



# **LA CULTURA, DETERMINANTE PARA EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA**

***Junio 29 de 2017***



Si quieres una cosecha de **un año**, siembra un **cultivo**,  
Si quieres una cosecha de **10 años**, siembra un **árbol**,  
Si quieres una cosecha **de por vida**, siembra **personas**.

**Proverbio Chino**



# Nuestra **Visión**



*Ofrecer soluciones innovadoras de alto valor e  
impacto significativo en la **transformación de las  
personas, las organizaciones y la sociedad.***

# ALINEACIÓN ESTRATEGIA, CULTURA, TALENTO

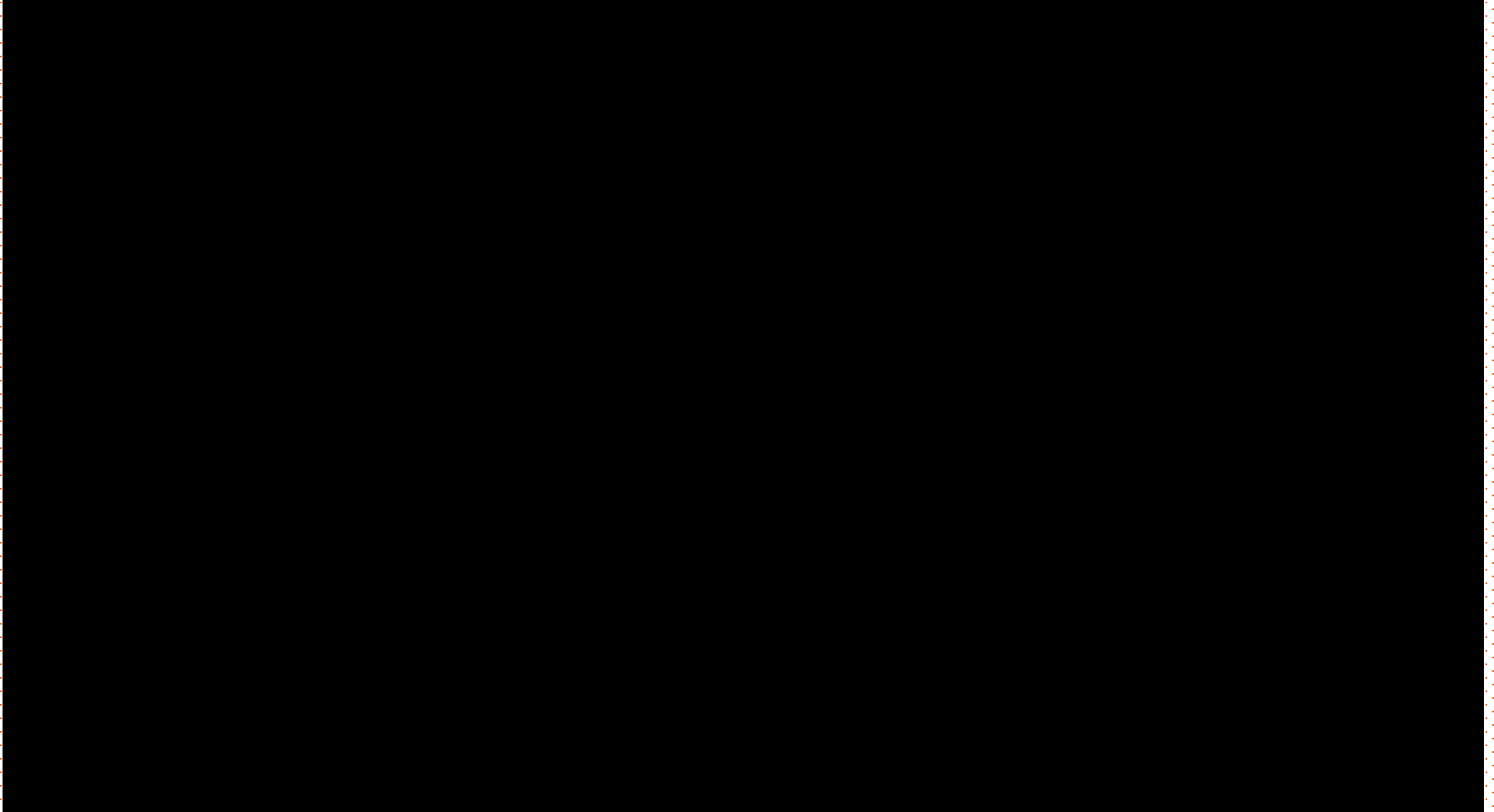


Al Mundo digital....

Del manejo del impreso

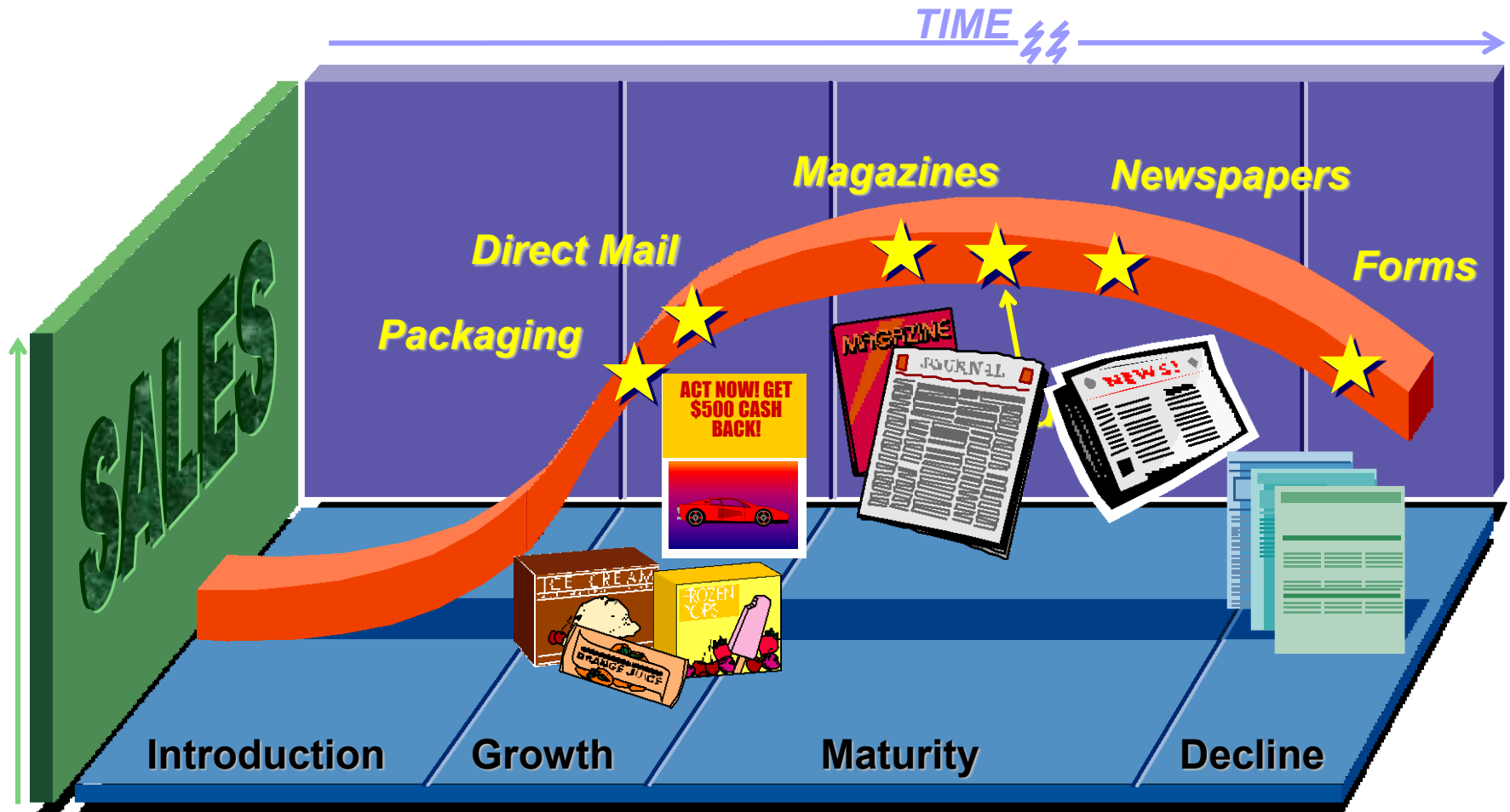


## VIDEO DE LA EVOLUCIÓN TECNOLOGÍA DIGITAL



# La madurez del negocio obligaba a tomar medidas estratégicas

## Lifecycle of Paper-Based Printing & Publishing Industry



- † Growth slow
- † High prices
- † New standards

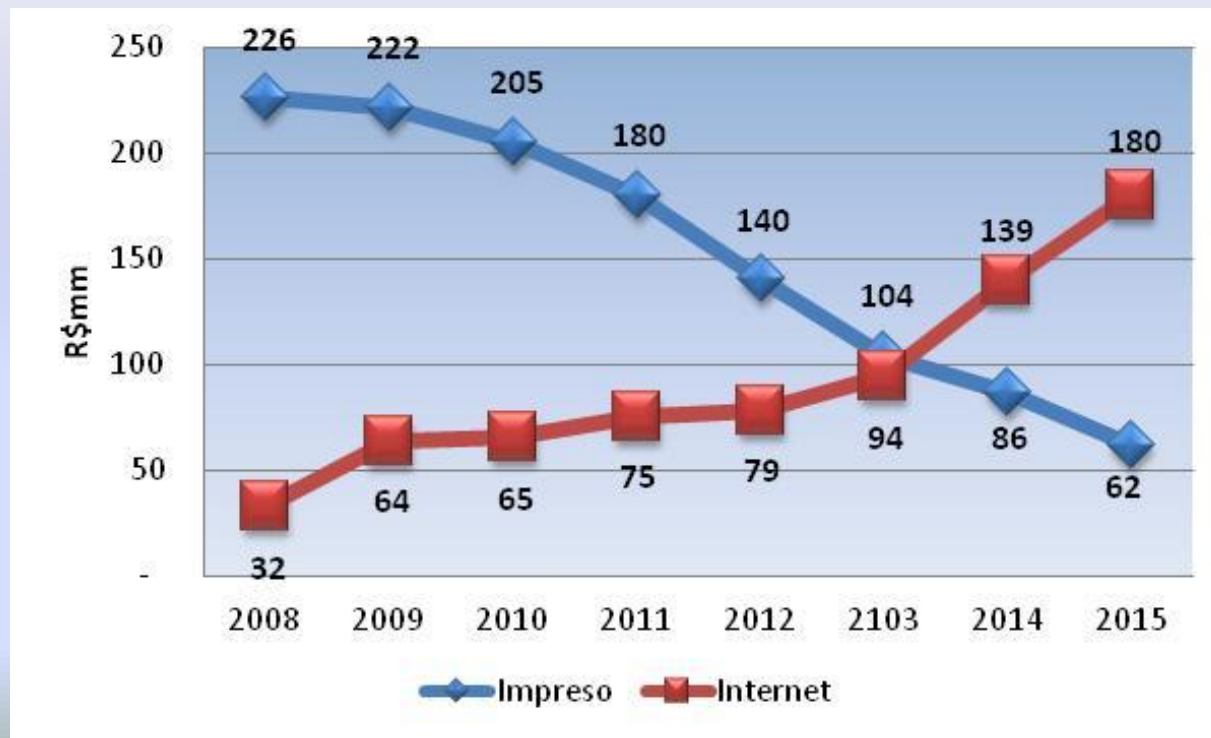
- † Demand increases
- † Prices fall
- † Rivalry low

- † Demand flattens
- † Cost cutting
- † Industry consolidation

- † Demand falls
- † Prices cut
- † Rivalry increases

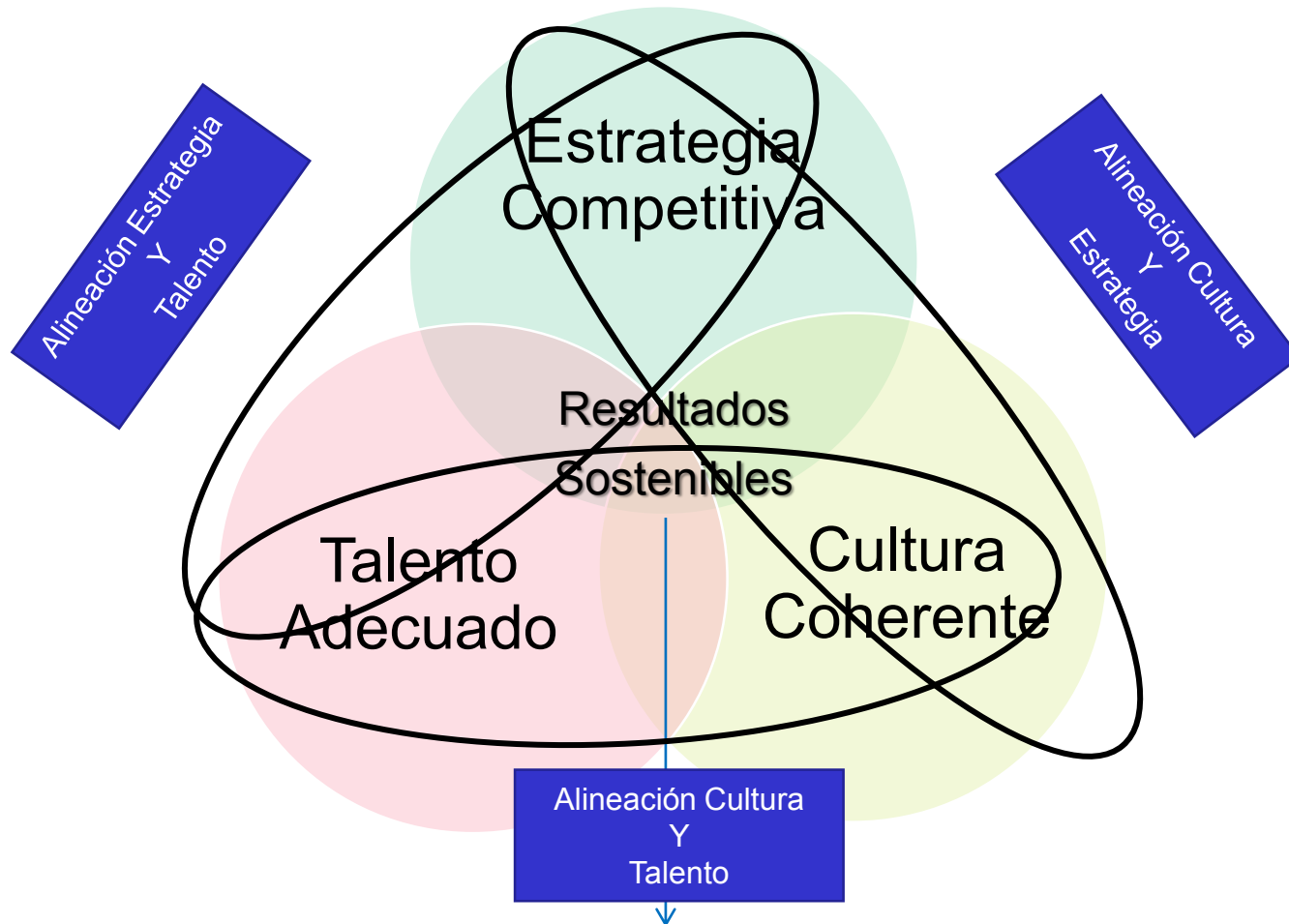
La caída en Ingresos y utilidades era dramática!!!!

## *Tendência Ingresos*



# ESTRATEGIA, CULTURA, TALENTO

*El rendimiento organizacional surge de la alineación*



**Proceso CONTÍNUO que debe ser revisado PERMANENTEMENTE  
por los LÍDERES**



“La **Cultura** se come a la **Estrategia** a la hora del desayuno”

Peter Drucker

## Qué piensan los CEO del mundo?



# CORPORACIONES MÁS PODEROSAS QUE PAÍSES

87 DE LAS 150 MAYORES ECONOMÍAS MUNDIALES SON CORPORACIONES (58%)



# PRINCIPALES RETOS DE LOS CEOS PARA LOS NEGOCIOS EN LOS PRÓXIMOS AÑOS

## 2016 THE CONFERENCE BOARD

| RETOS 2015                  | Global | América Latina | USA | Europa   |
|-----------------------------|--------|----------------|-----|----------|
| Capital Humano              | ①      | ①              | ①   | ④        |
| Innovación                  | ②      | ④              | ④   | ③        |
| Relación con Clientes       | ③      | ③              | ②   | ②        |
| Excelencia Operacional      | ④      | ②              | ③   | 5        |
| Sostenibilidad              | 5      | 9              | 10  | 6        |
| Reputación                  | 6      | 7              | 6   | 7 empate |
| Riesgo económico y político | 7      | 6              | 7   | ①        |
| Regulación gubernamental    | 8      | 5              | 5   | 9        |
| Expansión internacional     | 9      | 8              | 8   | 7 empate |
| Confianza en el Negocio     | 10     | 10             | 9   | 10       |

Ficha técnica:

943 CEO's de las principales empresas de todo el mundo.

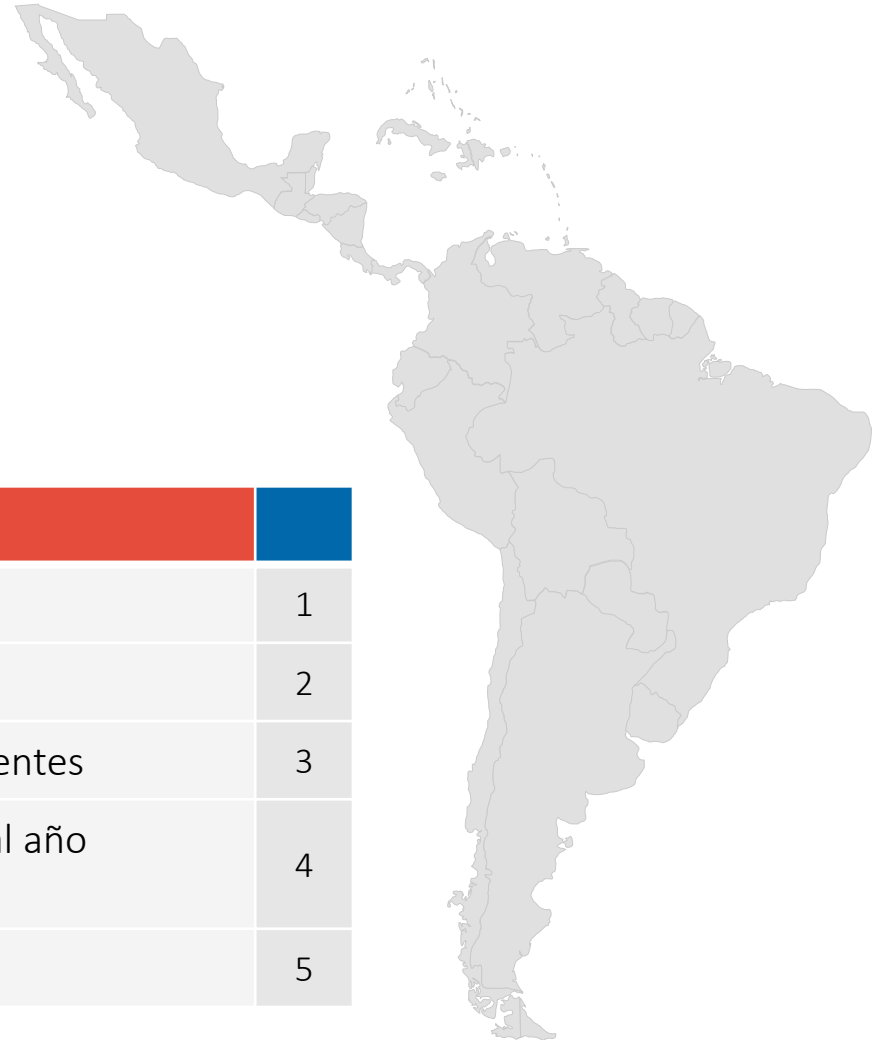
"2015 The Conference Board, Creating Opportunity Out of Adversity

# PRINCIPALES RETOS DE LOS CEOS EN AMERICA LATINA 2016 THE CONFERENCE BOARD

| RETOS EN EL LARGO PLAZO  |   |
|--------------------------|---|
| Capital Humano           | 1 |
| Excelencia Operacional   | 2 |
| Relación con Clientes    | 3 |
| Innovación               | 4 |
| Regulación gubernamental | 5 |



| TEMAS SENSIBLES PARA EL AÑO 2016                                   |   |
|--------------------------------------------------------------------|---|
| Cambio en el comportamiento del consumidor                         | 1 |
| Nuevos competidores globales                                       | 2 |
| Desaceleración de la economía en mercados emergentes               | 3 |
| Dificultad en llenar puestos claves en comparación al año anterior | 4 |
| Volatilidad actual                                                 | 5 |



# ESTRATEGIAS DE LOS CEOS

## PARA RESPONDER ANTE LOS RETOS

|   | CAPITAL HUMANO                                                | INNOVACIÓN                                                                                    | RELACIÓN CON CLIENTES                                                             | EXCELENCIA OPERACIONAL                                                     | SOSTENIBILIDAD                                                                        |
|---|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Mejorar los procesos de gestión de desempeño y accountability | Crear una cultura de innovación promoviendo e incentivando el emprendimiento y asumir riesgos | Relación personal con los clientes claves                                         | Aumentar el compromiso de los colaboradores para fomentar la productividad | Fomentar un portafolio de productos y servicios sostenibles                           |
| 2 | Capacitar y desarrollar el talento de la compañía             | Alianzas estratégicas con clientes, proveedores y otros Socios del negocio                    | Promover los productos y servicios de calidad                                     | Aumentar la alineación entre estrategia, objetivos y capacidades.          | Asegurar la sostenibilidad como parte de la cultura y de la identidad de marca        |
| 3 | Promover la efectividad en el equipo de gerencia              | Encontrar, comprometer e incentivar los talentos claves para la innovación                    | Desarrollar una cultura centrada en el cliente                                    | Mejorar la agilidad de la organización                                     | Incorporar objetivos sostenibles en el plan estratégico                               |
| 4 | Aumentar los niveles de compromiso                            | Adoptar nuevas tecnologías (en productos, procesos, información etc.)                         | Aumentar la velocidad de entrada al mercado                                       | Rediseñar los procesos del negocio                                         | Vincularse con los stakeholders para balancear el desempeño entre corto y largo plazo |
| 5 | Mejorar los programas de desarrollo de liderazgo              | Desarrollar las capacidades de innovación de los colaboradores                                | Utilizar inteligencia competitiva para entender mejor las necesidades del cliente | Mejora continua                                                            | Tratar los problemas de sostenibilidad como riesgos para el largo plazo               |

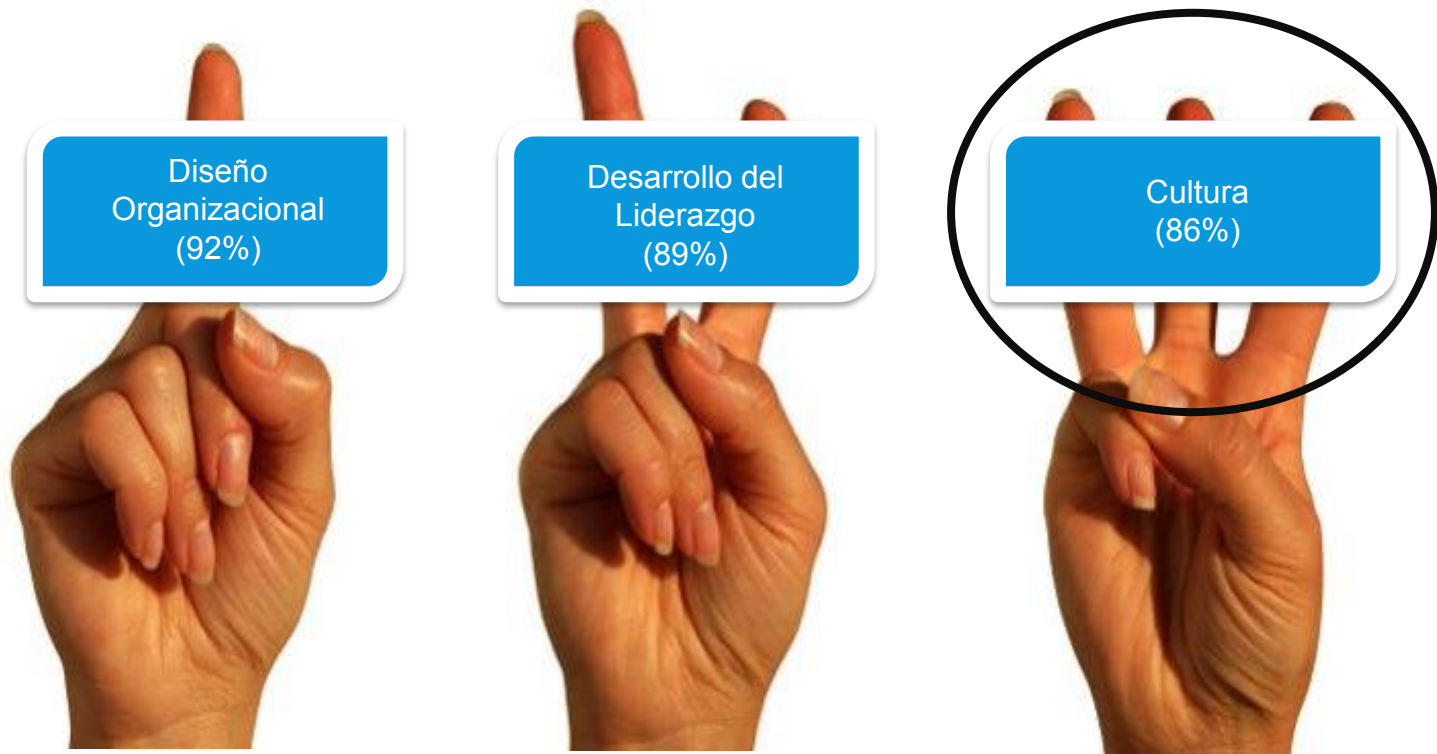
Ficha técnica:

114 CEO's de las principales empresas de América Latina

"2015 The Conference Board, Creating Opportunity Out of Adversity

# ¿CUÁLES SON LAS 3 NECESIDADES MÁS APREMIANTES DE LOS LÍDERES GLOBALES?

DE ACUERDO AL GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS 2016



# LAS CUATRO C'S

**Capacidades:** Asegurar que las capacidades reflejan las necesidades cambiantes de la organización y sus clientes, incluyendo los conocimientos adecuados, la mentalidad, la formación, las herramientas y la tecnología. Las prioridades de negocio deben traducirse en desarrollo de talento

**Conectividad:** Llevar la organización más cerca de su gente a través de redes auto-organizadas, de equipos de alto rendimiento y las comunicaciones por medios sociales.



**Cultura:** Creación de una cultura y comportamientos que reflejan la visión estratégica de la organización y que se inculcan en la mentalidad y el comportamiento del día a día de los empleados.

**Costo:** Los CEO's enfrentan un reto de liderazgo muy importante, mantener los costos bajo control, mientras que mejora el nivel de compromiso y el talento de los empleados.

*Creemos que el entorno empresarial actual exige la reestructuración de las organizaciones en torno a cuatro pilares fundamentales, todos ellos con una dimensión humana fundamental.*

# UNA CULTURA DE APRENDIZAJE CONTINUO

SUPERA SIGNIFICATIVAMENTE A SUS PARES

## INNOVACIÓN

46%

Más de probabilidad de ser el primero en el mercado

## PRODUCTIVIDAD

37%

Más de productividad de los empleados

## CALIDAD

26%

Más capaces para entregar productos de calidad

## TIME TO MARKET

34%

Mejor respuesta a las necesidades del cliente

## ANTICIPACIÓN

58%

Más preparados para las necesidades del futuro

## UTILIDADES

17%

Más tendencia de ser el líder del mercado



# TENDENCIAS Mundo Digital / Información



La *velocidad* del cambio en el mundo de los negocios nunca había estado tan acelerada, tan compleja y tan apasionante....

... Actualmente, el conocimiento se duplica cada 2 años, y se espera que en 2020 lo haga cada 72 días...

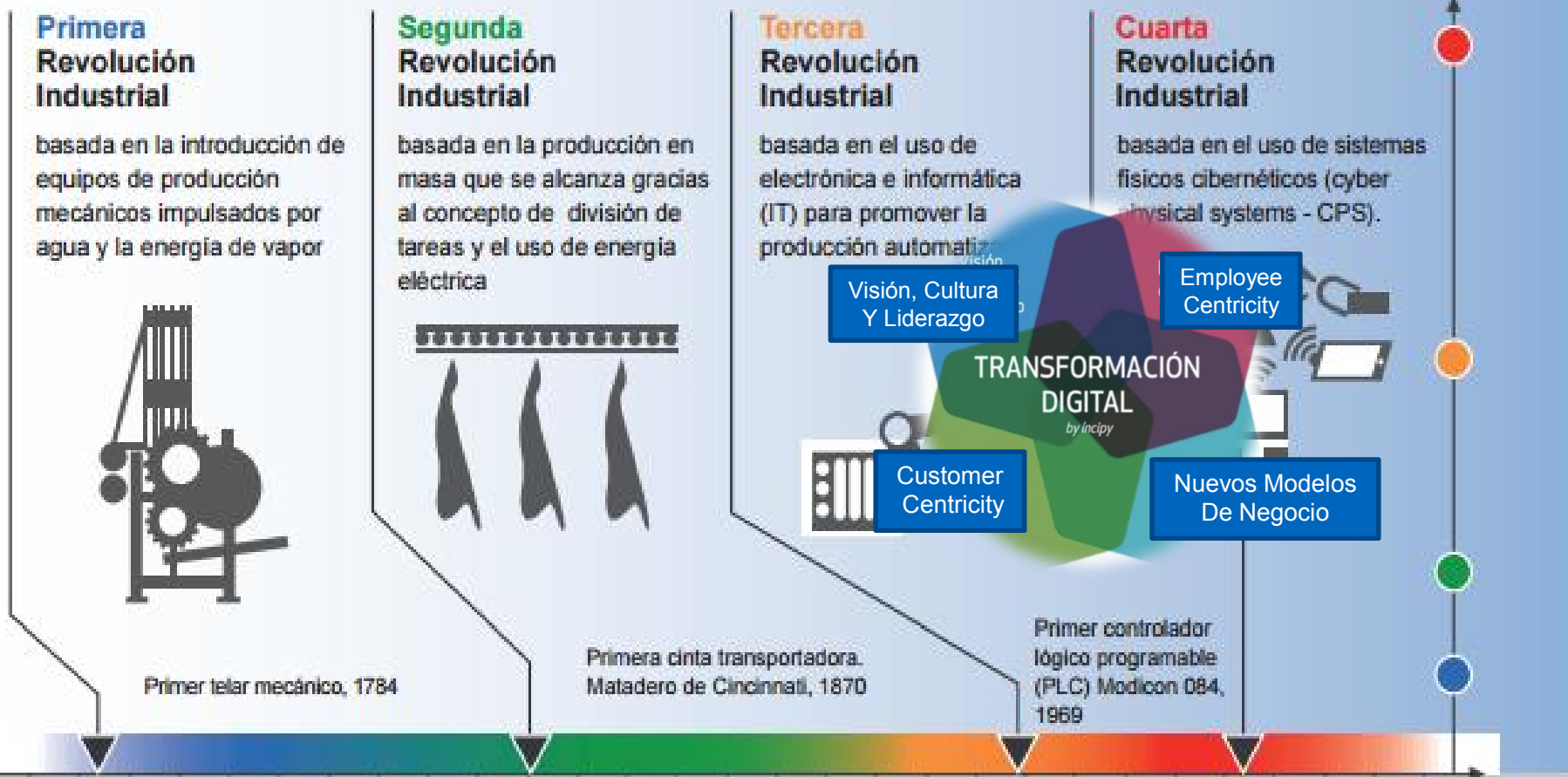
... El acceso a internet es una realidad para el 33 % de la población mundial. Google recibe 100,000 millones de consultas al mes...

*...y esperamos que se vuelva cada día más veloz.*

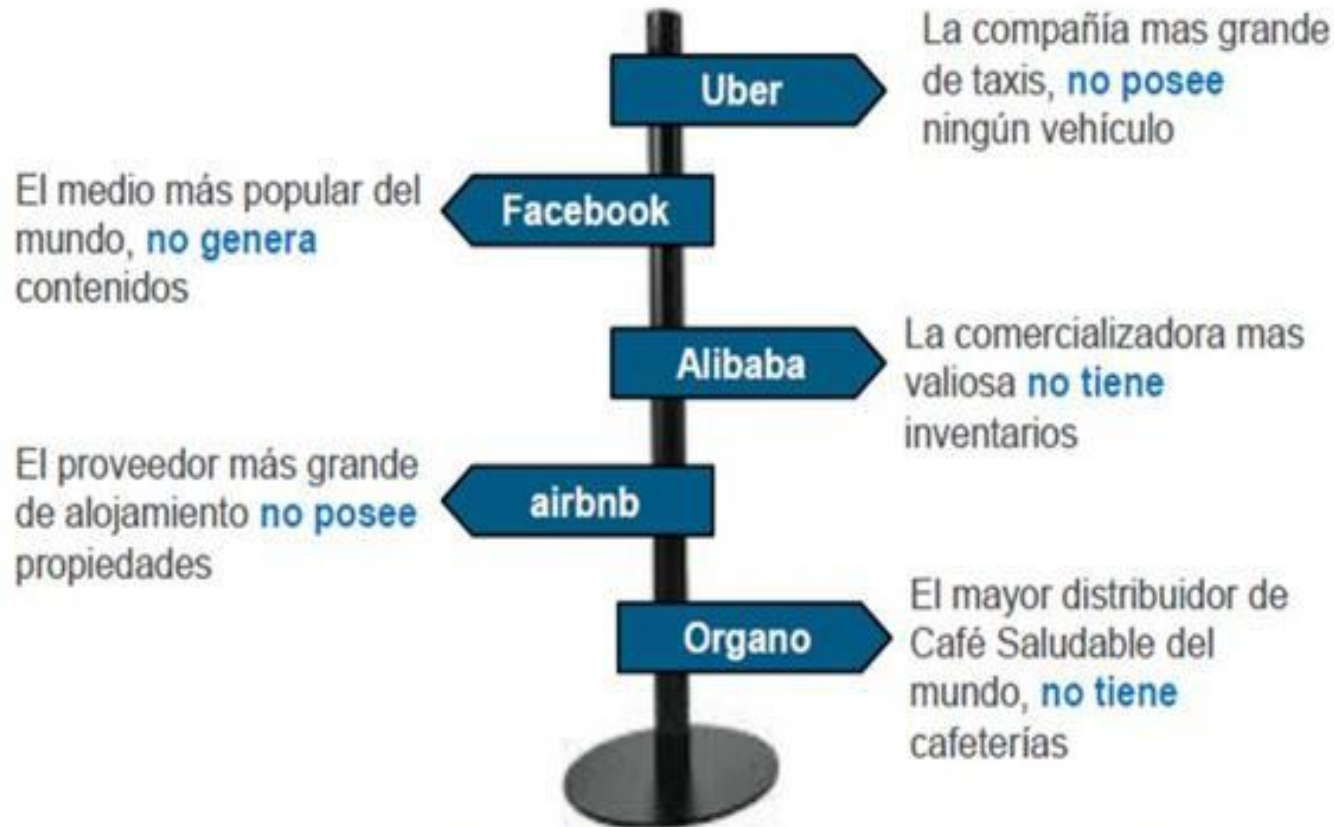


# Que implicaciones trae la *Transformación Digital*?

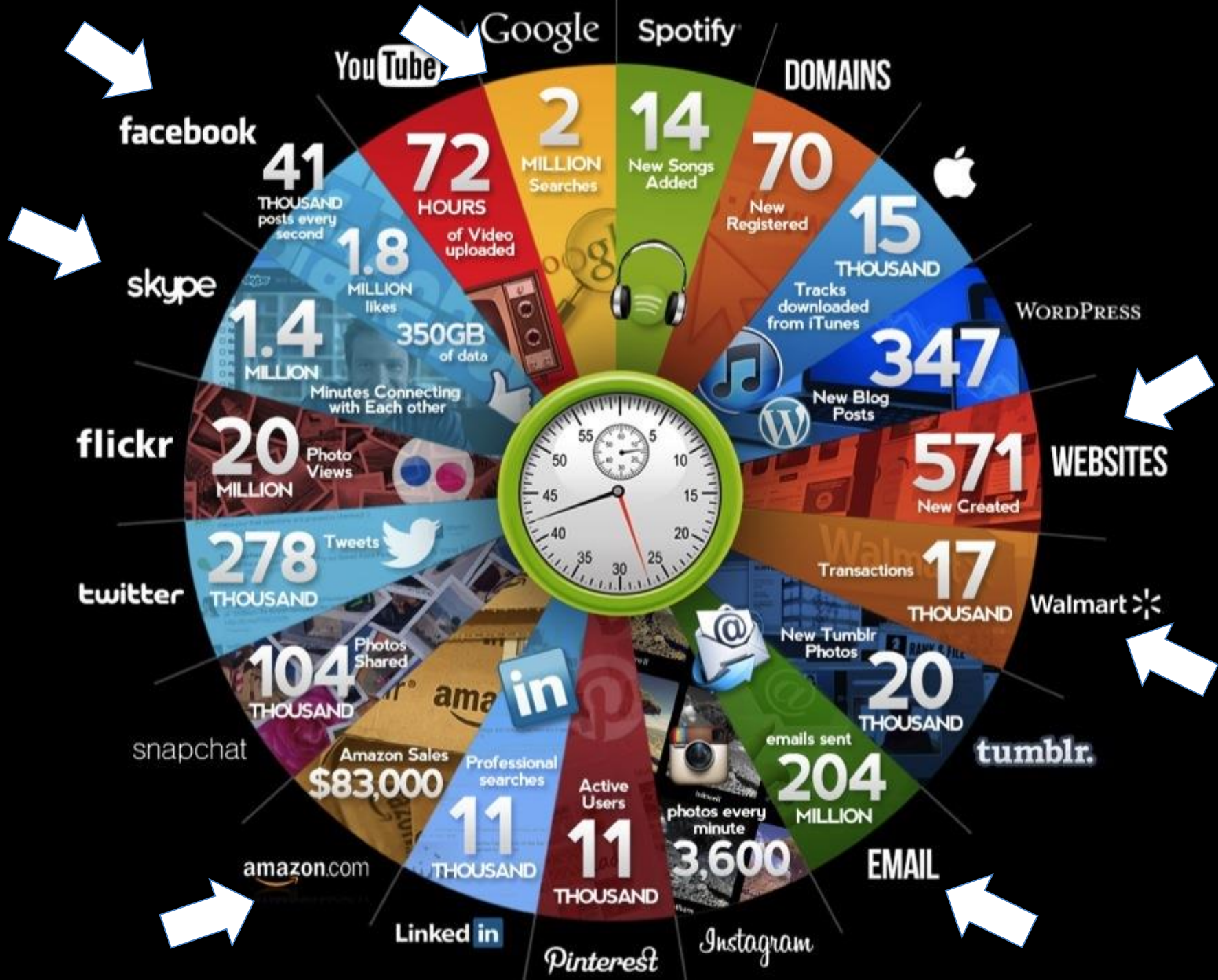
## De la industria 1.0 a la industria 4.0



# La *Transformación Digital* ha permitido nuevos *modelos de negocio.....*



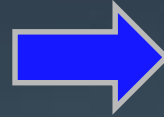
Fuente: realizado por Research for Traders en base a twitter.com y La 4ª Revolución Industrial Klaus Schwab



# ESCENARIO MUNDIAL

En vista de la nueva realidad,  
la pregunta esencial es la  
siguiente:

*¿Cómo construir una  
organización que pueda  
sobrevivir y tener éxito en  
un mundo lleno de  
incertidumbre?*



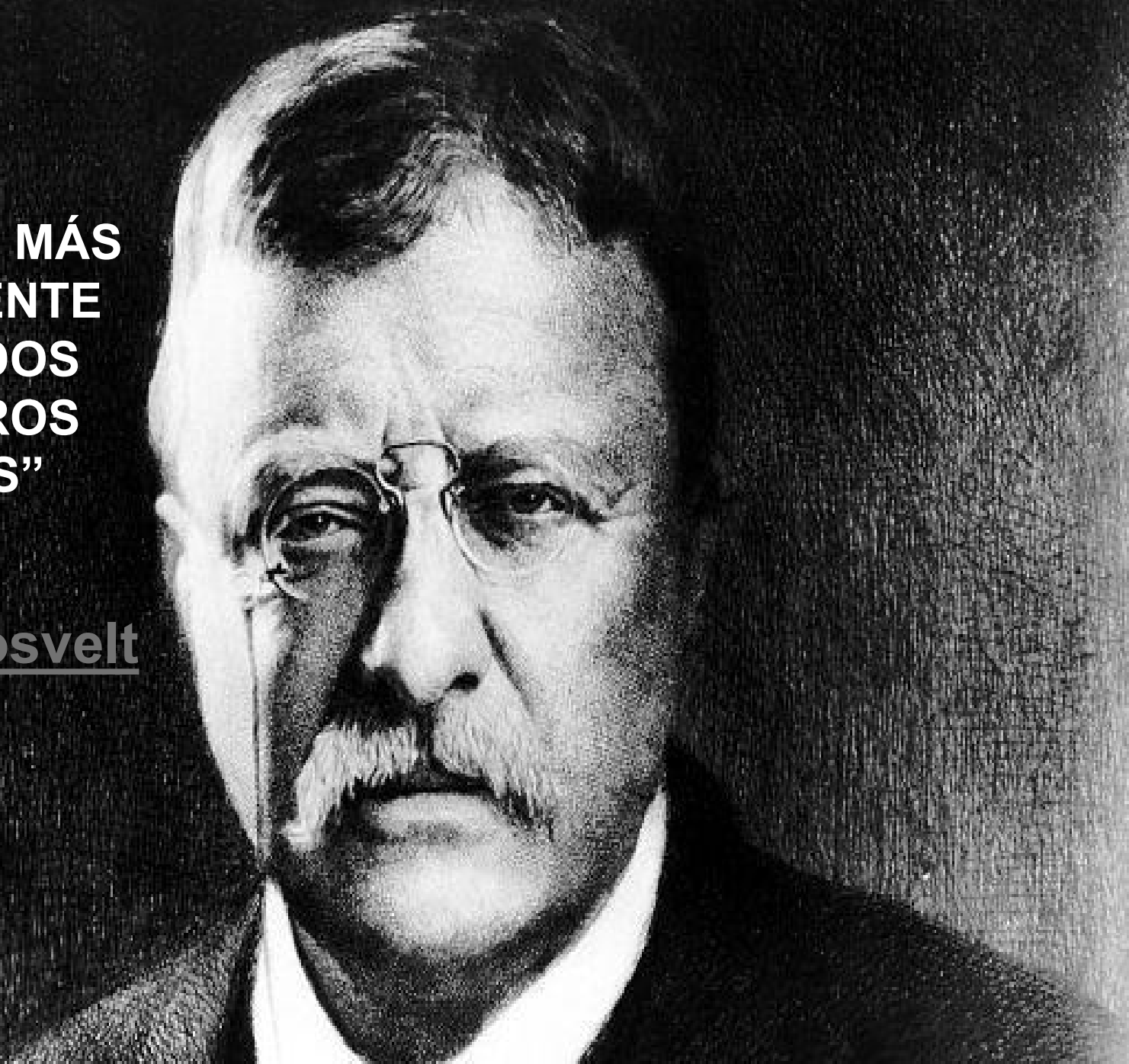
*“La **inteligencia** de un individuo, se evalúa por la cantidad de **incertidumbre** que es capaz de soportar.”*

E. Kant



**“NADIE ES MÁS  
INTELIGENTE  
QUE TODOS  
NOSOTROS  
JUNTOS”**

**T. Roosevelt**





## LOS PERFILES PROFESIONALES QUE DEMANDARÁ LA 4ª REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

### JOB PROFILES IN DEMAND IN THE 4<sup>TH</sup> INDUSTRIAL REVOLUTION

#### 10 PRINCIPALES COMPETENCIAS EN 2020 / TOP 10 SKILLS IN 2020



→ **SOLUCIÓN DE PROBLEMAS  
COMPLEJOS**  
COMPLEX PROBLEM SOLVING



→ **PENSAMIENTO CRÍTICO**  
CRITICAL THINKING



→ **CREATIVIDAD**  
CREATIVITY



→ **GESTIÓN DE PERSONAS**  
PEOPLE MANAGEMENT



→ **COORDINACIÓN DE EQUIPOS**  
TEAM COORDINATION



→ **INTELIGENCIA EMOCIONAL**  
EMOTIONAL INTELLIGENCE



→ **ANÁLISIS Y TOMA DE  
DECISIONES**  
ANALYSIS AND DECISION-  
MAKING



→ **ORIENTACIÓN DEL SERVICIO**  
SERVICE ORIENTATION



→ **NEGOCIACIÓN**  
NEGOTIATION



→ **FLEXIBILIDAD COGNITIVA**  
COGNITIVE FLEXIBILITY

Fuente / Source: World Economic Forum

# 1,9

MILLONES DE  
TRABAJADORES  
ALTAMENTE  
CUALIFICADOS  
PODRÍAN HACER  
FALTA EN 2020

THERE COULD BE  
A NEED FOR 1.9  
MILLION HIGHLY  
SKILLED  
WORKERS  
IN 2020

Fuente / Source: Randstad



# TALENTO = COMPETENCIA X COMPROMISO

Conocimientos, capacidades y experiencias necesarias para desempeñar la tarea.

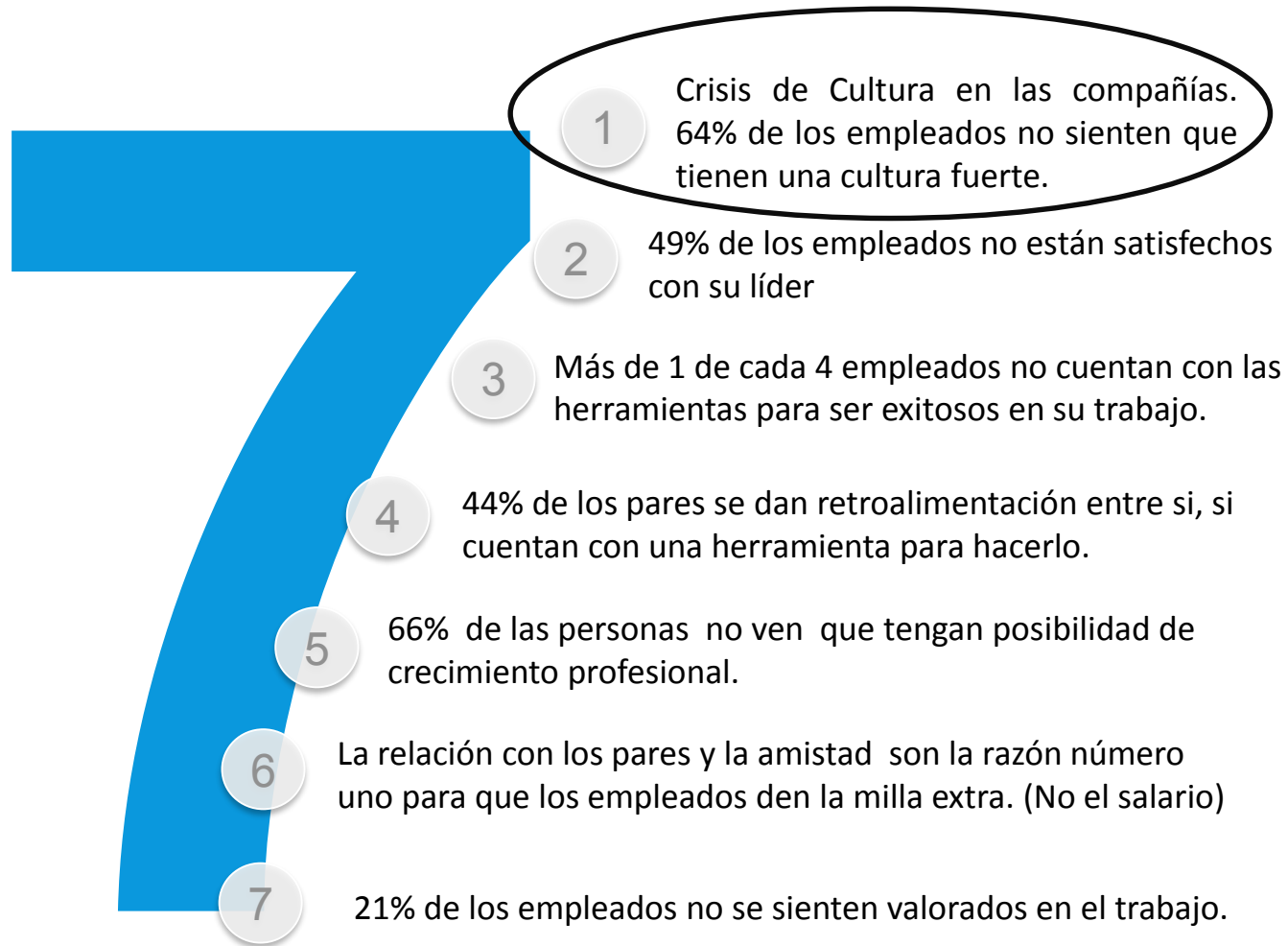
Grado de voluntad que el individuo está dispuesto a poner en la tarea.

*Dave Ulrich*

# LAS 7 TENDENCIAS

DE MAYOR IMPACTO EN EL LUGAR DE TRABAJO

No sorprende que el estudio de Gallup del 2014 señale que el **87%** de los trabajadores no están comprometidos.



Ficha técnica:

TINY pulse 2015 Employee Engagement and organizational Culture Report hecha a 200.000 personas en 500 Organizaciones alrededor del mundo.

# CULTURA ORGANIZACIONAL

Es la manera de pensar, actuar, y sentir,  
que define la personalidad distintiva de  
un grupo de personas **en una**  
**organización**

The background of the slide is a reproduction of Plato's 'The Academy' by Raphael. It depicts a group of ancient Greek philosophers in a grand, vaulted hall. Plato is shown pointing towards the sky, while Aristotle gestures towards the earth. Other figures are engaged in various intellectual activities like teaching, debating, and studying. The architecture features high arches, statues in niches, and a checkered floor.

“Somos lo que repetidamente hacemos” **en una organización.**  
Parafraseado a ARISTÓTELES

A hand is shown pointing its index finger at a green ECG (heart rate) line that is plotted on a black background. The line starts with several sharp peaks and then levels out into a steady horizontal line where the finger is pointing.

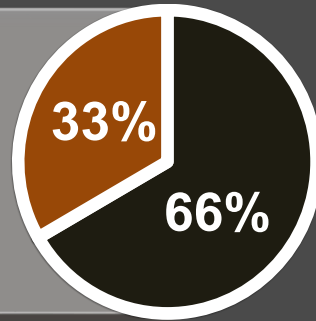
El capital cultural es la nueva  
frontera en lo relacionado con  
las ventajas competitivas

La CULTURA y los VALORES que representa  
son TAN IMPORTANTES como la calidad de los productos  
y servicios que ofrece.

# EL CAMINO DE LA TRANSFORMACIÓN ES COMPLEJO

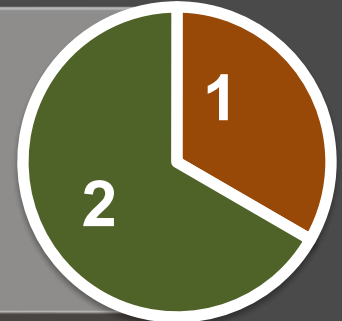
## UN ESTUDIO DE HBR

Encontró que el 66% de las iniciativas de cambio no logran los resultados deseados.



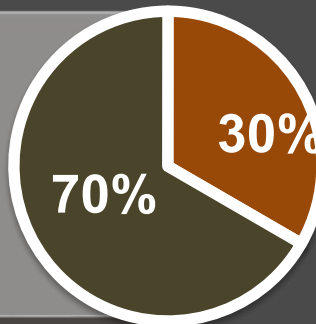
## UNA INVESTIGACIÓN DE 3.119

CEOS Encontró que sólo triunfa una transformación de cada tres.



## KOTTER EN SU INVESTIGACIÓN

Encuentra que apenas el 30% de los cambios implementados han tenido éxito.



La mayoría de las compañías fracasa en los procesos de cambio.....

# CONSTRUYENDO EL CAMBIO

|        |         |            |          |           |            |          |               |
|--------|---------|------------|----------|-----------|------------|----------|---------------|
| Visión | Valores | Estrategia | Recursos | Capacidad | Motivación | Feedback | = Cambio      |
| ✓      | Valores | Estrategia | Recursos | Capacidad | Motivación | Feedback | = Confusión   |
| Visión | ?       | Estrategia | Recursos | Capacidad | Motivación | Feedback | = Corrupción  |
| Visión | Valores | ✓          | Recursos | Capacidad | Motivación | Feedback | = Difusión    |
| Visión | Valores | Estrategia | ✓        | Capacidad | Motivación | Feedback | = Frustración |
| Visión | Valores | Estrategia | Recursos | ✓         | Motivación | Feedback | = Fatiga      |
| Visión | Valores | Estrategia | Recursos | Capacidad | ✓          | Feedback | = Lentitud    |
| Visión | Valores | Estrategia | Recursos | Capacidad | Motivación | ✓        | = Dudas       |



**Invitar a cocinar en vez de invitar a comer**

## DEFINIMOS LA CULTURA REQUERIDA CON EL EQUIPO DIRECTIVO

### 3 TIPOS DE CULTURA, 9 DIMENSIONES Y 72 ATRIBUTOS

#### ● **CUTURA RESPONSABLE**

Una organización admirada por la sociedad y sus clientes, un "buen ciudadano", orientada hacia sus grupos de interés con una gestión ética e impecable. Comprende las siguientes Dimensiones:

***Principios***

***Sostenibilidad***

***Clientes***

#### ● **CUTURA COMPETITIVA**

Una organización de resultados, eficiente y vibrante. Mantiene en equilibrio la innovación y la efectividad de sus procesos actuales a través de la gestión de líderes de clase mundial. Comprende las siguientes Dimensiones:

***Innovación***

***Logro***

***Liderazgo***

#### ● **CULTURA HUMANISTA**

Una organización que entiende que necesita gente competente y comprometida para lograr sus resultados. Una empresa que atrae, desarrolla y mantiene el mejor talento, promueve excelentes relaciones y una comunicación efectiva y transparente. Comprende las siguientes Dimensiones:

***Talento***

***Relaciones***

***Comunicación***

# HOMOLOGAMOS LAS DIMENSIONES CON LOS VALORES CORPORATIVOS DE GRUPO COOMEVA

## HONESTIDAD



Somos coherentes con el pensar, decir y actuar, enmarcados dentro de la ética, los principios y los valores organizacionales.

- **Entiendo, acepto y actúo** de acuerdo con las políticas, normas y procedimientos organizacionales.
- Demuestro **coherencia** entre lo que pienso, digo y hago, enmarcado en los valores organizacionales

PRINCIPIOS

## SOLIDARIDAD



Demostramos interés unos por otros y aportamos soluciones para satisfacer las necesidades y los retos comunes.

- **Me intereso** en la solución de las necesidades de los grupos de interés.
- **Contribuyo** con la solución de las necesidades de los grupos de interés, buscando el bien común.

SOSTENIBILIDAD

## TRABAJO EN EQUIPO



Actuamos comprometidos y aportamos al propósito común del equipo para el logro de los resultados, construyendo y manteniendo el respeto por los grupos de interés

- **Participo y apoyo** las decisiones del equipo.
- **Realizo** mi trabajo con responsabilidad, para el logro de los resultados del área.
- **Genero** interacción positiva a través de la comunicación efectiva y del reconocimiento de las fortalezas del equipo.

RELACIONES

# HOMOLOGAMOS LAS DIMENSIONES CON LOS VALORES CORPORATIVOS DE GRUPO COOMEVA

## SERVICIO



Superamos las expectativas de servicio, brindando respuestas oportunas y generando ambientes de tranquilidad y fidelidad.

- Me pongo en el lugar del cliente.
- **Oriento, entrego** información clara y veraz, **comunico** beneficios y ofrezco alternativas.
- **Soluciono** el requerimiento del cliente y valido su satisfacción.
- **Propongo** mejores formas para sorprender positivamente a los grupos de interés, a través de la creatividad y la innovación.

CLIENTES

## CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS



Respondemos efectivamente a los compromisos adquiridos y a los resultados esperados.

- **Manejo** adecuadamente el tiempo y las comunicaciones frente a los grupos de interés (reuniones, correos, llamadas).
- **Cumplo** con los resultados esperados y supero las metas, con calidad, oportunidad y éxito.
- **Apoyo** las transformaciones organizacionales, comprendiendo y comprometiéndome con ellas.

LOGRO

## CONFIANZA



Construimos y generamos sentimiento de credibilidad en todas nuestras actuaciones con los grupos de interés, lo cual permite mantener relaciones sólidas y duraderas.

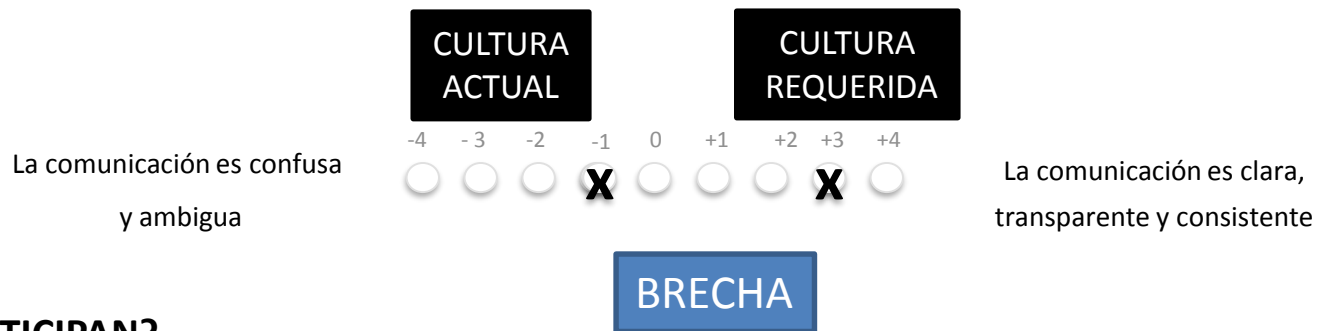
- **Dispongo** responsablemente de los recursos físicos, humanos y financieros de la organización.
- **Establezco** relaciones interpersonales transparentes y confiables con los grupos de interés.
- La **ejecución** y el **resultado** de mi trabajo son confiables, éticos y con altos niveles de calidad

LIDERAZGO

## MEDIMOS LA CULTURA ACTUAL CON TODOS LOS COLABORADORES

### ¿QUÉ MIDE Y CÓMO LO HACE?:

Valora los 72 atributos principales de una Cultura y cada uno de esos atributos se valora en una escala de -4 a 4, en -4 está el atributo en su versión limitante y en el extremo +4 está el atributo en su versión positiva. La medición dura aproximadamente 20 minutos.



### ¿QUIENES PARTICIPAN?

Todas las personas o una muestra representativa de la organización, que lleven preferiblemente más de 5 meses de vinculación.

# Resultados CULTURA COOMEVA

| CULTURA RESPONSABLE |           |        |        |
|---------------------|-----------|--------|--------|
| Cultura             | Requerida | Actual | Brecha |
| RESPONSABLE         | 2,87      | 2,20   | -0,67  |
| COMPETITIVA         | 2,69      | 2,21   | -0,48  |
| HUMANISTA           | 2,65      | 2,16   | -0,49  |

TOTAL

2,74

2,19

-0,55

> 2 = CULTURA HABILITANTE

# Resultado de Dimensiones por tipo de Cultura COOMEVA

| CULTURA RESPONSABLE |           |        |        |
|---------------------|-----------|--------|--------|
| Dimensión           | Requerida | Actual | Brecha |
| Principios          | 2,94      | 1,84   | -1,10  |
| Sostenibilidad      | 2,50      | 2,19   | -0,31  |
| Clientes            | 3,17      | 2,56   | -0,61  |

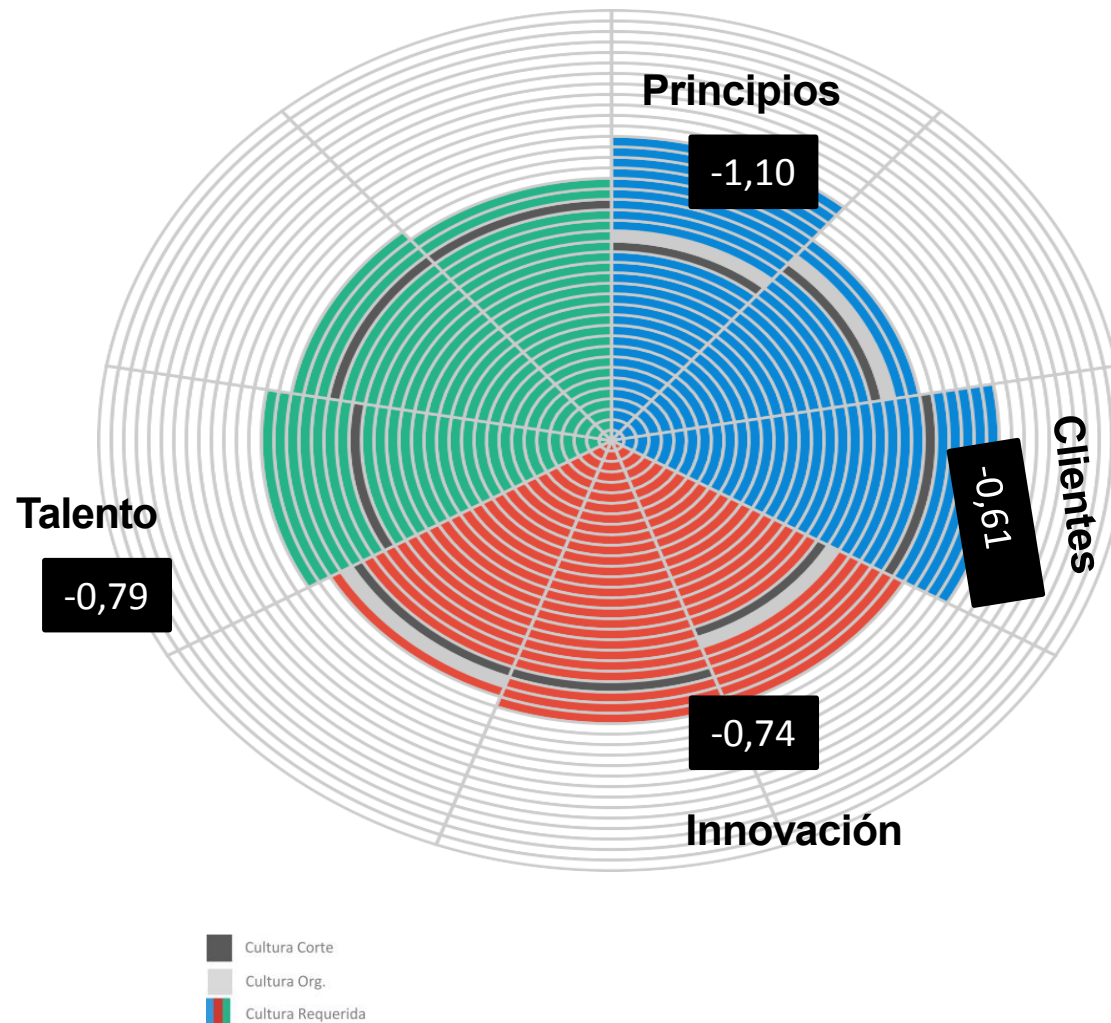
# Resultado de Dimensiones por tipo de Cultura COOMEVA

| CULTURA COMPETITIVA |           |        |        |
|---------------------|-----------|--------|--------|
| Dimensión           | Requerida | Actual | Brecha |
| Innovación          | 2,72      | 1,98   | -0,74  |
| Logro               | 2,72      | 2,34   | -0,38  |
| Liderazgo           | 2,61      | 2,31   | -0,30  |

# Resultado de Dimensiones por tipo de Cultura COOMEVA

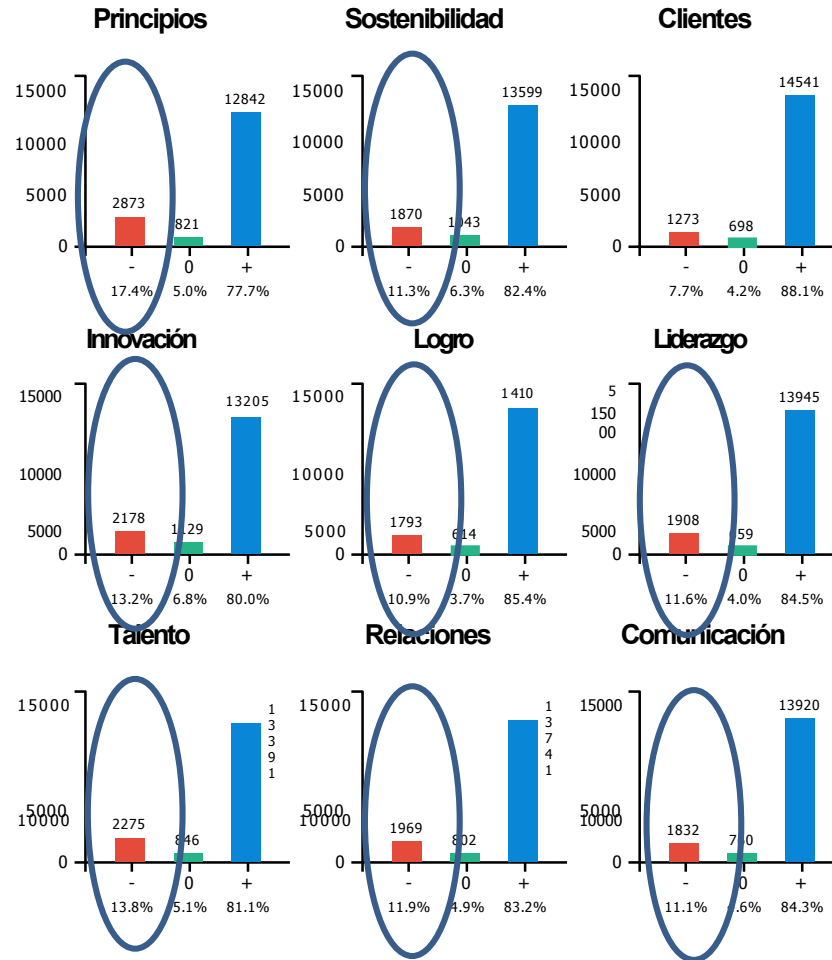
| CULTURA HUMANISTA |           |        |        |
|-------------------|-----------|--------|--------|
| Dimensión         | Requerida | Actual | Brecha |
| Talento           | 2,83      | 2,04   | -0,79  |
| Relaciones        | 2,61      | 2,20   | -0,41  |
| Comunicación      | 2,50      | 2,23   | -0,27  |

# PRINCIPALES BRECHAS ENTRE CULTURA ACTUAL VS REQUERIDA COOMEVA



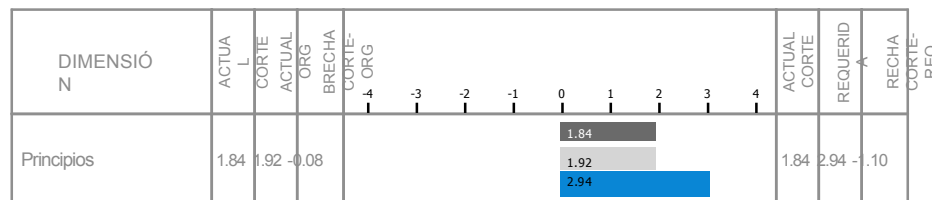
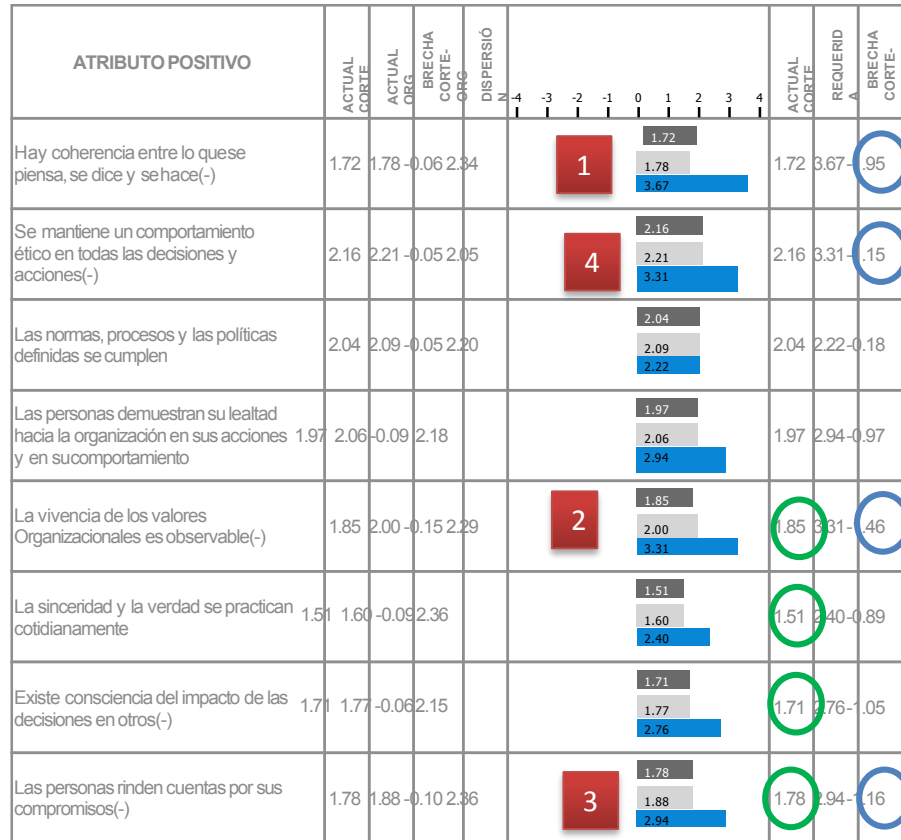
# ES IMPORTANTE REVISAR LOS ANTIVALORES ENCONTRADOS EN CADA DIMENSIÓN

## RESULTADO POR DIMENSIONES COOMEVA





## PRINCIPIOS COOMEVA



CULTURA RESPONSABLE

# ASEGURAR QUE LA GESTIÓN DEL TALENTO SEA LA GUÍA PARA LAS DECISIONES CRÍTICAS DE LA COMPAÑÍA



# ¡GRACIAS!



Jorge Arturo Pinto Serrano

Celular: 315 4036021

Mail: [jorgearturopintoserrano@gmail.com](mailto:jorgearturopintoserrano@gmail.com)

Gustavo Ochoa Rizo

Celular: 317 6613091

Mail: [gochoa47@hotmail.com](mailto:gochoa47@hotmail.com)