



1 LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

1 a.

Los líderes desarrollan y establecen la Misión, Visión y Valores de la Organización

En el Grupo Coomeva, los esfuerzos orientados al LIDERAZGO, apoyan la estrategia Corporativa a través de Atraer y retener al talento humano requerido para el desarrollo de la estrategia de la organización. Así se encuentra consignado en el Direccionamiento Estratégico 2016 - 2019, y en desarrollo de lo anterior los líderes establecen y despliegan la Misión, Visión y Valores como elementos de la Estrategia, en función de los requerimientos y necesidades de los Grupos de Interés. En la población de colaboradores, entendemos por líderes todas aquellas personas en los cargos de Gerentes, para el caso de la Alta Gerencia y de Coordinadores, Jefes y Directores como parte de la Gerencia Media. El rol de los líderes es de gran importancia para la generación de valor y los resultados sobresalientes, así como para la inspiración e influencia hacia sus colaboradores aprovechando y potencializando su talento al máximo.

Por otra parte, tenemos la participación de la Dirigencia, en el rol de liderazgo y gestión basada en nuestro modelo cooperativo en todo el territorio nacional.

Entendemos como líder a aquella persona que logra inspirar e influir cambios positivos en la vida y el comportamiento de otros. Y que si todos y cada uno de los colaboradores, ejercitamos nuestro liderazgo personal, este será el habilitador de la capacidad organizacional de LIDERAZGO COLECTIVO. Es por esta razón que en el presente apartado se hace referencia a los líderes, como aquellas personas que tienen responsabilidad directa en la dirección de procesos y personas y que por esta razón están aún más llamados a ejercer su liderazgo personal sobre otros.

A continuación se presenta la información de jefes-líderes de Alta y Media Gerencia del Grupo Coomeva, al igual que de los líderes de la Dirigencia.

Empresa	Líderes Coomeva				
	Alta Gerencia	Gerencia Media	Táctico	Líder Operativo	Total
Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia Coomeva	15	191	904	71	1.181
Banco Coomeva S.A.	18	280	936	57	1.291
Coomeva EPS S.A.	11	307	3.572	254	4.144
Coomeva Medicina Prepagada S.A.	9	133	1.334	72	1.548
Coomeva Servicios Administrativos S.A.	13	94	1.650	62	1.819
Clínica Farallones S.A.	1	17	461	18	497
Clínica Palma Real S.A.S.	-	15	325	17	357
Conecta Salud S.A.	1	2	3	-	6
Conectamos Financiera S.A.	1	2	10	-	13
Coomeva Corredores de Seguros S.A.	1	19	56	4	80
Coomeva Turismo Agencia de Viajes S.A.	1	2	16	2	21
Corporación Club Campestre Los Andes	1	9	64	2	76
Corporación Coomeva para la Recreación y la Cultura	-	1	8	2	11
Fecomeva - Fondo de Empleados del Grupo Empresarial Coomeva	1	8	60	4	73
Fundación Coomeva	1	10	49	4	64
Hospital en Casa S.A.	1	47	1.050	54	1.152
Induguadua S.A.- Industria Colombiana de La Guadua S.A.	1	-	2	-	3
Sinergia Global en Salud S.A.S.	1	166	2.345	64	2.576
Total	77	1.303	12.845	687	14.912

Tabla Nro. 2 - Líderes Alta y Media Gerencia del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

La autoevaluación de la gestión de los Comités Dirigenciales se observa en el 7b.

2015	Participación de la Dirigencia
162	Comités activos en todo el país
1574	Líderes dirigenciales a nivel país
273	Líderes dirigenciales nacionales
345	Líderes dirigenciales regionales
876	Líderes dirigenciales zonales

Tabla No. 3 - Participación de la Dirigencia - Dimensión Asociativa

Adicionalmente el Grupo Coomeva cuenta con 94 líderes en el grupo de Altos Potenciales - colaboradores destacados por su nivel de compromiso, resultados y aspiración - y con 200 personas que conforman el grupo de agentes de cambio cultural.

Todos ellos, aseguran consistencia con la promesa de valor, modelo de negocio y objetivos estratégicos principalmente, los cuales se despliegan a la organización a través de dos dimensiones “Asociativa y Empresarial”, como lo ilustra la Gráfica No. 8.



La Visión, en diferentes periodos de la historia de Coomeva, se ha definido sobre la base de un liderazgo colectivo, derivado del valor cooperativo de la democracia, mediante el siguiente proceso:

1. Actualización conceptual y metodológica en Estrategia y realización de ejercicios de reflexión y planeación estratégica, por parte de equipo de la Dirigencia y Presidencia Cooperativa, como lo ilustra la Gráfica No. 20.
2. Identificación de expectativas y necesidades de los GI, de acuerdo con los medios que se detallan en numeral 2a.
3. Análisis, procesamiento y priorización de necesidades y expectativas de GI, conforme se descri-

- be en el numeral 2b.
4. Determinación de resultados esperados por los GI, los cuales se definen en la Promesa de Valor: “Coomeva nos facilita la vida”.
 5. Determinación de requerimientos, planes, procesos, personas y en general recursos necesarios para cumplir la promesa de valor, mediante un proceso de alineación organizacional que se describe en el numeral 1b.
 6. Formulación y despliegue de objetivos a las dimensiones Cooperativa y Empresarial, como lo ilustra la Gráfica No. 25.
 7. Evaluación del impacto del modelo de negocio y promesa de valor a los GI, que se presenta en los capítulos 6, 7, 8 y 9.

Desde el nacimiento de la Cooperativa los Principios y Valores Cooperativos, han direccionado los principales rasgos del estilo de Liderazgo Colectivo Coomeva, principal referente de actuación de directivos.

El Liderazgo Colectivo Coomeva, se refiere como se indicaba anteriormente, a una capacidad organizacional, habilitadora de la excelencia en el servicio para la generación de valor, que parte del reconocimiento del liderazgo como una condición humana asociada a lo que somos, reflejo de nuestros valores y que se conduce por la vía del servicio hacia la influencia, inspiración, desarrollo y crecimiento de otros.

El Modelo de Liderazgo Colectivo Coomeva, tiene su fundamento conceptual en las competencias integrales y precisa los comportamientos más relevantes para la demostración de los valores corporativos, así como para la consolidación de la Cultura deseada.

A continuación se presenta la relación gráfica entre los atributos de comportamiento del Modelo de Liderazgo Colectivo, los rasgos de la cultura y los valores corporativos:



Grafica No. 9 - Alineación Modelo de Liderazgo y Cultura

En la siguiente imagen se presenta la relación entre las competencias comportamentales y los atributos del modelo de Liderazgo Colectivo Coomeva.



Grafica No. 10 - Modelo de Liderazgo Colectivo Coomeva

Este estilo de liderazgo, se implanta a través de diversas iniciativas prácticas, tales como, la Evaluación de Desempeño, la formación de colaboradores, la definición de criterios para la selección de colaboradores, entre otros.

El proceso descrito se soporta en el enfoque de RSE y Sostenibilidad, el cual es consustancial a la filosofía cooperativa que sustenta a Coomeva y por tanto, se incorpora en la estrategia, los procesos,

la cultura y el modelo de negocio, concebido para aportar a la sociedad en materia de empleo, protección, salud, educación, recreación y soluciones financieras principalmente. Esto se describe en los capítulos 8 y 9.

Los elementos que dan enfoque a la Gestión de RSE y Sostenibilidad se describen en la gráfica Nro. 11 y se concretan en “Compromisos con la Sostenibilidad” que se describen en el numeral 1c.



Gráfica Nro. 11 - Elementos de enfoque para la gestión de RSE y Sostenibilidad

Con el fin de fortalecer la gestión en RSE y Sostenibilidad, Coomeva participa en espacios de relacionamiento, donde comparte, referencia y promueven buenas prácticas. Entre ellos se destacan:

- Pacto Global Red Colombia y Pacto Global Naciones Unidas, año 2011.
- Empresas miembros de la Mesa de Derechos Humanos Corporativos – Pacto Global, año 2011.
- Empresas miembros de la Mesa de Anticorrupción Corporativa – Pacto Global.

- Vicepresidencia Pacto Global Colombia, año 2014.
- Miembros del Comité Directivo Pacto Global Colombia, año 2012.
- Pacto Verde Cooperativo, año 2010.
- Comité de Presidentes y Sistema Regional de RSE - Comfandi, año 2008.
- Espacios con aliados de la Fundación Coomeva para proyectos de emprendimiento empresarial.
- Universidades aliadas para el desarrollo de la estrategia educativa.

Por su parte, el proceso de Gestión Ética, principal elemento de la gestión de RSE y Sostenibilidad, aplica el siguiente ciclo:



VALORES COOPERATIVOS

- Democracia
- Responsabilidad
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad
- Ayuda Mutua

PRINCIPIOS COOPERATIVOS

- Membresía Voluntaria y Abierta
- Control Democrático de los Miembros.
- Participación Económica de los Miembros.
- Autonomía e Independencia.
- Educación, Entrenamiento e Información.
- Cooperación entre Cooperativas.
- Compromiso con la Comunidad.

VALORES COOMEVA

- Servicio
- Solidaridad
- Confianza
- Cumplimiento Compromisos
- Trabajo en equipo
- Honestidad

Grafica No. 12 - Proceso de Gestión Ética

La evaluación de los dirigentes de Coomeva frente a las exigencias que les demanda la Estrategia, procesos y demás compromisos para una gestión integral, se lleva a cabo aplicando los siguientes criterios:

Para la dimensión Asociativa, se tiene establecido desde 2013, el modelo de evaluación de la gestión para los 162 comités compuestos por 1.574 cargos directivos de los niveles nacional, regional y zonal, en el cual se aplican los criterios contenidos en la Tabla Nro. 4.

CRITERIOS	SUBCRITERIOS
1. Gestión Estratégica	1.1 Formulación estratégica
	1.2 Implementación, seguimiento y evaluación
2. Gestión de Procesos	2.1 Cumplimiento de las funciones reglamentarias
	2.2 Operación de los entes
	2.3 Gestión de la información
	2.4 Relacionamiento entre entes
	2.5 Efectividad de los procesos de apoyo
3. Gestión del Aprendizaje	3.1 Liderazgo y Cultura
	3.2 Educación
	3.3 Rol del dirigente como asociado
4. Gobierno	4.1 Complementariedad Dirigencia - Administración
	4.2 Resolución de diferencias o conflictos

Tabla Nro. 4 - Criterios evaluación dirigentes

Para la dimensión Empresarial, desde el año 2008 se evalúa el perfil del Líder Coomeva a cerca de 250 directivos, mediante la valoración de competencias de liderazgo, con resultados que se registran en el numeral 7b.

En el Sistema de Evaluación de Desempeño participan todos los directivos del Grupo Coomeva. Este proceso, se viene realizando desde el año 2009 y para ello se dispone de una herramienta y metodología de medición con énfasis en: desempeño y medición de competencias que se realiza en tres momentos en el año:

Momento I: establecimiento de objetivos

Momento II: retroalimentación

Momento III: evaluación

Desde su inicio, el modelo evaluativo se ha venido estabilizando, logrando una participación más comprometida de los jefes y colaboradores así como un proceso más preciso de evaluación. Hemos pasado desde sus inicios, de la sobre calificación de competencias, a la valoración más equilibrada entre competencias y resultados, lo que refleja la ganancia en la madurez del proceso, lograda gracias a la formación y sensibilización constante de los participantes en el mismo.

La declaración de Estrategia y el Plan Estratégico se despliegan a la Dimensión Asociativa, mediante Comités de la Dirigencia que se describen en la

Tabla Nro. 3, la cual cuenta con presencia nacional, regional y zonal.

El despliegue a la Dimensión Empresarial se lleva a cabo mediante estructura administrativa liderada por la Presidencia Ejecutiva y las gerencias corporativas, quienes disponen de comités e instancias necesarias, así como múltiples medios presenciales, virtuales, para transferir el pensamiento y prácticas gerenciales a todos los niveles de la organización.

La revisión y evaluación de los elementos descritos se lleva a cabo a través de:

- Evaluación de la cultura basada en valores.
- Análisis de casos en Comité de Ética, Junta de Vigilancia, Tribunal de Elecciones, Comité de Auditoría Corporativa.
- Análisis y resultados del sistema de transparencia.
- Indicadores de desempeño de propuestas de mejoramiento e innovación que se evalúa en Comité de Proyectos.
- Auditorías a mejoramiento de procesos, servicios o productos aplicadas.
- Autoevaluación a la gestión de la Dirigencia.
- Evaluación de competencias de liderazgo.

1 b.

Los líderes promueven la implantación de sistemas de gestión y la determinación de resultados por conseguir y su seguimiento.

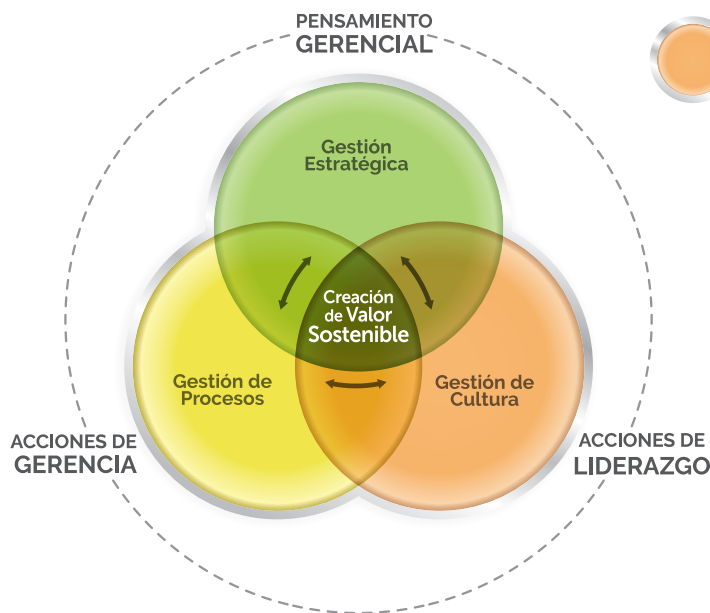
Desde el año 2000 Coomeva dispone del Sistema de Gestión Integral, el cual tiene el propósito de generar una interacción dinámica entre la Estrategia, los procesos y la cultura, con el fin de crear valor en forma sostenible con los Grupos de Interés. Dicho propósito parte del pensamiento o filosofía cooperativa – corporativa y se materializa mediante acciones de gerencia y acciones de liderazgo.



La **Gestión Estratégica** contiene las fases de formulación, despliegue, ejecución, verificación y mejoramiento de la Estrategia.



Por su parte en la **Gestión de Procesos** se expresa en términos de definir, estandarizar, desplegar, alinear, medir, analizar y mejorar los procesos.



Gráfica Nro. 13 - Sistema de Gestión Integral

La **Gestión de la Cultura** busca generar los comportamientos que necesita la Estrategia y que deben traducirse en hábitos en los procesos del día a día, para lo cual se identifican las brechas entre dichos comportamientos y la realidad organizacional, a fin de orientar la creación o transformación cultural necesaria.

Los elementos descritos se despliegan en el numeral 2c, gráfica No. 26.

El Comité Directivo de Coomeva, conformado por los Gerentes de Empresa, Gerentes de Negocio y la Presidencia Ejecutiva ha liderado, desde el año 2001, el diseño, implementación y mantenimiento del SGI, mediante una exigente coordinación y estrecha alineación de estos tres elementos, con el fin de lograr la creación de un valor sostenible para todos sus grupos de interés, siendo pilares de esta cohesión los valores de Coomeva, la identidad cooperativa y la cultura organizacional.

Evolución del Sistema de Gestión Integral

2000 - 2003	2004 - 2006	2007 - 2010	2011 - 2015
- Adopción de Modelo de Gestión Integral con el apoyo de la Corporación Calidad. - Implementación del método para la construcción del Direccionamiento Estratégico con base en Balanced Scorecard.	- Obtención certificación ISO 9001: 2000. - Implementación Modelo CMMI en Unidad de Tecnología Informática. - Autoevaluación y adopción de criterios Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión.	- Postulación al Premio Colombiano a la Calidad de Gestión. - Postulación al Premio Mundial a la Excelencia Cooperativa.	- Definición de modelo para la gestión de Responsabilidad Social Empresarial. - Postulación al Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión. - Obtención del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión por parte de Coomeva. - Diseño e implementación del Modelo de Gestión de la Dirigencia. - Obtención del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión por parte de Fundación Coomeva. - Fortalecimiento del modelo de Gestión de Riesgos.

Modelo de Alineación Organizacional

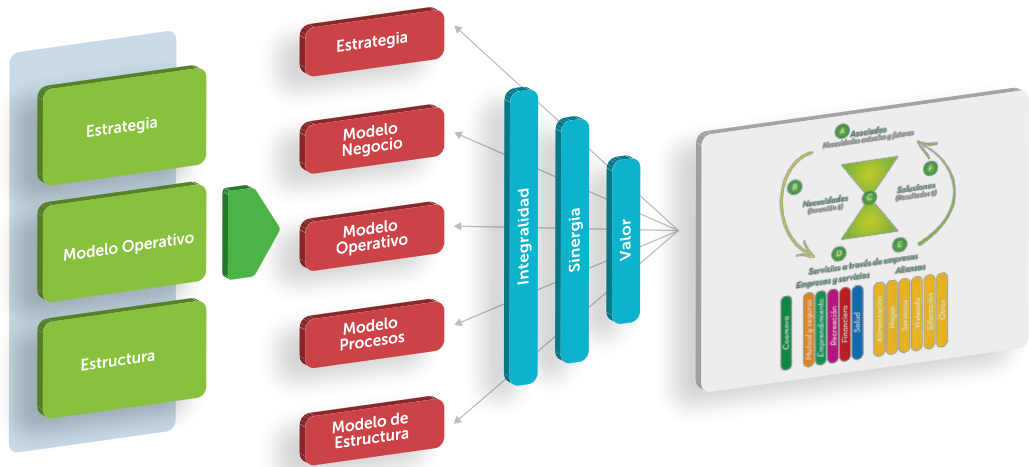
A fin de desarrollar la Estrategia de un modo eficiente y eficaz, facilitando la adopción de cambios y la flexibilidad organizacional, Coomeva dispone de Modelo de Alineación Organizacional, el cual tiene como objetivos específicos:

- Ampliar e integrar la oferta de servicios en todas las regiones del país.
- Mejorar los servicios entregados en términos de oportunidad y calidad.
- Asegurar un servicio integral y de calidad al asociado en sus tres roles (gestor, inversionista y usuario).
- Integrar los canales y plataformas de atención,

que hoy se prestan de forma independiente desde unidades o empresas del Grupo.

- Consolidar operativamente la Estrategia de Coomeva de “integración de servicios”, de forma más eficiente.
- Incrementar la satisfacción del asociado, mediante una propuesta única de valor.
- Dotar la capacidad de mantener, la unidad de propósito, dirección y control del Grupo, de cara a la prestación de los servicios a los asociados.
- Mantener o mejorar el “localismo” de Coomeva tanto en la prestación de servicios como en las opciones de participación.

El Modelo de Arquitectura empresarial de Coomeva asegura la alineación de la estrategia de manera sistémica y concatenada con los modelos de negocio, operación y procesos, para finalmente definir la estructura organizacional que soporte y movilice dicha estrategia.



Gráfica Nro. 14 - Modelo de Alineación Organizacional

De igual manera, el equipo líder ha definido el marco de procesos necesario para operacionalizar la Estrategia, el cual es uno de los componentes del Sistema de Gestión Integral que se describe en la Gráfica Nro. 25, y se desarrolla en el Capítulo 5 Procesos y Clientes.

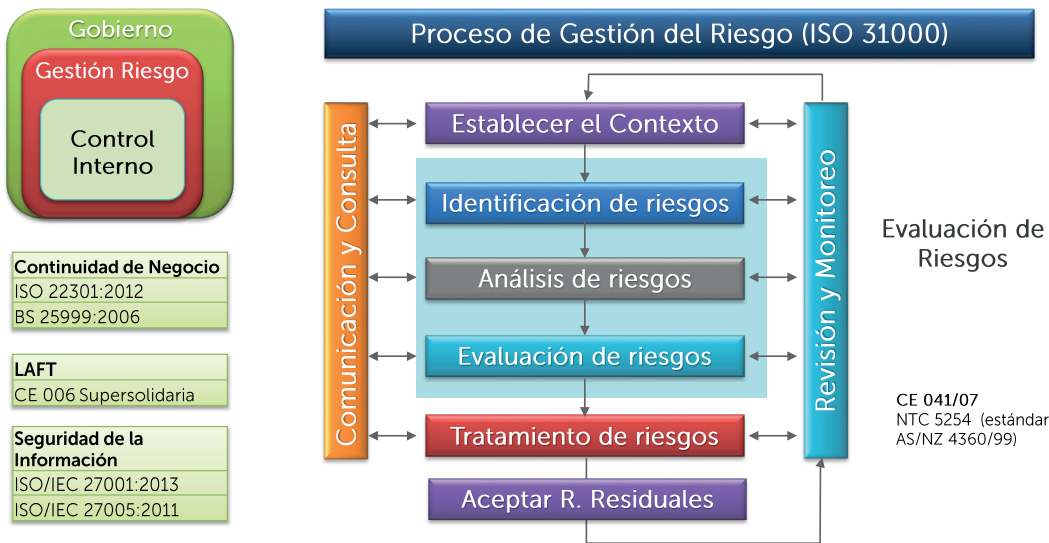
Los medios definidos para efectuar seguimiento y evaluar el Sistema de Gestión son:

- Comité Corporativo del Sistema de Gestión Integral, conformado por los Líderes de Gestión Integral de cada una de las empresas del Grupo Empresarial y nombrados directamente por los Gerentes de las mismas a fin de mantener sinergia de grupo en las decisiones que impacten el Modelo del SGI. En reuniones mensuales es el espacio donde se revisan las mejores prácticas implementadas y se detectan necesidades de capacitaciones, recursos, metodologías, sinergias y

oportunidades de mejora en los negocios con el fin de generar acciones encaminadas al fortalecimiento de los elementos del Sistema de Gestión relacionados.

- Comité Directivo de Alineación Organizacional, conformado por el Gerente Corporativo de Gestión Humana, el Gerente Corporativo, Administrativo, el Gerente de Estrategia, el Director de Arquitectura Empresarial y el Director de Cultura y Compromiso. En este comité se analiza el impacto en el modelo de operación y la estructura acorde con el planteamiento estratégico.

En Coomeva la gestión de riesgos establece las políticas de Administración del Riesgo para su identificación, medición, control y monitoreo permanente. En el siguiente esquema se ilustra el marco de referencia y enfoque metodológico en el cual se basa.



Gráfica Nro. 15 - Enfoque metodológico de la Gestión de Riesgos

1 c.

Los líderes se comprometen con los grupos de interés.

El compromiso de los líderes de Coomeva con los grupos de interés se visualiza desde el enfoque de Sostenibilidad, como se ilustra a continuación:



Las necesidades y expectativas identificadas de los grupos de interés, se traducen en compromisos con la sostenibilidad en los cuales se declara: Prometemos perdurar, gracias a que:

-  Vivimos los principios y valores, a través del proceso de gestión ética descrito en el numeral 1a.
-  Facilitamos la vida, a través del modelo de negocio que se describe en la presentación.
-  Crecemos con nuestra gente conforme se describe en el criterio Nro. 3.
-  Avanzamos con nuestros aliados, acorde a lo descrito en el numeral 4e.
-  Devolvemos vida al Planeta, conforme a acciones que se describen en numeral 4c.
-  Democratizamos la riqueza y desarrollamos nuestra organización como una comunidad empresarial para todos los colombianos: Se expresa en el impacto de la Cooperativa en la sociedad en los criterios Nros. 8 y 9.

De igual manera, los compromisos con la sostenibilidad descritos se encuentran en los objetivos, estrategias e iniciativas que se relacionan en el numeral 2c.

Las principales estrategias para divulgar y compartir la cultura de calidad y excelencia con miembros e instituciones de la comunidad son:

- Colectivos de la alta dirección de Coomeva que lideran los siguientes comités a nivel nacional e internacional:
 - » Comité Mundial de Género de la ACI, desde 2013.
 - » Comité Financiero ACI Américas, desde 2012.
 - » Comité Regional de Juventud, ACI Américas, desde 2014.
 - » Consejo Directivo Corporación Calidad, desde el año 2014.
- Galardón Coomeva; premio que reconoce las mejores prácticas en gestión orientadas hacia la calidad y la excelencia, de empresas que participan en los programas de emprendimiento de la Fundación Coomeva, con importantes resultados que se describen en el numeral 8b.



- Referencia que efectúan otras organizaciones a Coomeva, con motivo de la obtención del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión en 2011 y 2014 y otras prácticas.
- Comité Corporativo de Gestión Integral, donde se lleva a cabo el despliegue de mejores prácticas en calidad de la gestión entre las empresas del Grupo Coomeva.

De igual manera, para asegurar la transparencia en la rendición de cuentas a los Grupos de Interés con el fin de fomentar y sensibilizar su involucramiento en la sostenibilidad de la organización, Coomeva tiene definidos los siguientes medios:

- Informe de sostenibilidad con metodología GRI (primer informe año 2012).
- Balance Social Cooperativo, primer informe año 2013.
- Comunicación de Progreso del Pacto Global, 2012.



Uno de los principios que aplica Coomeva derivado de los referentes descritos es la transparencia, en el que se establece que informa a Grupos de Interés en forma clara, precisa y completa y en un grado razonable y suficiente, acerca de políticas, decisiones y actividades de las que Coomeva es responsable,

incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el medio ambiente.

Así mismo, Coomeva tiene debidamente definido e implementado el Sistema de Gestión del Riesgo, el cual contiene los siguientes sistemas y subsistemas:

- Subsistema de Gestión de Riesgo Estratégico (Incluye la Gestión de los Riesgos de Gobierno Corporativo).
- Subsistema de Gestión de Riesgo de Conglomerado.
- Subsistema de Gestión de Riesgo Operativo.
- Subsistema de Gestión de Riesgo de Liquidez.
- Subsistema de Gestión de Riesgo de Mercado (Incluye Riesgo de Contraparte).
- Subsistema de Gestión de Riesgo de Crédito.
- Subsistema de Gestión del Riesgo del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.
- Subsistema de Gestión del Riesgo de Fraude y Corrupción.
- Subsistema de Gestión de Riesgos en Proyectos.
- Subsistema de Gestión de Riesgo Propio del Negocio.
- Sistema de Gestión de Riesgos de Previsión, Asistencia y Solidaridad Mutual.
- Sistema de Gestión de la Continuidad del Negocio.
- Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información.

El Sistema de Gestión del Riesgo cuenta con metodología estándar para la identificación, valoración y monitoreo en las categorías descritas, así como la determinación y valoración de controles, lo cual está definido en el Manual Corporativo del Sistema de Gestión del Riesgo.

Por último, el mecanismo disponible por Coomeva para verificar y evaluar la aplicación del principio de transparencia en la información que suministra a los Grupos de Interés se encuentra en el proceso de gestión ética, que se describe en la gráfica Nro. 12.

1 d.

Los líderes se comprometen con las personas de la organización para conseguir su implicación.

En Coomeva buscamos transformar nuestra cultura generando capacidades organizacionales diferenciadoras enfocadas en la experiencia de servicio de nuestros asociados, clientes y usuarios; y en la sostenibilidad de la organización; de esa forma se conecta la ejecución orientada al capital humano con la estrategia empresarial.

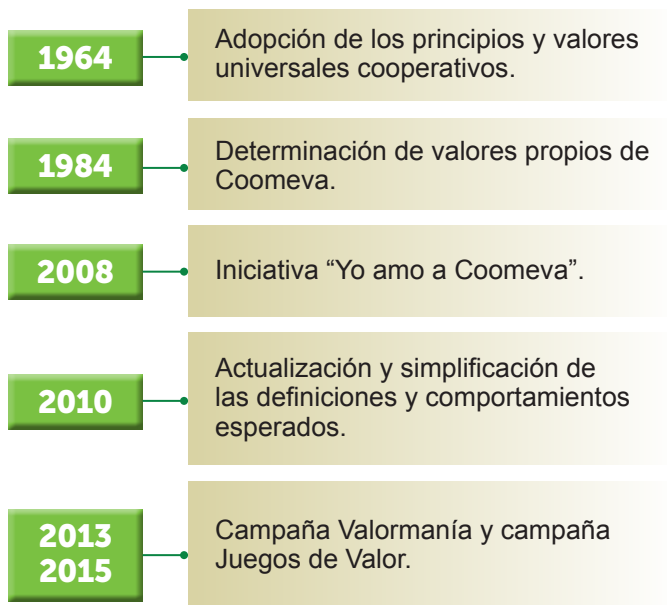
Para tal fin, uno de nuestros principales ejes estratégicos es la Transformación Cultural que tiene el propósito de señalar el camino para convertir el talento, el compromiso y el liderazgo en la cultura deseada, a través de los elementos que se describen a continuación:



Gráfica Nro. 16 - Transformación cultural

Gestión de los valores

Tiene como objetivo promover e incorporar los comportamientos que caracterizan el relacionamiento con nuestros Grupos de Interés, alineándolos con la Estrategia de la organización, lo cual se ha desarrollado a través del siguiente proceso:



En el numeral 3b se establece la relación entre los componentes culturales, los valores y las competencias.



Gestión del modelo de servicio

Este componente busca posicionar al asociado como el centro de todo nuestro actuar, priorizando la promesa de valor, con una ejecución acorde con nuestra potencialidad, como se describe en el numeral 5e - 6b.

Así mismo, pretende posicionar en nuestros colaboradores la necesidad de escuchar, entender y satisfacer las expectativas de nuestros asociados, clientes y usuarios. Lo anterior, a través de las siguientes etapas:



Gestión de los resultados y generación de valor

Busca hacer que las cosas pasen, con un enfoque en la ejecución y en los objetivos que se deben alcanzar, demostrando responsabilidad y asumiendo nuevos retos, tomando decisiones, eliminando barreras y logrando resultados sobresalientes con un alto nivel de integridad y eficiencia. El desarrollo de lo anterior se ha logrado a través de:

- Año 2014: Reconocimiento “Las estrellas brillan en la Sucursal del Cielo”, para destacar el compromiso y los resultados comerciales y de servicio sobresaliente de nuestros colaboradores.
- Año 2015: Programa de reconocimiento de líderes a colaboradores e inicio de los Encuentros de Liderazgo.

Desarrollo de la identidad cooperativa

Este componente busca fortalecer y profundizar el vínculo emocional del colaborador con la organización incrementando la importancia de nuestros

asociados, posicionando la marca y fortaleciendo el sentido de pertenencia y compromiso con la Cooperativa.

Desde el año 2012 este componente ha sido desarrollado a través de formaciones cooperativas (Saber Coomeva, Espíritu Cooperativo y cursos virtuales en modelo del cooperativismo).

Gestión de la innovación

Coomeva cuenta con un modelo de gestión del mejoramiento y de la innovación el cual se detalla en el numeral 1e - 9b.

Se pretende la generación de capacidades en los líderes como guías inspiradores que permitan construir el compromiso y el futuro de los equipos, alineándonos con la estrategia y la cultura organizacional, impulsándolos y acompañándolos para pensar y hacer las cosas diferentes, obteniendo resultados superiores a los esperados.

Gestión de la comunicación organizacional interna

A través de este componente se busca gestionar una cultura de comunicación asertiva, oportuna, coherente, cálida y constante con nuestros públicos de interés (colaboradores, familias, otros) para así:

- Generar acercamiento entre la organización y los colaboradores.
- Propiciar la construcción del sentido de pertenencia.
- Aportar al cumplimiento de los objetivos corporativos desde los campos de la información y comunicación.

La información del presente componente se amplía en el numeral 3c.

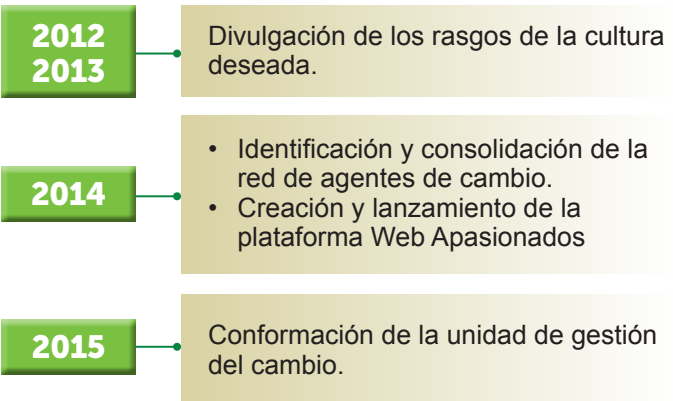
Gestión de la sostenibilidad

Coomeva dispone de un modelo de gestión de RSE y Sostenibilidad el cual está determinado conforme a la guía de lineamientos en dicha materia que se relaciona en el numeral 1a.

En forma específica, el compromiso relacionado con el talento humano está expresado en términos de “Crecemos con nuestra gente”, el cual busca principalmente el bienestar y desarrollo de nuestro capital humano en armonía con el desarrollo de la organización. En el numeral 1c se registra este componente.

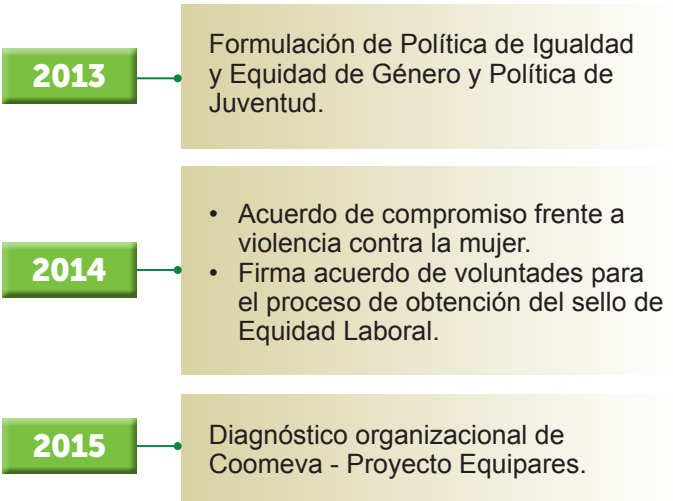
Gestión del cambio

Este componente busca consolidar un patrón de comportamientos centrados en el asociado, usuario y cliente donde el servicio se convierta en un factor diferenciador, buscando dotar a la organización de herramientas facilitadoras para la transformación cultural en los rasgos requeridos por la estrategia, para lo cual se han desarrollado las siguientes iniciativas:



Diversidad y equidad

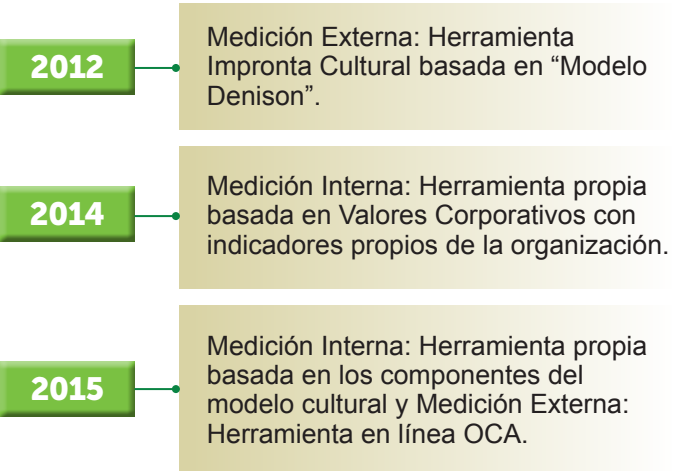
Alineados con esta transformación cultural, Coomeva fomenta la igualdad de condiciones haciendo más evidentes las oportunidades de bienestar, promoción y desarrollo de competencias a su interior, para lo cual ha desarrollado las siguientes acciones



El “Sello de Equidad Laboral, Equipares” es otorgado por el Ministerio de Trabajo de Colombia y la Alta Consejería Presidencial y distingue a las organizaciones que hayan implementado el sistema de gestión de igualdad de género para garantizar la equidad en las empresas. La implementación de condiciones laborales equitativas se logra a través

de la gestión directa de los líderes como actores principales del propio ambiente laboral, con el apoyo de Gestión Humana como facilitador metodológico y bajo la supervisión de los colaboradores como principales interesados, mediante plan de intervención de ambiente laboral, Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, Comité de Convivencia Laboral, Programa de Bienestar, Programa de Desarrollo Integral, entre otros.

Para evaluar y efectuar seguimiento al eje de transformación cultural se implementa desde el año 2012 la medición del Índice de Cultura, a través de las siguientes herramientas:



La medición interna de este Índice de Cultura incluye los siguientes componentes e indicadores:

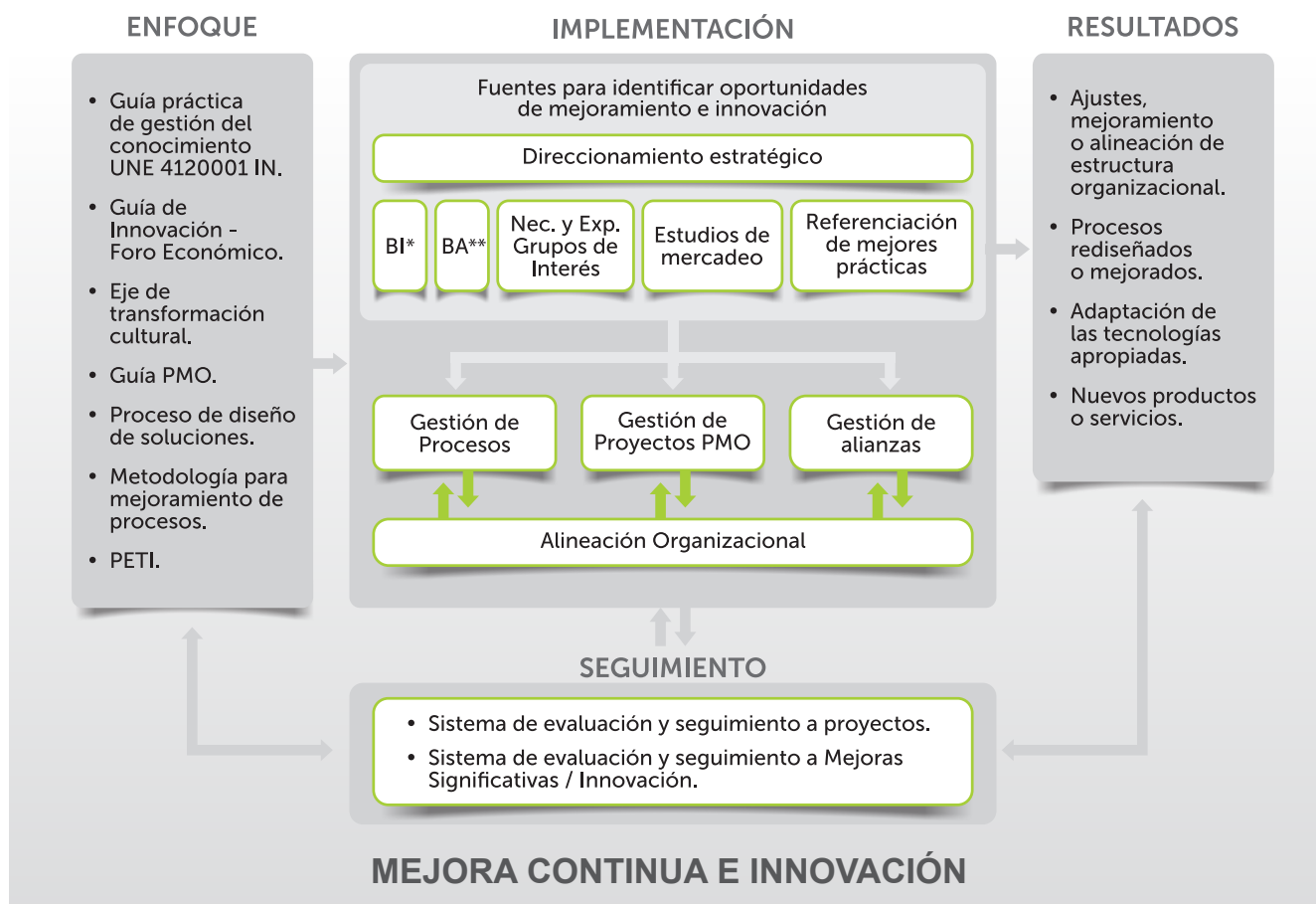
ÍNDICE DE CULTURA	COMPONENTE CULTURAL	TIPO DE INDICADORES ASOCIADOS
	Bienestar y Ambiente Laboral	Indicadores de Bienestar y Ambiente
	Identidad Cooperativa	
	Liderazgo Innovador	
	Resultados y Generación de valor	Indicadores financieros e Indicadores de Servicio
	Servicio Integral	
	Valores Corporativos	

Gráfica Nro. 17 - Criterios de medición Índice de Cultura

Los resultados de las mediciones descritas se registran en los numerales 7a y 7b.

Los líderes promueven y gestionan el cambio y la innovación, y se aseguran que la organización sea flexible.

Coomeva cuenta con un modelo que contiene los siguientes elementos para la gestión del mejoramiento y la innovación:



* BI: Business Intelligent

** BA: Business Analytics

Gráfica Nro. 18 - Modelo de Gestión del Mejoramiento y la Innovación

Los elementos de enfoque del modelo suministran guía y método para gestionar el mejoramiento y la innovación, a través de la gestión de procesos, gestión de proyectos PMO y gestión de alianzas, sistemas que se articulan mediante proceso de alineación organizacional.

Con el propósito de contribuir a la innovación en Coomeva, la Unidad de Tecnología Informática ha definido tres estrategias que permiten abordar este tema tan extenso de una manera concreta y de fácil aplicación:

1. Informar a los principales proveedores de Tecnología sobre el plan estratégico de cada sector del

GECC con el propósito de que ellos propongan casos de negocio sustentables.

2. En exploración un modelo de start ups especialmente entre las Pymes de tecnología que existan en la comunidad de asociados.

3. Mantener en exploración y análisis las tecnologías disruptivas clasificadas acorde a la metodología propuesta por Gartner. Para esto el grupo permite la participación en los principales Briefings tecnológicos a nivel mundial.

El modelo de mejoramiento e innovación se monitorea y evalúa en desarrollo de:

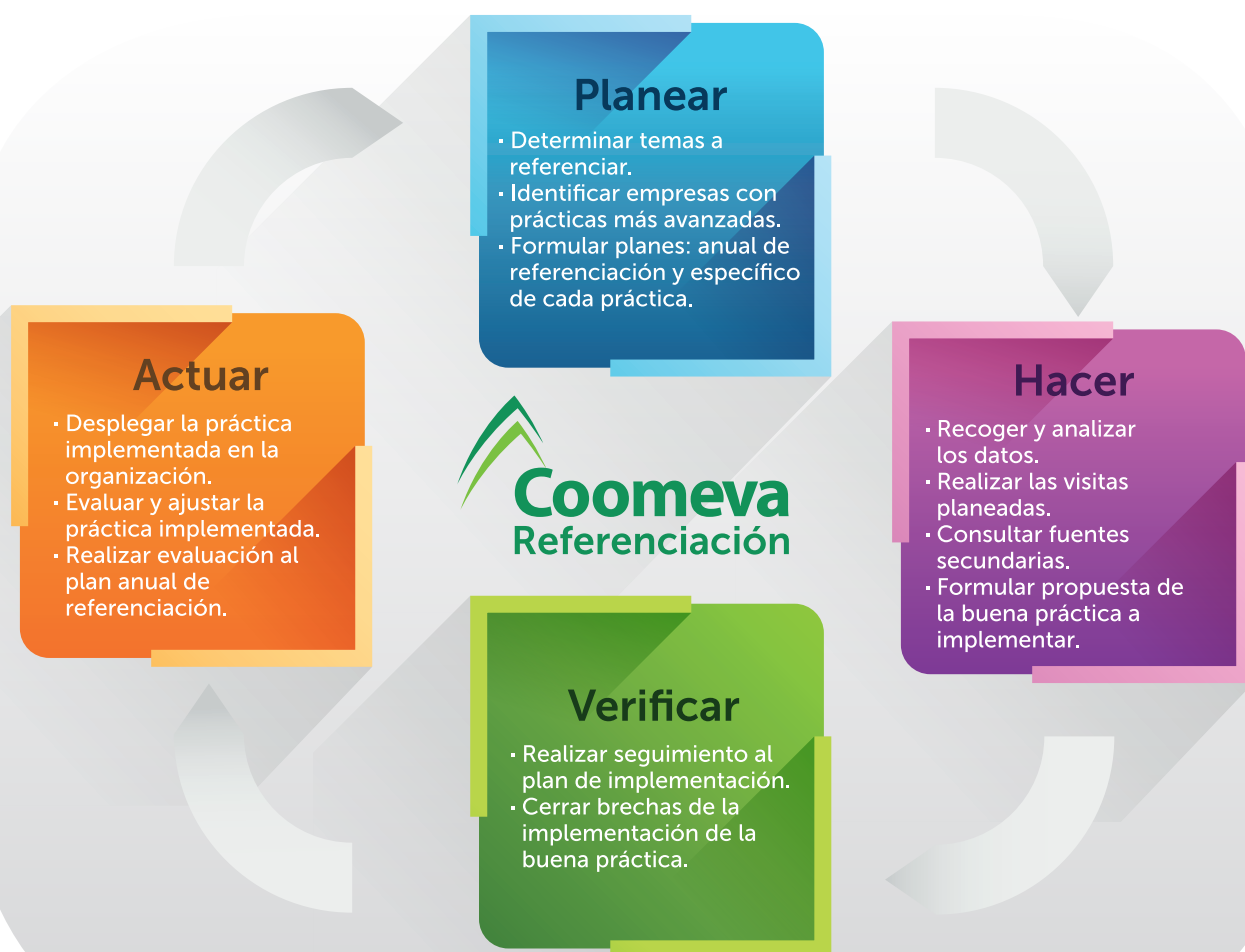
- Evaluación y seguimiento a la Gestión de Proyectos.
- Evaluación y seguimiento a Mejoras Significativas / Innovaciones.
- Evaluación y seguimiento a la Gestión de Procesos.
- Evaluación y seguimiento a la Gestión de Alianzas.
- Evaluación del impacto en la consecución de metas de negocio.

Los mecanismos descritos permiten a Coomeva responder a las nuevas tendencias detectadas en el entorno, así como gestionar el cambio ante riesgos detectados por la organización. En forma específica, el proceso de alineación organizacional que se describe en el numeral 1b facilita los análisis y la toma de decisiones necesarias para enfrentar tales cambios y generar flexibilidad organizacional.

Coomeva históricamente ha sido una empresa que

privilegia la generación de iniciativas y proyectos orientados a la mejora continua y la innovación, las cuales surgen bajo la premisa de ser productos o procesos para apoyar a nuestros asociados. A partir de 2016 los líderes en la organización y sus equipos se verán enfocados a gestionar la innovación en varias dimensiones: (a) en nuevos modelos de negocios que creen valor para nuestros asociados, (b) en productos o servicios que cumplan con la promesa de valor, o (c) en procesos o tecnología que apoye a la eficiencia interna.

En desarrollo de lo expuesto Coomeva efectúa ejercicios de referenciación de mejores prácticas, para lo cual dispone de un procedimiento específico, que tiene como objetivo explorar acerca de las mejores prácticas, entendidas como procesos, productos o servicios desarrollados por terceros, que permitan orientar oportunidades de mejoramiento o investigación frente a temas estratégicos u operativos, prioritarios para la organización.



MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN

Gráfica Nro. 19 - Referenciación Competitiva

Entre las principales visitas de referenciación realizadas durante los últimos años tenemos:

#	ENTIDADES QUE NOS VISITARON	PAÍS	FECHA	OBJETIVO DE REFERENCIACIÓN
1	Cooperativa de Profesionales de Panamá	Panamá	Julio de 2011	Conocimiento de: • Estructura, funcionamiento y experiencias de éxito de Coomeva • Funcionamiento de los sectores y empresas
2	Instituto Cooperativo de Costa Rica Y COOPENAE	Costa Rica	Junio de 2012	Conocimiento de: • Modelo de organización de Coomeva • Servicios de protección de los asociados • El sistema financiero en Colombia, Cooperativo y Modelo de Negocio Bancoomeva
3	Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprocenva	Colombia	Agosto de 2013	Conocimiento del sistema de administración de la Base de datos de asociados de Coomeva, BUC de Coomeva.
4	Cooperativa Nacional de servicios múltiples de los maestros	República Dominicana	Abril de 2014	Conocer la experiencia de Coomeva, su gobierno y la creación de Bancoomeva.
5	Cooperativa Universidad Autónoma Santo Domingo	República Dominicana	Agosto de 2014	Conocimiento de la estructura, funcionamiento y experiencias de éxito del Grupo Coomeva.
6	Clínica Pichincha	Ecuador	Febrero de 2016	Observación de buenas y mejores prácticas de la gestión de Coomeva en la prestación de servicios en el Sector de la Salud.

#	ENTIDADES VISITADAS	PAÍS	FECHA	OBJETIVO DE REFERENCIACIÓN
1	SICREDI	Colombia	Julio de 2013	Conocimiento de un modelo exitoso cooperativo tanto de prestación de servicios como de su organización corporativa a través de un Grupo Empresarial.
2	Evertec Banco Nacional Costa Rica	Costa Rica	2013	Modelo de procesamiento de transacciones de medios de pago
3	Evertec Banco Popular	Puerto Rico	2014	Modelo de procesamiento de transacciones de medios de pago
4	Schneider Electric	Colombia	2015	Aplicación de Buena Práctica Empresarial en Lean Manufacturing
5	Christus Health	Estados Unidos	Septiembre de 2015	Profundizar en el conocimiento del Modelo de Gestión del Negocio y su desarrollo de negocios internacionales
6	UNIMED	Colombia	Marzo de 2015	Conocimiento de su modelo de empresa y de atención en el sistema de Salud de Brasil y su articulación con el Cooperativismo, que permita aplicar mejoras a nuestros modelos de gestión y de desempeño.
7	Miami International Airport Puerto de Miami Miami Dade County International Trade Center	Estados Unidos	Noviembre de 2015	Conocimiento de buenas prácticas empresariales con empresas afines a los empresarios ganadores del Galardón Coomeva.

Tabla Nro. 5 - Referenciación de mejores prácticas 2011 - 2015