

## PROCESO DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL

El proceso de alineación cultural en el Grupo, busca generar una cultura centrada en el asociado y enfocada a la generación de valor. Para esto se ha avanzado en dos sentidos:

1. **Medición de la Cultura Actual y Definición de la Cultura Requerida:** En la tabla se anexan los resultados de las encuestas realizadas a la Dirigencia y a los Directivos – Colaboradores sobre la percepción práctica de los atributos culturales (Resultados **actuales**), así como los referentes de Cultura **Requerida** y las respectivas brechas identificadas.

Componentes	Cooameva, Dirigencia			Cooameva, Alineación y CSA		
	Requer.	Actual	Brecha	Requer.	Actual	Brecha
<b>Cultura Responsable</b>	<b>2.87</b>	<b>2.25</b>	<b>-0.62</b>	<b>2.87</b>	<b>2.20</b>	<b>-0.67</b>
<i>Principios</i>	2.94	2.08	-0.86	2.94	1.84	-1.10
<i>Sostenibilidad</i>	2.50	2.40	-0.10	2.5	2.19	-0.31
<i>Asociados y Clientes</i>	3.17	2.26	-0.91	3.17	2.56	-0.61
<b>Cultura Competitiva</b>	<b>2.69</b>	<b>2.47</b>	<b>-0.22</b>	<b>2.69</b>	<b>2.21</b>	<b>-0.48</b>
<i>Innovación</i>	2.72	2.37	-0.35	2.72	1.98	-0.74
<i>Logro</i>	2.72	2.52	-0.20	2.72	2.34	-0.38
<i>Liderazgo</i>	2.61	2.51	-0.10	2.61	2.31	-0.30
<b>Cultura Humanista</b>	<b>2.65</b>	<b>2.49</b>	<b>-0.16</b>	<b>2.65</b>	<b>2.16</b>	<b>-0.49</b>
<i>Talento</i>	2.83	2.35	-0.48	2.83	2.04	-0.79
<i>Relaciones</i>	2.61	2.55	-0.06	2.61	2.2	-0.41
<i>Comunicación</i>	2.5	2.58	0.08	2.5	2.23	-0.27
<b>Total Cultura</b>	<b>2.74</b>	<b>2.4</b>	<b>-0.34</b>	<b>2.74</b>	<b>2.19</b>	<b>-0.55</b>

De lo anterior surgen los 5 pilares culturales que hacen parte del proceso de transformación, sobre los cuales se realiza un ejercicio con los primeros 2 niveles de cada una de las empresas para consolidar su significado, identificar un equipo de gestión y un modelo de gobierno sobre cada pilar para posteriormente definir planes de transformación.

- **Pilar Principios y Coherencia:** Actuamos de manera solidaria y confiable, unidos por un propósito común
- **Pilar Asociados y Clientes:** Facilitamos la vida a nuestros asociados y usuarios
- **Pilar Personas y Talento:** Crecemos para ser mejores y disfrutamos lo que hacemos
- **Pilar Logro y Cumplimiento:** Somos apasionados por la excelencia y los resultados
- **Pilar Innovación:** Creamos para mejorar continuamente

## 2. Implementación de iniciativas que consoliden el Proceso de Transformación Cultural

Desde 2012 en Coomeva venimos trabajando en el desarrollo de Capacidades Organizacionales a partir de 6 Referentes Culturales, los cuales habilitan los comportamientos ligados a la orientación al Servicio y la Generación de Valor, basada en los Valores Corporativos y un Ambiente Laboral sano y con Bienestar; facilitada por un Liderazgo Innovador y los rasgos diferenciales de la Identidad Cooperativa.

A continuación, se presenta la homologación de los 6 Referentes Culturales (2012) y los 5 Pilares definidos (2017) como relevantes para la Cultura Requerida, según el ejercicio realizado con la Dirigencia, la Administración y los Colaboradores, así como los principales avances en la gestión:



### Modelo de Cultura

- **Pilar Asociados y Clientes (Referente Orientación al Servicio):** Se ha iniciado el desarrollo de una comunidad de líderes interesados de manera profunda en el Servicio como elemento que centra a Coomeva en la respuesta a las necesidades de los asociados, con la opción de trabajar en equipo para trascender estas limitaciones transitorias. Se cuenta con modelos de rendición de cuentas para Servicio en la Cooperativa y en sus empresas. Se asigna un número creciente de horas de formación en Servicio para nuestros equipos de trabajo y se encuentra en maduración la Escuela Corporativa de Servicio. Adicionalmente, las empresas tienen la capacidad para seleccionar nuevos colaboradores, utilizando el Servicio como primer filtro y así identificar y contratar a quienes mayores comportamientos muestran en este sentido. **Avance Real vs Ppto.: 103%.**
- **Pilar Logro y Cumplimiento (Referente Generación de Valor y Resultados):** Coomeva y sus empresas han desarrollado la capacidad de definir indicadores grupales, por empresa y regional, o individuales ligados a la gestión del desempeño, que se conectan con la estrategia empresarial, y que periódicamente recompensan de manera equitativa a los colaboradores distribuyendo las mayores utilidades cuando se superan umbrales mínimos de cumplimiento, con mayor agilidad, exactitud y confiabilidad por automatización. **Avance Real vs Ppto.: 76%.**
- **Pilar Principios y Coherencia (Referente Valores e Identidad Cooperativa):** Se ha desarrollado la capacidad de posicionar mensajes ligados a la recordación de los Valores, y generado reconocimientos orientados a la vivencia de estos valores en los comportamientos diarios. Además, se cuenta con la capacidad de transmitir conocimiento específico sobre formación Cooperativa y como este impulsa el desarrollo de Coomeva y su grupo de empresas. **Avance Real vs Ppto. 60%.**

- Pilar Personas y Talento (Referente Bienestar y Ambiente Laboral):** Las empresas de Coomeva están formando líderes con rasgos como “Inspiración para el Desarrollo” e “Integración de Equipos”, los cuales tienen la capacidad de colocar a sus empresas entre las mejores empresas para trabajar en Colombia. Igualmente, como fruto de la labor en la Gestión de la Diversidad, 6 empresas recibieron el Sello de Equidad de Género (Plata) en reconocimiento a la ejecución de su Sistema de Gestión de Igualdad de Género. Finalmente, las empresas de Coomeva cuentan con un Plan de Bienestar que identifica las oportunidades y necesidades del ser ligadas a la felicidad, brindando oportunidades de desarrollo integral. **Avance: 98%**
- Pilar Innovación (Referente Liderazgo Innovador):** En 2016 el Grupo Coomeva definió su modelo de Liderazgo Colectivo, basado en 5 atributos aplicables según 5 modelos de carrera (líder individual, líder de área, líder articulador de áreas, líder transversal entre negocios y líder de negocio), el cual se materializa a través de los programas de formación y de liderazgo especial. De forma adicional, con el acompañamiento de la Universidad Javeriana, se encuentra en proceso de desarrollo el Sistema de Gestión de la Innovación del Grupo Empresarial y se encuentra en maduración la Escuela Corporativa de Liderazgo. **Avance Real vs Ppto. 60%.**



### 3. Pasos Siguietes

- Reglamentar el Modelo de Gobierno Corporativo del Proceso de Transformación Cultural, con la Presidencia Ejecutiva.
- Confirmar el entendimiento común de cada Pilar Cultural, incluido su descripción, propósito, comportamientos aceptados y no aceptados, fijando las acciones claves y la estrategia de comunicación transversal.
- Realizar el seguimiento a los avances del proceso, en Comité Directivo cada trimestre, y con el acompañamiento de la Comisión Asesora de Gestión Humana del Consejo de Administración.
- Avanzar en el proceso de divulgación de los comportamientos Requeridos por la Estrategia y la Cultura deseada, enriqueciendo los planes de intervención con las sugerencias de nuestros equipos de trabajo.