

## TABLA DE CONTENIDO

1. Justificación
2. Objetivo
3. Alcance
4. Responsable
5. Términos y definiciones
6. Documentos relacionados
7. Elementos de la Gestión de la Cultura
  - 7.1 Definición del enfoque para el Grupo Empresarial Coomeva
  - 7.2 Instrumento de definición de la cultura
  - 7.3 Instrumento de medición de la cultura real
    - 7.3.1 Indicadores estratégicos asociados a la Cultura
    - 7.3.2 Alineación estrategia, estructura y cultura
8. Implementación y aplicación de la Gestión de la Cultura
  - 8.1 Sensibilización y formación a todos los niveles.
  - 8.2 Evaluación de la aprehensión.
  - 8.3 Vivencia de comportamientos deseables y reconocimiento interno.
  - 8.4 Reconocimiento externo.
  - 8.5 Gerenciamiento de la Cultura Organizacional.
9. Bibliografía.



**MANUAL CORPORATIVO DE GESTION DE LA  
CULTURA**

**Código: MUL-DC-GG-141**

**Versión:1**

**Elaboró:**  
Analista Procesos.  
**Aprobó:**  
Gerente General Corporativo  
MUL-FT-GG-106

**Revisó:**  
Representante del Sistema de Gestión de Calidad  
**Fecha Última Actualización:**  
Julio de 2009

**Página 2 de 16**

Crea. Julio/2007



## 1. JUSTIFICACIÓN

Como parte del Sistema de Gestión Integral y el compromiso permanente de hacer de la cultura de Coomeva, un valor agregado, diferenciado y percible para sus grupos de interés, se cuenta con un Sistema de Gestión de la Cultura.

## 2. OBJETIVO

Desarrollar una cultura basada en los valores corporativos de Coomeva que le permita mejorar su competitividad, el cumplimiento de la misión, el logro de la visión y la generación de valor a sus Asociados y grupos de interés.

## 3. ALCANCE

La cultura organizacional de Coomeva tiene alcance a todos los colaboradores del Grupo Empresarial Coomeva.

Inicia con la definición del enfoque, conductas, mapa de valores y estrategias corporativas para el despliegue, desarrollo, gestión y monitoreo de la cultura conforme a la realidad organizacional tanto corporativa como particular de cada una de las empresas del Grupo Empresarial Coomeva y del entorno en el cual se desenvuelven.

## 4. RESPONSABLE

Gerente General Corporativo

## 5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

**Cultura Organizacional:** Conjunto de comportamientos, valores, principios y creencias comunes y distintivas que las personas de una organización han asumido en forma auténtica y que permiten darle una identidad propia.

**Valor:** Característica agregada al producto o servicio.

**Valores:** Son los pilares de la cultura de una empresa. Son los principios que la rigen, constituyendo el marco de referencia para la actuación de los empleados. Se manifiestan en dos dimensiones: La visible, percibida con las conductas, actitudes y comportamiento de los colaboradores; y la invisible, son las creencias que dan un sentido noble y ético a la actividad

**Elaboró:**  
Analista Procesos.

**Aprobó:**  
Gerente General Corporativo  
MUL-FT-GG-106

**Revisó:**  
Representante del Sistema de Gestión de Calidad

**Fecha Última Actualización:**  
Julio de 2009



organizacional. Los valores deben ser respetados, divulgados y practicados mediante el ejemplo.

**ICO:** Índice clima organizacional.

**ICA:** Índice de confianza de Asociado.

## 6. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- MUL-DC-GG-145 Manual de Gestión del conocimiento.
- MUL-DC-GG-144 Manual de Responsabilidad Social.
- MUL-DC-GG-143 Metodología de Benchmarking.
- MUL-DC-GG-026 Manual de competencias.

## 7. ELEMENTOS DE LA GESTIÓN DE LA CULTURA

Cada colaborador de Coomeva, a través de sus conductas y comportamientos, refleja los valores corporativos de Coomeva, los cuales le permiten transformar su entorno laboral y personal para la creación de valor al Asociado y demás grupos de interés.

Los valores corporativos son<sup>1</sup>:

**Solidaridad:** Aportamos y potencializamos esfuerzos y recursos para resolver necesidades y retos comunes; la solidaridad es la que nos lleva a unirnos para crecer juntos y a interesarnos con lo que le pasa a los demás, para lograr una mejor calidad de vida, un mundo más justo y el camino hacia la paz.

**Honestidad:** Somos coherentes con el pensar, decir y actuar, enmarcados dentro de los principios y valores empresariales; es un valor que manifestamos con actitudes correctas, claras, transparentes y éticas.

**Servicio:** Satisfacemos y superamos las expectativas de quienes esperan una respuesta de la empresa, generando un ambiente de tranquilidad, confianza mutua y fidelidad.

**Trabajo en equipo:** Somos un grupo de personas que se necesitan entre si; Actuamos con un propósito común y somos mutuamente responsables por los resultados.

<sup>1</sup> RE-AS-E-2008.03 Código de Buen Gobierno. Artículo 5.

**Cumplimiento de compromisos:** Somos conscientes y responsables por el cumplimiento de los resultados esperados; por la satisfacción del Asociado; por el compromiso con el entorno y el desarrollo personal de los colaboradores y de las empresas del grupo.

**Confianza:** Sentimiento de credibilidad construido y generado por la organización frente a sus asociados, clientes y colaboradores. Capacidad para decidir y actuar individualmente o en grupo, sin reserva, dentro de la ética y la moral.

Los valores han sido divulgados dentro del despliegue y seguimiento del Sistema de Gestión Integral y conservan los principios y valores cooperativos.

### Valores Corporativos y sus Conductas.

#### HONESTIDAD

1. Brindo información clara, oportuna, confiable y transparente.
2. Cumpro las leyes, políticas y normas de la empresa.
3. Compruebo que mis afirmaciones son ciertas en todos sus puntos antes de comunicarlas.
4. Cumpro lo que les prometo a los Asociados.
5. Informo sobre conductas opuestas a las de la empresa.
6. Utilizo bien el tiempo laboral y los recursos de la empresa.
7. Manifiesto mis opiniones con sinceridad y valentía.
8. No culpo a otros de mis errores.
9. Acepto y comunico mis fallas y trabajo en su solución.
10. Soy consciente de mis responsabilidades.
11. Actúo con rectitud, transparencia y legalidad.
12. Soy coherente con lo que digo, pienso y hago.
13. Antepongo el bienestar general al interés particular.
14. No invento excusas para justificar incumplimiento.
15. No abuso del poder del cargo.
16. No uso la información de la empresa en beneficio personal o de terceros.
17. Actúo con base en la verdad.
18. Desempeño las funciones laborales a conciencia, de manera eficiente y con calidad.

**Elaboró:**  
Analista Procesos.

**Aprobó:**  
Gerente General Corporativo  
MUL-FT-GG-106

**Revisó:**  
Representante del Sistema de Gestión de Calidad

**Fecha Última Actualización:**  
Julio de 2009

**SERVICIO**

1. Hago mi trabajo bien.
2. Satisfago las necesidades de Asociados, Usuarios y Clientes.
3. Respondo oportuna y efectivamente al Asociado, Usuario o Cliente interno y externo.
4. Cumpló con la oferta de valor ofrecida.
5. Evalúo periódicamente la satisfacción con el servicio para hacer mejoras.
6. Atiendo al Asociado, Usuario, cliente sin preferencias.
7. Entrego los recursos necesarios para que el servicio cumpla con las expectativas ofrecidas.
8. Asumo la queja como una oportunidad de mejorar.
9. Doy atención personalizada.
10. Mantengo una excelente presentación personal.
11. Conozco el portafolio de la empresa.
12. Escucho a las personas.
13. Ofrezco la mejor atención para el Asociado.
14. Brindo un trato amable y respetuoso.
15. Me esfuerzo por solucionar obstáculos.
16. Domino mis herramientas de trabajo.
17. Sirvo con entusiasmo.
18. Me gano la simpatía del Asociado, Usuario y Cliente.
19. Doy respuestas claras y precisas.
20. Brindo un trato amable y respetuoso.
21. Contesto el teléfono antes que suene tres veces.
22. Muestro a Coomeva como la mejor empresa.
23. Soy consiente de las consecuencias de mis actos.
24. Utilizo de manera prudente y racional los servicios de sistemas de comunicación de la empresa.
25. En todas las actividades, cumpló con los horarios establecidos por la organización.
26. Entrego información completa y oportuna.
27. No me apropio de ideas ni de realizaciones ajenas. Las aprecio y secundo.
28. Retroalimentó oportunamente actitudes positivas o negativas de los compañeros.

**Elaboró:**  
Analista Procesos.

**Aprobó:**  
Gerente General Corporativo  
MUL-FT-GG-106

**Revisó:**  
Representante del Sistema de Gestión de Calidad

**Fecha Última Actualización:**  
Julio de 2009

**Página 6 de 16**

Crea. Julio/2007

## TRABAJO EN EQUIPO

1. Comparto vivencias y conocimientos.
2. Me comunico de manera asertiva.
3. Retroalimentación a mis compañeros.
4. Influyo positivamente en los individuos.
5. Me uno a la causa de mis compañeros.
6. Propendo por el mejoramiento continuo.
7. Soluciono conflictos entre mis compañeros.
8. Doy reconocimiento.
9. Promuevo las oportunidades de integración entre mis compañeros.
10. Sumo esfuerzos para velar por intereses colectivos.
11. Oriento y encamino los esfuerzos de mi área.
12. Actúo con compromiso y responsabilidad para el logro de los resultados.
13. Logro que las diferencias entre nosotros produzcan resultados.
14. Desarrollo actividades encaminadas a un mismo fin.
15. Sincronizo mis actividades con las de mis compañeros para asegurar el logro de los resultados.
16. Defino objetivos claros.
17. Desarrollo planes grupales que estimulen el esfuerzo laboral.
18. Valido el conocimiento de los objetivos y planes con miembros del equipo.
19. Cumpló con mi trabajo para que no interrumpa la cadena productiva.
20. Acepto las fortalezas y debilidades de mis compañeros.
21. Fomento hábitos de mejora continua, innovación y creatividad.
22. Integro esfuerzos para compartir beneficios y riesgos.

## CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS

1. Cumpro con gusto mis responsabilidades.
2. Creo y mantengo ambientes que generen tranquilidad
3. Comunico los cambios a nuestros Asociados, Usuarios y Clientes.
4. Evito comentarios negativos y destructivos hacia la empresa y mis compañeros.
5. Manejo con discreción la información confidencial.
6. Le cumpro al Cliente lo prometido de acuerdo con la realidad de la empresa.
7. Manejo la comunicación verbal, escrita y corporal de manera asertiva.
8. Cumpro oportunamente con mis tareas y actividades para el logro de los objetivos y metas.
9. Cumpro con las normas y políticas establecidas.
10. Me comprometo con las solicitudes de los Asociados, Usuarios y Clientes.
11. Me desempeño enfocado en la actividad.
12. Diseño e implemento estrategias que incrementen la productividad.
13. Me preocupo por mejorar mi desempeño.
14. Entrego productos y servicios con calidad y oportunidad.
15. Asegurar los recursos necesarios para lograr los resultados propuestos.
16. Respaldo las decisiones del gerente con convicción.
17. Cumpro con calidad las tareas en el tiempo destinado.
18. Creo procesos de mejoramiento continuo.
19. Establezco y ejecuto sistemas de seguimiento y evaluación de cumplimiento de metas y objetivos.
20. Estimulo el aporte de ideas que contribuyan al mejoramiento de la organización.
21. Trabajo permanentemente por la satisfacción de los Asociados, Usuarios y Clientes.
22. Me esfuerzo por prestarle un excelente servicio a los Asociados, Usuarios y Clientes.

## CONFIANZA

1. Actúo dentro de la ética y la moral.
2. Informo claramente sobre los beneficios y condiciones de los productos y servicios.
3. Aprovecho las herramientas tecnológicas de punta.
4. Considero la información de vital importancia para el desarrollo de mi trabajo.
5. Me enorgullezco de mi trabajo para la organización.
6. Cumpló a cabalidad las tareas que me encomiendan.
7. No hago comentarios negativos de mis compañeros.
8. No hago comentarios negativos de la empresa.
9. No comento la información confidencial de la empresa.
10. No empleo el tiempo laboral para resolver asuntos personales.
11. Solicito los recursos necesarios para el cumplimiento de mis actividades.
12. Hago mi trabajo sin necesidad de que me estén vigilando.
13. Soy responsable con la confianza que mi jefe deposita en mí.
14. Defiendo a mi jefe y a mis compañeros de comentarios mal intencionado de otras personas.
15. Estimulo a mi interlocutor a comunicar abiertamente sus necesidades.
16. Mi desempeño es suficiente para ser tenido en cuenta para asensos y promociones.
17. Busco la forma de generar valores agregados.
18. Creo en los directivos de la empresa.
19. Todos mis esfuerzos se encaminan al bienestar de las personas que me rodean.
20. Creo en la filosofía cooperativa y sus beneficios.
21. Siempre doy lo mejor de mí.
22. Me siento a gusto con las condiciones de mi trabajo.

## SOLIDARIDAD

1. Acompaño a los Asociados en la resolución de situaciones difíciles.
2. Busco el bien común de todos los Asociados, usuarios y clientes.
3. Apoyo y participo en las campañas que hace la empresa.
4. Pongo mis capacidades al servicio de los demás.
5. Ofrezco por igual los servicios de Coomeva.
6. Ayudo a mis compañeros a cumplir con sus metas.
7. Muestro interés por los Asociados, Usuarios y Clientes.
8. Entiendo las necesidades de los Asociados, Usuarios y Clientes.
9. Respondo a las necesidades de la empresa.
10. Comparto mi conocimiento.
11. Ayudo sin esperar nada a cambio.
12. trabajo en pro de bien común.
13. Escucho y apoyo a los Asociados, Usuarios y Clientes.
14. Apoyo la lucha de las causas justas.
15. Ofrezco lo mejor de mí a quien lo necesite.
16. Me intereso por las necesidades y problemas de los demás.
17. Me apoyo en mis compañeros para buscar soluciones.
18. Mantengo actitud de colaboración con las demás personas sin esperar nada a cambio.
19. Trabajo con mis compañeros en la búsqueda de los resultados.
20. Apoyo a la empresa en los momentos difíciles.
21. Contribuyo al beneficio de los demás sin anteponer el propio.
22. Evito toda forma de discriminación o trato diferencial.
23. Tengo metas e intereses comunes con Coomeva.

### 7.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE PARA EL GRUPO EMPRESARIAL COOMEVA

Cultura es la forma como se integran en Coomeva los elementos que representan la imagen institucional, los valores corporativos, las herramientas y recursos y la oferta de valor a través de la práctica de comportamientos deseados y aceptados por sus grupos de interés. La definición de los elementos que hacen parte de la gestión de la cultura son:

**Valores:** Son las actitudes y creencias que orientan al individuo en el día a día.

**Herramientas y Recursos:** Son los recursos necesarios para hacer realidad la oferta de valor tales como tecnología, infraestructura, habilidades y competencias.

**Institución:** Son los elementos que componen la organización frente a las normas, dirección y estilo de liderazgo.

**Oferta de Valor:** Son las características que tienen o que deben poseer todos nuestros productos o servicios orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del Asociado, cliente y/o usuario.

A continuación se visualiza la representación gráfica del sistema de Gestión de la Cultura:

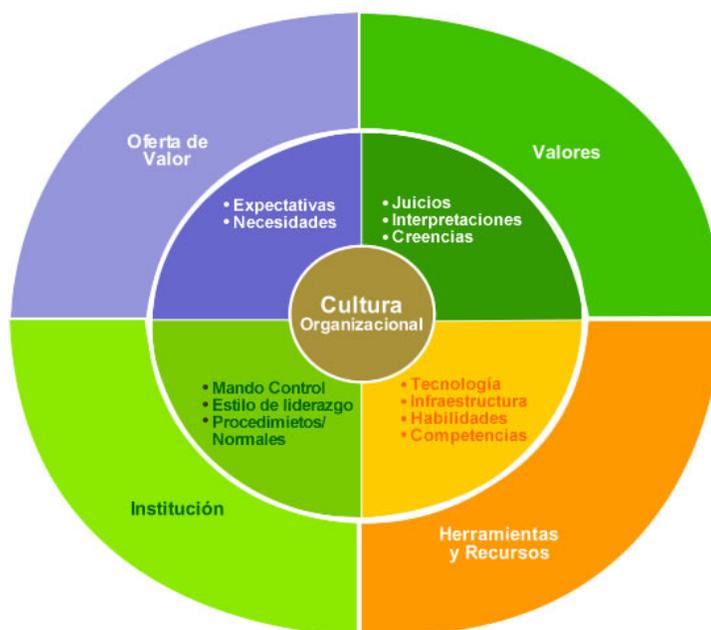


Gráfico 1. Mapa Cultural

Con el fin de desarrollar el enfoque definido por Coomeva se han definido tres orientaciones culturales que permiten llevar a la práctica cada uno de los elementos del mapa cultural, las orientaciones culturales son:

**Orientación Solidaria:** Esta orientación esta centrada en los comportamientos del valor Solidaridad, apalancado por los valores Honestidad y Confianza. Su principal objetivo es el desarrollo integral del asociado y su familia y el desarrollo del triple rol del Asociados dentro de la cooperativa.

**Orientación de Servicio:** Esta orientación esta centrada en los comportamientos del valor Servicio apalancado por los valores de Confianza y Trabajo en Equipo.

**Elaboró:**  
Analista Procesos.

**Aprobó:**  
Gerente General Corporativo  
MUL-FT-GG-106

**Revisó:**  
Representante del Sistema de Gestión de Calidad

**Fecha Última Actualización:**  
Julio de 2009

**Orientación de Resultados y Desarrollo:** Esta orientación esta centrada en los comportamientos del valor Cumplimiento de Compromisos apalancado por los valores de Trabajo en Equipo y Honestidad.

Todo el mapa gira alrededor del Clima Organizacional, el cual se constituye en el corazón de la gestión de la cultura; su evaluación, análisis y plan para cerrar las brechas permite alinear el actuar en los seis valores corporativos.



**Gráfico 1. Mapa de Valores**

## 7.2 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA CULTURA

Para cada orientación cultural se definieron indicadores que reflejan el resultado de los comportamientos de los colaboradores:

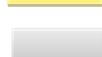
ORIENTACIÓN	INDICADORES
Orientación Solidaria	Índice de confianza de los Asociados en la administración (ICA) * Aplica solo para Coomeva. Balance Social
Orientación de Servicio	Satisfacción con el Servicio
Orientación de Resultados y Desarrollo	Satisfacción de Asociados EVA Ingresos por colaborador

\* En todas las orientaciones se incluye el índice clima organizacional (ICO)

Cada empresa realizará la adaptación del enfoque Corporativo de acuerdo a sus objetivos, sus indicadores de gestión, los programas de transformación de cultura emprendidos, alineados con la oferta de valor y las capacidades particulares.

### 7.3 ALINEACIÓN ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y CULTURA

A continuación se identifica la aplicación de los valores corporativos a través del cumplimiento de cada objetivo estratégico. Cada valor esta representado por un color dentro del mapa estratégico:

	Cumplimiento de compromisos
	Servicio
	Solidaridad
	Trabajo en Equipo
	Honestidad
	Confianza

**Elaboró:**  
Analista Procesos.

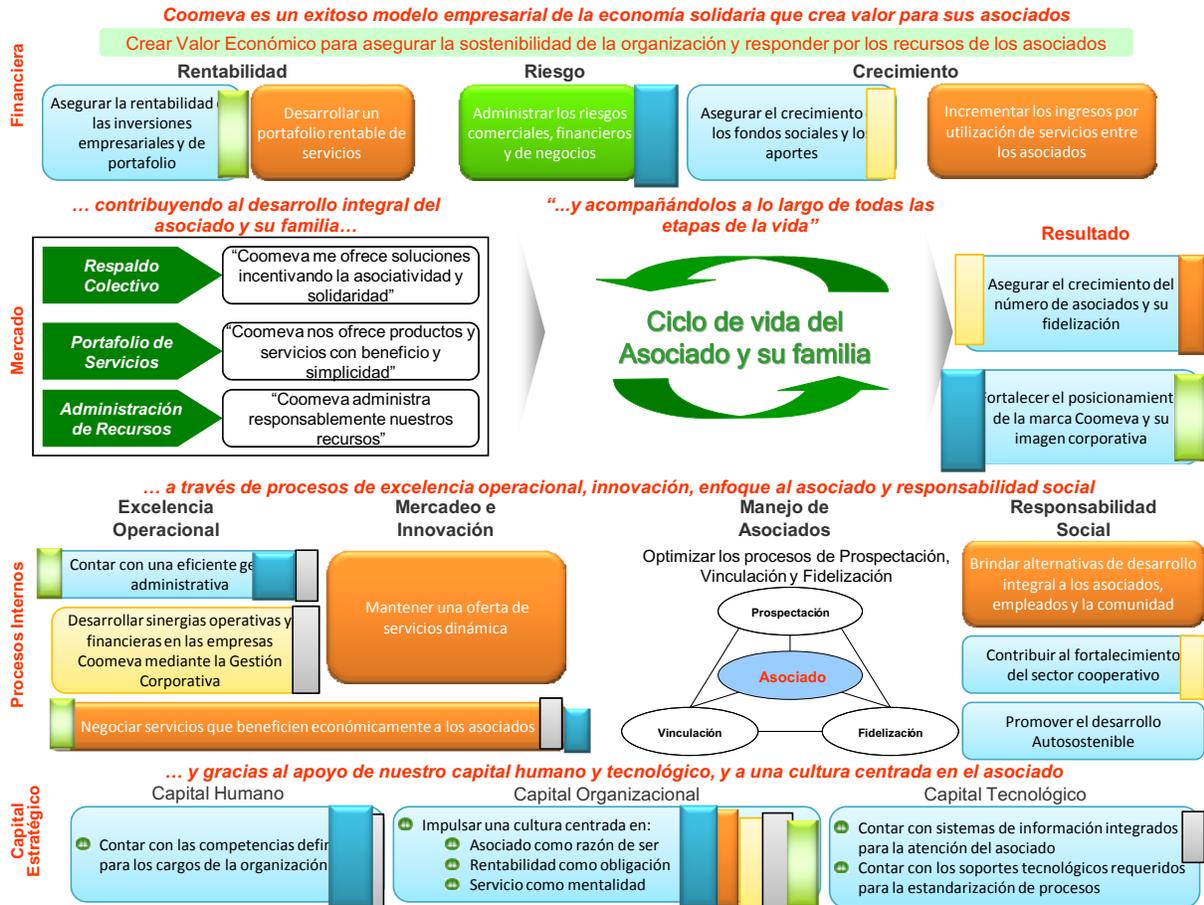
**Aprobó:**  
Gerente General Corporativo  
MUL-FT-GG-106

**Revisó:**  
Representante del Sistema de Gestión de Calidad

**Fecha Última Actualización:**  
Julio de 2009

**Página 13 de 16**

Crea. Julio/2007



## 8. IMPLEMENTACIÓN Y APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CULTURA

En el momento de la implementación y aplicación, luego de tener definido por cada empresa del Grupo Empresarial Coomeva, su mapa de cultura y los indicadores que medirán el cumplimiento y aplicación de los valores corporativos, se inicia la implementación y aplicación de la Gestión de la Cultura en Coomeva en las siguientes fases:

### 8.1 Sensibilización y formación a todos los niveles

Consiste en la realización de actividades que permitan afianzar el conocimiento y la sensibilización que los participantes tienen en torno a los valores corporativos. En esta fase se utilizarán las herramientas con las que ya cuenta Coomeva: Pasión Coomeva, Metodología REC y Yo Amo a Coomeva, Gestión por Competencias.

Además esta fase comprende el despliegue de la cultura en cascada, desde los niveles directivos, además de la formación de un grupo de facilitadores para la implementación de las actividades de formación y sensibilización.

### 8.2 Evaluación de la Aprehensión

Paralelamente a la sensibilización y formación, se realizarán actividades de evaluación que permitan asegurar el conocimiento integral de los valores y su aplicación en el día a día, tales como llamadas sorpresa, evaluaciones aleatorias, entrevistas, comités, jornadas de acercamiento y entusiasmo.

### 8.3 Vivencia de comportamientos deseables y Reconocimiento Interno

En esta fase, la aplicación de actividades para el reconocimiento de la vivencia de comportamientos deseables, se sugiere con una metodología lúdica y específica como foros internos, personales y virtuales, almuerzos de valores, comités reflexivos, autovaloración positiva, el personaje integral, el podium de la cultura.

- Jornadas de reflexión.
- Jornadas de evaluación.
- Jornadas de integración con la Dirección

### 8.4 Reconocimiento Externo

La fase de reconocimiento externo es la medición de la percepción externa de la cultura de Coomeva. Se sugiere realizarla a partir de la medición de los indicadores de valoración de la satisfacción, quejas y reclamos, encuestas en tiempo real, felicitaciones.



## 8.5 Gerenciamiento de la Cultura Organizacional

Finalmente el modelo de Gestión de la Cultura Coomeva requiere de todo un proceso de Gestión, que al igual que los otros dos componentes del Sistema de Gestión Integral: Gestión Estratégica y Gestión Procesos, demanda un proceso sistemático y ordenado de administración para el cumplimiento de sus objetivos.

Este gerenciamiento y la implementación de la Gestión de la Cultura en Coomeva, permitirá la intersección completa del SGI, y obtener finalmente la creación de valor.

## 9. Bibliografía

- Modelo Demisson
- Modelo Kilman
- Modelo Robbins
- Coomeva 35 años de historia (1964-1999)
- Pasión Coomeva
- Metodología Ruta del Espíritu Cooperativo (Guía Metodológica)
- Sistema de Gestión Integral Coomeva
- Documento Premio Colombiano a la calidad de la gestión