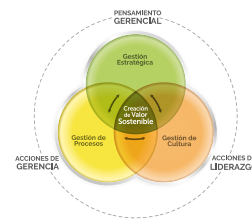




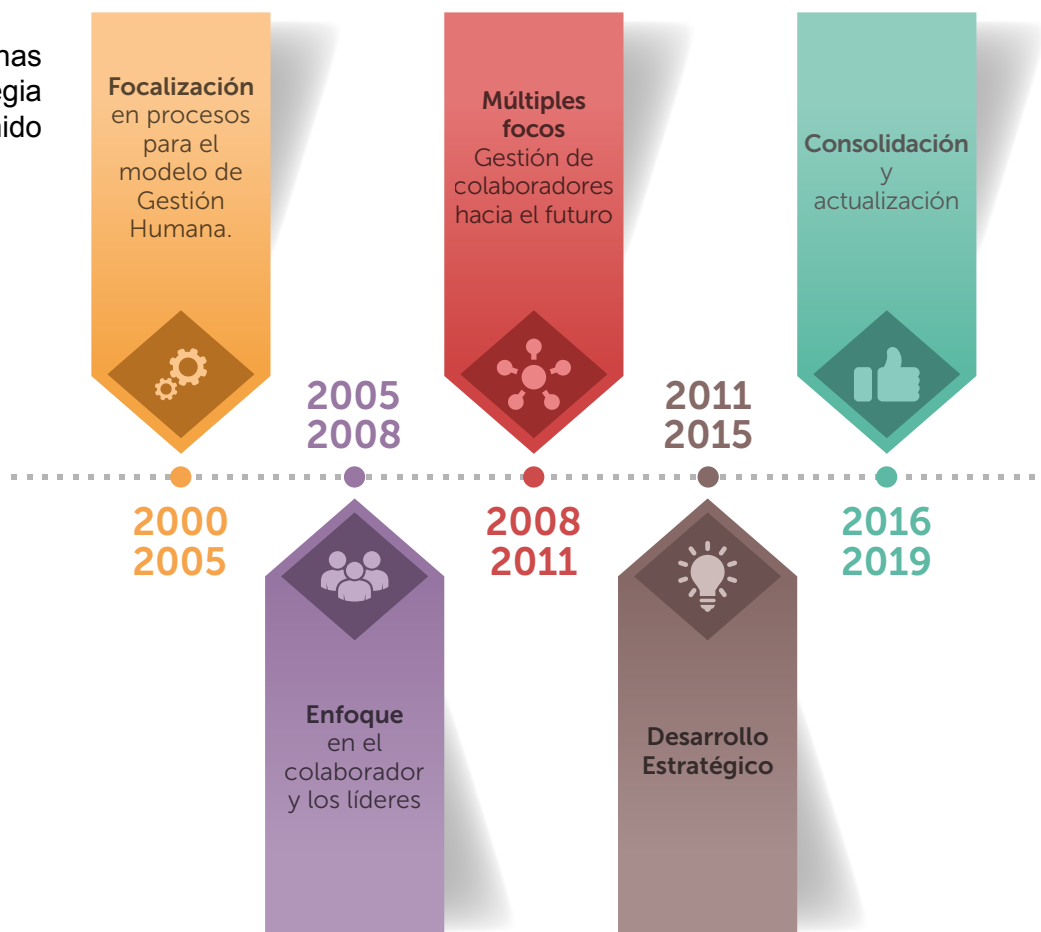
3 DESARROLLO DE LAS PERSONAS



3 a.

La gestión de las personas como apoyo de la Estrategia de la organización.

La gestión de las personas como apoyo de la Estrategia de la organización, ha tenido la siguiente evolución:



El modelo de Gestión Humana de Coomeva se apoya en el enfoque del modelo de Ulrich y se implementó a través de cuatro ejes, en función de los objetivos estratégicos de las dimensiones Asociativa y Empresarial de Coomeva, conforme se describe a continuación:



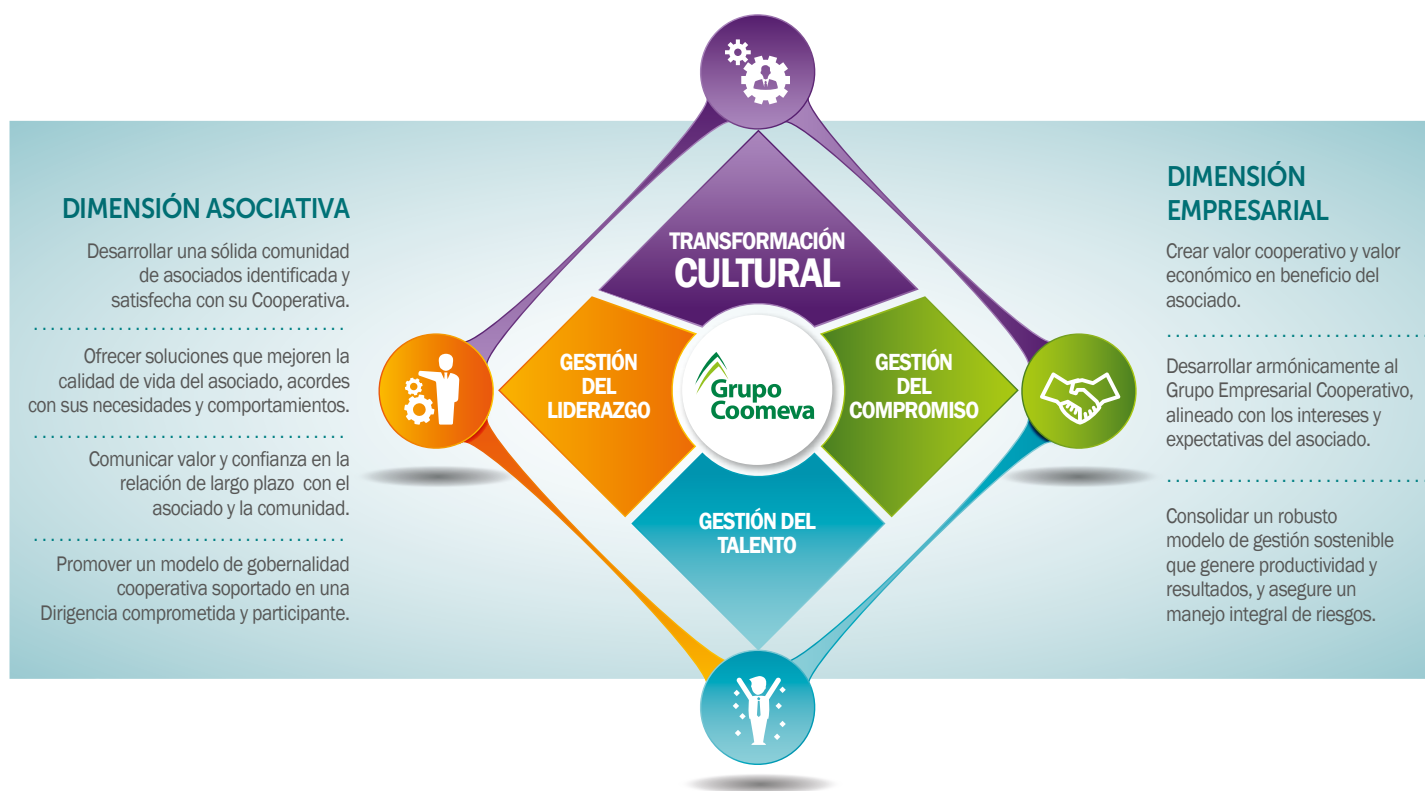
Gráfica Nro. 28 - Ejes del Modelo de Gestión Humana Coomeva 2011 - 2015

Con la actualización del Direccionamiento Estratégico de Coomeva 2015-2019 evolucionó el Modelo de Gestión Humana, conforme se describe en la Gráfica Nro. 28, que incluye los siguientes componentes:

- **Gestión del Liderazgo:** Tiene el propósito de fortalecer la integralidad de los líderes de la organización, a fin de que inspiren a equipos de trabajo para transformar la cultura día a día y consecuentemente lograr resultados sobresalientes individuales y colectivos, y mejorar la alineación de hábitos y comportamientos con los propósitos organizacionales. Se desarrolla en el numeral 3b, 1d y resultados en 6b.
- **Gestión del Talento:** Busca desarrollar en nuestros colaboradores competencias que permitan consolidar la experiencia de servicio como un factor diferenciador de Coomeva y conectarlos con el conocimiento clave de la organización, especí-

ficamente en las temáticas Comercial, Liderazgo y de Servicio. Se desarrolla en el numeral 3b.

- **Gestión del Compromiso:** Tiene la finalidad de crear condiciones adecuadas para lograr la alineación de nuestros colaboradores con la Estrategia, garantizando un alto sentido de pertenencia, con altos niveles de productividad que asegure un servicio diferencial hacia nuestros asociados, clientes y usuarios. Se desarrolla en el numeral 3d.
- **Gestión Administrativa del Capital Humano:** Se orienta a generar procesos, funciones y servicios de capital humano y capital organizacional de forma integrada y efectiva para generar valor, maximizar la satisfacción de nuestros Grupos de Interés, con el propósito de apoyar la Estrategia de Coomeva.



Gráfica Nro. 29 - Elementos del Modelo de Gestión Humana

El seguimiento y la evaluación a los elementos descritos se llevan a cabo a través de la Gerencia Corporativa de Gestión Humana mediante reuniones de seguimiento periódicas y los resultados son registrados mensualmente por los responsables de los planes correspondientes, que son consolidados

y publicados en la herramienta Business Intelligence BI.

En los numerales 7a y 7b se describe el impacto del Modelo de Gestión Humana en la Estrategia de la organización.

3 b.

Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal.

Partiendo del enfoque estratégico descrito en el numeral anterior, la Gestión del Talento es el eje estratégico garante del desarrollo organizacional. Entendemos el talento de los colaboradores, su identificación y potencialización como un soporte esencial para el alcance de los objetivos empresariales y como factor diferenciador para la consolidación de una cultura centrada en la excelencia en el servicio y la generación de valor.



Gráfica Nro. 30 - Gestión del Talento

La Gestión del Talento se realiza a través de iniciativas estratégicas que parten del monitoreo del nivel de competencias y resultados de los colaboradores, entendiendo que su medición objetiva es fundamental para la identificación de brechas y de fortalezas así como para orientar los planes desarrollo en busca de un desempeño superior, soportado en un alto nivel de conocimientos, habilidades y actitudes.

A continuación se describen los elementos que conforman la Gestión del Talento:

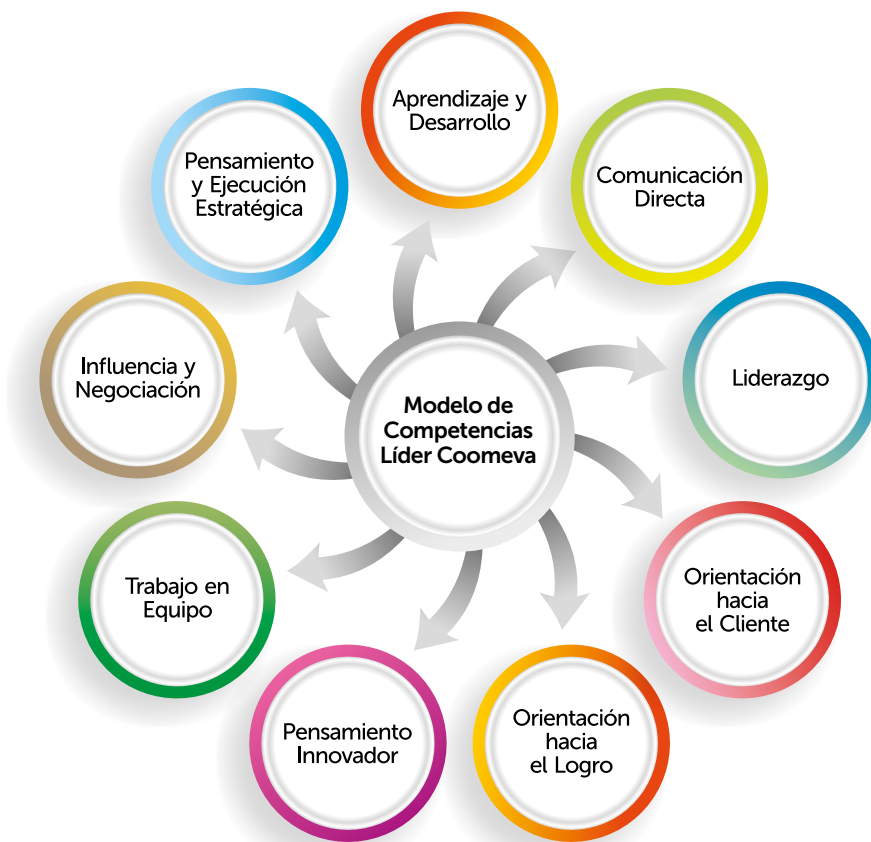
»» Programa de Desarrollo Integral

Contiene un conjunto de iniciativas diseñadas para posibilitar el desarrollo integral de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores de Coomeva. La evolución de este Programa se describe en el siguiente esquema:



»»» Modelo de Gestión Integral de Competencias

Se ha desarrollado con el fin de generar capacidad de liderazgo colectivo, sustentado en la identificación, clasificación y gradación de comportamientos críticos en los colaboradores, necesarios para la consolidación de una cultura orientada a la excelencia en el servicio, al logro de resultados y por ende, a la generación de valor, alineados con la misión, los valores del Grupo Coomeva y la Estrategia 2015 - 2019.



Gráfica Nro. 31 - Modelo de Gestión de Competencias 2009 a 2015

Desde 2015 se efectúa revisión y replanteamiento del Modelo de Competencias acorde con los requerimientos del Dirección Estratégico 2015 - 2019, el cual demanda de los siguientes atributos asociados a competencias:

COMPETENCIA ASOCIADA	ATRIBUTOS
Comunicación directa	Confiable por su congruencia
Orientación al logro	Comprometido con el resultado
Solidaridad y trabajo en equipo	Integrador de equipos
Orientación al servicio	Apasionado por el servicio
Aprendizaje y desarrollo	Inspirador para el desarrollo

Gráfica Nro. 32 - Atributos Modelo de Competencias de Liderazgo Coomeva

En la Tabla Nro 6 se presenta la relación de cada uno de los atributos expuestos con los componentes del modelo cultural y los valores corporativos.

Cultura de...	A través del Valor...	Lo evidenciamos con el Atributo...
Servicio Integral	Servicio	Apasionado por el Servicio
Resultados y Generación de Valor	Cumplimiento de Compromisos	Comprometido con el resultado
Bienestar y Ambiente Laboral	Confianza y Honestidad	Confiable por su congruencia
Identidad Cooperativa	Solidaridad	Integrador de equipos
Liderazgo Innovador	Trabajo en equipo	Inspirador para el desarrollo

Tabla Nro 6 - Relación Cultura, Valores Corporativos y atributos de competencias.

»»» **Gestión de la movilidad y planes de carrera**

Tiene el propósito de asegurar la continuidad del servicio y las operaciones, protegiendo y conservando el capital intelectual de la organización, previniendo la pérdida de talento, estimulando y apoyando la progresión profesional de los colaboradores de la empresa, a la vez que se fideliza e incentiva el compromiso de los colaboradores con alto nivel de desempeño y competencias.

»»» **Gestión del conocimiento**

Tiene el propósito de identificar, capturar, organizar, crear, transferir y proteger el conocimiento de la organización conforme se detalla en el numeral 4b.

»»» **Programa de atracción de nuevos talentos**

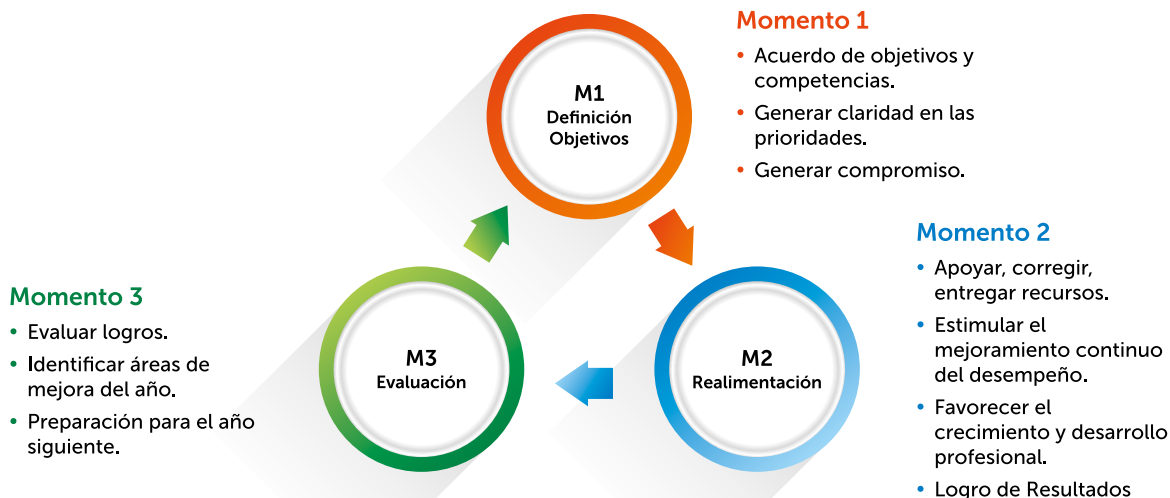
Inició su implementación en 2013. Aplica diferentes estrategias como patrocinios, participación en even-

tos educativos, ferias laborales, encuentros universitarios, simposios de emprendimiento, entre otros.

»»» **Gestión del Desempeño**

El seguimiento y evaluación de los componentes descritos se efectúa mediante el Sistema de Gestión del Desempeño que se describe en la Gráfica Nro. 33, implementado desde 2009, el cual presenta hoy la siguiente evolución:

- 2011: Automatización del Sistema de Administración del Desempeño con el fin de optimizar la ejecución, seguimiento y control del proceso, así como su trazabilidad.
- 2013: Cobertura total procesos y empresas.
- 2014: Implementación del enlace entre el resultado en la evaluación de desempeño de cada colaborador con el incremento salarial y la liquidación del pago de productividad.



Gráfica Nro. 33 - Sistema de Gestión del Desempeño

En el numeral 7b se presentan resultados relacionados con el Índice de Competencias, cumplimiento de objetivos individuales y nivel global de desempeño, entre otros.

»»» Gestión del Liderazgo

La Gestión de Liderazgo se describe en los numerales 1d y 1e como eje central del proceso de transformación cultural. En el siguiente gráfico se muestra su evolución:



Gráfica Nro. 34 - Evolución de la Gestión de Liderazgo

En el presente numeral se presentan los componentes que impulsan el desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del talento humano, para lo cual se destacan los programas de Altos Potenciales, Desarrollo de Equipos de Alto Desempeño y Sucesión, los cuales se presentan a continuación:



Gráfica Nro. 35 - Gestión del Liderazgo

»»» Programa de Altos Potenciales

Tiene el propósito de identificar, desarrollar y fidelizar de manera sistemática a los colaboradores que evidencian tempranamente una actitud, aptitud y potencial sobresaliente en su contribución a la empresa, asegurando la continuidad de tal contribución, líneas de carrera e incremento de su capacidad de alcanzar resultados sobresalientes.

»»» Programas de Desarrollo de Equipos de Alto Desempeño

Busca implementar procesos para el desarrollo integral de líderes de tal forma que logren inspirar a los colaboradores hacia el alcance de una cultura de excelencia en el servicio y generación de valor en el asociado, cliente y usuario.

Se divide en programa para la gerencia media y programa para la alta gerencia, en los cuales se destaca la siguiente evolución:

Desde 2012

Realización de talleres de liderazgo, evaluación de estilo de liderazgo y coaching individual con la alta gerencia.

2013

Identificación y desarrollo de competencias de liderazgo.

2014

Formación en habilidades gerenciales.

2015

- Formación en gestionar el desempeño,
- Formación en Siete hábitos de la gente altamente efectiva.

El seguimiento y evaluación del Programa se lleva a cabo a través del Índice de Competencias basado en el modelo Líder Coomeva y los resultados se presentan en el numeral 7b.

»»» Programa Cuadros de Reemplazo

Se encuentra en proceso de implementación, con el propósito de asegurar la continuidad del servicio y las operaciones, protegiendo y conservando el capital intelectual de la organización, previniendo la pérdida de talento y controlando impactos por dicha pérdida.

El seguimiento y evaluación de los programas descritos en el presente capítulo se efectúan a través del Sistema de Gestión del Desempeño y los resultados se presentan en el numeral 7b.

3 c.

Comunicación, implicación y delegación de las personas de la organización.

Para identificar necesidades de comunicación de los colaboradores, Coomeva dispone de los siguientes medios:

- Plan Estratégico de Coomeva 2014-2019.
- Direccionamiento Estratégico de Gestión Humana.
- Documento Comunicación Interna.
- Plan Estratégico de Comunicaciones de la Gerencia Corporativa de Gestión Humana.
- Lineamientos y Políticas de Comunicaciones (Gerencia de Comunicaciones Corporativas).
- Plan Estratégico de Comunicaciones de Coomeva.
- Procesos de Comunicación Corporativa en Daruma.

La comunicación con todos los colaboradores es dinámica, constante, sistemática y dado que nuestros colaboradores se encuentran en diferentes ciudades del país, se dispone de vías de comunicación que aseguran su alineamiento con la cultura y los objetivos de la empresa, entre los que se encuentran:

Medios de Comunicación en doble vía	Medios de comunicación descendente
• Grupos primarios • Tomándonos un Café • Reuniones de área • Sesión de ambiente laboral • Sistema de Administración del Desempeño • Portal Apasionados • Correo electrónico	• Encuentros de liderazgo • Intranet Corporativa • Mini sitio de Bienestar • Afiche de programación de bienestar • Correo de Presidencia • Boletín "Clic" • Boletín "En segundos" • Boletín "Pésame"

Adicionalmente se dispone de estrategias de comunicación interna (endomarketing) a fin de que los colaboradores entiendan los mensajes y progresivamente adopten las conductas que se requieren. Entre ellos se incluyen banners, ventanas emergentes (pop up) en la Intranet, videos, papel tapiz, eventos temáticos, tomas de oficinas, afiches, cartillas, juegos, entre otros.



La comunicación es una herramienta estratégica y transversal a la gestión en nuestra organización.

Desde la comunicación se aporta al desarrollo de la comunidad de asociados a través de los siguientes elementos:

- a. Se moviliza información en otros medios de comunicación por fuera de Coomeva.
- b. Se documenta y difunden historias reales que aportan a una representación positiva de la cooperación.
- c. Se tiene un cuidadoso manejo de medios e imagen para gestionar la reputación y la confianza.
- d. Se generan comunicaciones para responder a las necesidades de información del asociado.

3 d. Atención y reconocimiento a las personas



Gráfica Nro. 36 - Gestión del Compromiso

La atención y reconocimiento de las personas de la organización se lleva a cabo mediante el componente de Gestión del Compromiso, que se describe en la Gráfica Nro. 36, el cual tiene el propósito de crear las condiciones adecuadas para lograr la alineación de los colaboradores con la Estrategia organizacional, asegurando un alto sentido de pertenencia y or-

gullo y altos niveles de productividad, mediante los elementos que se describen a continuación:

»»» Gestión de la Retribución

Tiene como objetivo desarrollar e implementar programas de compensación acordes con la cultura deseada, que generen competitividad frente al mercado y faciliten el cumplimiento de la Estrategia corporativa, para lo cual se lleva a cabo:

- El enlace entre la remuneración y el desempeño colectivo, que genere elementos de reconocimiento, se desarrolla a través de la liquidación de los programas de bonificación por resultados (Productividad, para colaboradores en general con indicadores de empresa; y Remuneración Variable Estratégica, para directivos con indicadores de resultado de los procesos totales a cargo).
- El enlace entre la remuneración y el desempeño individual, que genere elementos de reconocimiento, se ejemplifica a través de la influencia de las evaluaciones de desempeño en el valor de incremento colectivo anual de salarios.

A continuación se presenta la evolución de la Gestión de la Retribución:



»»» Gestión de Beneficios

Define el modelo de beneficios necesario para incrementar el sentido de pertenencia, generar retención, atracción y competitividad y aportar de manera representativa a una mejor calidad de vida de nuestros colaboradores y sus familias.

Desde el año 2009 se implementó el Programa de Beneficios Extralegales, para redistribuir los valores

de beneficios con base en variables ligadas al momento de vida de cada colaborador y generar una mayor equidad interna y contribuir con la disminución en la rotación de colaboradores.

La revisión de los productos del portafolio se realiza a través de encuestas o grupos focales para identificar el nivel de usabilidad de estos, con el fin de

eliminar o adicionar nuevos productos de acuerdo con las necesidades y expectativas de los colaboradores.

»» Gestión de Bienestar y Ambiente Laboral

Se desarrolla a través de:

1. Actividades con objetivos comunes:

- Fortalecer el sentido de liderazgo colectivo.
- Velar por condiciones de respeto y apoyo.
- Generar orgullo por la labor, el equipo y la empresa.

2. Programas que tienen alta relación con los objetivos de felicidad del colaborador:

- Salud física y mental.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Equilibrio de recursos.
- Construcción de un propósito trascendente.
- Adaptación al entorno.

3. Programas que tienen alta relación con los objetivos de productividad y servicio para la empresa:

- Incrementar el desempeño organizacional, de equipo e individual, a través del cumplimiento de los objetivos acordados.
- Maximizar la permanencia de colaboradores.
- Minimizar los días de ausencia laboral.
- Incrementar los índices de esfuerzo discrecional (milla Extra).

Los programas a través de los cuales se desarrollan son:

Bienestar: Busca incrementar el sentido de pertenencia del capital humano, posibilitando el monitoreo de la mejora en la calidad de vida del colaborador y su familia a través de actividades de bienestar ligadas como las que se identifican a continuación.



Gráfica Nro. 37 - Programa de Bienestar

Antes del año 2011 el Plan de Bienestar se encontraba ligado exclusivamente al programa de beneficios extralegales, las actividades desarrolladas por el Fondo de Empleados y a otros auxilios menores.

A partir de 2012 se consolidó el Programa de Bienestar Corporativo con la ejecución de actividades en cada una de sus áreas de acción.

El Balance Vida Trabajo en Coomeva se desarrolla de igual manera que Salud en el Trabajo, como un componente del Plan de Bienestar.

El seguimiento al Programa de Bienestar se lleva a cabo a través de Ambiente Laboral y Tasa de Satisfacción.

Coomeva aplica rigurosamente lo establecido en el Decreto 1072 de 2015 de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo, mediante el cual se identifican y neutralizan los factores de riesgo.

El seguimiento a la gestión de seguridad y salud en el trabajo se realiza a través de un comité técnico conformado por representantes de la empresa, que se apoyan permanentemente en la Aseguradora de Riesgos Laborales, ARL. Adicionalmente la empresa cuenta con el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST), otro organismo interno que complementa la gestión y que vela por el bienestar y salud de los empleados.

Ambiente laboral: Busca generar un ambiente laboral que convierta a Coomeva uno de los mejores lugares para trabajar, asegurando la sostenibilidad del compromiso. Para ello se realizan mediciones de ambiente laboral con metodologías de clase mundial (GPTW®) que permiten comparar los resultados a nivel histórico y de mercado.

Los elementos de Gestión del Compromiso descritos se evalúan mediante el Índice de Ambiente Laboral, implementado desde 2005, con resultados que se presentan en el numeral 7b.