

1. Liderazgo y estilo de gestión

1.a. Los líderes desarrollan y establecen la Misión, la Visión y los Valores de la organización

La Fundación Coomeva cuenta con un modelo de liderazgo colectivo enfocado en el desarrollo de hábitos que generan capacidad de cambio y transformación organizacional, orientado a la excelencia en el servicio y la generación de valor.

Este modelo se conforma mediante cinco atributos que definen las conductas o comportamientos del perfil de los líderes:

- Confiables por su congruencia
- Comprometidos con el resultado
- Integradores de equipos
- Apasionados por el servicio
- Inspiradores para el desarrollo

Estos atributos se encuentran alineados con el pensamiento organizacional que trasciende a la cultura. Ambos son divulgados a todos los colaboradores y se aplican en los diferentes procesos del área de Gestión Humana, como selección y promoción de personal, evaluación de desempeño, construcción de planes de formación y desarrollo, medición del índice de liderazgo y análisis de cargos y perfiles.

Adicional, este modelo se compone de momentos de carrera en donde se establecen las conductas necesarias por cada estadio de evolución del colaborador: Líder individual, líder de proceso, líder articulador de proceso, líder transversal entre negocios y líder de negocio, en los cuales los colaboradores son líderes y responsables de sus funciones, independiente de su cargo.



Gráfica Nro. 7 - Liderazgo colectivo y cultura organizacional

De acuerdo con la definición de liderazgo colectivo, todos los colaboradores de la Fundación Coomeva deben desarrollar el presente modelo de liderazgo, desde los cargos de Auxiliar hasta los de la alta dirección.

Fundación Coomeva cuenta con un Modelo Corporativo de Cultura Organizacional, que busca desarrollar capacidades diferenciadoras orientadas al servicio y a la generación de valor, y en el cual la cultura es definida como “La forma en la que pensamos, sentimos y actuamos para servir y generar valor”. El modelo se compone de cinco pilares estratégicos:



Gráfica Nro. 8 - Modelo de Cultura Coomeva

Dentro del pilar Valores se promueven y divulgan a todo el personal de la organización los principios y valores corporativos, al tiempo que se refuerzan permanentemente los hábitos y comportamientos para mantener un buen clima laboral y fortalecer la cultura. Los valores corporativos que igualmente son adoptados por la Fundación son:

- **Honestidad:** Somos coherentes con el pensar, decir y actuar, enmarcados dentro de la ética, los principios y los valores organizacionales.
- **Solidaridad:** Demostramos interés unos por otros y aportamos soluciones para satisfacer las necesidades y los retos comunes.
- **Trabajo en Equipo:** Actuamos comprometidos con el propósito común del equipo y aportamos para el logro de los resultados, construyendo y manteniendo respeto por nuestros grupos de interés.
- **Servicio:** Superamos las expectativas de servicio, brindando respuestas oportunas y generando ambientes de tranquilidad y fidelidad.
- **Cumplimiento de Compromisos:** Respondemos efectivamente a los compromisos adquiridos y a los resultados esperados.

- **Confianza:** Construimos y generamos credibilidad en todas nuestras actuaciones con los grupos de interés, lo cual permite mantener relaciones sólidas y duraderas.
- **Igualdad y Equidad de Género:** Generamos acciones reales que permitan que hombres y mujeres que hacen parte de Coomeva gocen de una organización libre de sesgos y estereotipos de género.

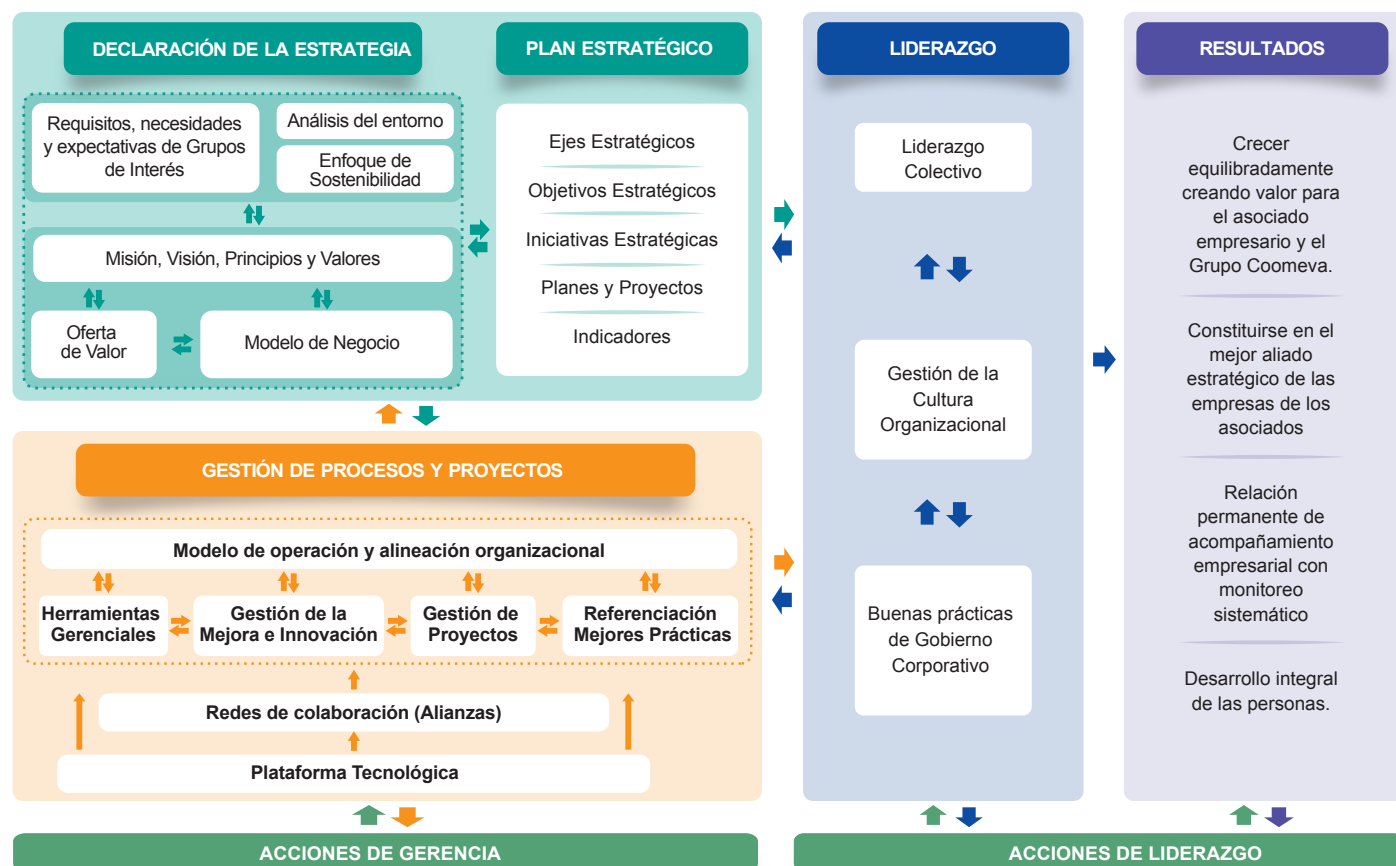
Por su parte, la declaración de la estrategia de la Fundación Coomeva nace desde el Grupo Corporativo a partir de un análisis de los requisitos, necesidades y expectativas de los grupos de interés, así como del entorno y del enfoque de sostenibilidad.

Misión

Contribuir al desarrollo del asociado, su familia y la comunidad, promoviendo y apoyando a los emprendedores y empresarios colombianos a través de un modelo de desarrollo empresarial integral.

Visión

Ser reconocida como una entidad líder en desarrollo empresarial, que fomenta el emprendimiento y el fortalecimiento de empresas, con enfoque de sostenibilidad y competitividad.



Gráfica Nro. 9 - El papel del liderazgo en la gestión integral

Así mismo, en el marco del liderazgo, la Fundación Coomeva concibe el Sistema de Gestión de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad como uno de los componentes de Gobierno Corporativo que se describe en el numeral 1C del presente capítulo, y el cual está determinado por los siguientes elementos:

- Adopción de los compromisos corporativos con la sostenibilidad.
- Adherencia a los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas mediante los cuales la organización asume compromisos con la sociedad, relacionados con Derechos Humanos, prácticas laborales, gestión ambiental responsable y prácticas anticorrupción.
- Inversión social estratégica e inversión social voluntaria.

Los líderes motivan a sus equipos a generar ideas alineadas con la estrategia de la organización, las cuales promuevan la mejora e innovación de productos, servicios y procesos, como mecanismos para responder a cambios del entorno, nuevas tendencias tecnológicas, nuevas exigencias legales y cambios en el comportamiento del mercado, o también para responder a soluciones internas que aumenten la productividad.

El liderazgo de Fundación Coomeva promueve los valores y la integridad, mediante el modelo de gestión ética, que contiene los mecanismos necesarios para promover y asegurar una conducta acorde con el mismo en toda la organización, y garantizar un ejercicio gerencial ético, transparente y respetuoso de los derechos de los grupos de interés. Se gestiona bajo el ciclo PHVA, con base en los siguientes elementos:

- Estándares éticos definidos en: código de Buen Gobierno Corporativo, Código de Ética, Manual Antifraude y Anticorrupción.
- Gestión de riesgo ético (fraude, otros).
- Comité Gobierno Corporativo.
- Sistemas para el control de riesgos éticos (SARLAT, otros).
- Comunicación y educación a grupos de interés, orientada a prevenir riesgos éticos y fomentar la cultura ética.
- Operación del sistema de consultas y denuncias éticas (línea de transparencia).
- Mecanismos de seguimiento a la materialización de riesgos éticos.
- Investigación de faltas a la ética. Comité de Auditoría.
- Análisis de efectividad de controles, frente a riesgos éticos.
- Formulación de acciones adicionales para la prevención y contención del riesgo ético y fortalecimiento de la cultura ética

La Cooperativa cuenta con un Comité de Ética encargado de velar por el mantenimiento y respeto del conjunto

de normas, principios y razones que la Cooperativa ha establecido como línea directriz del desarrollo de su objeto social y las cuales están plasmadas en el Estatuto de Coomeva y en los Códigos de Ética, de Buen Gobierno y Electoral.

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

Desde su creación, la Fundación Coomeva ha estado alineada con el Sistema de Gestión Integral de la Cooperativa, 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 se materializa mediante acciones de gerencia y acciones de liderazgo.



Gráfica Nro. 10 - Modelo Sistema de Gestión Integral



Gestión Estratégica. Es la forma como se orienta la organización hacia un futuro.



Gestión de Procesos. Se expresa en términos de gerenciar la rutina o el día a día, lo cual incluye la estandarización, despliegue, alineación, medición y análisis de los resultados para la mejora.



Gestión de la Cultura. Busca generar los comportamientos observables y aceptados por la población de interés que faciliten la estrategia.

Nuestro enfoque de sostenibilidad se materializa a través de los siguientes compromisos y asuntos materiales.



Gráfica Nro. 11 - Enfoque y sostenibilidad de Coomeva

Referentes internacionales



Fundación Coomeva implementa las buenas prácticas establecidas en el sistema de gobierno, riesgo y cumplimiento, tal como se muestra a continuación:



Gráfica Nro. 12 - Sistema de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento

Las principales prácticas de gobierno corporativo se encuentran consignadas en el Código de Gobierno Corporativo adoptado por la empresa, el cual contempla los lineamientos de mejores prácticas de la industria, así como las contenidas en el Código País promulgado bajo los estándares de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE.

Entre las buenas prácticas se incluye una clara delegación de funciones, así como lineamientos para orientar y asegurar la equidad entre los grupos de interés, mediante mecanismos de control sobre las instancias decisorias frente al eventual incumplimiento a las políticas de gobierno corporativo. La Fundación Coomeva presenta sus estados financieros al cierre de cada ejercicio económico y sus notas, dictamen e informe de gestión están disponibles en su página web para todos los públicos de interés.

Los sistemas de gestión disponen de método para evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales (estratégicos y de proceso), mediante indicadores que se describen en los capítulos 6, 7, 8 y 9, los cuales se tienen definidos a nivel estratégico, táctico y operativo, a través de la herramienta BI Business Intelligence, y tableros de gestión.

A continuación se describen los elementos que dan enfoque a la Gestión de Sostenibilidad y Responsabilidad Social:



Gráfica Nro. 13 - Gestión de Sostenibilidad y Responsabilidad Social

1.c. Los líderes se comprometen con los grupos de interés externos

Los líderes tienen el propósito de movilizar a toda la organización hacia el cumplimiento de los resultados a partir de la estrategia y de acuerdo con los requerimientos y necesidades de los diferentes grupos de interés.

	Grupos de Interés	Medios para identificar y orientar respuestas a necesidades y expectativas	Propósito / Interés	Compromisos con la sostenibilidad
Directamente Vinculados	Asociados y sus familias	- Proceso de gestión de proposiciones a través de la estructura de la Dirigencia cooperativa - Encuesta KAPE - Voz del asociado (Atentos) - Grupos focales	Relaciones de largo plazo creando lealtad y sentido de pertenencia	Facilitamos la vida Fomentamos el desarrollo empresarial de nuestros asociados y la comunidad colombiana
	Consejo de Administración y Dirigentes	- Comités y espacios de diálogo - Consejo de Administración y Presidencia del Grupo Empresarial Cooperativo - Sistema de Gestión de la Dirigencia	Representantes de los asociados, ejercen dirección y control	Afianzamos nuestro gobierno corporativo y la ética empresarial
	Colaboradores y sus familias	- Estudios de ambiente laboral - Encuesta de bienestar social	Oportunidades de desarrollo Relaciones basadas en compromiso, lealtad y respeto	Crecemos con nuestra gente
	Empresas del Grupo Empresarial Cooperativo	- Juntas Directivas Empresas del Grupo Empresarial Cooperativo - Comités corporativos de gestión	Generar sinergias	Facilitamos la vida Preservamos la vida del Planeta
Vinculados	Inversionistas	- Inversionistas - Accionistas del Grupo Empresarial Cooperativo (minoritarios)	Creación y preservación de valor	Democratizamos la riqueza
	Clientes	- Encuestas de satisfacción - Campañas de publicidad - Conocimiento de necesidades potenciales	Usuarios de servicios que no son asociados (potenciales nuevos asociados)	Avanzamos con nuestros aliados
	Proveedores y Aliados	- Comité de Compras Corporativo - Proceso de Gestión de Proveedores - Evaluación del desempeño de proveedores - Administración de Negocios - Desarrollo Empresarial	Relaciones de largo plazo y beneficio mutuo.	Avanzamos con nuestros aliados

Tabla Nro. 1- Grupos de interés

La Fundación Coomeva realiza la divulgación de los resultados de su gestión y rendición de cuentas a la comunidad y a todos los grupos de interés mediante el Informe Anual de Gestión, el Informe de Sostenibilidad, en las páginas de la Intranet de Coomeva y en la página web de la Fundación www.fundacion.coomева.com.co

Como se describe en el criterio 2.a. la Fundación Coomeva adoptó la metodología de riesgo corporativa y definió matrices y mapas de riesgos para los procesos estratégicos, misionales y de soporte.

Para fortalecer el crecimiento y desarrollo de las iniciativas de emprendimiento o fortalecimiento empresarial apoyadas desde la Fundación Coomeva o la Cooperativa, se ha diseñado un modelo de reconocimiento y apoyo denominado “Galardón Coomeva”, que permite:

- Acceder a la herramienta de auto diagnóstico empresarial como referente de clase mundial.
- Identificar brechas detectadas por medio de la comparación entre los resultados actuales (metas) y las mejores prácticas del mercado para los diferentes procesos desarrollados.
- Proceso de realimentación sobre el estado actual de su compañía.

Adicionalmente a cargo de la Fundación Coomeva, las empresas galardonadas acceden a:

- Intercambio internacional empresarial, donde logran generar conexiones y conocer experiencias de mejores prácticas empresariales.
- Consultoría gratuita por un año.

Los resultados del impacto del Galardón Coomeva se muestran en el capítulo 6.b. del presente informe.

1d. Los líderes se comprometen con las personas de la organización para conseguir su implicación

Las acciones de liderazgo se refieren a la capacidad de inspirar y generar el compromiso de las personas con los resultados trazados por Fundación Coomeva.

Es por esto que los líderes cumplen un papel fundamental para la estrategia de la organización ya que tienen la responsabilidad de motivar, movilizar, gerenciar e inspirar a sus equipos para que se conecten con las necesidades y expectativas de los asociados, para así garantizar un servicio diferencial que asegure el logro de los objetivos. Por lo anterior, es necesario desarrollar en

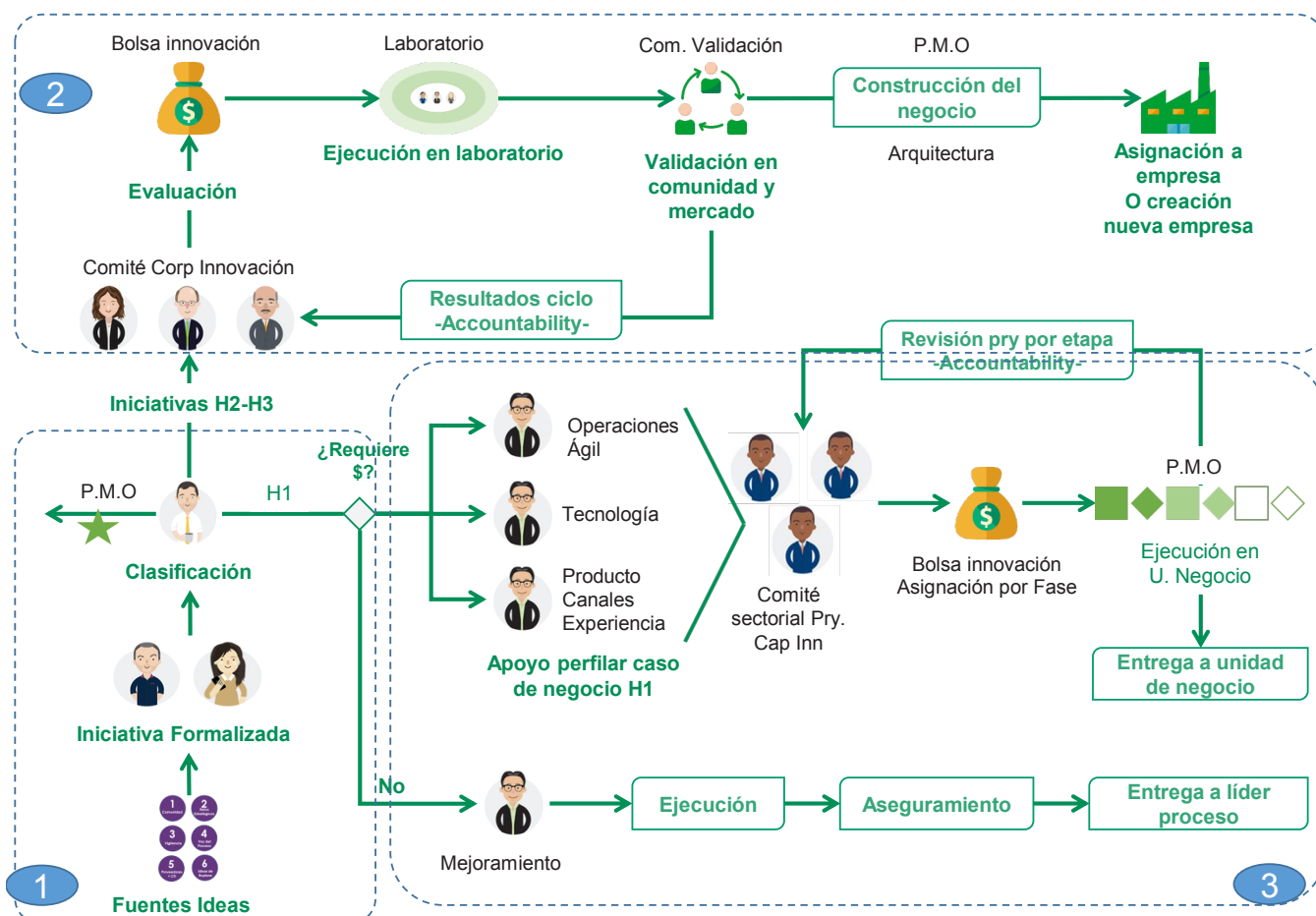
ellos capacidades y competencias que permitan crear y enfrentar los retos futuros, bajo un mercado dinámico y globalizado.

En el capítulo 3 se amplía toda la información sobre el direccionamiento estratégico de Gestión Humana y el desarrollo de las personas.

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

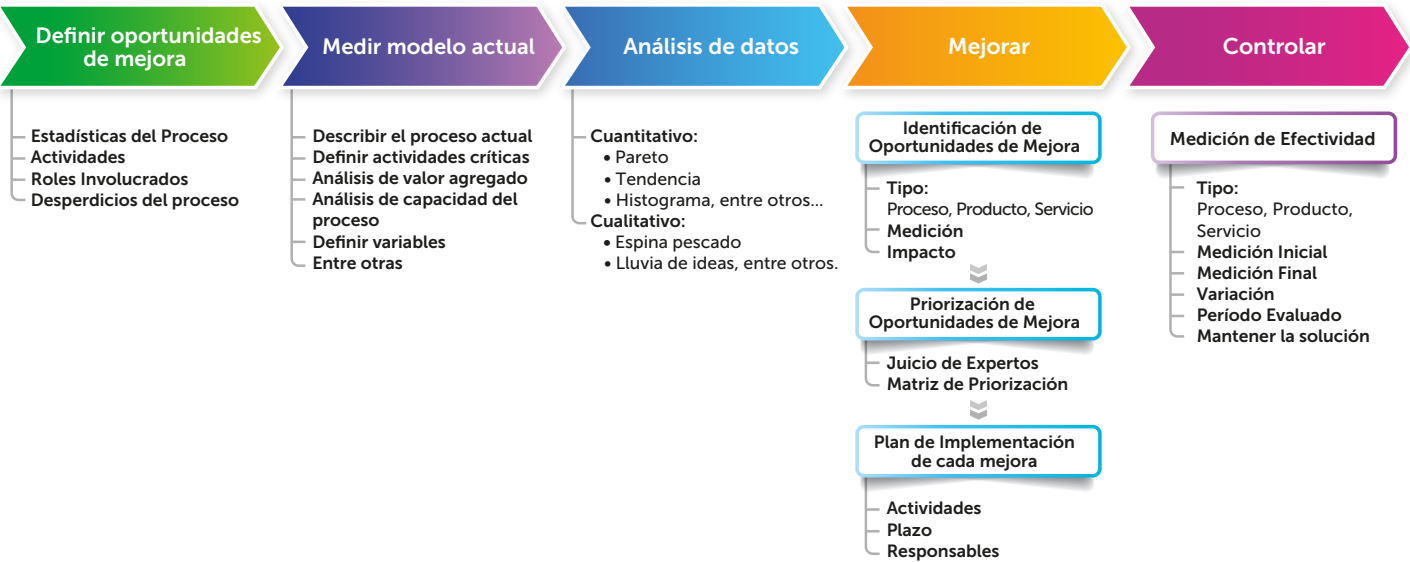
El principal reto de la Fundación Coomeva es ser reconocida como un generador de desarrollo económico a través del fortalecimiento de las competencias y habilidades de los emprendedores y empresarios asociados a Coomeva, en sintonía con las nuevas tendencias mundiales.

El equipo líder promueve y estimula el mejoramiento y la innovación mediante el modelo que se resume en la Gráfica 14, el cual parte de la estrategia y de la identificación de necesidades del cliente externo e interno y de los grupos de interés, lo que se traduce en proyectos estratégicos, proyectos de innovación, proyectos Lean, iniciativas operativas y planes de trabajo.



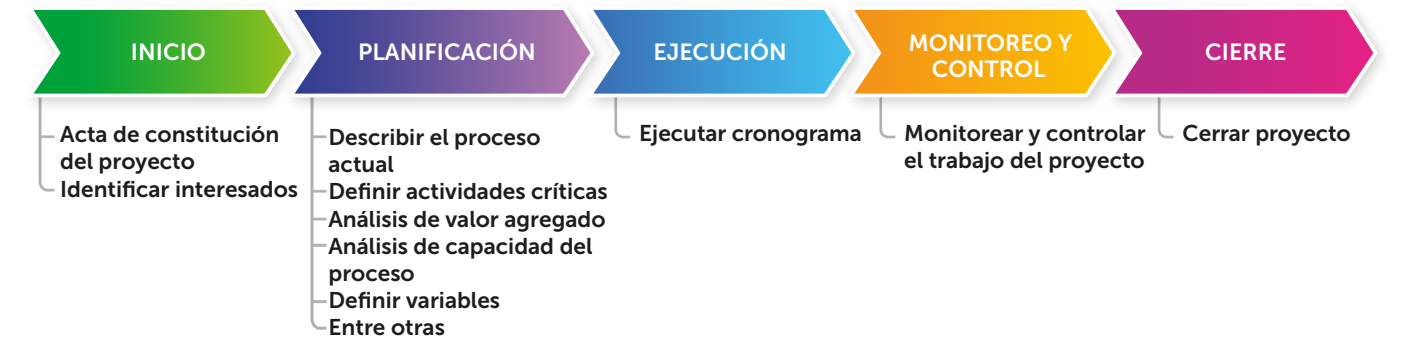
Gráfica Nro. 14 - Modelo Operativo de innovación

A través de la mejora continua se logra incrementar la capacidad de los procesos para generar productividad y resultados que satisfagan a los asociados, mediante un mejor desempeño. La identificación e implantación de mejoras en los procesos se puede esquematizar así:



Gráfica Nro. 15 - Metodología de mejoramiento

La gestión de proyectos estratégicos y de innovación se desarrolla bajo la metodología PMI (Project Management Institute). Desde la Oficina de Proyectos se designa un Líder PMO (Project Management Office) para la Fundación Coomeva.



Gráfica Nro. 16 - Metodología PMI

Para la transformación del negocio en la Fundación Coomeva se cuenta con un portafolio de proyectos orientados a:

1. El cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Fundación Coomeva
2. Aumento de la productividad
3. Excelencia tecnológica
4. Ampliación de la cobertura
5. Mejoramiento de la calidad