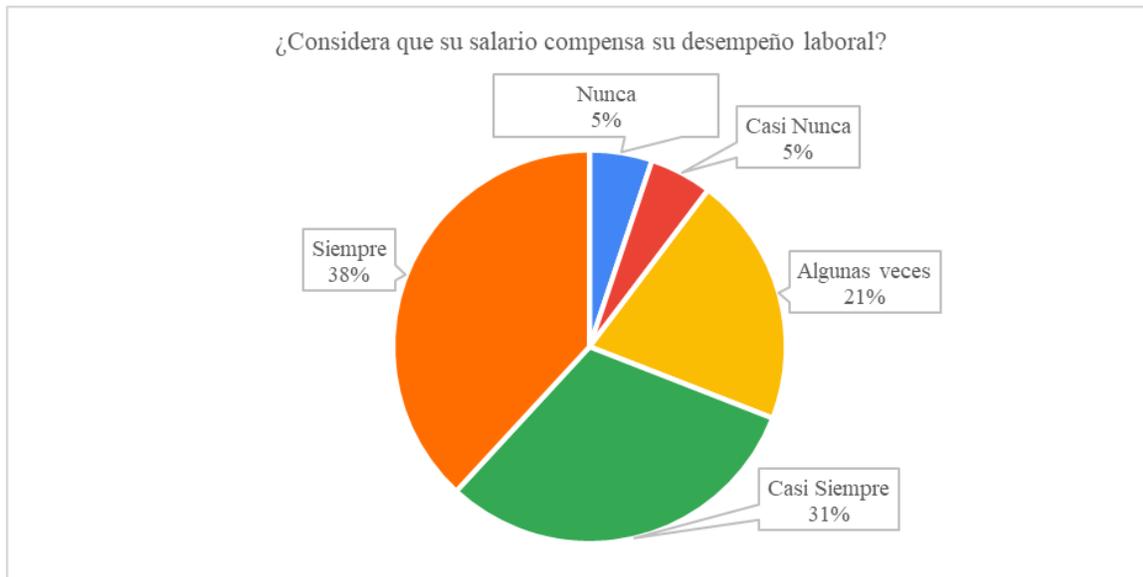


Fuente. Elaboración Propia

Es de resaltar que el 63% de los colaboradores del GEMM son solteros.

5.2.2 Resultados generales de clima organizacional

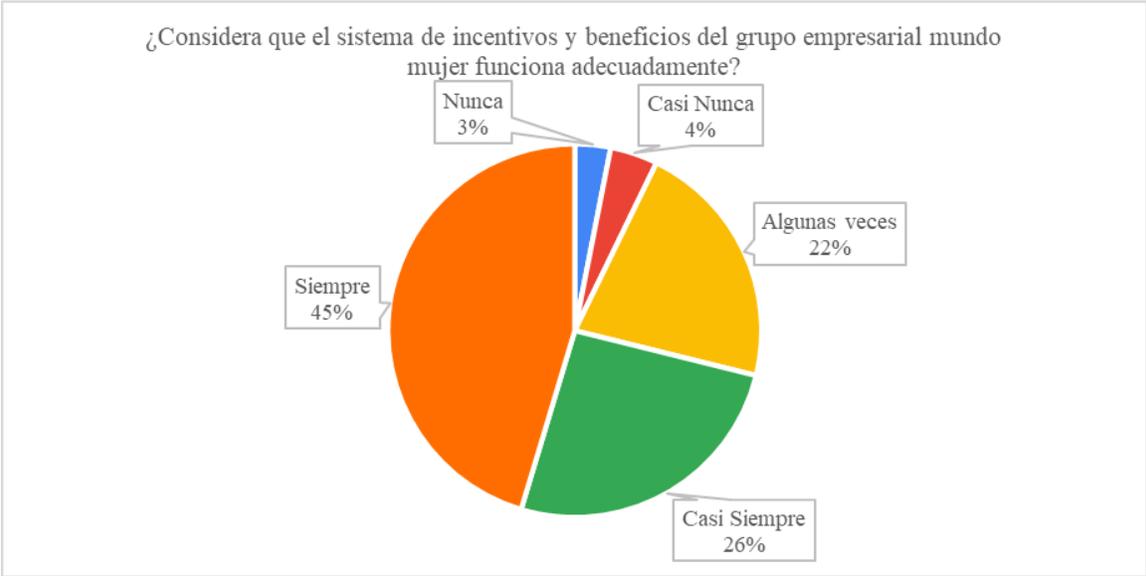
Gráfico 7 Pregunta General 1: Percepción de la compensación laboral



Fuente. Elaboración Propia

Un 69% de los colaboradores del GEMM consideran que su salario compensa su desempeño laboral.

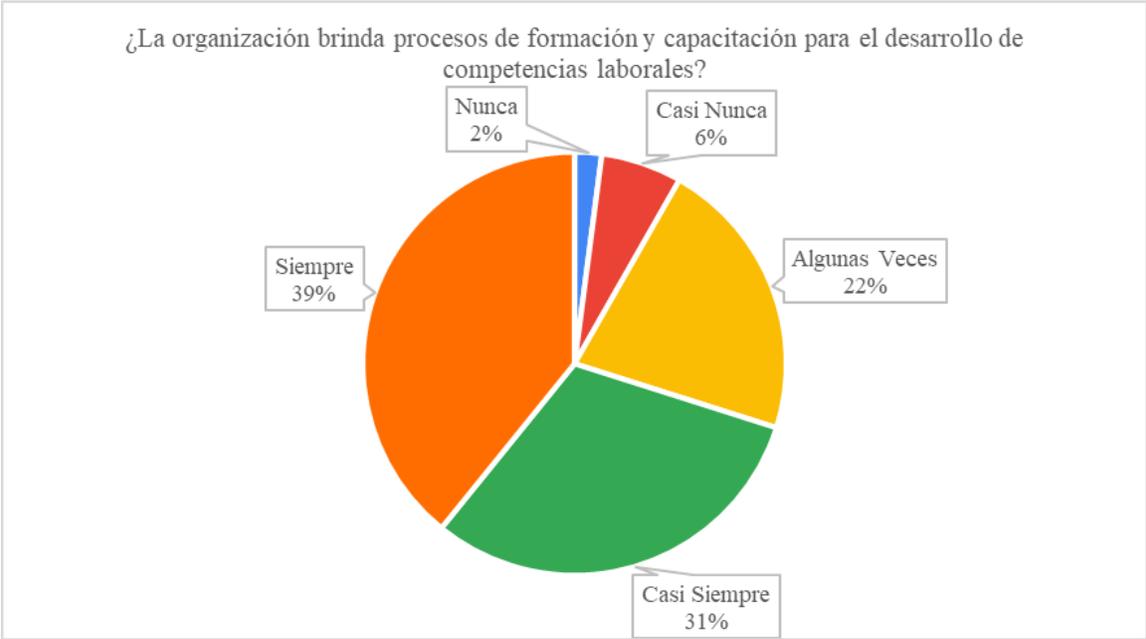
Gráfico 8 Pregunta general 2: funcionamiento del sistema de incentivos y beneficios



Fuente. Elaboración Propia

El 71% de los colaboradores del GEMM consideran que el sistema de incentivos y beneficios funciona adecuadamente.

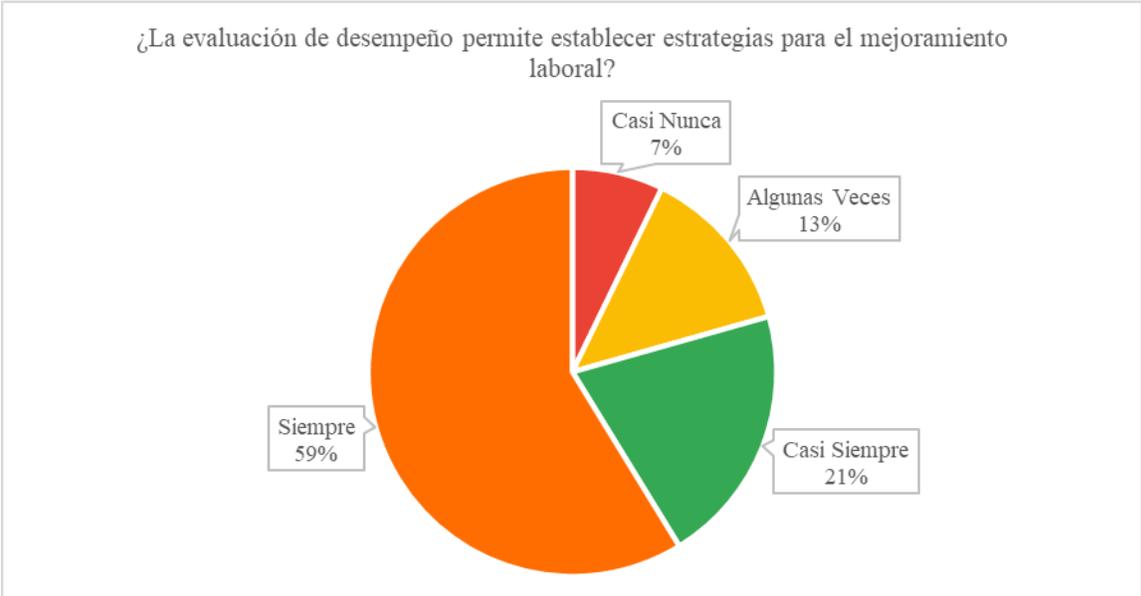
Gráfico 9 Pregunta general 3: procesos de formación y capacitación



Fuente. Elaboración Propia

El 70% de los colaboradores cree que la organización brinda procesos de formación y capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

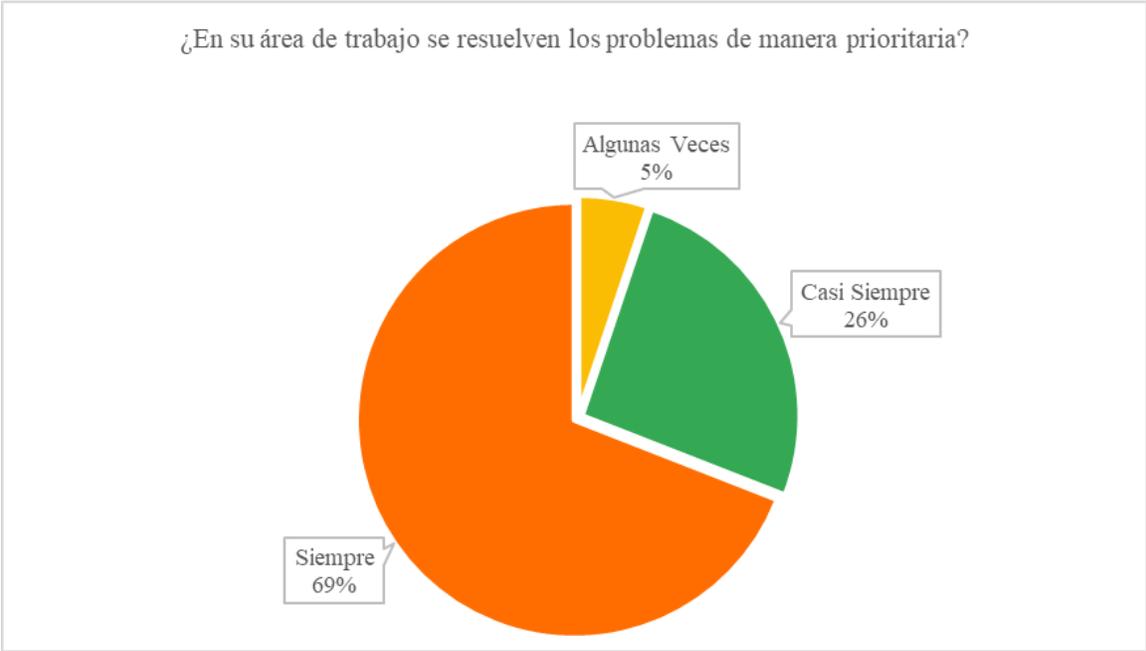
Gráfico 10 Pregunta general 4: evaluación de desempeño



Fuente. Elaboración Propia

El 80% cree que la evaluación de desempeño permite establecer estrategias para el mejoramiento laboral.

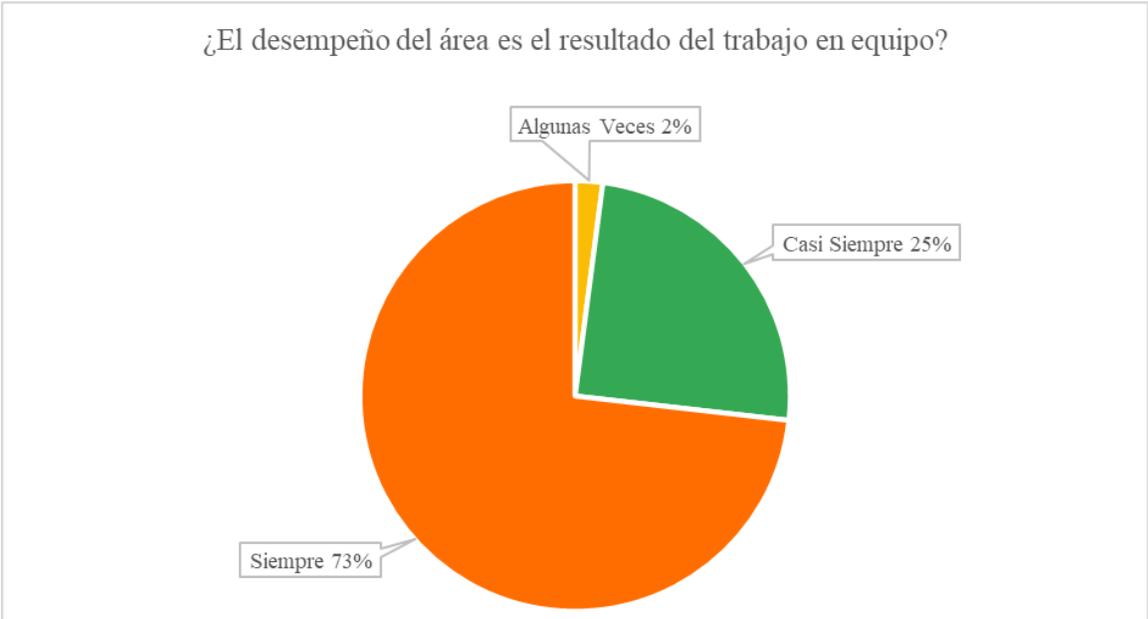
Gráfico 11 Pregunta general 5: Resolución de problemas



Fuente. Elaboración Propia

El 95% de los colaboradores creen que en su área de trabajo resuelven los problemas de manera prioritaria.

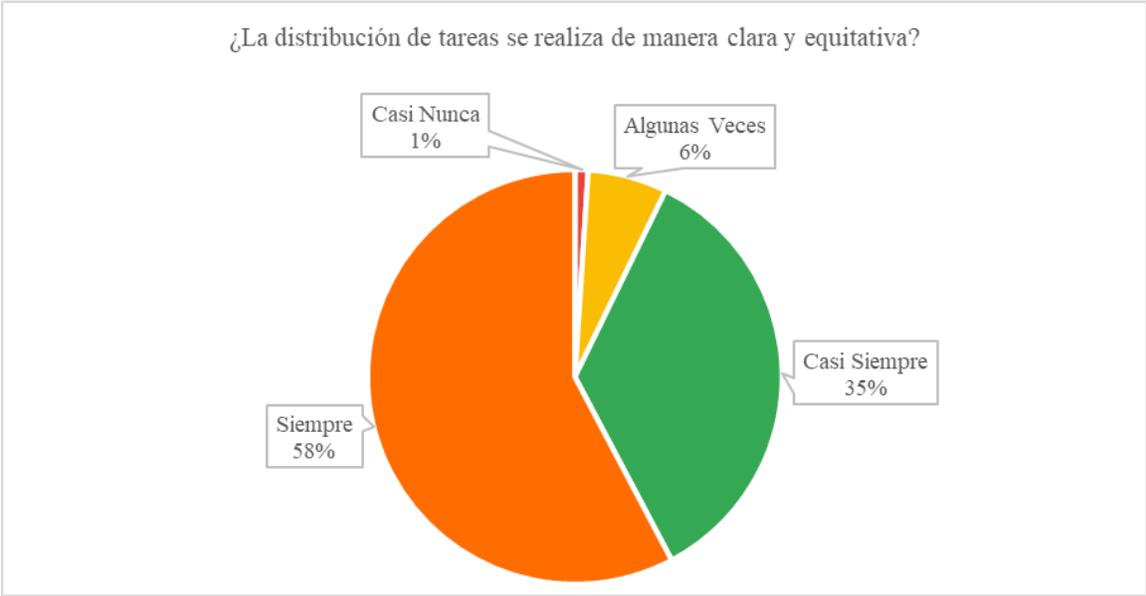
Gráfico 12 Pregunta general 6: Desempeño y trabajo en equipo



Fuente. Elaboración Propia

Un 98% de los colaboradores creen que el desempeño del área es el resultado del trabajo en equipo.

Gráfico 13 Pregunta general 7: Distribución de tareas



Fuente Elaboración Propia

93% de los colaboradores creen que la distribución de tareas se realiza de manera clara y equitativa.

5.2.3 Resultados generales de creencias

Gráfico 14 Pregunta general 8: Metas organizacionales



Fuente. Elaboración Propia

98% de los colaboradores se siente comprometido y tiene conocimiento de las metas organizacionales.

Gráfico 15 Pregunta general 9: recomendación o influencia interna

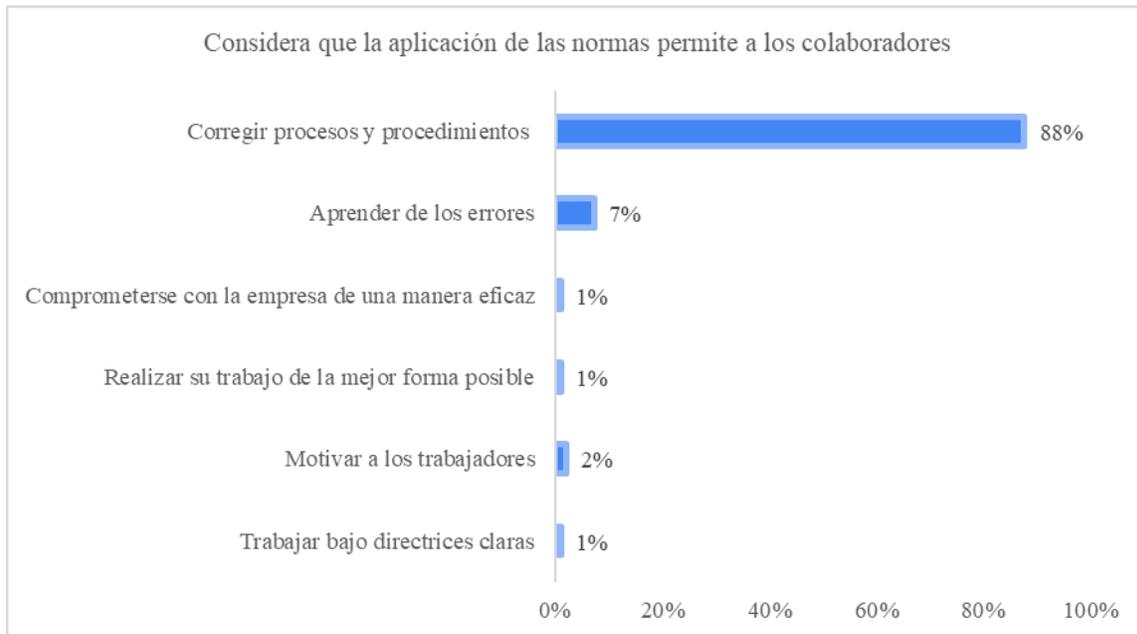


Fuente. Elaboración Propia

71% de los colaboradores dicen que nunca y casi nunca se necesita una recomendación interna para entrar a la organización.

5.2.4 Resultados generales de normas

Gráfico 16 Pregunta general 10: Aplicación de normas

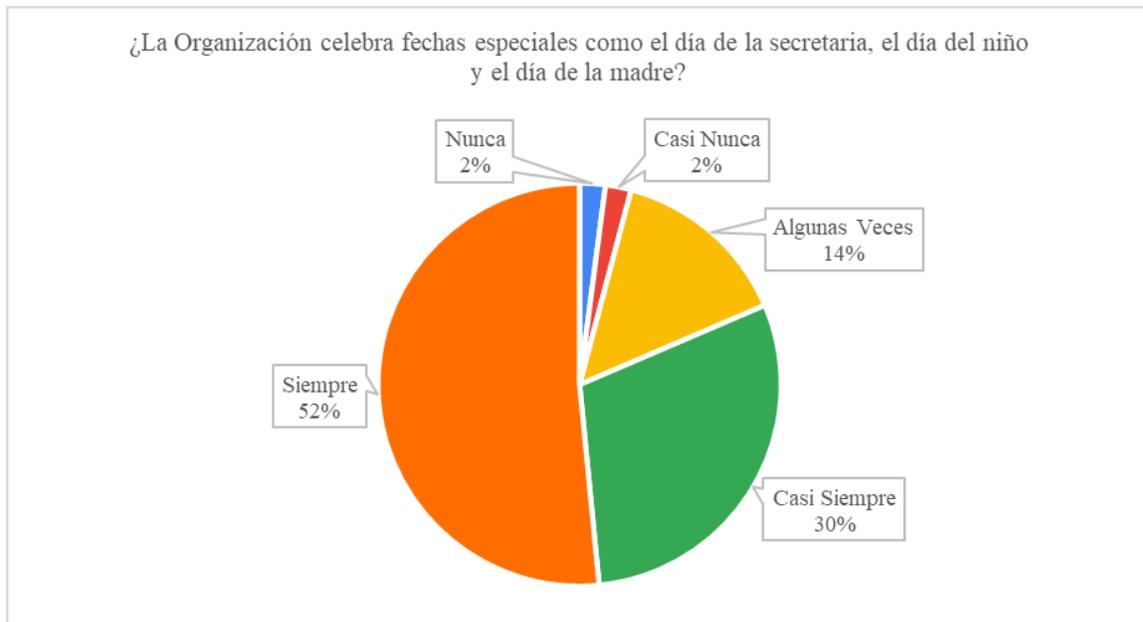


Fuente. Elaboración Propia

Un 88% de los colaboradores considera que la aplicación de las normas permite a los colaboradores corregir procesos y procedimientos.

5.2.5 Resultados generales de símbolos

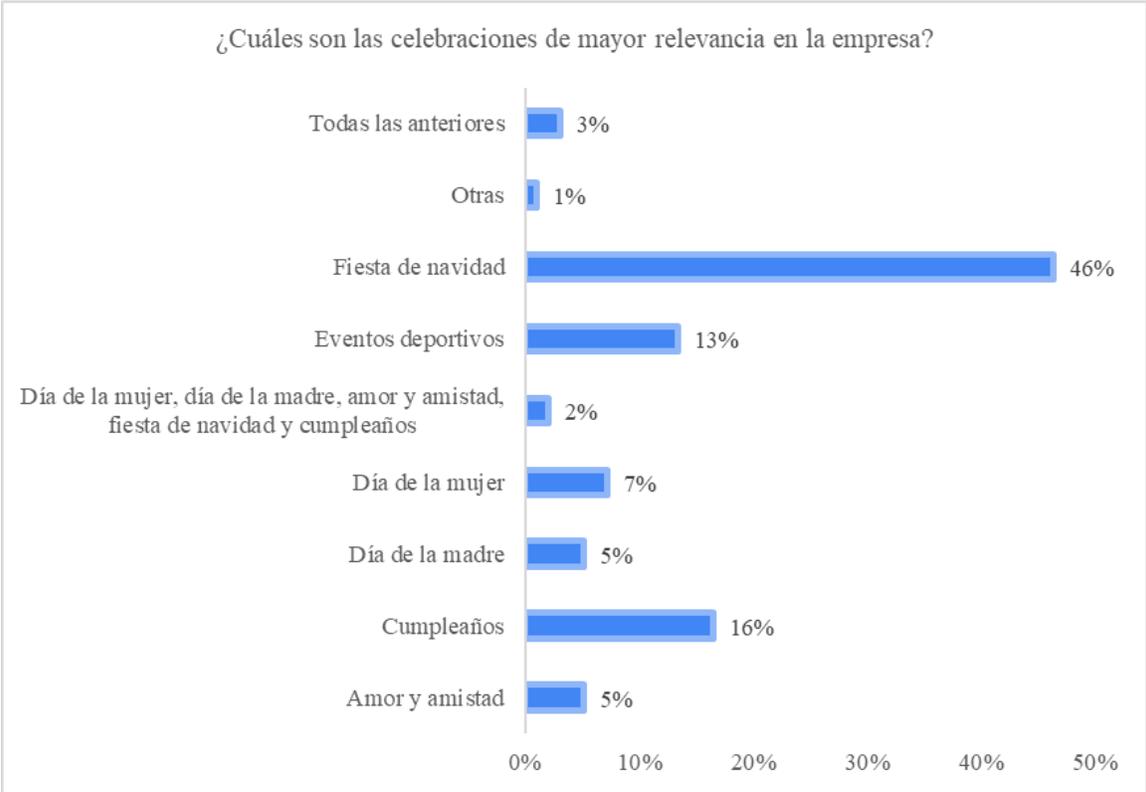
Gráfico 17 Pregunta General 11: celebración de fechas especiales



Fuente. Elaboración Propia

El 82% de los colaboradores dicen que siempre y casi siempre se celebran fechas especiales como el día de la secretaria, el día del niño y el día de la madre.

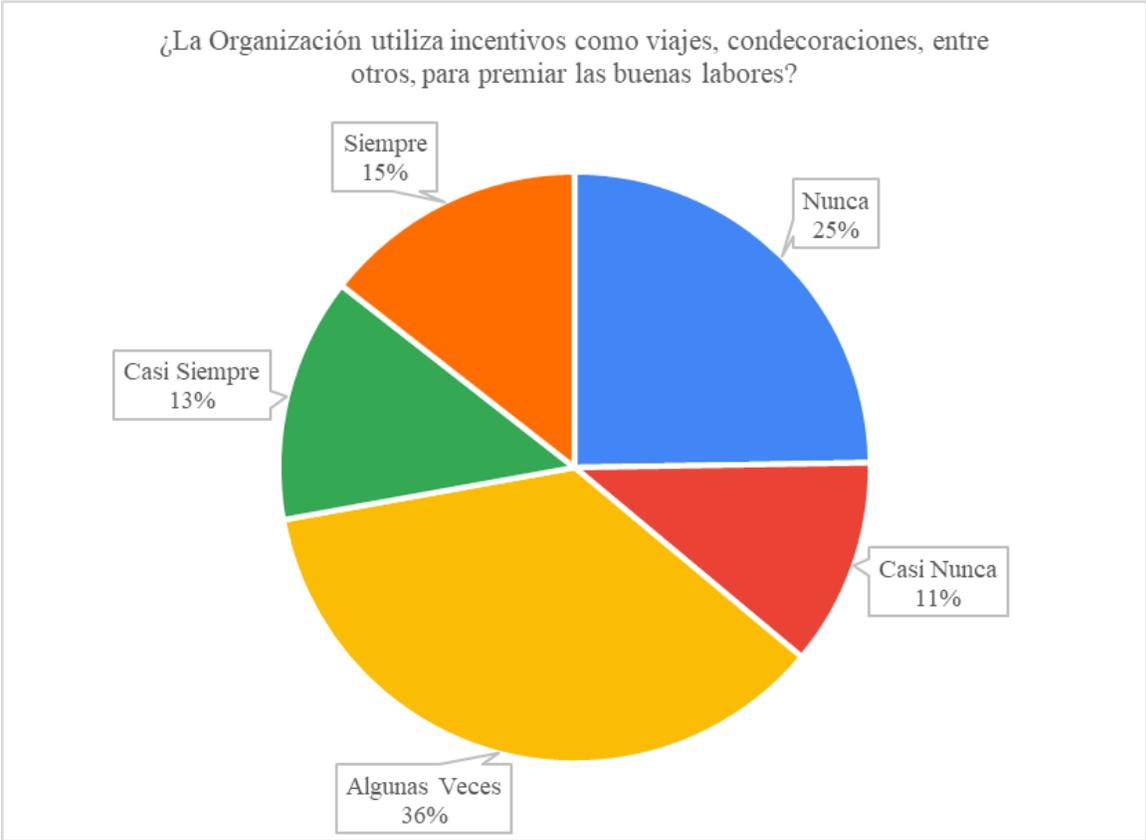
Gráfico 18 Pregunta General 12: celebraciones de mayor relevancia



Fuente. Elaboración Propia

El 46% de los colaboradores dicen que la fiesta de navidad es la celebración de mayor relevancia en la empresa, seguida con un 16% por los cumpleaños. Y cierra con eventos deportivos con un 13%.

Gráfico 19 Pregunta general 13: Uso de incentivos

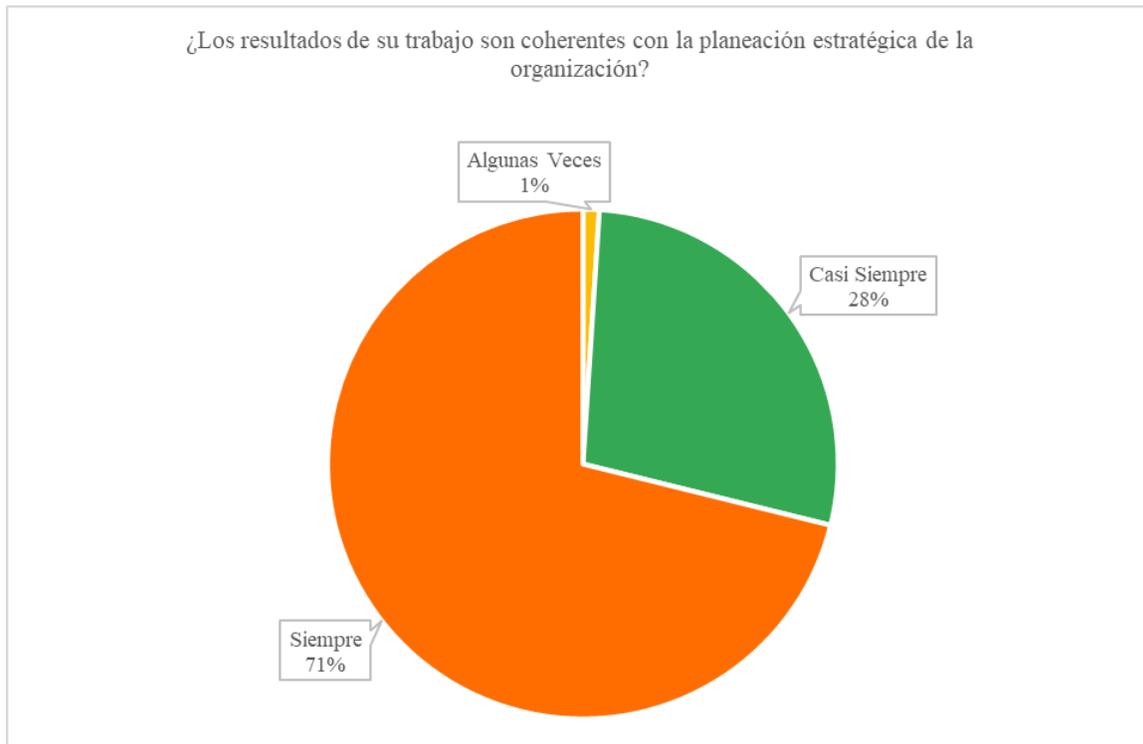


Fuente. Elaboración Propia

Un 36% de los colaboradores dice que algunas veces la Organización utiliza incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores. Un 25% dice que nunca y casi nunca la Organización lo hace. 28% de los colaboradores dicen que siempre y casi siempre la Organización lo hace.

5.2.6 Resultados generales de filosofía

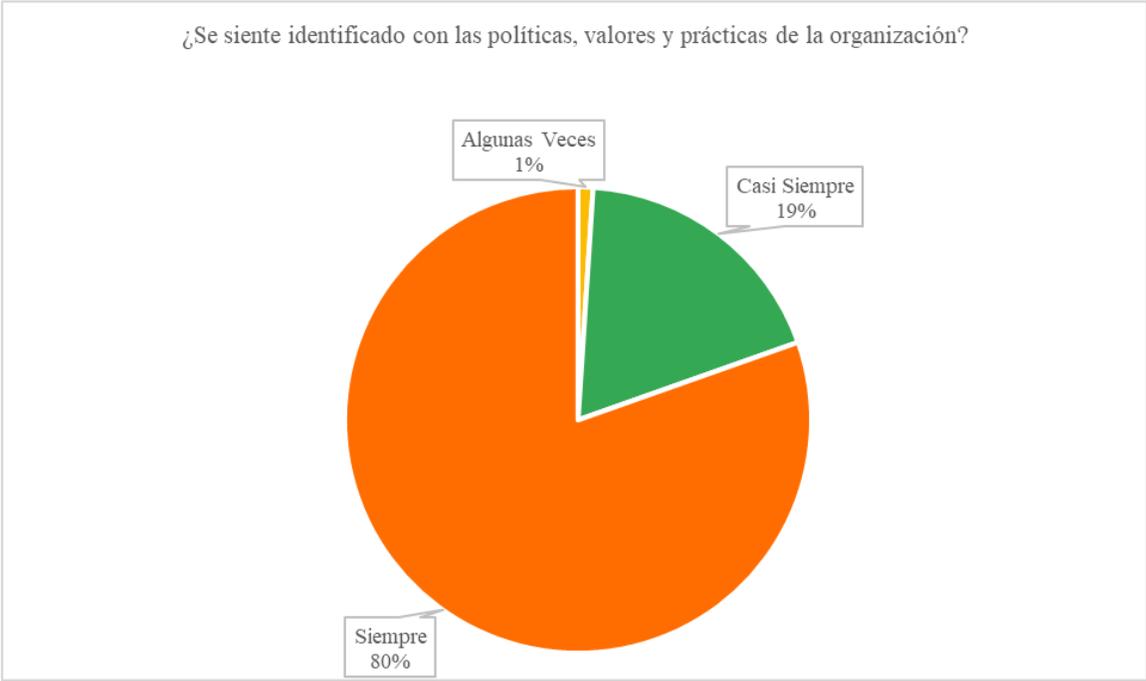
Gráfico 20 Pregunta general 14: relación entre los resultados y la planeación estratégica



Fuente. Elaboración Propia

99% de los colaboradores del GEMM creen que los resultados de su trabajo son coherentes con la planeación estratégica de la organización.

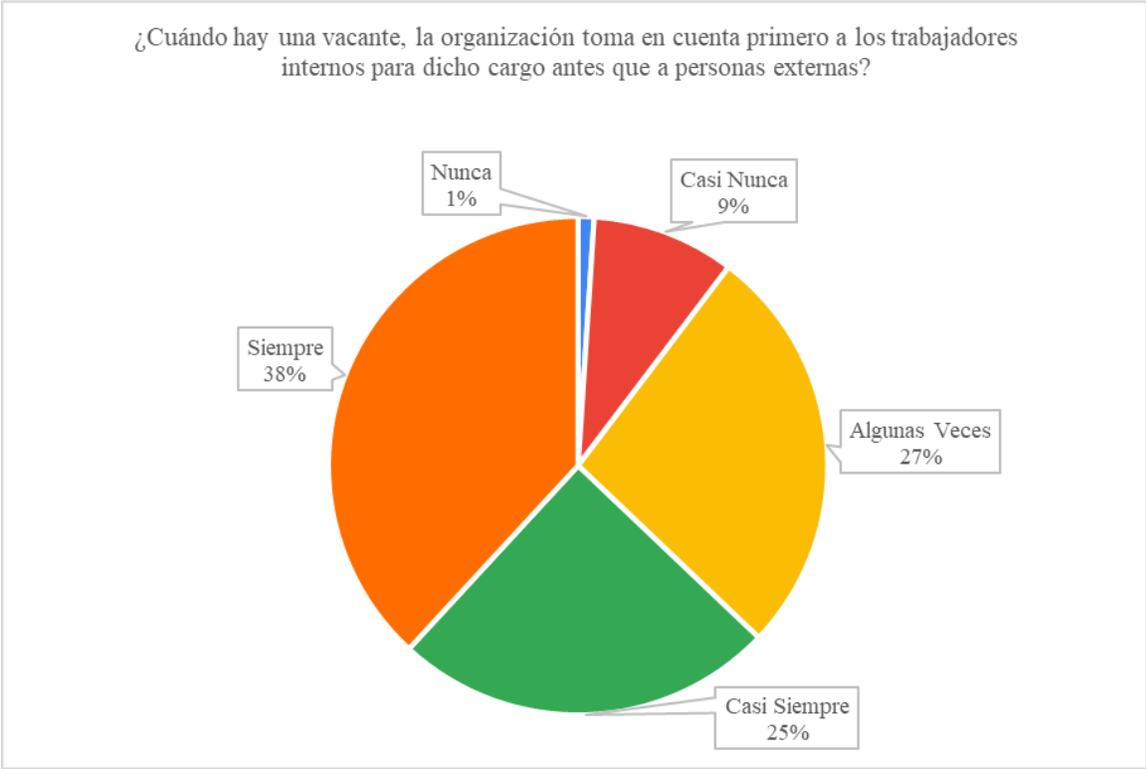
Gráfico 21 Pregunta general 15: políticas, valores y prácticas organizacionales



Fuente. Elaboración Propia

99% de los colaboradores del GEMM se siente identificado con las políticas, valores y prácticas de la organización.

Gráfico 22 Pregunta general 16: vacantes

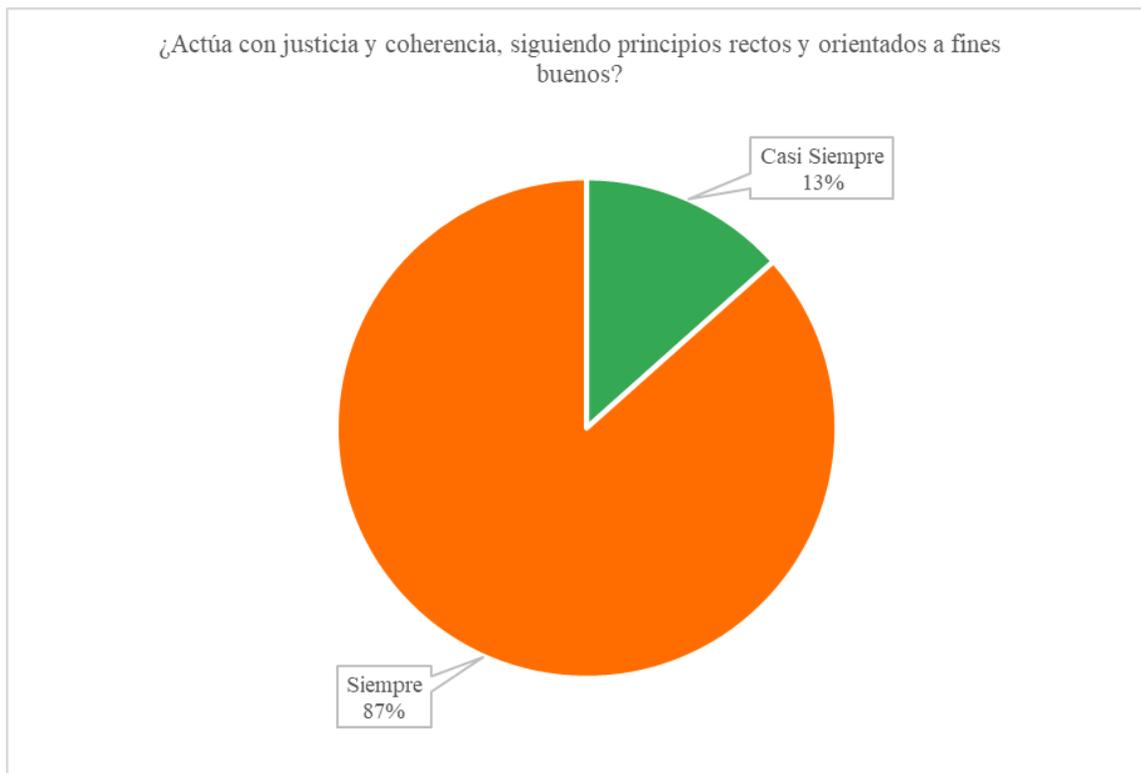


Fuente. Elaboración Propia

63% de los colaboradores del GEMM consideran que cuándo hay una vacante, la organización toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que, a personas externas, un 27% dice que algunas veces y un 10% cree que nunca o casi nunca.

5.2.7 Resultados generales de valores

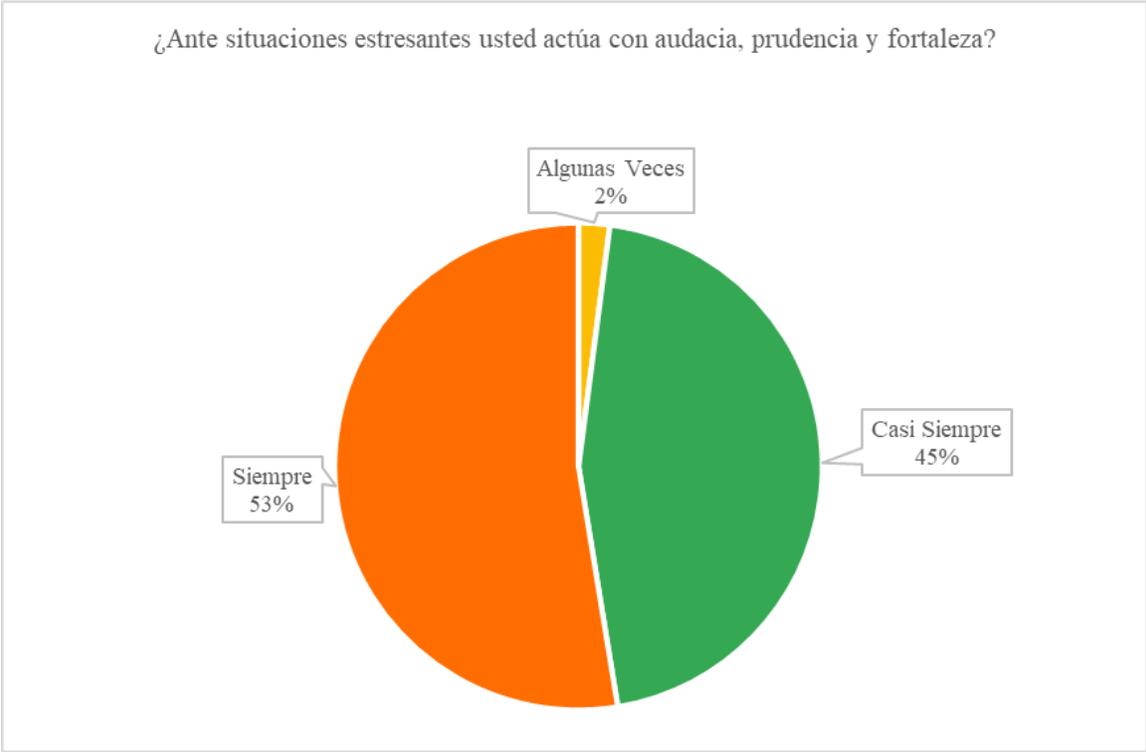
Gráfico 23 Pregunta general 17: principios rectos



Fuente. Elaboración Propia

El 100% de los colaboradores del GEMM creen que actúa con justicia y coherencia, siguiendo principios rectos y orientados a fines buenos.

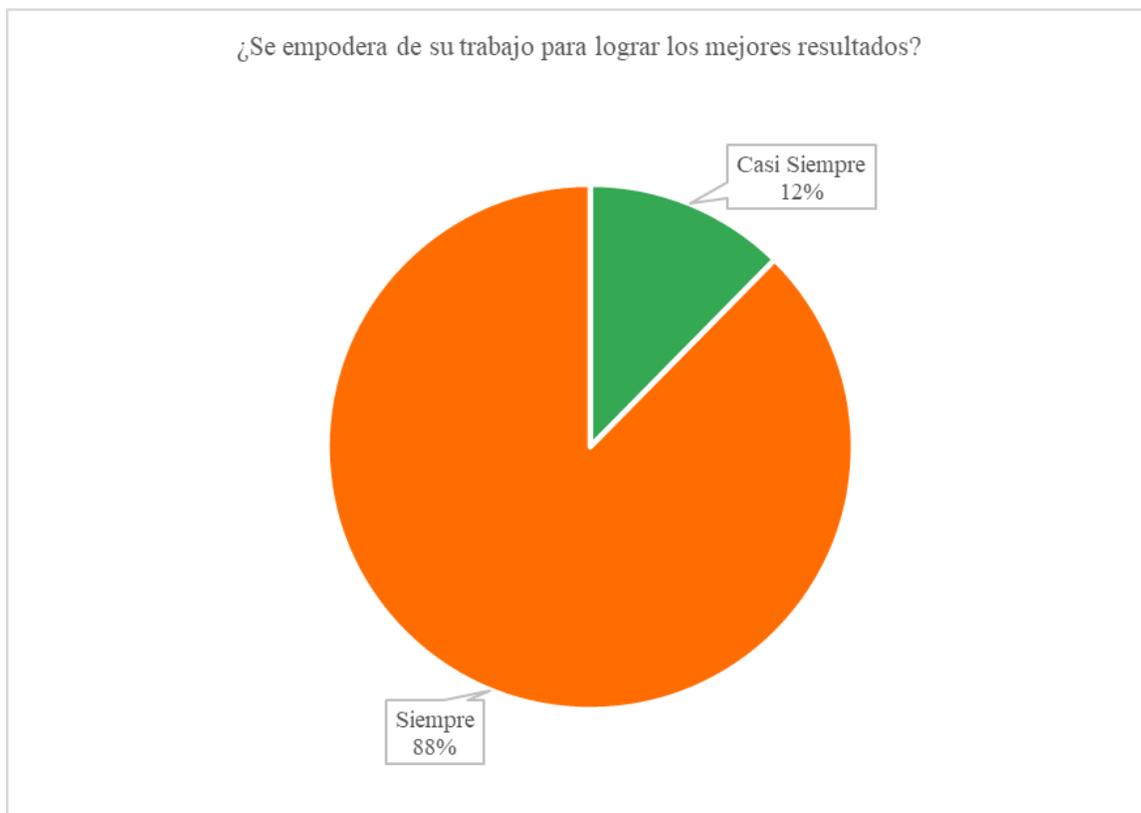
Gráfico 24 Pregunta general 18: Actuación frente a situaciones estresantes



Fuente. Elaboración Propia

El 98 % de los colaboradores del GEMM creen que ante situaciones estresantes ellos actúan con audacia, prudencia y fortaleza.

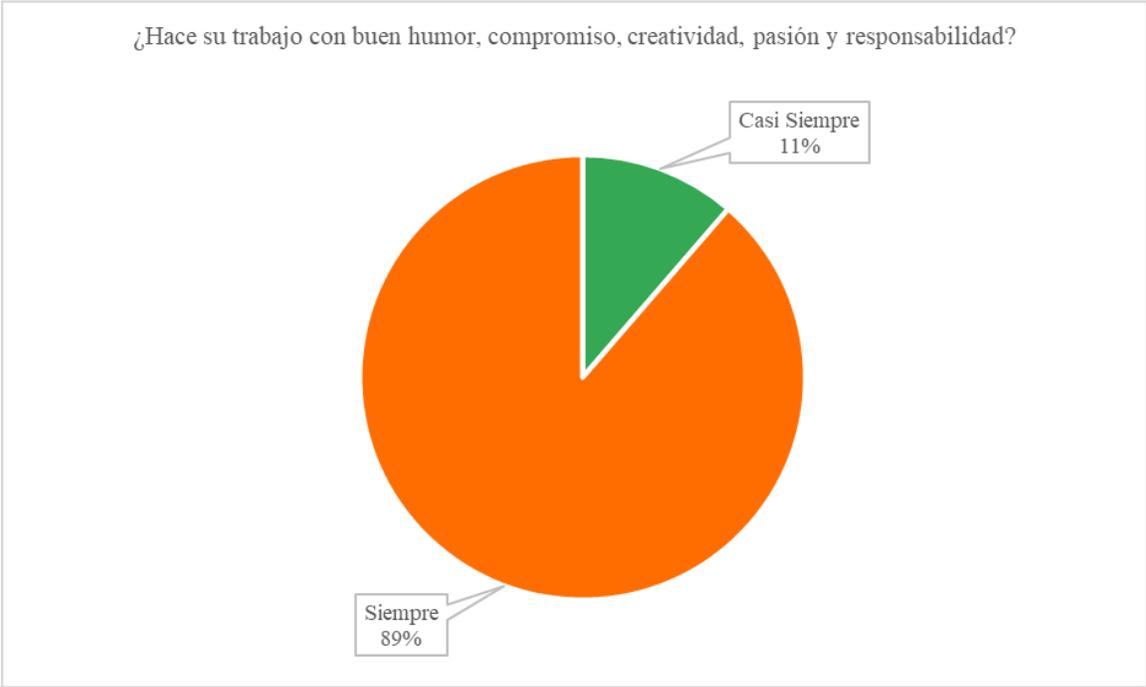
Gráfico 25 Pregunta general 19: Empoderamiento



Fuente. Elaboración Propia

EL 100% de los colaboradores del GEMM creen que se empoderan de su trabajo para lograr los mejores resultados.

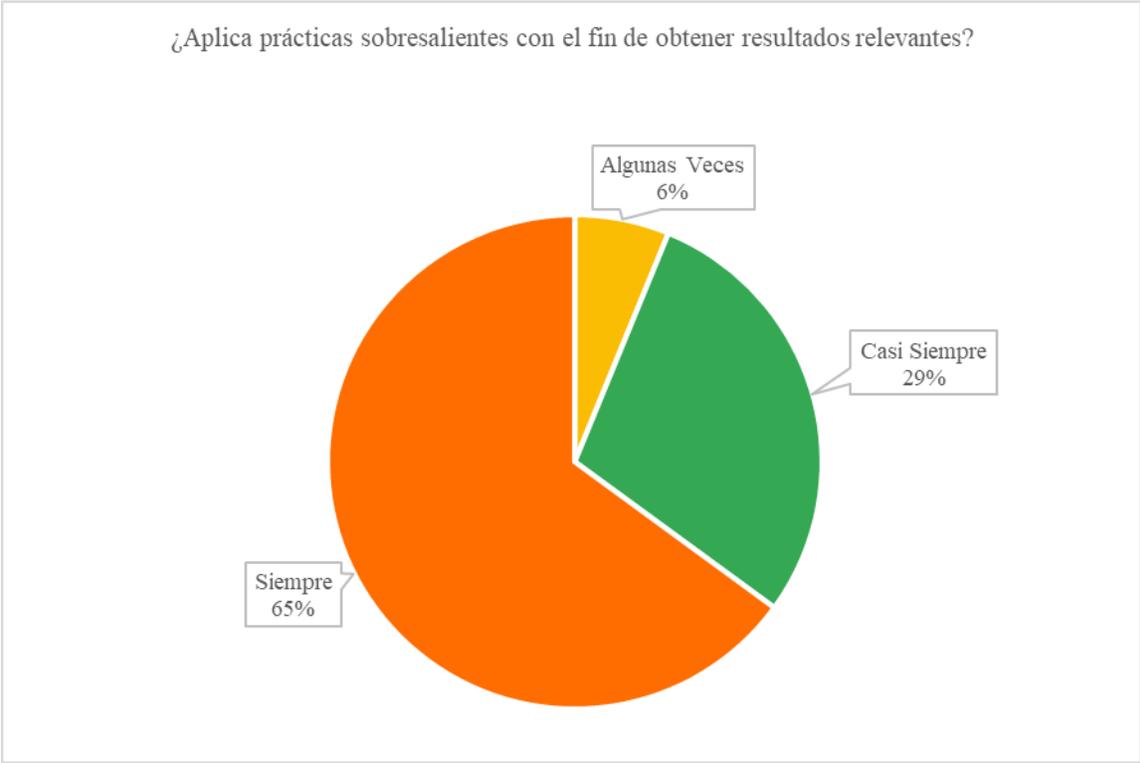
Gráfico 26 Pregunta general 20: realización del trabajo



Fuente. Elaboración Propia

El 100% de los colaboradores del GEMM creen que hacen su trabajo con buen humor, compromiso, creatividad, pasión y responsabilidad.

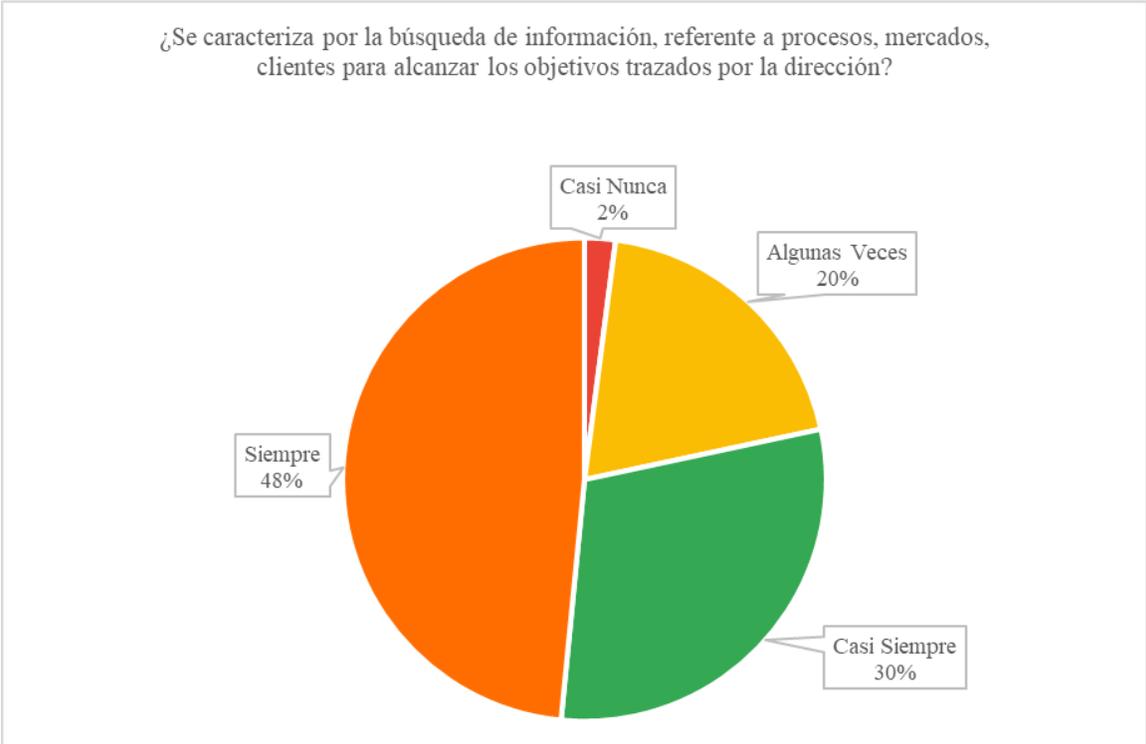
Gráfico 27 Pregunta general 21: aplicación de prácticas sobresalientes



Fuente. Elaboración Propia

El 94% de los colaboradores del GEEM creen que aplican prácticas sobresalientes con el fin de obtener resultados relevantes.

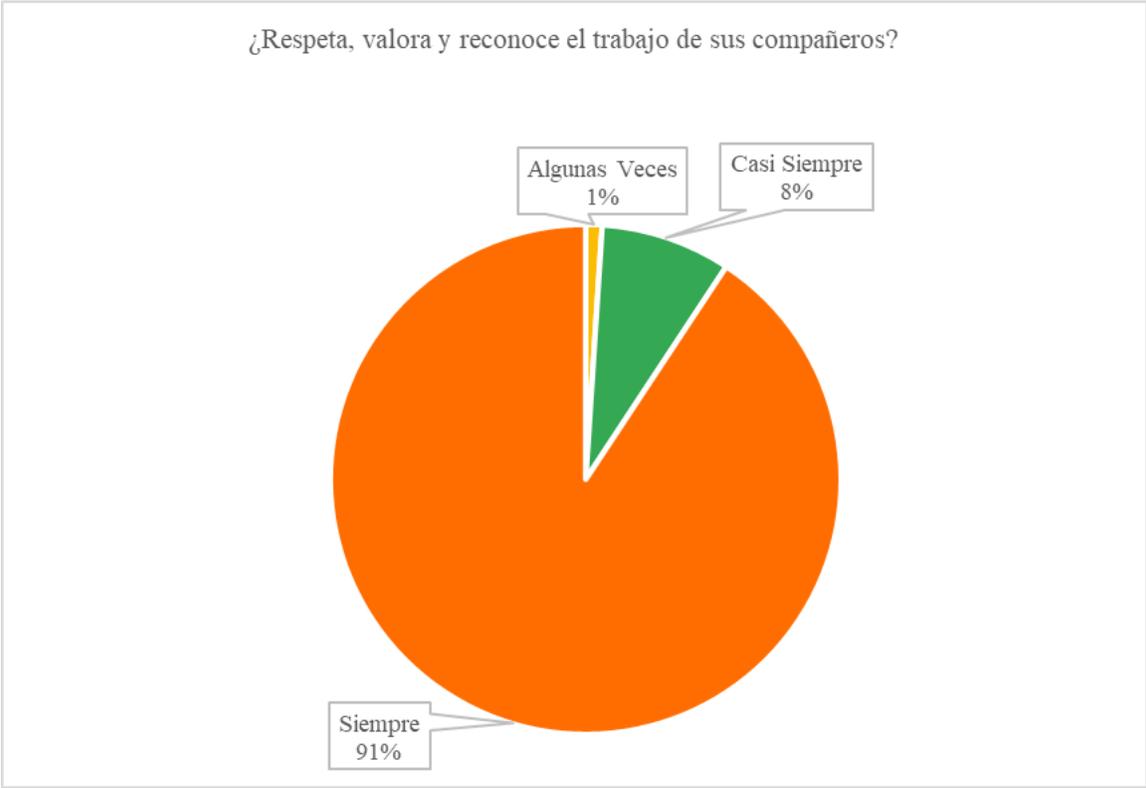
Gráfico 28 Pregunta general 22: búsqueda de información



Fuente. Elaboración Propia

A la pregunta ¿se caracteriza por la búsqueda de información, referente a procesos, mercados, clientes para alcanzar los objetivos trazados por la dirección?, un 78% dice hacerlo siempre y casi siempre.

Gráfico 29 Pregunta general 23: reconocimiento del trabajo de los compañeros



Fuente. Elaboración Propia

A la pregunta ¿respeto, valora y reconoce el trabajo de sus compañeros? Un 99% de los colaboradores del GEMM respondieron hacerlo siempre y casi siempre.

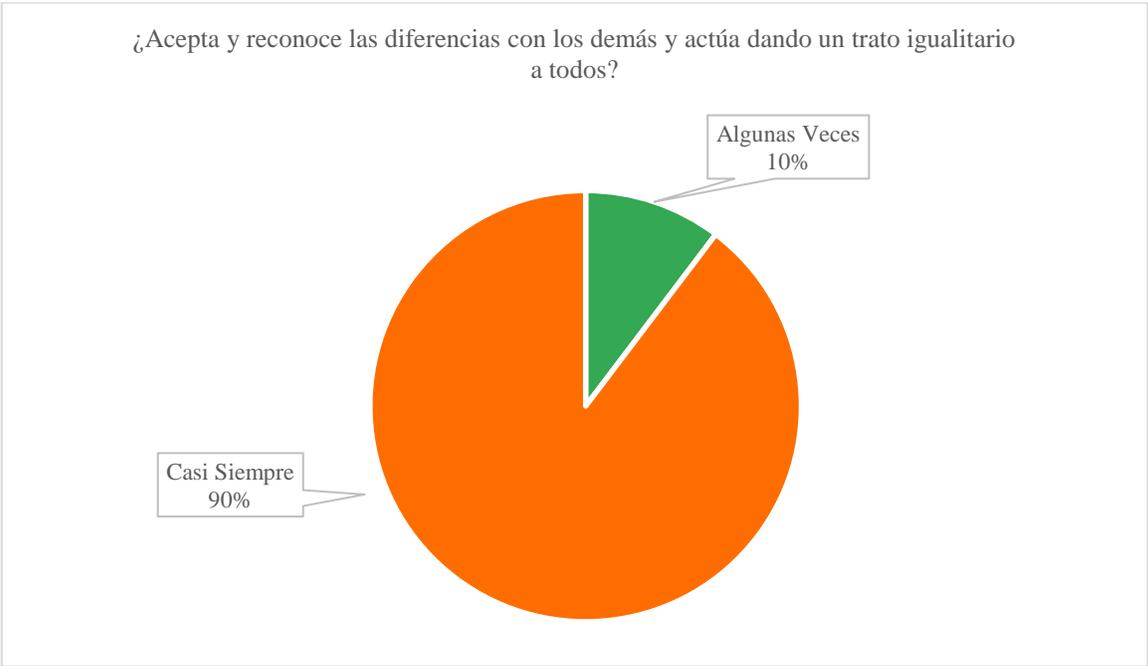
Gráfico 30 Pregunta general 24: Muestra de respeto hacia superiores y compañeros



Fuente. Elaboración Propia

El 100% de los colaboradores del GEMM dice que acata las órdenes de sus superiores y muestra respeto por las opiniones de sus compañeros.

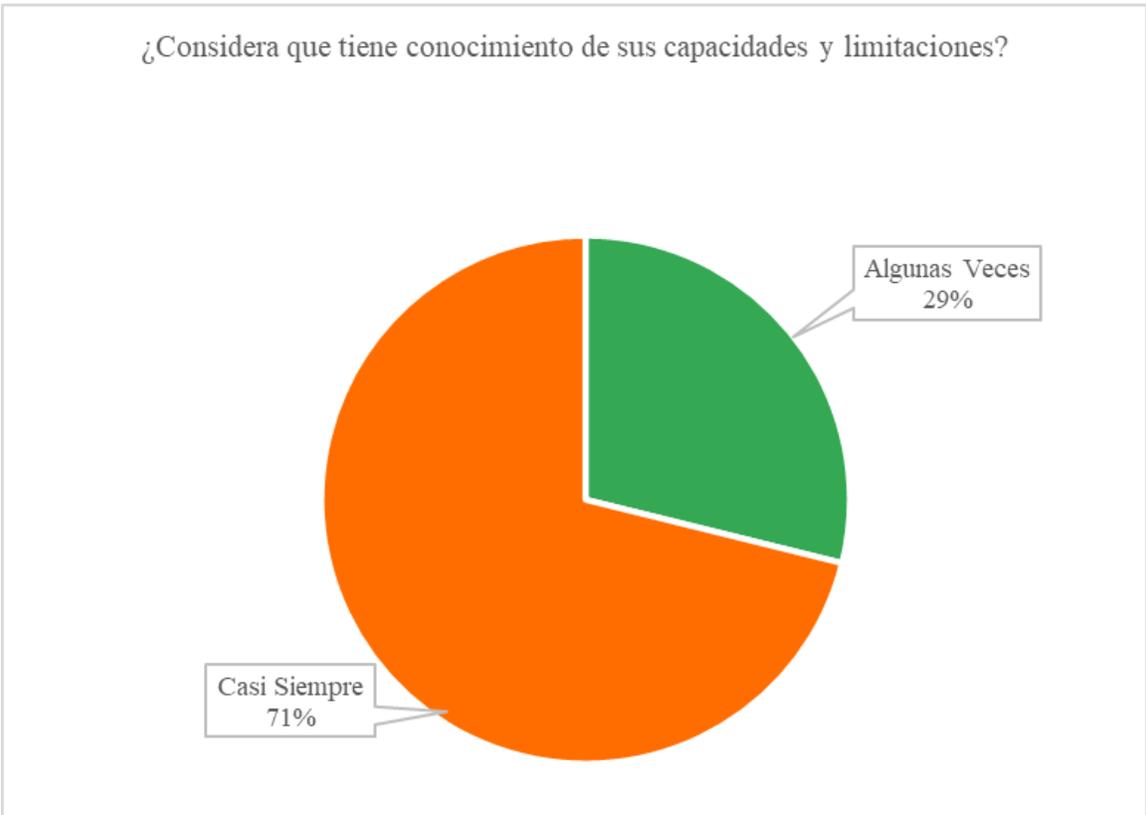
Gráfico 31 Pregunta general 25: aceptación de las diferencias



Fuente. Elaboración Propia

Un 100% de los colaboradores del GEMM dicen aceptar y reconocer las diferencias con los demás y actuar dando un trato igualitario a todos.

Gráfico 32. Pregunta general 26: autoconocimiento



Fuente. Elaboración Propia

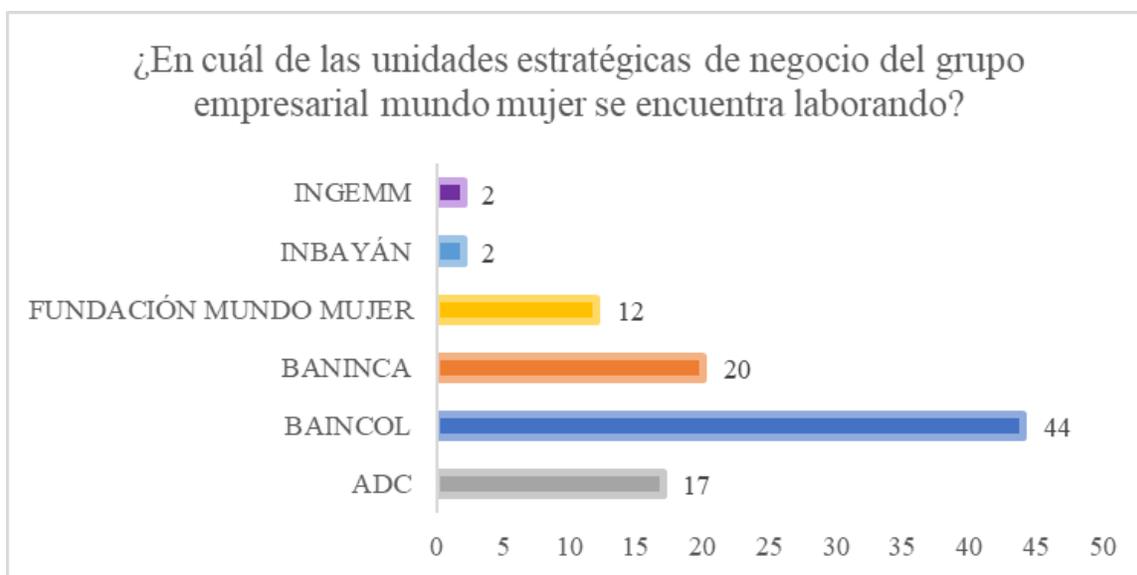
A la pregunta ¿considera que tiene conocimiento de sus capacidades y limitaciones? Un 100% de los colaboradores del GEMM respondieron tener ese autoconocimiento.

5.3 Encuesta de cultura organizacional al GEMM por cada unidad estratégica de negocio.

5.3.1 Resultados individuales de caracterización

Por preguntas individuales se hace alusión a las preguntas hechas a los colaboradores de cada una de las seis empresas del GEMM.

Gráfico 33 Caracterización individual: cantidad de colaboradores por empresa



Fuente. Elaboración Propia

Tenemos 44 colaboradores en BAINCOL, 20 en BANINCA, 17 en ADC ,12 en Fundación Mundo Mujer, 2 en INBAYÁN Y 2 en INGEMM.

Cargos de cada unidad estratégica de negocio:

Tabla 8 *Cargos en ADC*

Cargo Desempeñado en ADC	
Analista de Gestión Documental	1
Auxiliar Gestión Documental	14
Coordinador de Gestión Documental	1
Jefe de Unidad de Negocio	1

Fuente. Elaboración Propia

Tenemos gran cantidad de auxiliares de gestión documental en ADC, 14 en total.

Tabla 9 *Cargos en BAINCOL*

Cargo Desempeñado en BAINCOL	
Abogado Corporativo	3
Administrador de Infraestructura de TI	1
Analista Administrativo	1
Analista Contable	2
Analista de Aplicaciones y Bases de Datos	1
Analista de Cumplimiento y Control Interno	1
Analista de Impuestos	1
Analista de Planeación Financiera	1
Analista de Proceso	1
Analista de Recursos Humanos SG-SST	1
Analista de Redes y Comunicaciones	1
Analista de Seguridad de la Información Y PCN	1
Analista de Seguridad de la Información y Protección de Datos	1
Aprendiz Sena	1
Arquitecto de Infraestructura	1
Auxiliar Administrativo	3
Auxiliar Contable	2
Auxiliar de Operaciones	2
Auxiliar de Planeación	1
Auxiliar de Procesos	1

Auxiliar de Recursos Humanos	2
Auxiliar de Riesgos	3
Auxiliar de Soporte	2
Contador	2
Coordinador de Inversiones de Tesorería	1
Coordinador de Operaciones Tesorería Y Pagos	1
Coordinador de Riesgos	1
Coordinador Recursos Humanos	1
Coordinadora de Procesos	1
Gerente Administrativo y de Operaciones	1
Jefe de Cumplimiento y Seguridad de la Información	1
Tesorero	1

Fuente. Elaboración Propia

BAINCOL tiene un talento humano muy diverso, es la empresa del GEMM que más cargos tiene (32 cargos), bastantes cargos para 44 colaboradores encuestados. Los cargos más numerosos son 3 auxiliares administrativos, 3 auxiliares de riesgos, 3 analistas contables y 3 abogados corporativos.

Tabla 10 *Cargos en BANINCA*

Cargo Desempeñado en BANINCA	
Analista de Operaciones PQR	3
Aprendiz Sena	2
Auxiliar de Operaciones	3
Auxiliar Recuperación de Cartera	8
Coordinador de Recuperación Cartera	1
Jefe de Unidad de Negocio	1
Recuperación De Cartera	1
Supervisor de Operaciones	1

Fuente. Elaboración Propia

BANINCA cuenta con 8 cargos. Los cargos más numerosos son: auxiliar de recuperación de cartera (8 cargos), auxiliar de operaciones (3 cargos), analista de operaciones PQR (3 cargos) y aprendiz SENA (2 cargos).

Tabla 11 *Cargos en la Fundación Mundo Mujer*

Cargo Desempeñado en la Fundación Mundo Mujer	
Analista de Proyectos	4
Analista de Proyectos Sociales	1
Auxiliar de Proyectos	2
Coordinador de Comunicaciones	1
Coordinadora de Proyectos	1
Coordinadora de Proyectos Sociales	1
Director Ejecutivo	1
Secretaria Dirección Ejecutiva	1

Fuente Elaboración Propia

La Fundación Mundo Mujer tiene 8 cargos de los cuáles los más numerosos son analista de proyectos (4 cargos) y auxiliar de proyectos (2 cargos).

Tabla 12 *Cargos en INBAYÁN*

Cargo Desempeñado en INBAYÁN	
Asesor Comercial	1
Director Comercial	1

Fuente Elaboración Propia

INBAYÁN cuenta con dos cargos: un director y un asesor comerciales.

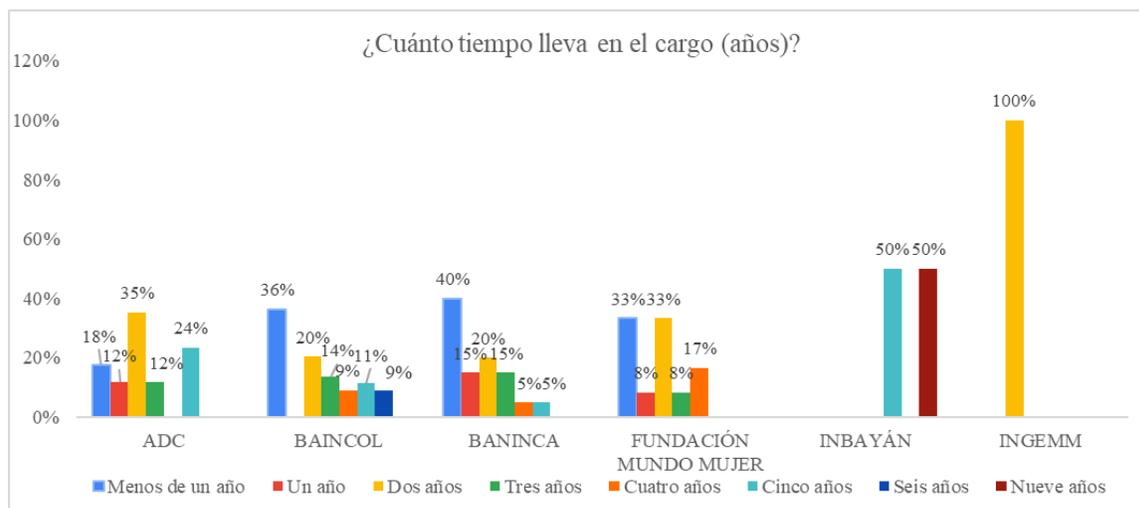
Tabla 13 *Cargos en INGEMM*

Cargo Desempeñado en INGEMM	
Auxiliar de Infraestructura	1
Jefe de Unidad de Negocio	1

Fuente Elaboración Propia

INGEMM cuenta con dos cargos: un jefe de unidad de negocio y un auxiliar de infraestructura.

Gráfico 34 Caracterización individual: antigüedad en el cargo



Fuente. Elaboración Propia

En ADC 65% de los colaboradores lleva dos años o menos en el cargo.

En BAINCOL 56% de los colaboradores lleva dos años o menos en el cargo, 44% entre 3 y 6 años.

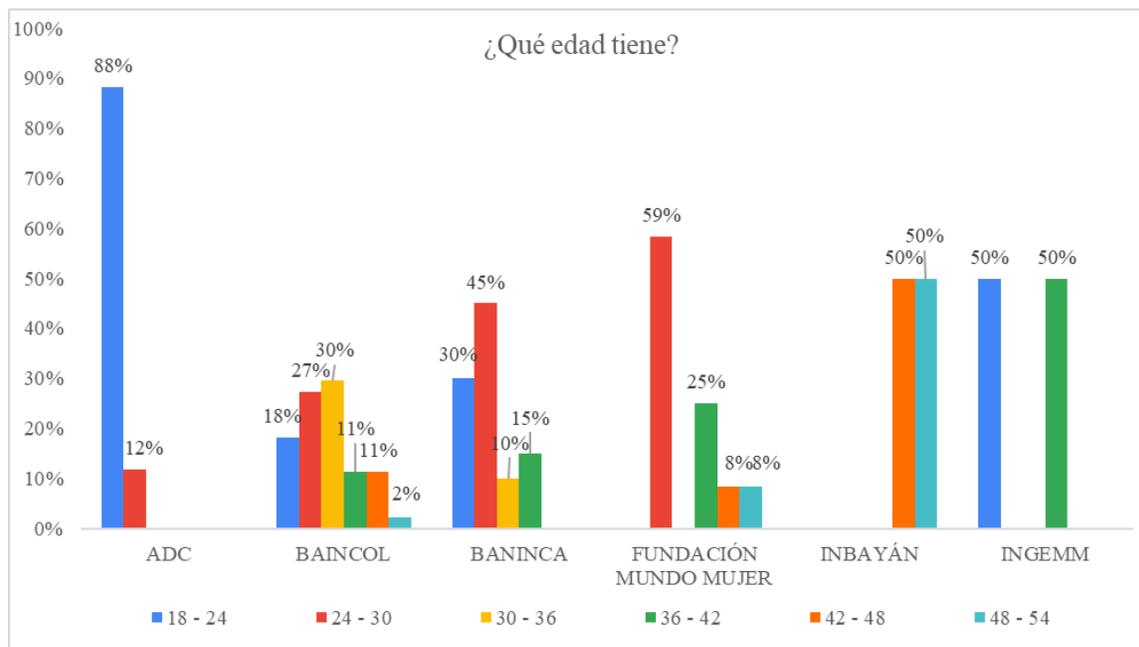
En BANINCA 75% de los colaboradores lleva dos años o menos en el cargo.

En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER 74% de los colaboradores lleva dos años o menos en el cargo.

En INBAYÁN 50% lleva 5 años y el otro 50% lleva nueve años.

En INGEMM el 100% de los colaboradores llevan dos años en el cargo.

Gráfico 35 Caracterización individual: edad de los colaboradores por empresa



Fuente. Elaboración Propia

En ADC el 88% de los colaboradores tiene entre 18 y 24 años.

En BAINCOL el 75% de los colaboradores tiene entre 18 y 36 años.

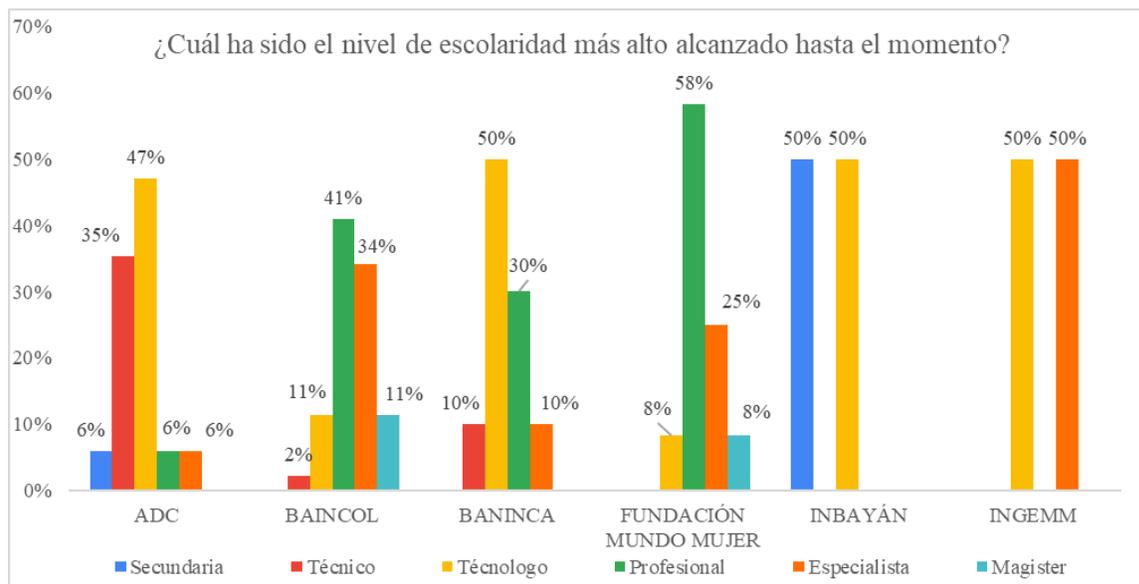
En BANINCA el 85% de los colaboradores tiene entre 18 y 36 años.

En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER el 59% de los colaboradores tiene entre 24 y 30 años.
41% de los colaboradores tiene entre 36 y 54 años.

En INBAYÁN el 100% de los colaboradores tiene entre 42 y 54 años.

En INGEMM un 50% de los colaboradores tienen entre 18 y 24 años. Y el otro 50% tiene entre 36 y 42 años.

Gráfico 36 Caracterización individual: nivel de escolaridad de los colaboradores por empresa



Fuente. Elaboración Propia

En ADC el 82% de los colaboradores tiene nivel tecnólogo y técnico.

En BAINCOL, el 86% tiene nivel pregrado y posgrado.

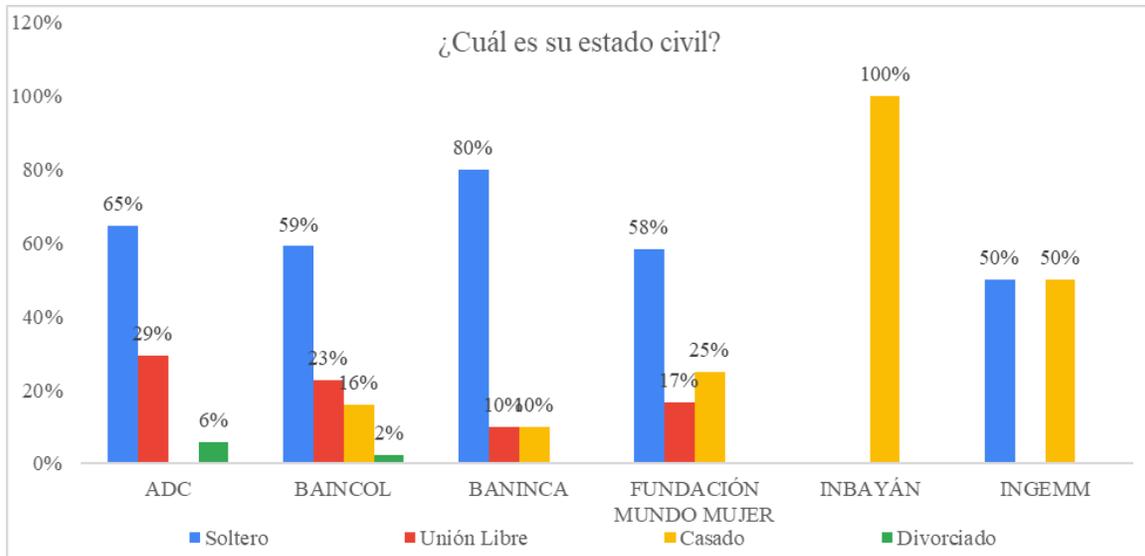
En BANINCA, el 60% tiene nivel técnico y tecnólogo, el 40% restante tiene nivel pregrado y posgrado.

En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER el 91% tiene nivel pregrado y posgrado.

En INBAYÁN, el 50% tiene nivel secundario y el otro 50% tiene nivel tecnólogo.

En INGEMM, el 50% tiene nivel tecnólogo y el otro 50% tiene nivel especialista.

Gráfico 37 Caracterización individual: estado civil de los colaboradores por empresa



Fuente Elaboración Propia

En ADC el 65% está soltero.

En BAINCOL el 59% está soltero.

En BANINCA, el 80% de los colaboradores son solteros.

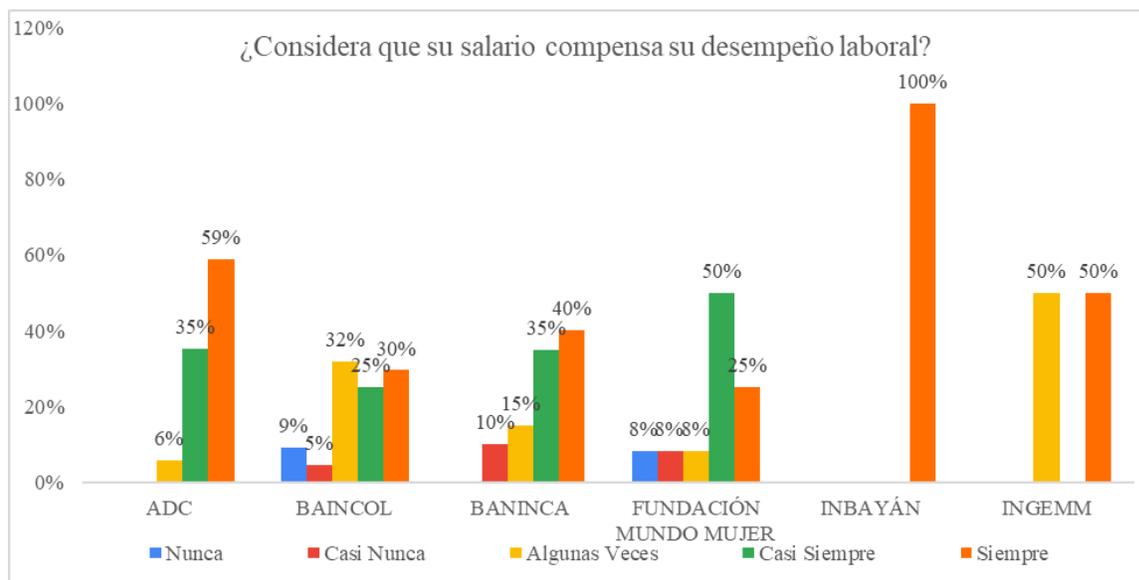
En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER el 58% es soltero, el 25% está casado y el 17% restante está en unión libre.

En INBAYÁN el 100% de los colaboradores es casado.

En INGEMM el 50% es soltero y el 50% restante está casado.

5.3.2 Resultados individuales de clima organizacional

Gráfico 38 Pregunta individual 1: percepción de la compensación laboral por empresa



Fuente. Elaboración Propia

En ADC un 94% de los colaboradores consideran que siempre y casi siempre su salario compensa su desempeño laboral.

En BAINCOL un 55 % de los colaboradores consideran que siempre y casi siempre su salario compensa su desempeño laboral. Un 32% respondió que algunas veces.

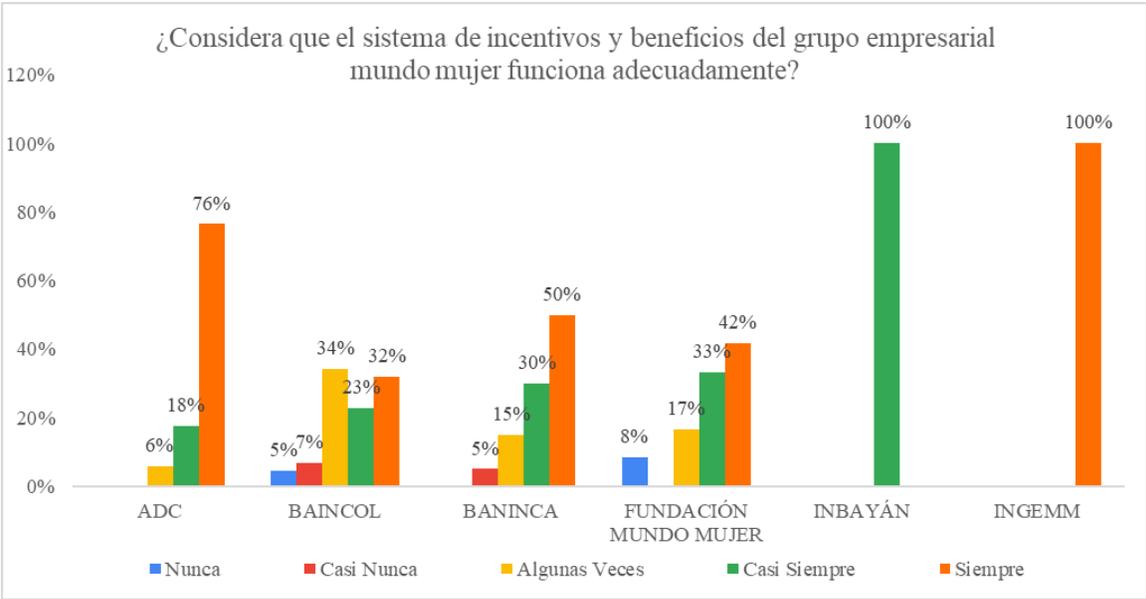
En BANINCA Un 75% de los colaboradores consideran que siempre y casi siempre su salario compensa su desempeño laboral.

En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER un 75% de los colaboradores consideran que siempre y casi siempre su salario compensa su desempeño laboral.

En INBAYÁN un 100% de los colaboradores consideran que siempre su salario compensa su desempeño laboral.

En INGEMM un 50% de los colaboradores consideran que siempre su salario compensa su desempeño laboral. El otro 50% consideran que algunas veces

Gráfico 39 Pregunta individual 2: funcionamiento del sistema de incentivos y beneficios por empresa



Fuente. Elaboración Propia

En ADC el 94% de los colaboradores considera que el sistema de incentivos y beneficios del grupo empresarial mundo mujer funciona adecuadamente.

En BAINCOL el 55% de los colaboradores consideran que siempre y casi siempre el sistema de incentivos y beneficios del grupo empresarial mundo mujer funciona adecuadamente. El 15% dice que algunas veces y el 8% restante dice que nunca.

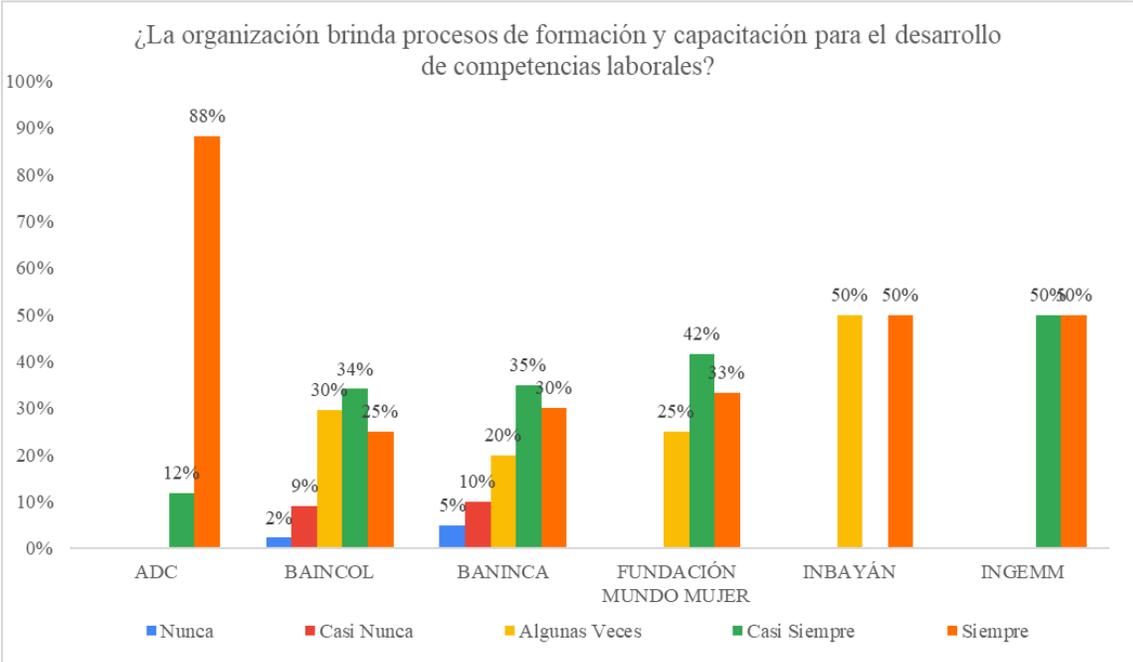
En BANINCA el 80% de los colaboradores consideran que el sistema de incentivos y beneficios del grupo empresarial mundo mujer funciona adecuadamente.

En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER el 75% de los colaboradores consideran que el sistema de incentivos y beneficios del grupo empresarial mundo mujer funciona adecuadamente.

En INBAYÁN el 100% de colaboradores consideran que el sistema de incentivos y beneficios del grupo empresarial mundo mujer funciona adecuadamente.

En INGEMM el 100% de colaboradores consideran que el sistema de incentivos y beneficios del grupo empresarial mundo mujer funciona adecuadamente.

Gráfico 40 Pregunta individual 3: procesos de formación y capacitación por empresa



Fuente Elaboración Propia

En ADC el 100% de los colaboradores consideran que la organización brinda procesos de formación y capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

En BAINCOL el 59% de los colaboradores consideran que la organización brinda procesos de formación y capacitación para el desarrollo de competencias laborales. El 30% dice que algunas veces, el 11% considera que nunca y casi nunca.

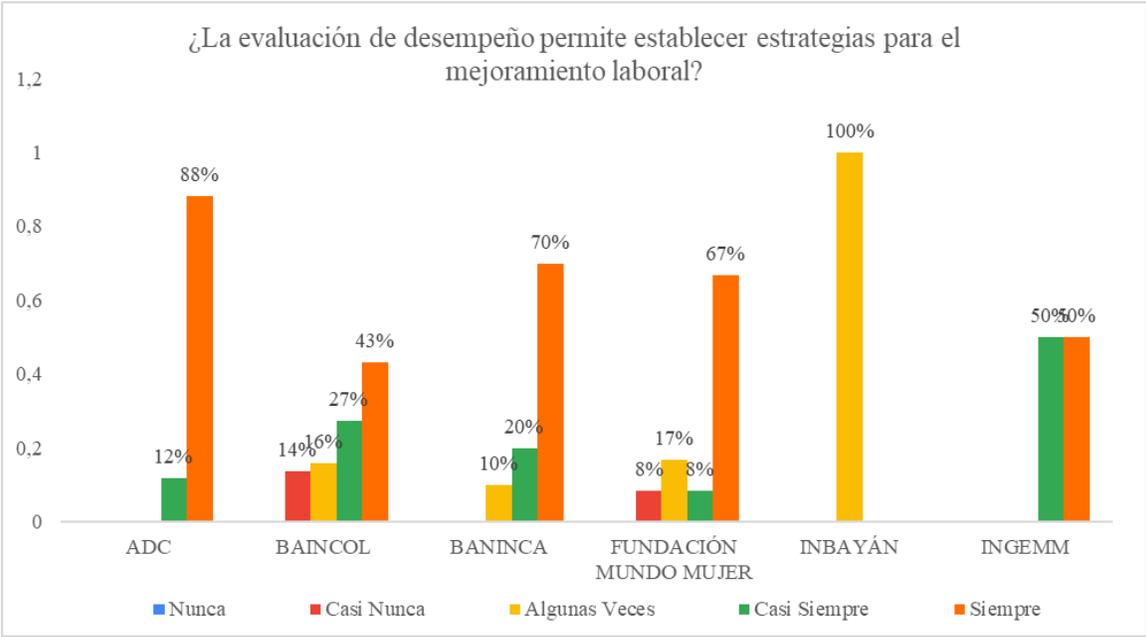
En BANINCA el 65% de los colaboradores consideran que la organización brinda procesos de formación y capacitación para el desarrollo de competencias laborales. El 20% dice que algunas veces, el 15% considera que nunca y casi nunca.

En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER el 75% de los colaboradores consideran que la organización brinda procesos de formación y capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

En INBAYÁN el 50% de los colaboradores consideran que la organización brinda procesos de formación y capacitación para el desarrollo de competencias laborales. El otro 50% considera que algunas veces se brindan procesos de formación y capacitación para el desarrollo de competencias laborales

En INGEMM el 100% de los colaboradores consideran que la organización brinda procesos de formación y capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

Gráfico 41 Pregunta individual 4: evaluación de desempeño por empresa



Fuente. Elaboración Propia

En ADC el 100% de los colaboradores dicen que la evaluación de desempeño permite establecer estrategias para el mejoramiento laboral.

En BAINCOL el 70% de los colaboradores dicen que la evaluación de desempeño permite establecer estrategias para el mejoramiento laboral.

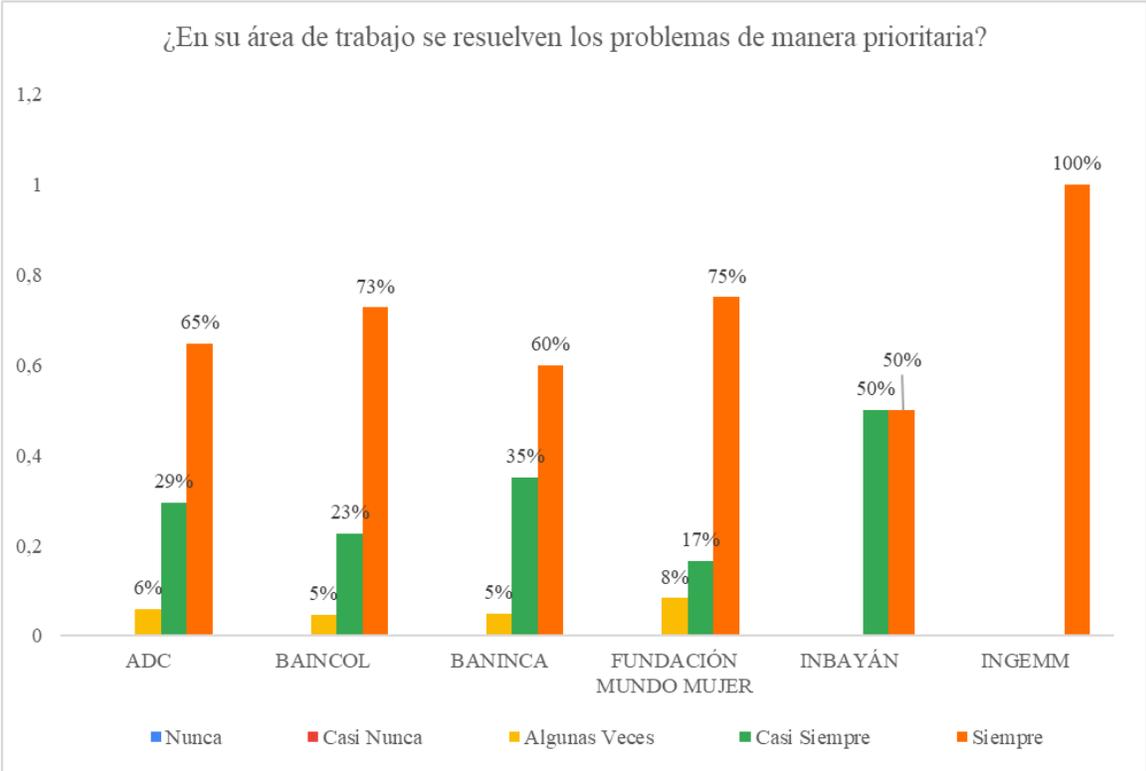
En BANINCA el 90% de los colaboradores dicen que la evaluación de desempeño permite establecer estrategias para el mejoramiento laboral.

En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER, el 75% de los colaboradores dicen que la evaluación de desempeño permite establecer estrategias para el mejoramiento laboral.

En INBAYÁN el 100% de los colaboradores dicen que la evaluación de desempeño algunas veces permite establecer estrategias para el mejoramiento laboral.

En INGEMM el 100% de los colaboradores dicen que la evaluación de desempeño permite establecer estrategias para el mejoramiento laboral.

Gráfico 42 Pregunta individual 5: resolución de problemas por empresa



Fuente. Elaboración Propia

En ADC el 94% de los colaboradores, considera que en su área de trabajo se resuelven los problemas de manera prioritaria.

En BAINCOL el 95% de los colaboradores, considera que en su área de trabajo se resuelven los problemas de manera prioritaria.

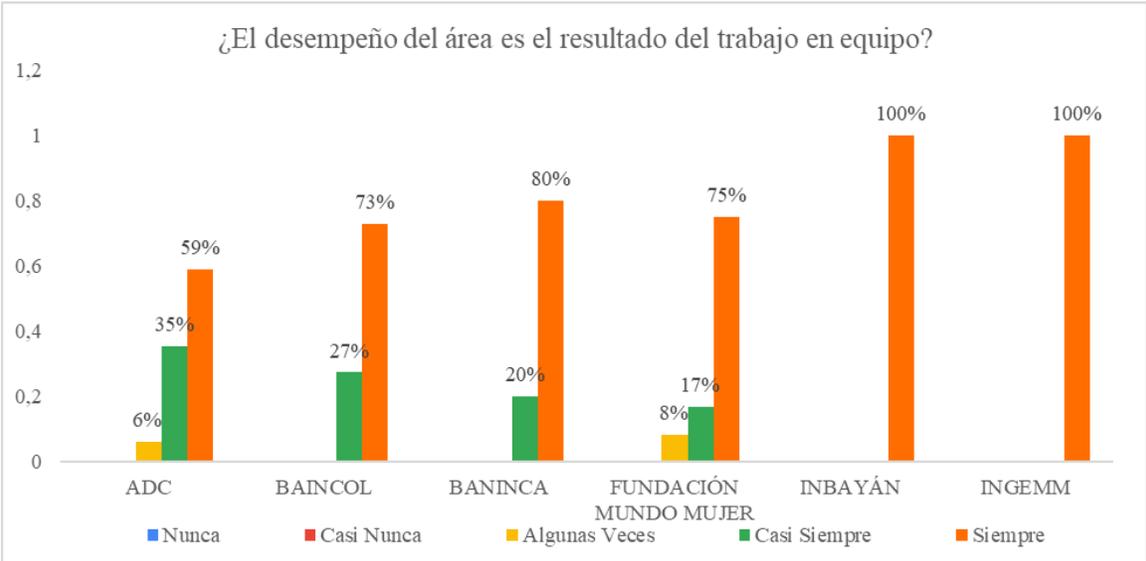
En BANINCA el 95% de los colaboradores, considera que en su área de trabajo se resuelven los problemas de manera prioritaria.

En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER, el 92% de los colaboradores, considera que en su área de trabajo se resuelven los problemas de manera prioritaria.

En INBAYÁN el 100% de los colaboradores, considera que en su área de trabajo se resuelven los problemas de manera prioritaria.

En INGEMM el 100% de los colaboradores, considera que en su área de trabajo se resuelven los problemas de manera prioritaria.

Gráfico 43 Pregunta individual 6: desempeño y trabajo en equipo por empresa



Fuente. Elaboración Propia

En ADC el 94% de los colaboradores consideran que el desempeño del área es el resultado del trabajo en equipo.

En BAINCOL el 100% de los colaboradores consideran que el desempeño del área es el resultado del trabajo en equipo.

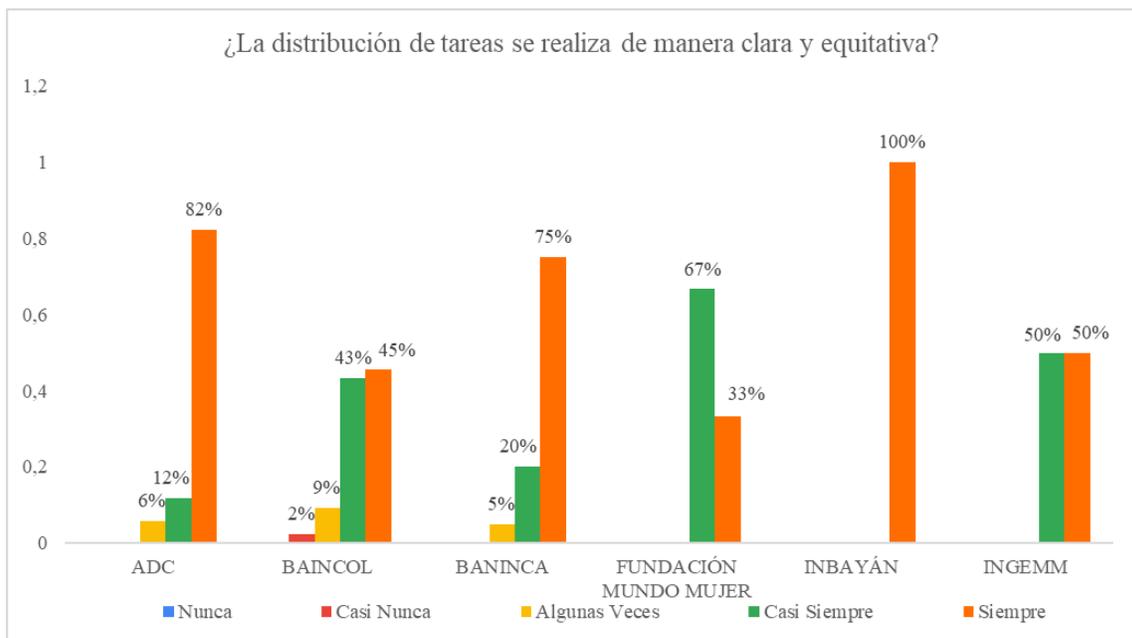
En BANINCA el 100% de los colaboradores consideran que el desempeño del área es el resultado del trabajo en equipo.

En La FUNDACIÓN MUNDO MUJER el 92% de los colaboradores consideran que el desempeño del área es el resultado del trabajo en equipo.

En INBAYÁN el 100% de los colaboradores consideran que el desempeño del área es el resultado del trabajo en equipo.

En INGEMM el 100% de los colaboradores consideran que el desempeño del área es el resultado del trabajo en equipo.

Gráfico 44 Pregunta individual 7. Distribución de tareas



Fuente. Elaboración Propia

En ADC el 94% de los colaboradores dicen que la distribución de tareas se realiza de manera clara y equitativa.

En BAINCOL el 89% de los colaboradores dicen que la distribución de tareas se realiza de manera clara y equitativa.

En BANINCA el 95% de los colaboradores dicen que la distribución de tareas se realiza de manera clara y equitativa.

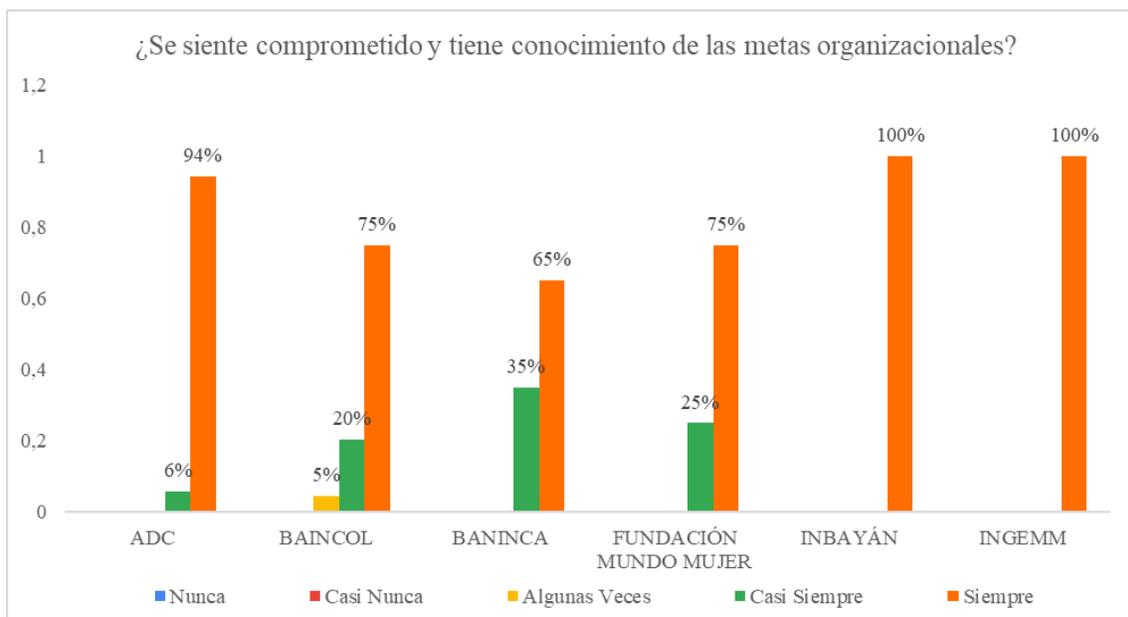
En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER el 100% de los colaboradores dicen que la distribución de tareas se realiza de manera clara y equitativa.

En INBAYÁN el 100% de los colaboradores dicen que la distribución de tareas se realiza de manera clara y equitativa.

En INGEMM el 100% de los colaboradores dicen que la distribución de tareas se realiza de manera clara y equitativa.

5.3.3 Resultados individuales de creencias

Gráfico 45 Pregunta individual 8: metas organizacionales por empresa



Fuente Elaboración Propia

En ADC el 100% de los colaboradores dicen que se sienten comprometidos y tienen conocimiento de las metas organizacionales.

En BAINCOL el 100% de los colaboradores dicen que se sienten comprometidos y tienen conocimiento de las metas organizacionales. El 5% dice que algunas veces

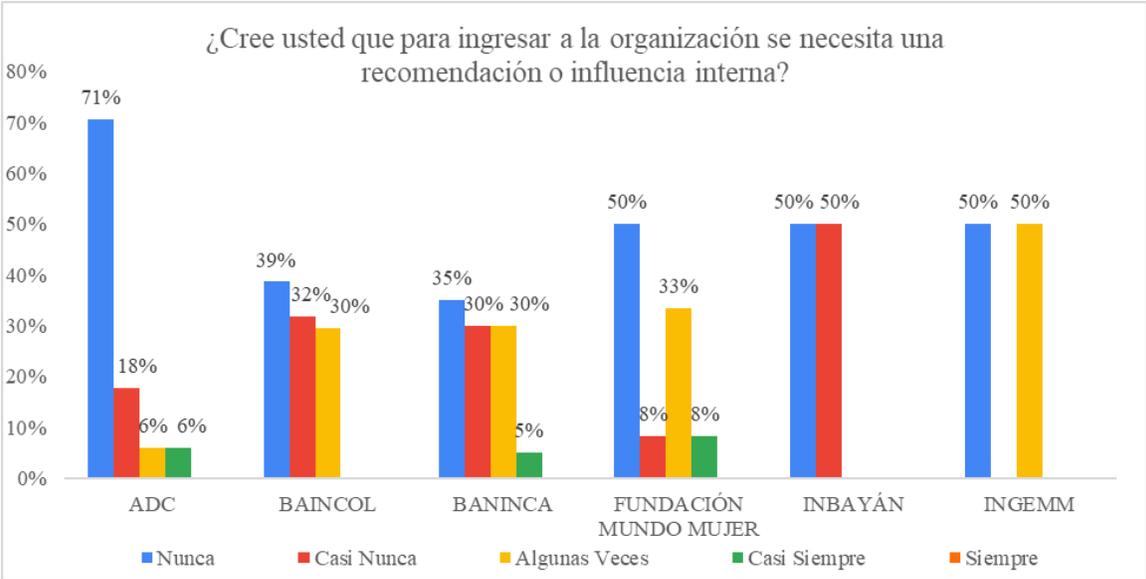
En BANINCA el 100% de los colaboradores dicen que se sienten comprometidos y tienen conocimiento de las metas organizacionales.

En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER el 100% de los colaboradores dicen que se sienten comprometidos y tienen conocimiento de las metas organizacionales.

En INBAYÁN el 100% de los colaboradores dicen que se sienten comprometidos y tienen conocimiento de las metas organizacionales.

En INGEMM el 100% de los colaboradores dicen que se sienten comprometidos y tienen conocimiento de las metas organizacionales.

Gráfico 46 Pregunta individual 9: recomendación o influencia interna por empresa



Fuente. Elaboración Propia

En ADC el 89% de los colaboradores dicen que nunca y casi nunca se necesita una recomendación o influencia interna para ingresar a la organización.

En BAINCOL el 71% de los colaboradores dicen que nunca y casi nunca se necesita una recomendación o influencia interna para ingresar a la organización.

En BANINCA el 65% de los colaboradores dicen que nunca y casi nunca se necesita una recomendación o influencia interna para ingresar a la organización. El 30% dice que algunas veces se necesita una recomendación o influencia interna para ingresar a la organización.

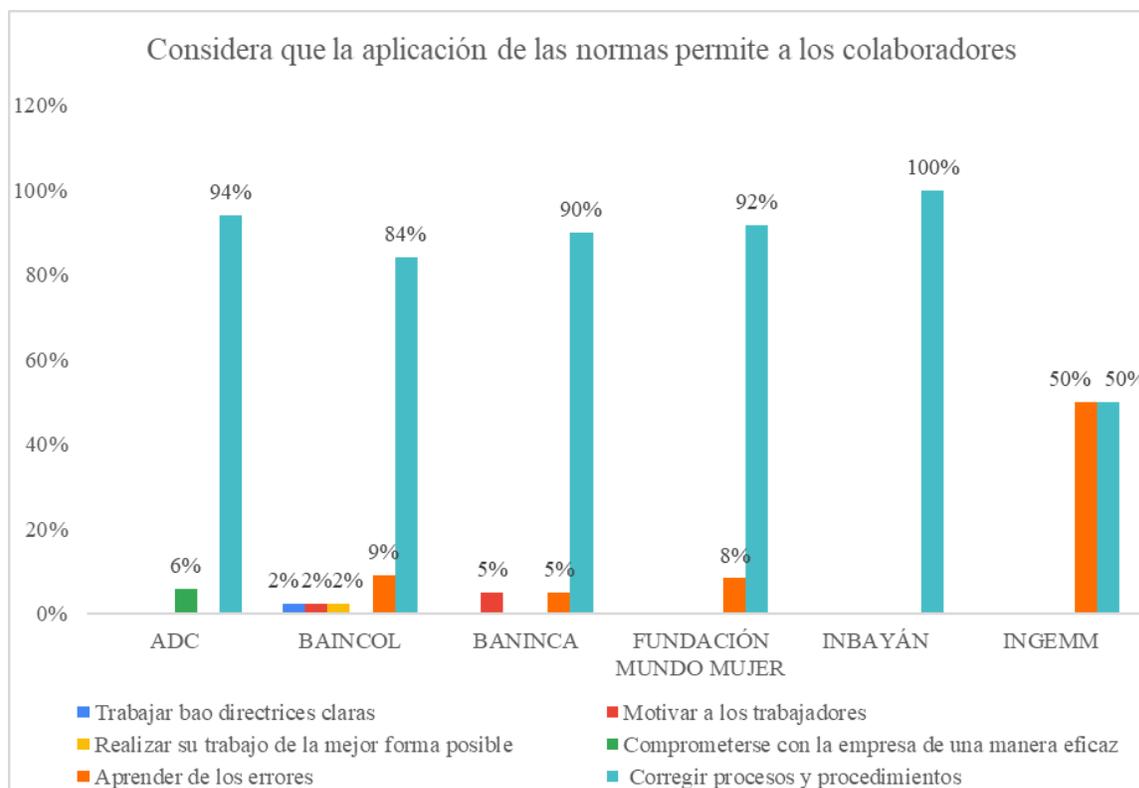
En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER el 58% de los colaboradores dicen que nunca se necesita una recomendación o influencia interna para ingresar a la organización. El 33% de los colaboradores dicen que algunas veces.

En INBAYÁN el 100% de los colaboradores dicen que nunca se necesita una recomendación o influencia interna para ingresar a la organización.

En INGEMM el 50% de los colaboradores dicen que nunca se necesita una recomendación o influencia interna para ingresar a la organización. El otro 50% dice que algunas veces nunca.

5.3.4 Resultados individuales de normas

Gráfico 47 Pregunta individual 10: aplicación de normas por empresas



Fuente Elaboración Propia

En ADC el 94% de los colaboradores considera que la aplicación de las normas permite a los colaboradores corregir procesos y procedimientos.

En BAINCOL 84% de los colaboradores considera que la aplicación de las normas permite a los colaboradores corregir procesos y procedimientos.

En BANINCA el 90% de los colaboradores considera que la aplicación de las normas permite a los colaboradores corregir procesos y procedimientos.

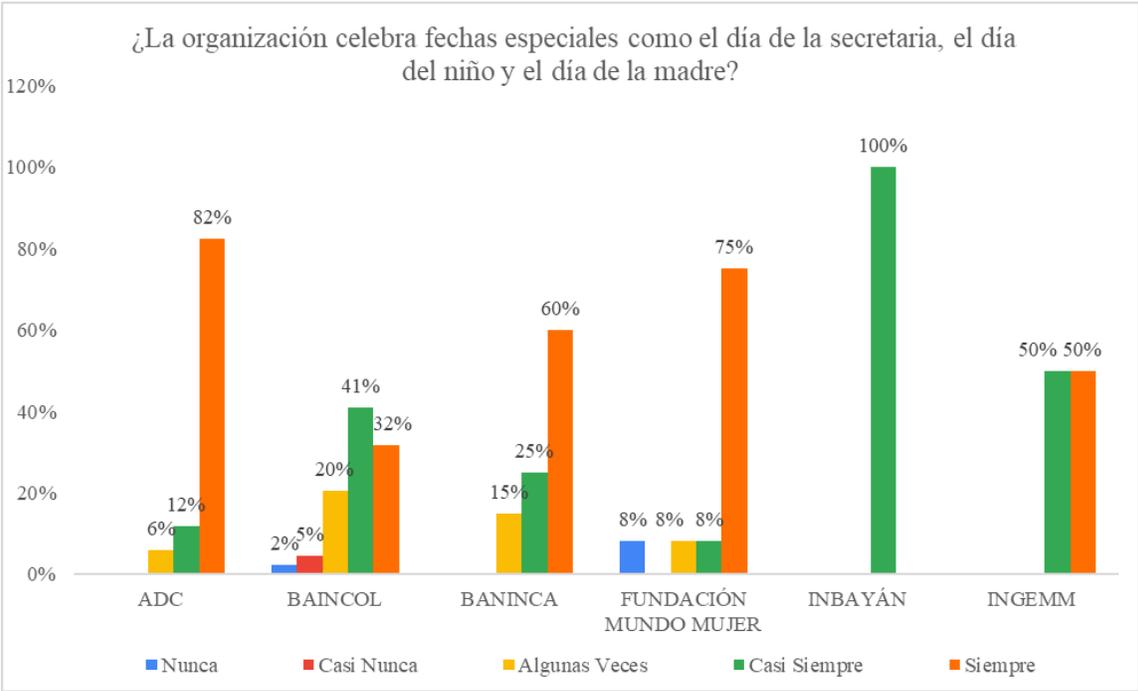
En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER el 92% de los colaboradores considera que la aplicación de las normas permite a los colaboradores corregir procesos y procedimientos.

En INBAYÁN el 100% de los colaboradores considera que la aplicación de las normas permite a los colaboradores corregir procesos y procedimientos.

En INGEMM el 50% de los colaboradores considera que la aplicación de las normas permite a los colaboradores aprender de los errores, el otro 50% de los colaboradores considera que la aplicación de las normas permite a los colaboradores corregir procesos y procedimientos

5.3.5 Resultados individuales de símbolos

Gráfico 48 Pregunta individual 11: celebración de fechas especiales por empresa



Fuente. Elaboración Propia

En ADC el 94% de los colaboradores considera que siempre y casi siempre la organización celebra fechas especiales como el día de la secretaria, el día del niño y el día de la madre.

En BAINCOL el 73% de los colaboradores considera que siempre y casi siempre la organización celebra fechas especiales como el día de la secretaria, el día del niño y el día de la madre.

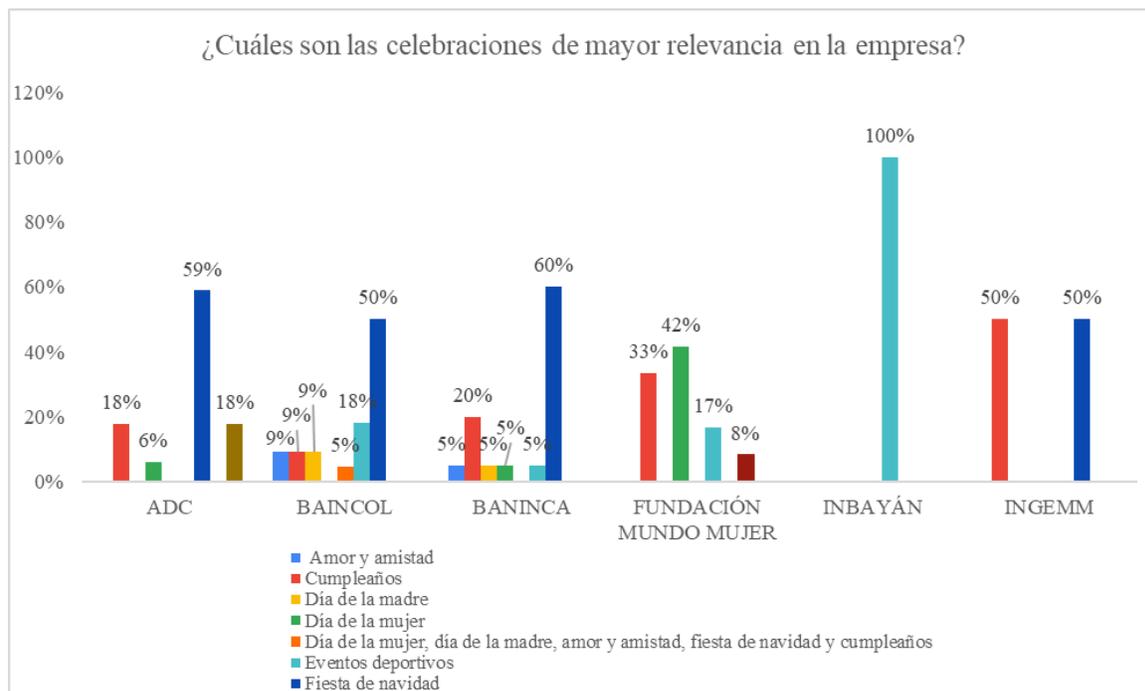
En BANINCA el 85% de los colaboradores considera que siempre y casi-siempre la organización celebra fechas especiales como el día de la secretaria, el día del niño y el día de la madre.

En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER el 83% de los colaboradores considera que siempre y casi siempre la organización celebra fechas especiales como el día de la secretaria, el día del niño y el día de la madre.

En INBAYÁN el 100% de los colaboradores considera que siempre la organización celebra fechas especiales como el día de la secretaria, el día del niño y el día de la madre.

En INGEMM el 100% de los colaboradores considera que siempre y casi siempre la organización celebra fechas especiales como el día de la secretaria, el día del niño y el día de la madre.

Gráfico 49 Pregunta individual 12: celebraciones de mayor relevancia por empresa



Fuente. Elaboración Propia

En ADC el 59% dice que las fiestas de navidad es la celebración de mayor relevancia en la empresa. El 18% dice que es la celebración del cumpleaños.

En BAINCOL el 50% dice que las fiestas de navidad es la celebración de mayor relevancia en la empresa. El 18% dice que son eventos deportivos.

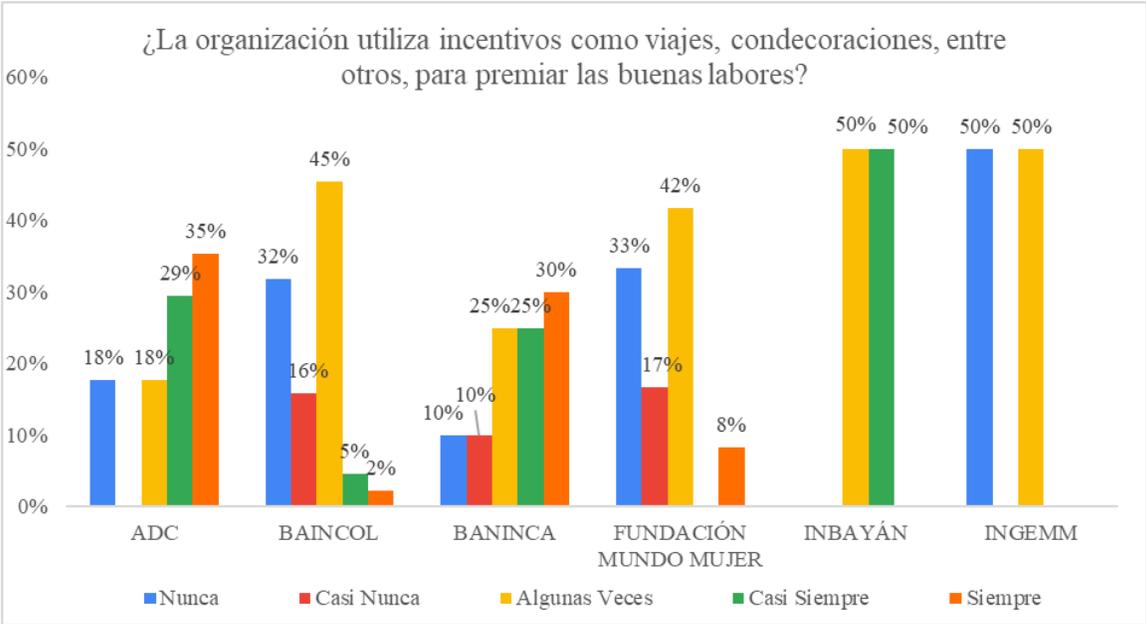
En BANINCA el 60% dice que la fiesta de navidad es la celebración de mayor relevancia en la empresa. El 20% dice que el cumpleaños es la celebración de mayor relevancia en la empresa.

En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER el 42% de los colaboradores considera que el día de la mujer es la celebración de mayor relevancia en la empresa. Seguida por el 33% que consideran que los cumpleaños es la celebración de mayor relevancia en la empresa. El 17% dice que los eventos deportivos es la celebración de mayor relevancia en la empresa.

En INBAYÁN el 100% de los colaboradores considera que el día de amor y amistad es la celebración de mayor relevancia en la empresa.

En INGEMM el 50% de los colaboradores considera que los cumpleaños es la celebración de mayor relevancia en la empresa. El otro 50% de los colaboradores considera que las fiestas de navidad es la celebración de mayor relevancia en la empresa.

Gráfico 50 Pregunta individual 13: uso de incentivos por empresa



Fuente. Elaboración Propia

En ADC el 64 % de los colaboradores dicen que siempre y casi siempre los colaboradores consideran que la organización utiliza incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores. El 18% dice que algunas veces y el 18% restante dicen que nunca.

En BAINCOL El 48% de los colaboradores consideran que nunca y casi nunca la organización utiliza incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores. El 45% dice que algunas veces.

En BANINCA el 55% de los colaboradores considera que la organización siempre y casi siempre utiliza incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores. 25% dice que algunas veces. 20% dice que nunca y casi nunca.

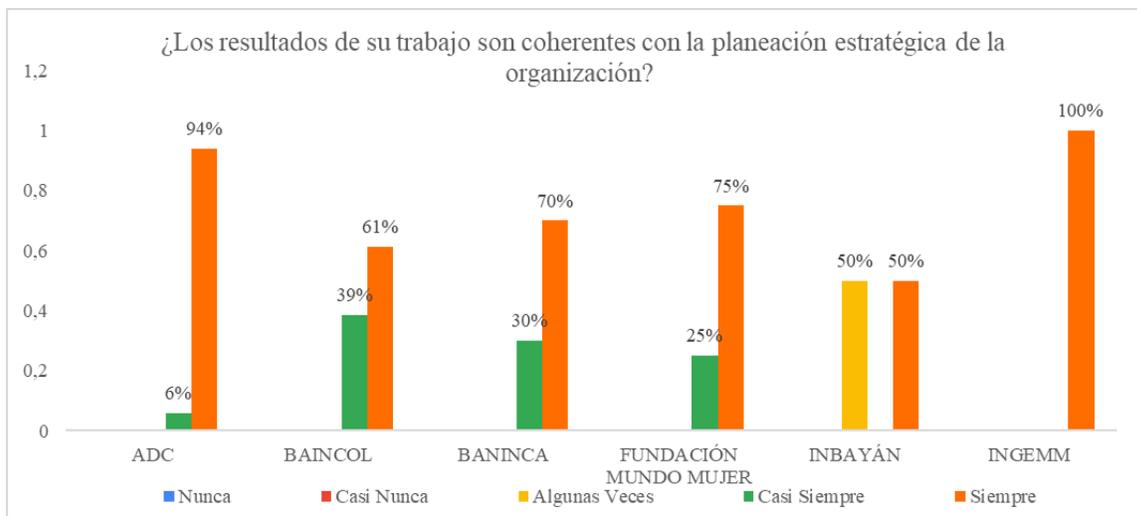
En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER El 50% dice que nunca y casi nunca la organización utiliza incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores. El 42% de los colaboradores considera que la organización lo hace algunas veces.

En INBAYÁN el 50% de los colaboradores considera que la organización casi siempre utiliza incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores. El otro 50% dice que algunas veces.

En INGEMM el 50% de los colaboradores considera que la organización nunca utiliza incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores. Y el otro 50% dice que algunas veces.

5.3.6 Resultados individuales de filosofía

Gráfico 51 Pregunta individual 14: relación entre los resultados y la planeación estratégica por empresa



Fuente. Elaboración Propia

En ADC el 100% de los colaboradores consideran que los resultados de su trabajo son coherentes con la planeación estratégica de la organización.

En BAINCOL el 100% de los colaboradores consideran que los resultados de su trabajo son coherentes con la planeación estratégica de la organización.

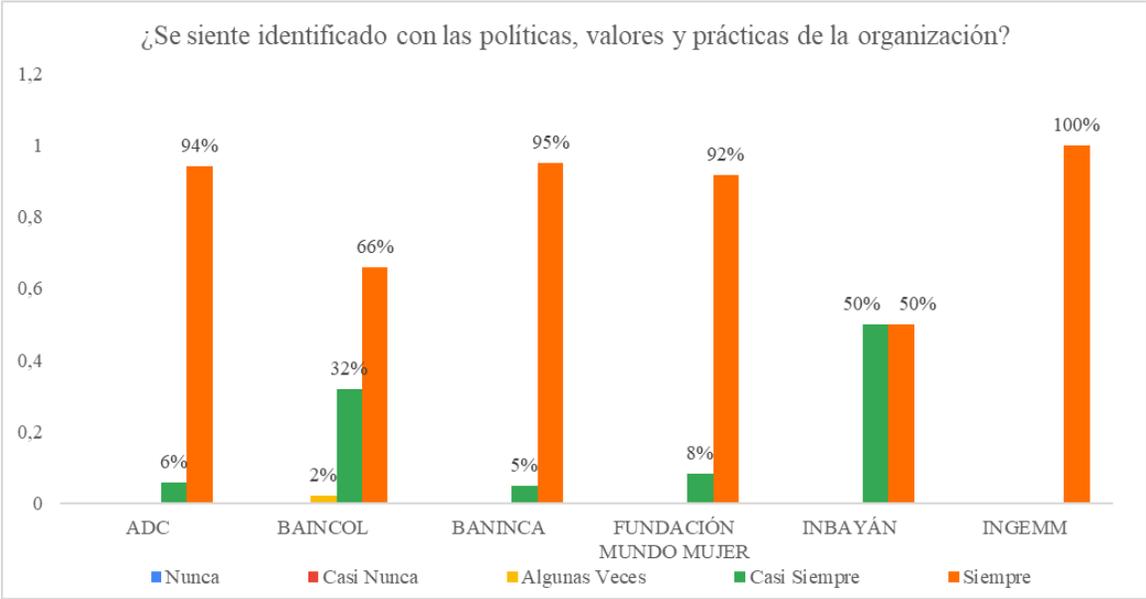
En BANINCA el 100% de los colaboradores consideran que los resultados de su trabajo son coherentes con la planeación estratégica de la organización.

En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER el 100% de los colaboradores consideran que los resultados de su trabajo son coherentes con la planeación estratégica de la organización.

En INBAYÁN el 50% de los colaboradores consideran que los resultados de su trabajo siempre son coherentes con la planeación estratégica de la organización. El otro 50% considera que algunas veces.

En INGEMM el 100% de los colaboradores consideran que los resultados de su trabajo son coherentes con la planeación estratégica de la organización.

Gráfico 52 Pregunta individual 15: políticas, valores y prácticas organizacionales por empresa



Fuente. Elaboración Propia

En ADC el 94% de los colaboradores se sienten identificados con las políticas, valores y prácticas de la organización.

En BAINCOL el 98% de los colaboradores se sienten identificados con las políticas, valores y prácticas de la organización.

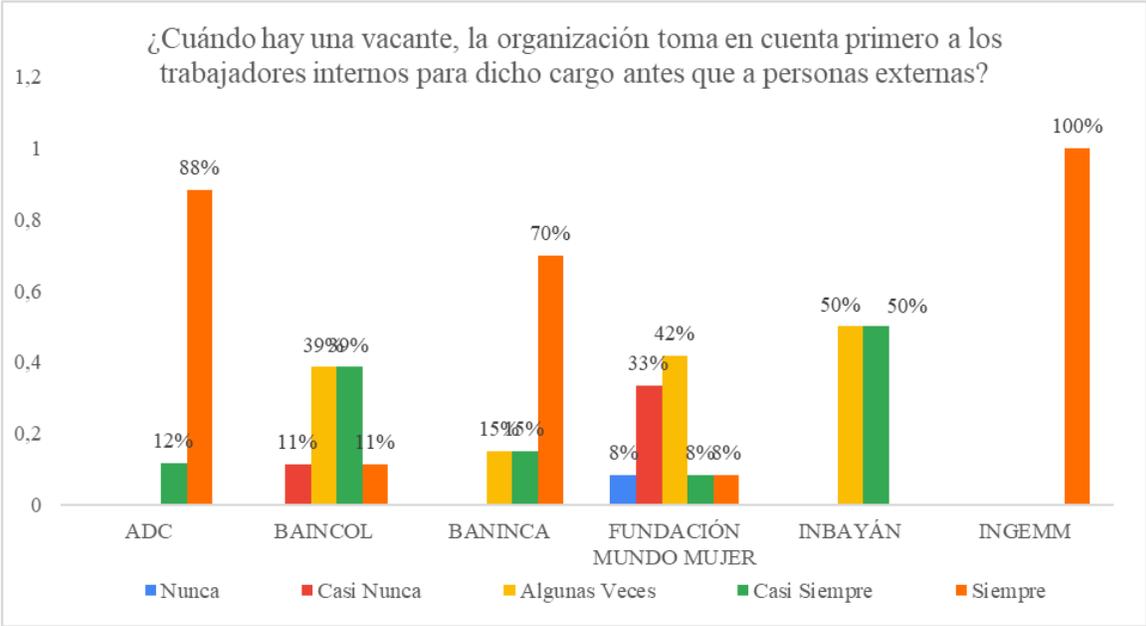
En BANINCA el 100% de los colaboradores se sienten identificados con las políticas, valores y prácticas de la organización.

En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER el 100% de los colaboradores se sienten identificados con las políticas, valores y prácticas de la organización.

En INBAYÁN el 100% de los colaboradores se sienten identificados con las políticas, valores y prácticas de la organización.

En INGEMM el 100% de los colaboradores se sienten identificados con las políticas, valores y prácticas de la organización.

Gráfico 53 Pregunta individual 16: vacantes por empresa



Fuente. Elaboración Propia

En ADC 100% de los colaboradores dicen que se toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que a personas externas.

En BAINCOL el 50% de los colaboradores dicen que se toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que a personas externas. 39% dice que algunas veces.

En BANINCA el 85% de los colaboradores dicen que se toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que a personas externas.

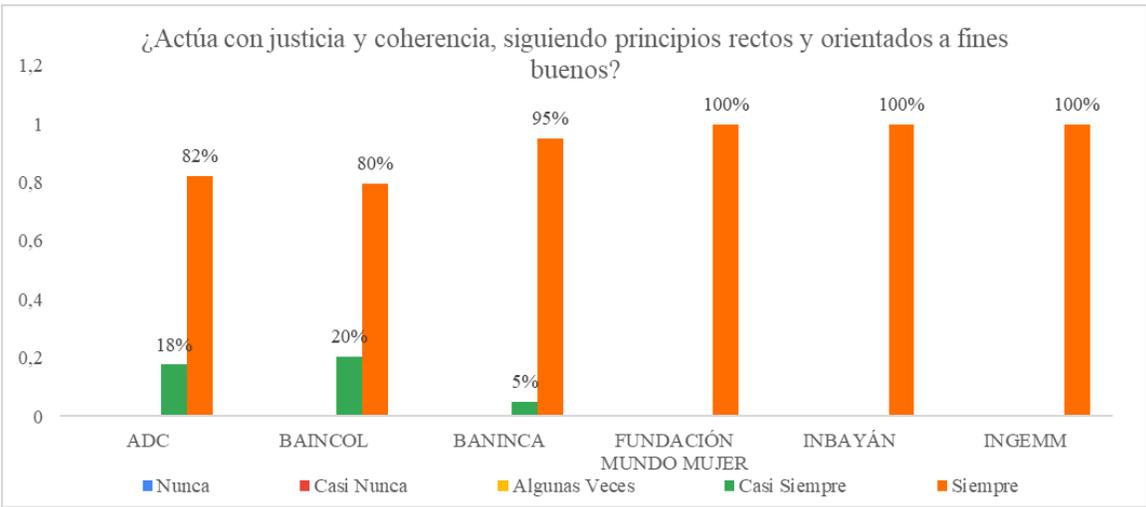
En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER el 42% de los colaboradores dicen que algunas veces se toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que a personas externas. El 41% dicen que nunca y casi nunca.

En INBAYÁN el 50% de los colaboradores dice que cuando hay una vacante casi siempre la organización toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que a personas externas. El otro 50% dice que algunas veces.

En INGEMM El 100% de los colaboradores dice que cuando hay una vacante siempre la organización toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que a personas externas.

5.3.7 Resultados Individuales De Valores

Gráfico 54 Pregunta individual 17: principios rectos por empresa



Fuente. Elaboración Propia

En ADC el 100% de los colaboradores actúa con justicia y coherencia, siguiendo principios rectos y orientados a fines buenos.

En BAINCOL el 100% de los colaboradores actúa con justicia y coherencia, siguiendo principios rectos y orientados a fines buenos.

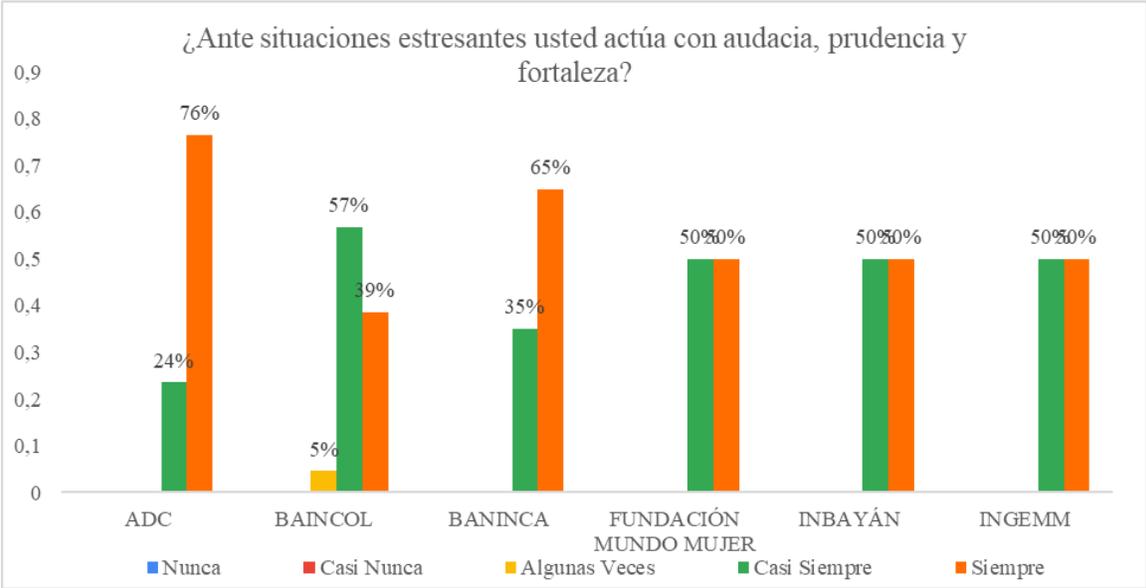
En BANINCA el 100% de los colaboradores actúa con justicia y coherencia, siguiendo principios rectos y orientados a fines buenos.

En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER el 100% de los colaboradores actúa con justicia y coherencia, siguiendo principios rectos y orientados a fines buenos.

En INBAYÁN el 100% de los colaboradores actúa con justicia y coherencia, siguiendo principios rectos y orientados a fines buenos.

En INGEMM el 100% de los colaboradores actúa con justicia y coherencia, siguiendo principios rectos y orientados a fines buenos.

Gráfico 55 Pregunta individual 18: Actuación frente a situaciones estresantes por empresa



Fuente. Elaboración Propia

En ADC el 100% de los colaboradores ante situaciones estresantes actúa con audacia, prudencia y fortaleza.

En BAINCOL el 100% de los colaboradores ante situaciones estresantes actúa con audacia, prudencia y fortaleza.

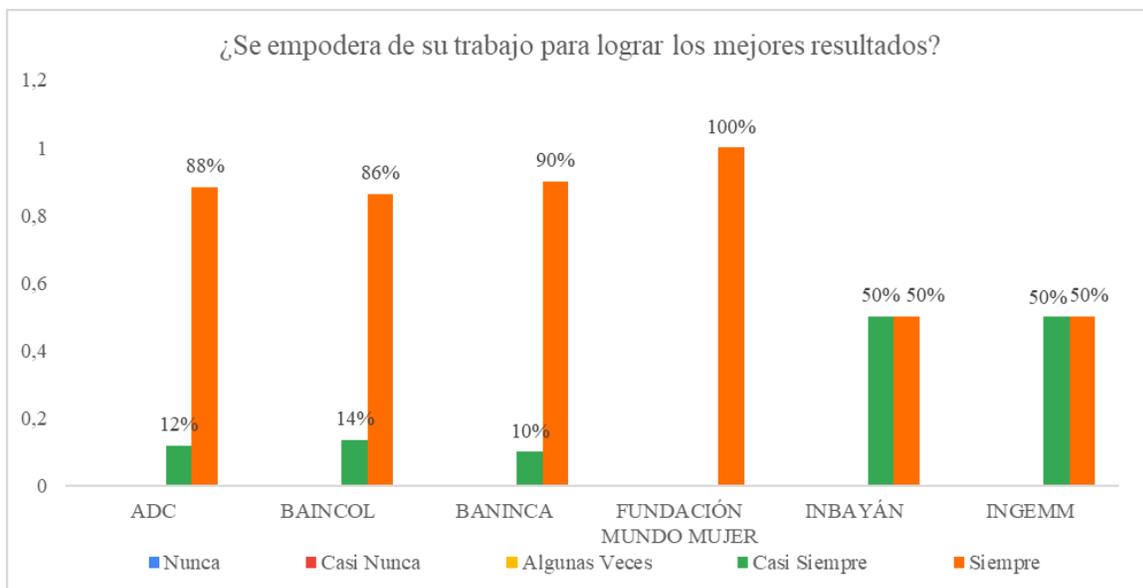
En BANINCA el 100% de los colaboradores ante situaciones estresantes actúa con audacia, prudencia y fortaleza.

En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER el 100% de los colaboradores ante situaciones estresantes actúa con audacia, prudencia y fortaleza.

En INBAYÁN el 100% de los colaboradores ante situaciones estresantes actúa con audacia, prudencia y fortaleza.

En INGEMM el 100% de los colaboradores ante situaciones estresantes actúa con audacia, prudencia y fortaleza.

Gráfico 56 Pregunta individual 19: Empoderamiento por empresa



Fuente. Elaboración Propia

En ADC el 100% de los colaboradores dicen que se empoderan de su trabajo para lograr los mejores resultados.

En BAINCOL el 100% de los colaboradores dicen que se empoderan de su trabajo para lograr los mejores resultados.

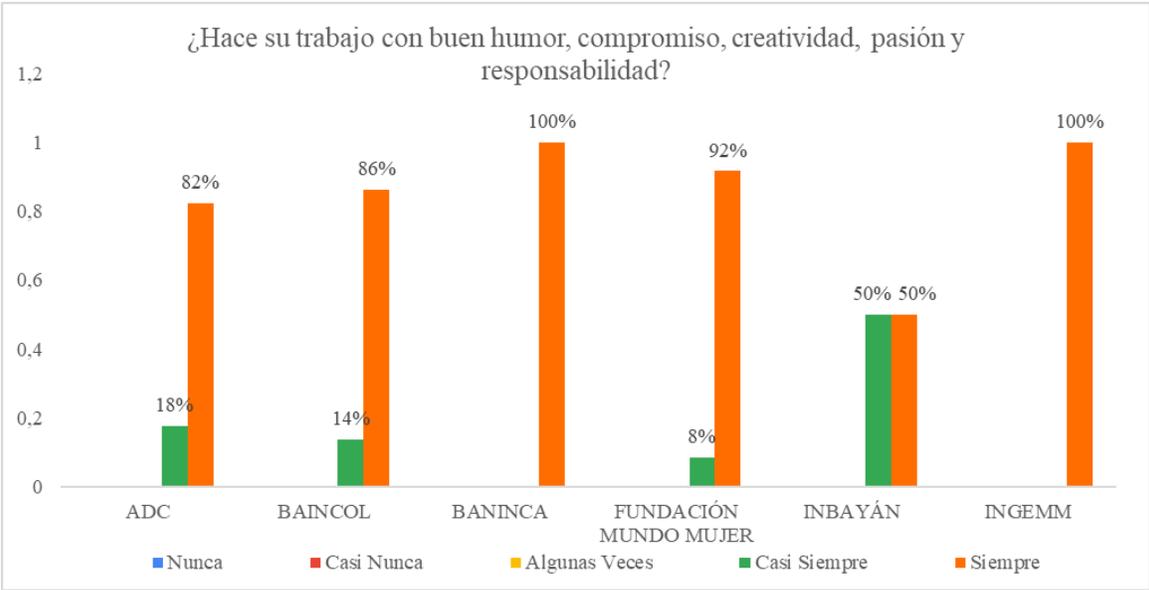
En BANINCA el 100% de los colaboradores dicen que se empoderan de su trabajo para lograr los mejores resultados.

En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER el 100% de los colaboradores dicen que se empoderan de su trabajo para lograr los mejores resultados.

En INBAYÁN el 100% de los colaboradores dicen que se empoderan de su trabajo para lograr los mejores resultados.

En INGEMM el 100% de los colaboradores dicen que se empoderan de su trabajo para lograr los mejores resultados.

Gráfico 57 Pregunta individual 20: realización del trabajo por empresa



Fuente. Elaboración Propia

En ADC el 100% de los colaboradores dicen que hacen su trabajo con buen humor, compromiso, creatividad, pasión y responsabilidad.

En BAINCOL el 100% de los colaboradores dicen que hacen su trabajo con buen humor, compromiso, creatividad, pasión y responsabilidad.

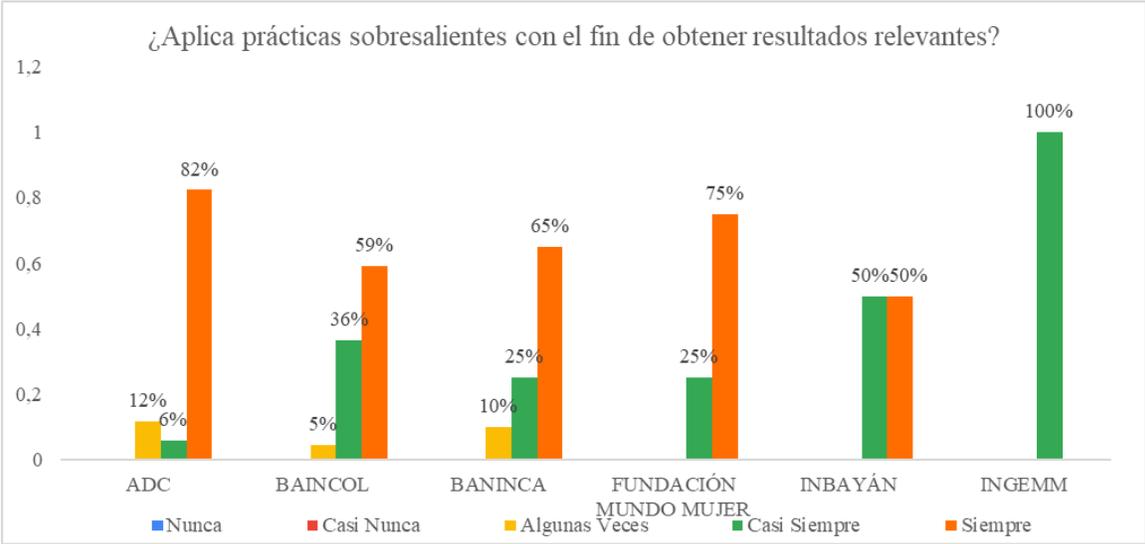
En BANINCA el 100% de los colaboradores dicen que hacen su trabajo con buen humor, compromiso, creatividad, pasión y responsabilidad.

En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER el 100% de los colaboradores dicen que hacen su trabajo con buen humor, compromiso, creatividad, pasión y responsabilidad.

En INBAYÁN el 100% de los colaboradores dicen que hacen su trabajo con buen humor, compromiso, creatividad, pasión y responsabilidad.

En INGEMM el 100% de los colaboradores dicen que hacen su trabajo con buen humor, compromiso, creatividad, pasión y responsabilidad.

Gráfico 58 Pregunta individual 21: aplicación de prácticas sobresalientes por empresa



Fuente. Elaboración Propia

En ADC el 88% de los colaboradores dicen que aplican prácticas sobresalientes con el fin de obtener resultados relevantes.

En BAINCOL el 95% de los colaboradores dicen que aplican prácticas sobresalientes con el fin de obtener resultados relevantes.

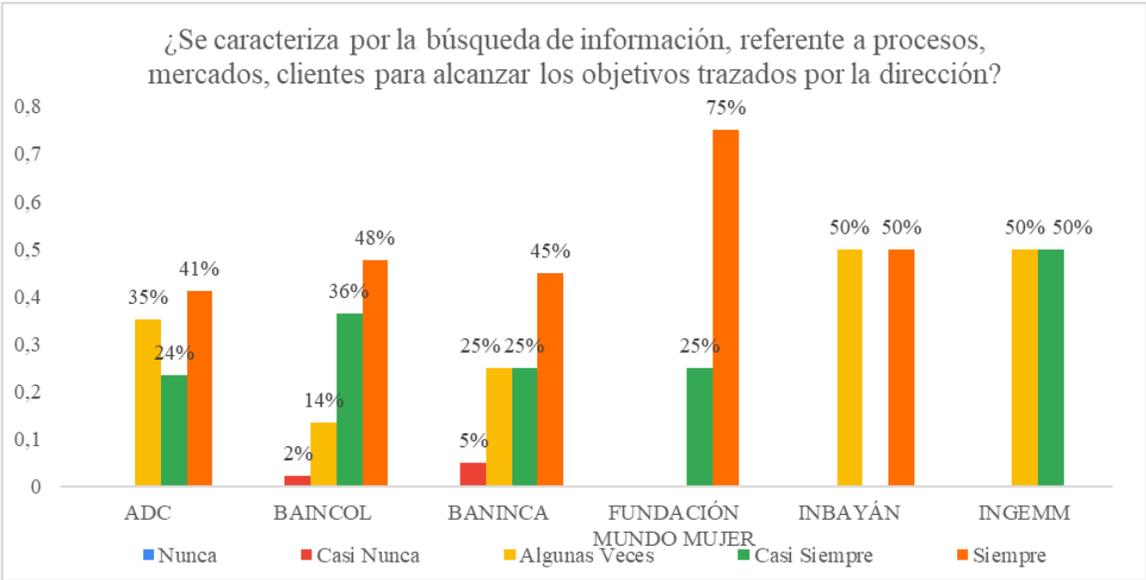
En BANINCA el 90% de los colaboradores dicen que aplican prácticas sobresalientes con el fin de obtener resultados relevantes.

En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER el 100% de los colaboradores dicen que aplican prácticas sobresalientes con el fin de obtener resultados relevantes.

En INBAYÁN el 100% de los colaboradores dicen que aplican prácticas sobresalientes con el fin de obtener resultados relevantes.

En INGEMM el 100% de los colaboradores dicen que aplican prácticas sobresalientes con el fin de obtener resultados relevantes.

Gráfico 59 Pregunta individual 22: búsqueda de información por empresa



Fuente. Elaboración Propia

En ADC el 65% de los colaboradores dicen que buscan información, referente a procesos, mercados, clientes para alcanzar los objetivos trazados por la dirección. Y el 35% restante dicen que algunas veces lo hacen.

En BAINCOL el 84% de los colaboradores dicen que buscan información, referente a procesos, mercados, clientes para alcanzar los objetivos trazados por la dirección.

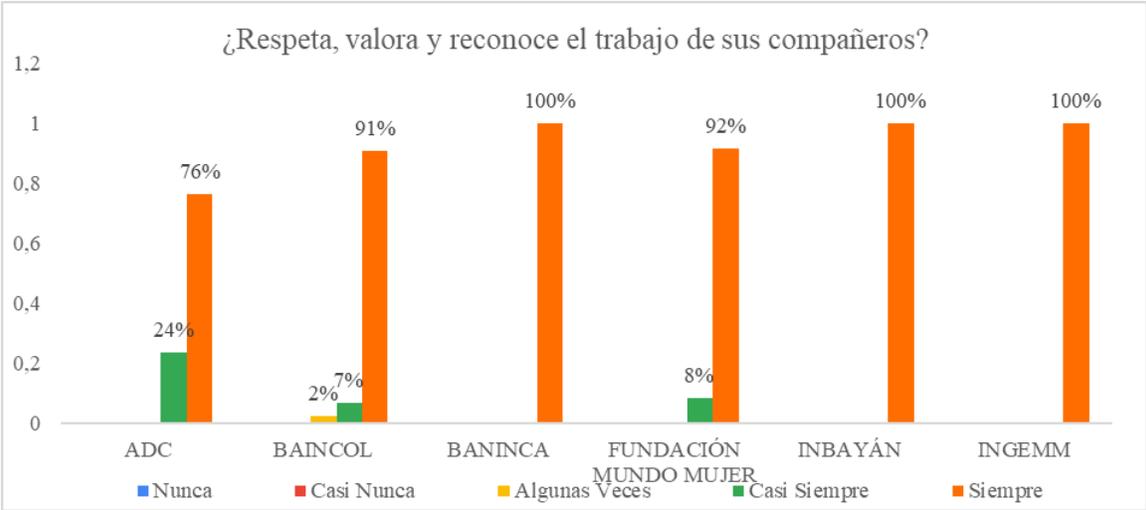
En BANINCA el 70% de los colaboradores dicen que buscan información, referente a procesos, mercados, clientes para alcanzar los objetivos trazados por la dirección.

En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER el 100% de los colaboradores dicen que buscan información, referente a procesos, mercados, clientes para alcanzar los objetivos trazados por la dirección.

En INBAYÁN el 50% de los colaboradores dicen que algunas veces buscan información, referente a procesos, mercados, clientes para alcanzar los objetivos trazados por la dirección. El 50% dicen que casi nunca lo hacen.

En INGEMM el 50% de los colaboradores dicen que algunas veces buscan información, referente a procesos, mercados, clientes para alcanzar los objetivos trazados por la dirección. El otro 50 % dicen que casi siempre lo hacen.

Gráfico 60 Pregunta individual 23: reconocimiento del trabajo de los compañeros por empresa



Fuente. Elaboración Propia

En ADC el 100% de los colaboradores respeta, valora y reconoce el trabajo de sus compañeros.

En BAINCOL el 98% de los colaboradores respeta, valora y reconoce el trabajo de sus compañeros.

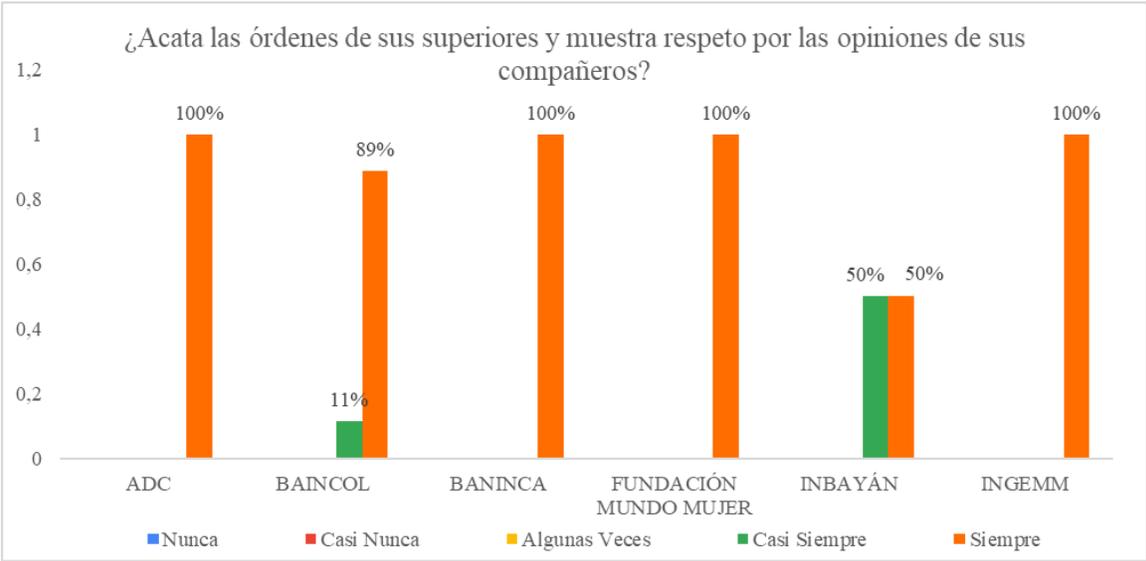
En BANINCA el 100% de los colaboradores respeta, valora y reconoce el trabajo de sus compañeros.

En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER el 100% de los colaboradores respeta, valora y reconoce el trabajo de sus compañeros.

En INBAYÁN el 100% de los colaboradores respeta, valora y reconoce el trabajo de sus compañeros.

En INGEMM el 100% de los colaboradores respeta, valora y reconoce el trabajo de sus compañeros.

Gráfico 61 Pregunta individual 24: muestra de respeto hacia superiores y compañeros por empresa



Fuente. Elaboración Propia

En ADC el 100% de los colaboradores acata las órdenes de sus superiores y muestra respeto por las opiniones de sus compañeros.

En BAINCOL el 100% de los colaboradores acata las órdenes de sus superiores y muestra respeto por las opiniones de sus compañeros.

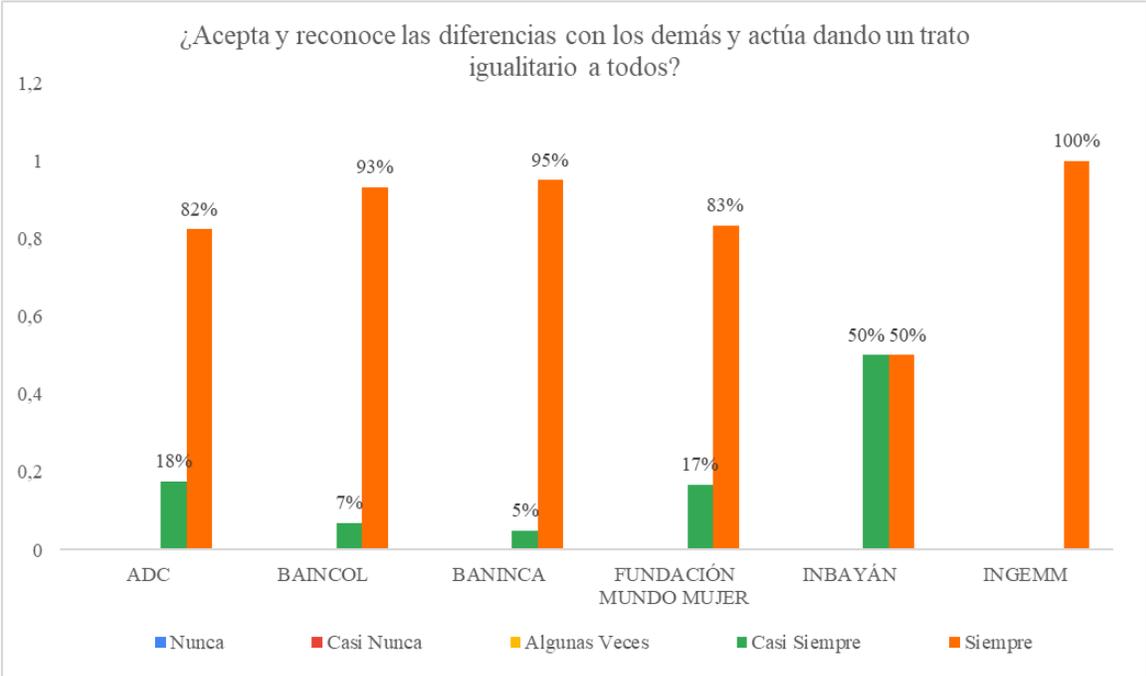
En BANINCA el 100% de los colaboradores acata las órdenes de sus superiores y muestra respeto por las opiniones de sus compañeros.

En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER el 100% de los colaboradores acata las órdenes de sus superiores y muestra respeto por las opiniones de sus compañeros.

En INBAYÁN el 100% de los colaboradores acata las órdenes de sus superiores y muestra respeto por las opiniones de sus compañeros.

En INGEMM el 100% de los colaboradores acata las órdenes de sus superiores y muestra respeto por las opiniones de sus compañeros.

Gráfico 62 Pregunta individual 25: aceptación de las diferencias por empresa



Fuente. Elaboración Propia

En ADC el 100% de los colaboradores acepta y reconoce las diferencias con los demás y actúa dando un trato igualitario a todos.

En BAINCOL el 100% de los colaboradores acepta y reconoce las diferencias con los demás y actúa dando un trato igualitario a todos.

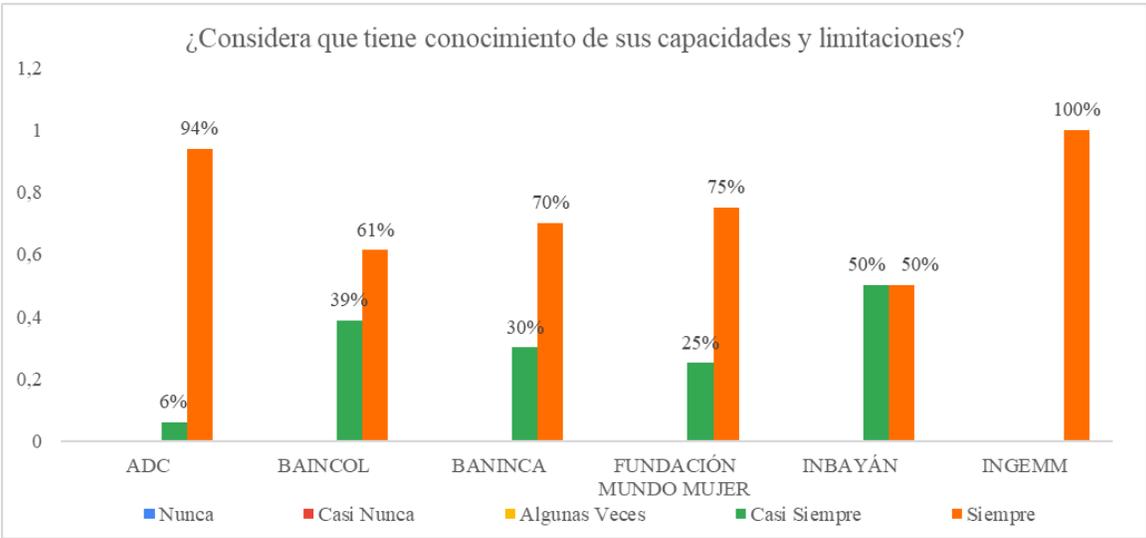
En BANINCA el 100% de los colaboradores acepta y reconoce las diferencias con los demás y actúa dando un trato igualitario a todos.

En La FUNDACIÓN MUNDO MUJER el 100% de los colaboradores acepta y reconoce las diferencias con los demás y actúa dando un trato igualitario a todos.

En INBAYÁN el 100% de los colaboradores acepta y reconoce las diferencias con los demás y actúa dando un trato igualitario a todos.

En INGEMM el 100% de los colaboradores acepta y reconoce las diferencias con los demás y actúa dando un trato igualitario a todos.

Gráfico 63 Pregunta individual 26: autoconocimiento por empresa



Fuente. Elaboración Propia

En ADC el 100% de los colaboradores considera que tiene conocimiento de sus capacidades y limitaciones.

En BAINCOL el 100% de los colaboradores considera que tiene conocimiento de sus capacidades y limitaciones.

En BANINCA el 100% de los colaboradores considera que tiene conocimiento de sus capacidades y limitaciones.

En la FUNDACIÓN MUNDO MUJER el 100% de los colaboradores considera que tiene conocimiento de sus capacidades y limitaciones.

En INBAYÁN el 100% de los colaboradores considera que tiene conocimiento de sus capacidades y limitaciones.

En INGEMM el 100% de los colaboradores considera que tiene conocimiento de sus capacidades y limitaciones.

5.4 Entrevista telefónica

La entrevista telefónica basada en el trabajo de Ortiz, Y (2009) buscó conocer la percepción de los excolaboradores respecto a la cultura organizacional de la empresa. Esta se llevó a cabo entre los días 19 y 21 de noviembre del 2021. Contó con la participación de 5 excolaboradores: 3 de BANINCA, 1 de INBAYÁN y 1 de BAINCOL.

Se les hicieron 3 preguntas abiertas tendientes a ver qué es lo que más recuerdan de la empresa, que es lo que más aprecian y que mejorarían de la misma.

5.4.1 Guión de la entrevista telefónica a excolaboradores del GEMM

Cristian: Buen día, mi nombre es Cristian Meneses, actualmente estoy realizando mi pasantía en el Grupo Empresarial Mundo Mujer con la asesoría de la jefe de talento humano Viviana Payan.

Cristian: pido muy comedidamente 3 minutos de su preciado tiempo para hacerle tres preguntas muy sencillas.

Cristian: Uno de los puntos de la pasantía es entrevistar a los excolaboradores del Grupo Empresarial Mundo Mujer para conocer su percepción acerca de la cultura organizacional.

Cristian: Por motivos de privacidad solicito su permiso para grabar esta conversación.

5.4.2 Preguntas

1. ¿Cuáles son los aspectos que usted más recuerda en torno a su estancia laboral en la empresa (unidad estratégica de negocio)?
2. ¿Qué es lo que más aprecia de la empresa (unidad estratégica de negocio)?
3. ¿Qué mejoraría de la empresa (unidad estratégica de negocio)?

5.4.3 Recopilación de información

En las tablas 14, 15 y 16, se comparten las respuestas y análisis de los excolaboradores que voluntariamente decidieron participar y ser grabados en el estudio.

Tabla 14. *Aspectos de recordación de exfuncionarios*

Pregunta 1. ¿Cuáles son los aspectos que usted más recuerda en torno a su estancia laboral en la empresa?	Elementos distintivos (palabras que más se repiten / las más importantes)
Participante 1 (BANINCA): hay un ambiente de trabajo muy chévere, existe mucho apoyo, hay un gran trabajo en equipo. Cuando tienes una duda los compañeros te explican, te escuchan, te ayudan, son amables y te motivan a superarte.	Ambiente de trabajo, trabajo colaborativo, trabajo en equipo, amabilidad
Participante 2 (BANINCA): en el tiempo que estuve laborando me fue bien, con mis compañeros había buena comunicación.	Buena comunicación
Participante 3(BANINCA): la empresa es como una familia, existe un gran sentido de pertenencia por parte de los colaboradores, en especial la parte directiva-gerencial. Por encima de todas las cosas se respetan los valores institucionales.	Familia, sentido de pertenencia, respeto de los valores institucionales
Participante 4 (BAINCOL):la colaboración y el trabajo en equipo	Colaboración, trabajo en equipo
Participante 5 (INBAYAN): el buen equipo de trabajo, el sentimiento de orgullo y los beneficios como bonos navideños, auxilios educativos, descuentos por nómina para acceder a servicios de óptica, comprar una bicicleta y que te la descuenten por nómina.	Buen equipo de trabajo, sentimiento de orgullo y los beneficios
Memorando:	

El denominador común de la percepción de los excolaboradores de INBAYAN, BAINCOL Y BANINCA es que hay un excelente ambiente de trabajo que promueve el trabajo en equipo.

Nota: Elaboración propia

Tabla 15. *Percepción de la mayor apreciación de los excolaboradores para con la empresa*

Pregunta 2. ¿Qué es lo que más aprecia de la empresa?	Elementos distintivos (palabras que más se repiten / las más importantes)
Participante 1 (BANINCA): aprecio mucho a las personas, su compañerismo	Compañerismo
Participante 2 (BANINCA): es una empresa que brinda muchas oportunidades para seguir la trayectoria en el ámbito laboral	Oportunidad
Participante 3 (BANINCA): aprecio el sentido humano de todos los colaboradores que conforman BANINCA	El sentido humano de los colaboradores
Participante 4 (BAINCOL): aprecio el talento humano, la gente	Talento humano
Participante 5 (INBAYAN): aprecio al personal	Talento humano
Memorando:	
Lo que más aprecian los excolaboradores de INBAYAN, BAINCOL Y BANINCA es la calidad del talento humano. BANINCA aprecia el compañerismo, la oportunidad de crecer profesionalmente y el sentido humano de los colaboradores.	

Nota: Elaboración propia

Tabla 16. *Sugerencias de mejora de los excolaboradores del GEMM*

Pregunta 3. ¿Qué mejoraría de la empresa?	Elementos distintivos (palabras que más se repiten / las más importantes)
Participante 1(BANINCA):no mejoraría nada, la empresa trabaja muy bien así	Buen trabajo
Participante 2 (BANINCA): es complicado, no sabría que decirte, me parece que está bien	Está bien
Participante 3 (BANINCA): mejoraría cuestiones logísticas como la temperatura, a veces hace mucho calor, a veces mucho frío	Condiciones de ambiente laboral, mejoraría la temperatura
Participante 4 (BAINCOL): considero que los salarios en los rangos medio bajos son inferiores a los de las demás empresas del Grupo Empresarial Mundo Mujer	Mejorar los salarios
Participante 5 (INBAYAN):la organización de procesos ya que se da muchas vueltas para hacer algo	Organización de procesos
Memorando:	
<p>En BANINCA hay una muy buena percepción de la cultura organizacional (todo se hace bien y la gente se siente cómoda). La única sugerencia es mejorar el tema técnico de la temperatura: a veces hace mucho frío otras mucho calor. En BAINCOL se sugiere mejorar los salarios de los cargos de rangos medio-bajos ya que se tiene la percepción que se gana menos que en las otras Unidades Estratégicas de Negocio del Grupo Empresarial Mundo Mujer. En INBAYAN se sugiere mejorar la organización de procesos ya que según el entrevistado "se da muchas vueltas para hacer algo".</p>	

Nota: Elaboración Propia

5.5 Propuesta de plan de mejoramiento

De acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas, se procedió a elaborar una matriz para mostrar los resultados en los cuales es preciso intervenir a través de un plan de mejoramiento.

Tabla 17. *Sugerencias del plan de mejora*

Semáforo	Factor	Aspectos positivos y negativos de la cultura organizacional
Riesgo alto	Símbolos	Elaborar un plan de comunicación para dar a conocer a los colaboradores los incentivos para reconocer las buenas labores. En especial en BAINCOL y FUNDACIÓN MUNDO MUJER, ya que el 50% de los colaboradores manifiestan que nunca y casi nunca la organización utiliza incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores.
Riesgo Medio	Símbolos	En BAINCOL el 34% de los colaboradores dice que algunas veces el sistema de incentivos y beneficios del Grupo Empresarial Mundo Mujer funciona adecuadamente. Por eso se recomienda reformular la política de incentivos y beneficios de BAINCOL.
	Creencias	En BAINCOL el personal no se siente bien retribuido salarialmente, por ende, se sugiere mejorar la política salarial en especial el salario en los rangos medio-bajos.
	Normas	Se observa que en BAINCOL, BANINCA Y FUNDACIÓN MUNDO MUJER el 30% de los colaboradores cree que para ingresar a la organización se necesita una recomendación o influencia interna. Además, se ve que en BAINCOL y FUNDACIÓN

		<p>MUNDO MUJER el 50% de los colaboradores cree que nunca y casi nunca cuando hay una vacante, la organización toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que a personas externas. Por lo anterior se recomienda que cuando haya una vacante se priorice a los colaboradores del GEMM por medio de una convocatoria interna y si esta no es cubierta, se debe lanzar la convocatoria externa.</p>
<p>Riesgo Bajo</p>	<p>Caracterización</p>	<p>Según el gráfico 3, hay poca antigüedad en el cargo (El 64% de los colaboradores del GEMM lleva 2 o menos años). El gráfico 4 muestra una gran población joven (la población del GEMM en edades entre los 18 y 36 años es del 78%). Estos dos factores generan alta rotación de personal, por ende, se recomienda incluir un plan de carrera, así como apoyos que promuevan la continuidad de estudios.</p>

Nota: Elaboración Propia

Tabla 18. *Plan de acción para llevar a cabo el plan de mejora*

Plan de acción						Cronograma en meses											
Objetivo	Estrategia	Acción	Meta	Indicador	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Comunicar los incentivos para reconocer las buenas labores de los colaboradores de BAINCOL y la FUNDACIÓN MUNDO MUJER	Elaborar un plan de comunicación que contenga los incentivos estipulados por el GEMM para reconocer las buenas labores de los colaboradores	Difundir el plan de comunicación entre los colaboradores por diferentes canales de comunicación	Que los colaboradores identifiquen los incentivos estipulados por el GEMM en el plan de comunicación	Encuesta virtual	Jefe de talento humano	x	x	x	x	x	x						
Reformular la política de incentivos y beneficios de BAINCOL	Fortalecer la gobernanza de los beneficios institucionales	Organizar equipos de trabajo. *Rediseñar los mecanismos de incentivos. *Mejorar la política de flexibilidad laboral y teletrabajo *Validar las	Aplicar la política de incentivos y beneficios de BAINCOL	Encuesta virtual	Jefe de talento humano							x	x	x	x	x	x

Plan de acción						Cronograma en meses											
Objetivo	Estrategia	Acción	Meta	Indicador	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		propuestas de incentivos															
Motivar el desempeño laboral de los colaboradores de BAINCOL mediante una política salarial adecuada	Valorar los puestos de trabajo	*Analizar los puestos de trabajo del grupo. *Realizar un análisis de salarios externos. *Estipular puntos diferenciales de salario.	Mejorar el salario	Funciones/salario	Jefe de talento humano	x	x	x									
Reconocer el desempeño de los colaboradores de la FUNDACIÓN MUNDO MUJER, BAINCOL Y BANINCA por medio del reclutamiento interno	Propiciar la creación de un banco de oferentes	*Realizar la evaluación de desempeño. *Analizar la rotación de puestos de trabajo. *Emitir ofertas internas. *Relacionar acciones del plan de incentivos.	Promover el reclutamiento interno para reconocer la experiencia, la formación profesional y el desempeño laboral de los colaboradores	Cantidad de convocatorias ofertadas/cantidad de vacantes cubiertas	Jefe de talento humano	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x

Plan de acción						Cronograma en meses											
Objetivo	Estrategia	Acción	Meta	Indicador	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Elaborar un plan de carrera para disminuir la alta rotación de personal debida a la juventud y poca antigüedad en el cargo. Así mismo este plan debe promover la continuidad de estudios de los colaboradores	Propiciar la creación del plan de carrera	Generar planes de carrera que promuevan la permanencia en la organización y posibiliten crecer dentro de ella	Disminuir la alta rotación y promover la continuidad de estudios de los colaboradores	Elaboración del producto: plan de carrera	Jefe de talento humano	x	x	x	x	x	x						

Nota. Elaboración propia

5.6 Conclusiones y sugerencias

- Mejorar las condiciones ambientales de BANINCA, en especial la temperatura.
- Se sugiere elaborar e implementar procesos de flexibilidad laboral y teletrabajo en todas las unidades estratégicas del GEMM.
- Pese a que en el GEMM ya se está trabajando en la elaboración de un plan de sucesión. Se recomienda elaborar un plan de carrera que disminuya la alta rotación, promueva la continuidad de estudios e incentive la permanencia en la organización que posibilite crecer dentro de ella.
- Se recomienda promover los ascensos y los incentivos salariales en base a la antigüedad de los colaboradores en la empresa, esto con el fin de lograr la permanencia y la baja rotación.
- Se debe mejorar el sistema de información por medio del uso de nuevas herramientas que mejoren la inteligencia competitiva y tecnológica sumado a esfuerzos de capacitación

5.7 Socializar la propuesta del plan de mejora de la cultura organizacional con todos los colaboradores de la entidad

El informe final de la pasantía se socializó el día 29 de enero del año 2022 vía Microsoft Teams, contó con la presencia de los jefes de las siguientes unidades estratégicas del GEMM: BAINCOL, ADC, FUNDACIÓN MUNDO MUJER, INGEMM Y BANINCA.

Se hizo la presentación general del tema y su debida contextualización. Seguidamente se expuso el contenido de la presentación. Luego se socializó el título de la pasantía, los objetivos, metodología, resultados y plan de mejora de la cultura organizacional (metodología del semáforo y plan de acción).

En los comentarios al final de la presentación se hizo la sugerencia de que elaborar e implementar un plan de carrera en el GEMM no es viable en este momento debido a que la organización es muy pequeña y nueva ya que desde el 2015 al 2022 pasó de tener 24 a 120 colaboradores. Sin embargo, se está trabajando en la viabilidad para implementar el plan de sucesión de los colaboradores.

Finalmente se dio por terminada la sesión dando gracias a todos los asistentes por su asistencia y disposición.

6 REFERENCIAS

- Armenta, Rodríguez y Sangines (S, F) La cultura en las organizaciones multiculturales Análisis y perspectivas
- AulaMarketing (S.F). Concepto de UEN: Unidad Estratégica De Negocio. Recuperado de <https://aulamarketing.net/concepto-de-uen-unidad-estrategica-de-negocio>
- Blanch, Gil, Antino y Muñoz (2016) Modelos de liderazgo positivo-marco teórico y líneas de investigación
- Behrense, C (2004). Comunicación Organizacional. Argentina
- Calderón, G., Murillo, S., Torres, K. (2003). Cultura organizacional y Bienestar Laboral
- Carbajal, M (2011). Cultura y Clima Organizacional. Entrepreneur. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/264408>
- Castillo, I (2018). Marco Contextual: Característica, Cómo se Hace y Ejemplo. Lifeder. Extraído de <https://www.lifeder.com/marco-contextual/>
- Cruz, C (2002). Comunicación Organizacional. Colombia
- Cuadernos de Administración (2003). 25: 116-145
- Dávila, Osuna y Alvarado (2011) Factores clave del éxito para la implantación de proyectos de filosofía organizacional: Una revisión de literatura.
- Fahendry, Y (2009). Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral de la Zona CARO de COPSERVIR LTDA en Barranca. Universidad Pontificia Bolivariana

- Fernández (2015) Cultura organizacional y creencias
<https://prezi.com/vscs2f4eg7tf/cultura-organizacional-y-creencias/>
- FMM (2021). Misión y Visión del Grupo Empresarial Mundo Mujer. Recuperado de
<https://www.fmm.org.co/fundacion#grupo-empresarial-mundo-mujer>
- FMM (2021) Encuesta de Clima Laboral
- Hatch, M (1997). Organizational Theory. USA, Edit Oxford
- Jacobi, E (2017). The Difference Between Organizational Culture And Climate - And How We Can Use One To Change The Other. LC Global.
- Lessem, R (1990). Gestión de la Cultura Corporativa. Madrid, Edit. Diaz de Santos S.A.
- López (S.F). Proceso Administrativo. Recuperado de:
https://www.academia.edu/37250340/Proceso_administrativo
- Marco Teórico (S.F). Marco Teórico. Recuperado de:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/capitulo2.pdf
- Moss, P. A (1996). Enlarging The Dialogue in Educational Measurement: Voices From Interpretive Research Traditions. Educational Researcher, v. 43, n. 25, p. 20-28
- Olmos, M y Socha K (2006). Diseño y Validación mediante Jueces Expertos del Instrumento para Evaluar Cultura Organizacional. Universidad de la Sabana
- Ortiz, Y (2009). Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral de la zona CARO de COPSERVIR LTDA en Barranca. Universidad Pontificia Bolivariana
- Pricewaterhouse Coopers (1996). The Paradox Principles. Culture and Performance (93- 114). Irwin, USA

- Rubio, E (1997). Tomado del Artículo Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral, Los Factores Humanos y Técnicos que Influyen Decisivamente en la Productividad de una Empresa. Recuperado de <https://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- Schein, E. (1988). Cultura Empresarial y Liderazgo. Barcelona, Edit Plaza & Janes
- Tamayo y Tamayo M (2002) Proceso de Investigación Científica. p.35
- Torres, C y Rodríguez, J (2009) Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas, 9(17),117-135. [fecha de Consulta 15 de diciembre de 2021]. ISSN: 1657-8953. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=100212301008>
- Unicauca (2021). Misión y Visión de la Universidad del Cauca. Extraído de <http://www.unicauca.edu.co/versionP/Acerca%20de%20Unicauca/Filosof%C3%A>
Da
- Vidal, M (S.F). Como Elaborar un Marco Conceptual. Universidad de Chile