

Implementación de una mejora en el proceso de innovación en la Sucursal Santander del banco Davivienda S.A.

Maria Paula Espinosa Higuera

000270435.

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Bucaramanga

2019

**Implementación de una mejora en el proceso de innovación en la Sucursal ii
Santander del banco Davivienda S.A.**

Maria Paula Espinosa Higuera

000270435

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:

INGENIERA INDUSTRIAL

Director del Proyecto

Olga Lucía Gómez Manosalva

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Bucaramanga

Agradecimientos

iii

Gracias a todas aquellas personas que hicieron posible la realización de este proyecto. Inicialmente, a mis padres que me apoyaron en la búsqueda de una empresa apta para la realización de una práctica empresarial.

A Julian Enrique Gualdrón Hernández, coordinador de Gestión Humana por darme la oportunidad de ser parte de su equipo y permitirme desarrollar las actividades necesarias para sacar adelante este proyecto.

A la profesora Olga Lucía Gómez Manosalva, directora del proyecto por ser una buena guía en la realización del mismo.

A todas las personas que me acompañaron en mi proceso de formación en el Banco Davivienda, por permitirme aprender más sobre el ámbito profesional.

Tabla de Contenidos

iv

Introducción	3
Capítulo 1 Generalidades de la Empresa	4
1.1. Datos básicos	4
1.2. Reseña Histórica	4
1.3. Descripción del área de gestión humana.....	6
1.4. Nombre y Cargo del Supervisor Técnico.....	6
Capítulo 2 Diagnóstico de la Empresa.....	7
Capítulo 3 Delimitación del Problema.....	9
Capítulo 4 Antecedentes	10
Capítulo 5 Justificación.....	12
Capítulo 6 Objetivos	13
6.1. Objetivo general.....	13
6.2. Objetivos específicos	13
Capítulo 7 Marco Teórico.....	14
7.1.1. Innovación.....	14
7.1.2. Estrategias de innovación.	14
7.1.3. Innovación abierta.....	15
7.1.4. Coaching en innovación.....	15
7.1.5. Metodología Blue Ocean.	19
Capítulo 8 Metodología	22
8.1. Alcance de la investigación	22
8.1.1. Hipótesis.	22
8.2. Diseño de la investigación	22
8.3. Área de estudio	22
8.4. Definición de la población.....	23
8.4.1. Unidad de Observación.....	23
8.4.2. Unidad de análisis.....	23
8.4.3. Tamaño.	24
8.5. Metodología estadística	24
8.6. Variables	24
8.6.1. Nombre de la variable.....	24
8.6.2. Definición Conceptual.	24
8.6.3. Definición Instrumental.	27
8.6.4. Definición Operacional.....	27
8.7. Metodología no estadística	27
Capítulo 9 Resultados y Discusión	29
9.1. Resultados estadísticos.....	29
9.1.1. Variable conocimiento.....	29
9.1.2. Variable nivel de competencia.....	30
9.2. Resultados no estadísticos.....	34
9.2.1. Cronograma de Capacitación – Capacitación.....	34
9.2.2. Manual de usuario del proceso de innovación – Divulgación de información.....	34
9.1.1. Campaña publicitaria – Motivación.....	35
Capítulo 10 Conclusiones y Recomendaciones	40

Lista de Referencias	41v
Anexos	43
Vita.....	78

Lista de tablas

vi

Tabla 1. Componentes de la variable 1.....	25
Tabla 2. Componentes de la variable 2.....	25
Tabla 3. Dimensión Conocimiento sobre el concepto de innovación - pregunta 1	29
Tabla 4. Dimensión capacitación – preguntas 2 a 7.....	31
Tabla 5. Dimensión procesos complementarios – preguntas 8 a 12.....	32
Tabla 6. Cronograma de capacitaciones de innovación.....	34

Lista de gráficas

vii

Gráfica 1. Dimensión Conocimiento sobre el concepto de innovación - pregunta 1	30
Gráfica 2. % Dimensión procesos complementarios – preguntas 8 a 12.....	33

Lista de figuras

viii

Figura 1. Organigrama oficinas administrativas (Davivienda, 2019).....	4
Figura 2. Principio de la Función Sigue a la Forma (FSF).	18
Figura 3. Formato Brainwriting.	20
Figura 4. Formato Relaciones visuales.	21
Figura 5. ¿Qué es una idea de innovación?.....	35
Figura 6. ¿Cómo presentar una idea de innovación?	35
Figura 7. Innovación en el grupo Bolívar	36
Figura 8. Beneficios de participar en los premios de innovación.	36
Figura 9. ¿Qué es innovación?.....	37
Figura 10. Principio de mundo cerrado.....	37
Figura 11. Valor agregado en las ideas de innovación	38
Figura 12. ¿Qué es un paradigma?.....	38

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Implementación de una mejora en el proceso de innovación en la Sucursal Santander del banco Davivienda S.A.

AUTOR(ES): Maria Paula Espinosa Higuera

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Olga Lucía Gomez Manosalva

RESUMEN

El presente trabajo de grado se realizó con el propósito de Implementar una mejora en el proceso de innovación de la Sucursal Santander del Banco Davivienda S.A. con el fin de contribuir al aumento de la generación de ideas de innovación debido a la baja participación de los colaboradores de la Sucursal en dichos procesos. Para ello se realizó el estudio estadístico de una encuesta de los procesos de innovación teniendo en cuenta los aspectos capacitación, divulgación de información y motivación; también se realizaron actividades dirigidas a mejorar dichos aspectos de la organización. Del estudio estadístico se obtuvo que los factores mencionados anteriormente son fundamentales para fomentar la innovación en el Banco. Asimismo, de las actividades asociadas a estos factores surgió una nueva idea de innovación. Por tal razón, es importante que la Sucursal Santander se mantenga en constante crecimiento en cuanto a los factores estudiados en este proyecto.

PALABRAS CLAVE:

Innovación, ideas, capacitación, divulgación de información y motivación.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Implementation of an improvement in the process of innovation in Santander Branch of Davivienda S.A. Bank.

AUTHOR(S): Maria Paula Espinosa Higuera

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Olga Lucía Gomez Manosalva

ABSTRACT

This work of grade was made with the purpose of implementing an improvement on innovation process of Santander Branch of Davivienda Bank. in order to contribute to the increase in the generation of innovation ideas due to the low participation of the Branch employees in these processes. For this, the statistical study of a survey of the innovation processes taking into account the aspects of training, information dissemination and motivation was carried out. Activities aimed at improving these aspects of the organization were also carried out. From the statistical study it was obtained that the factors mentioned above are fundamental to foster innovation in the Bank. In addition, a new idea of innovation emerged from the activities associated with these factors. For this reason, it is important that the Santander Branch is constantly growing in terms of the factors studied in this project.

KEYWORDS:

Innovation, ideas, training, information dissemination and motivation.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

La innovación es un tema que en la actualidad es muy importante en todo tipo de organización, debido a que la globalización ha permitido que entren cada vez más empresas competitivas en el mercado. Para que la empresa pueda llegar a ser más novedosa, es necesaria la contribución de los colaboradores que conocen los productos, los procesos y a los clientes

En la Sucursal Santander del Banco Davivienda, se evidenció la falta de participación de los trabajadores en los procesos de innovación, por tal razón el presente proyecto tiene como objetivo implementar una mejora en el proceso de innovación de la sucursal con el fin de que los trabajadores conozcan el proceso y se comprometan para el aumento de la generación de ideas.

Se ha demostrado en investigaciones como la de Murillo (2018) que los procesos de innovación tienen implicaciones en la consolidación y fortalecimiento de las entidades del sector bancario en Colombia. Siendo así, se propone realizar una encuesta que permita identificar los factores que frenan la participación de los trabajadores de la sucursal en proyectos de innovación. Asimismo, se pretende realizar actividades enfocadas a capacitación, divulgación de información y motivación de los procesos de innovación.

Capítulo 1

Generalidades de la Empresa

1.1. Datos básicos

- Nombre de la empresa: Banco Davivienda S.A.
- Actividad económica: 6412 Bancos Comerciales
- Número de empleados: 416
- Estructura Organizacional:

A continuación, en la Figura 1, se presenta el organigrama general de las oficinas administrativas del Banco Davivienda S.A.

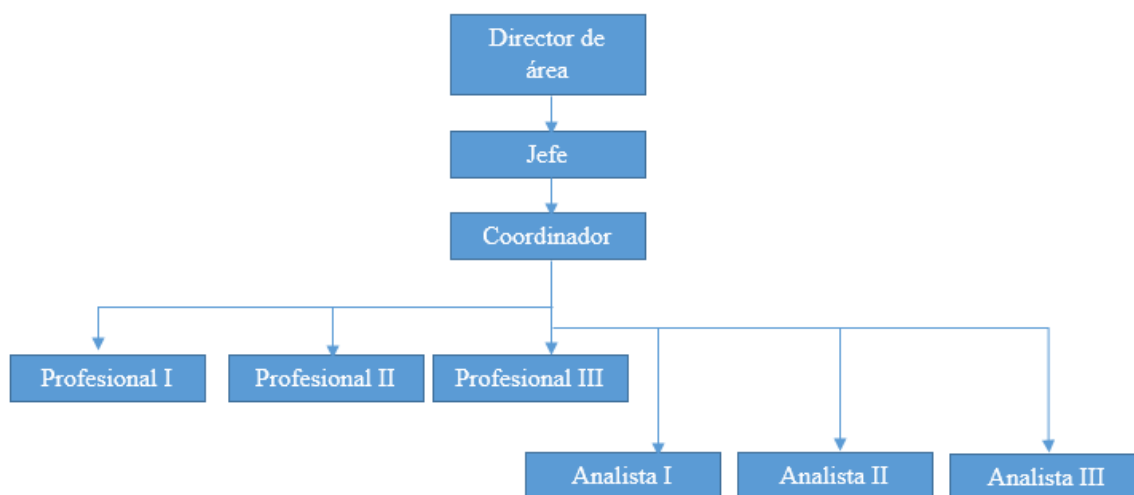


Figura 1. Organigrama oficinas administrativas (Davivienda, 2019)

- Teléfono: 6528080
- Dirección: Calle 35 No. 17-58 Piso 3 Bucaramanga

1.2. Reseña Histórica

- 1972 Se crea la Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda con el nombre Coldeahorro, una oficina principal en Bogotá y 6 oficinas de atención al público en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. La empresa inicia operaciones con 23 funcionarios, un capital autorizado de 60 millones de pesos y la “Casita Roja” como símbolo, vigente hasta la fecha.
- 1973 Coldeahorro cambia su nombre por Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda, Davivienda. Desde entonces la entidad ocupa los

primeros lugares en el sector financiero colombiano, innovando con productos y servicios.

- 1997 Davivienda se convierte en Banco comercial con el nombre de Banco Davivienda S.A. Su concepto publicitario empieza a manejarse como “Aquí, lo tiene todo”, conservando la imagen de la Casita Roja y mostrando una entidad joven, dinámica, eficiente y líder en tecnología. A partir de este momento, el Banco Davivienda se enfoca en su consolidación en el sector financiero colombiano.
- 2006 Se realiza la fusión entre Davivienda y el Banco Superior, complementando su portafolio de productos, posicionándose en el primer lugar de la banca de personas y consolidándose como líder en productos de consumo en Colombia.
- 2007 Se autoriza la fusión entre Davivienda y Granbanco S.A. Bancafé, que permite a Davivienda tener presencia en Panamá y Miami e incursionar en nuevos nichos de mercado, principalmente en segmentos corporativos y pymes (pequeña y mediana empresa) y en sectores como el cafetero y el agropecuario, con la consecuente diversificación y consolidación de su cartera comercial. Así, su portafolio crediticio se distribuye proporcionalmente en las categorías de vivienda, consumo y comercial.
- 2010 Se culmina el proceso gradual de fusión operativa con Bancafé, sin afectar a los clientes de las dos entidades, prestándoles servicios adicionales y generando mayor eficiencia operativa. Así mismo, se le imprime fuerza a la consolidación comercial de los negocios de banca personal y banca empresarial.
- 2010 y 2011 Se marca una nueva etapa en la organización con la exitosa emisión de acciones preferenciales, que nos permite apalancar nuestro constante crecimiento, agregando mayor valor a nuestros accionistas y convirtiéndonos en una mejor entidad para nuestros clientes y funcionarios en los países en los que tenemos presencia.
- 2012 En el mes de enero Davivienda firma un acuerdo para que HSBC Costa Rica, HSBC Honduras y HSBC El Salvador formen parte del Banco, fortaleciendo su presencia regional. La adquisición de estas operaciones se formalizó a final de año marcando el inicio de una nueva etapa en la organización, conservando su foco en agregar valor a clientes, funcionarios y accionistas, con un portafolio ampliado de productos y servicios.
- 2013 En el mes de septiembre se cerró el acuerdo por una de las firmas comisionistas de Bolsa más importantes del país, Corredores Asociados. Esta adquisición nos permite fortalecer nuestra oferta de negocios en la línea de portafolios administrados por terceros. (Davivienda, 2019)

1.3. Descripción del área de gestión humana

El área de gestión humana del Banco Davivienda S.A. se encarga de realizar la debida administración del personal, la cual incluye contratación, vacaciones, pago de nómina, traslados, parafiscales, salud, incapacidades, licencias y permisos, horas extra, fallecimiento de funcionarios, terminación de contratos de trabajo, certificaciones, dotaciones, fondo de ahorro de empleados, entre otros. Asimismo, debe velar por el bienestar de los colaboradores, y la motivación de los mismos, esto con el fin de que los trabajadores se sientan en un ambiente laboral sano y desarrollen sus actividades correctamente. Por otra parte, esta área debe manejar temas de salud ocupacional, con el objetivo de brindar seguridad a los colaboradores en sus puestos de trabajo. En esta área también se tratan temas de innovación, la cual depende mucho de los colaboradores, a los cuales se les deben brindar espacios en donde que compartan y desarrollen ideas que puedan ser de utilidad para el crecimiento de un área específica.

1.4. Nombre y Cargo del Supervisor Técnico

El supervisor encargado en la empresa es el Coordinador de Gestión Humana Julián Enrique Gualdrón Hernández.

Capítulo 2

Diagnóstico de la Empresa

La Sucursal Santander del Banco Davivienda S.A. cuenta con un departamento de Gestión Humana en el cual la administración del personal se lleva de manera muy organizada, ya que existen procedimientos y manuales para cada función a realizar.

El banco cuenta con un programa llamado Reto i, en el cual los colaboradores pueden, a partir de una oportunidad de mejora, desarrollar ideas, aplicaciones, dispositivos o cualquier otro tipo iniciativa, que conlleven a un impacto positivo a nivel económico, ambiental y social. Estas ideas son desarrolladas bajo una metodología denominada mundo cerrado, esta consiste en que un trabajador o un grupo de trabajadores, desarrollen su idea con los recursos que dispongan en el área u oficina. Estas ideas deben ser aprobadas por la Dirección Ejecutiva de Innovación y Sinergia (Grupo G13) de la organización para ser postuladas a concursar en los Premios de Innovación del Grupo Bolívar, en los cuales participan todas las Sucursales del Banco Davivienda presentes en Colombia, Salvador, Honduras, Costa Rica, Panamá y Miami, además de otras empresas del Grupo Bolívar. Posterior a la postulación de las iniciativas, se deben sustentar las mejores y de ellas se escoge un grupo selecto de ideas para ser premiadas.

Estos premios se llevaron a cabo por primera vez en el año 2012, año en el cual se sustentaron 63 ideas de innovación en las categorías de eficiencia, Sucursales, experiencia con el cliente, orientación al futuro, sinergia y creación de nuevos productos, en ese año las Sucursales que sustentaron ideas fueron Manizales, Bogotá, Armenia, Antioquia e Ibagué.

En el año 2013 se presentaron 49 ideas de las cuales solo 4 de ellas fueron de Sucursales del Banco Davivienda, siendo estas: Sucursal Bogotá y Cundinamarca, Sucursal Manizales y Sucursal Norte de Santander y Arauca.

En el año 2014 se creó una nueva categoría además de las ya existentes a la cual se le llamó CAM, en ella se incluyeron ideas que se dieron a nivel internacional, incluyendo esta nueva categoría, las ideas sustentadas fueron 59 en ese año, de las cuales 6 de ellas fueron de las Sucursales Bogotá, Manizales, Neiva y Medellín del Banco.

En el 2015 las ideas que surgieron a nivel internacional fueron clasificadas en las categorías que ya existían y desapareció la categoría CAM, en ese año fueron presentadas 31 ideas; las Sucursales del Banco que participaron fueron Bogotá, Cali y Manizales.

El registro de la información del año 2018 muestra que se presentaron 127 ideas distribuidas en las categorías Oferta de valor al cliente con 37 ideas, Innovación en procesos con 35 ideas, Innovación organizacional con 32 ideas e Innovación GO con 23 ideas; las Sucursales que participaron ese año fueron Huila, Antioquia, Caldas, Santander y Bogotá. De la Sucursal Santander solo se presentó una idea que hizo parte de la categoría de Innovación organizacional y fue presentada por el Departamento de Gestión Humana. Esta idea fue denominada ACTIVA (Actividad, Tiempo y VidA).

ACTIVA es un modelo para la gestión de las actividades de bienestar y recreación en la Sucursal Santander. Combina las herramientas de Google y un Test de Crecimiento Personal para la obtención y procesamiento de la información concerniente a las necesidades de bienestar de los funcionarios y la posterior programación de actividades; teniendo como resultado una oferta atractiva y efectiva de programas de Bienestar que incluyan la principal fuente de inspiración del hombre que es el SER. (Efectoi, 2018)

La información anterior permite inferir que la participación de la Sucursal Santander en procesos de innovación es nula desde el año 2012 hasta el 2015 y que en el 2018 dicha participación es baja, por lo cual se concluye que en la Sucursal no se llevan adecuadamente dichos procesos y que la motivación para la creación de propuestas de valor no es muy notoria.

Capítulo 3

Delimitación del Problema

La innovación es un tema que en la actualidad es muy importante en todo tipo de organización, debido a que la globalización ha permitido que entren cada vez más empresas competitivas en el mercado, esto hace necesario que las empresas innoven en productos, servicios y procesos, para darle valor agregado a su marca y atraer en mayor medida la atención del público objetivo.

Asimismo, la generación de ideas innovadoras no se da por si sola en una organización, es necesario que las personas entiendan el valor de la misma y se involucren en la generación de estas ideas, de esta manera los colaboradores que conocen determinados procesos, productos o servicios, son quienes pueden proponer una forma de hacerlos más productivos y eficientes.

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado en la Sucursal Santander del Banco Davivienda, en el cual se evidenció la baja participación en iniciativas de innovación debida a la falta de motivación hacia los trabajadores para participar de este proceso, surge la pregunta ¿Cuál es la principal causa de que los trabajadores de la Sucursal Santander del Banco Davivienda S.A. no participen activamente en el proceso de innovación, y como podría mejorar esta situación?

Capítulo 4

Antecedentes

En la investigación aproximación al sistema regional de ciencia, tecnología e innovación del departamento de Santander realizada por Arias, Arenas, Flórez y Carrillo (2013), en la cual se da a conocer los resultados más relevantes del proyecto de investigación denominado “Diagnóstico en ciencia, tecnología e innovación del Departamento de Santander”, realizado en el marco del proyecto para la “Formulación del Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para el departamento de Santander”, se encontró que la mayoría de estudios elaborados para Santander guardan baja relación con CTI (Ciencia, Tecnología e Innovación), lo que hace evidente la necesidad de políticas de alto impacto que permitan potencializar las capacidades en CTI del departamento. Estas políticas deberían orientarse a nueve dimensiones que se identifican como susceptibles de mejora: el uso de las TIC, la formación y cualificación del recurso humano, la cultura de innovación, el emprendimiento, el fomento a la investigación, la financiación de las ACTI, la consolidación de capacidades CTI, el monitoreo a las actividades de CTI y la gestión de la propiedad intelectual.

En una investigación realizada por Murillo (2018) en la cual se estudió el conocimiento y la innovación en los procesos de transformación organizacional en el sistema bancario colombiano y sus implicaciones en los procesos de trabajo y las nuevas formas de agrupación sectorial, se obtuvo que el sector bancario actualmente es integrado, haciendo que muchas de estas entidades se consoliden y se fortalezcan.

Becerra y Álvarez (2011), en su investigación que estudia la relación entre el nivel de formación del recurso humano y los vínculos entre empresas dentro del clúster de confecciones del departamento de Caldas (Colombia), como determinantes del desempeño innovador empresarial; encontraron que una alternativa viable para el desarrollo de la innovación, se haga a través de vínculos con otras empresas relacionadas con el sector, por medio de revisión de literatura y entrevistas presenciales con gerentes o propietarios que hacen parte del clúster estudiados.

En el estudio de caso aplicado a una red del sector cosmético en Bogotá, realizado por Grueso, Gomez y Garay (2011), para identificar las acciones de innovación introducidas en un grupo de empresas que conforman una red del sector cosmético en Bogotá (Colombia), se empleó una escala desarrollada a partir del concepto de innovación del Manual de Oslo de la OECD y los datos fueron analizados a través de la teoría de grafos. En él se determinó que la principal acción de innovación llevada a cabo por las empresas del sector fue la implementación de actividades de investigación y desarrollo I&D, en segundo y tercer lugar, se encontró la financiación de actividades de I&D y la compra o construcción de prototipos. En contraste el desarrollo de programas informáticos para actividades de I&D y la compra de servicios de I&D, son las actividades de menor implantación en las empresas evaluadas.

Según Jardón (2011), en la investigación que realizó en Vigo (España), en la cual relaciona la capacidad de innovación de las empresas y la gestión de los recursos territoriales, determinó mediante una encuesta entre las pymes de las diferentes cadenas empresariales existentes en la zona y mediante el uso de la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS), que un incremento en el uso de la gestión de los recursos territoriales produce una mejora significativa en la capacidad de innovación; asimismo comprueba que la capacidad de innovación de la empresa está conformada por los procesos de I+D y de diseño para desarrollar innovaciones empresariales, junto con la necesidad de capacidad de innovación y de penetración en nuevos mercados por parte del personal de la empresa. Además, como es de esperar, el uso de la tecnología forma parte esencial de dicho proceso.

Vega, Gutiérrez y Fernández (2009), encontraron en su investigación “estrategias de adquisición de conocimiento en los procesos de innovación empresarial”, por medio de una revisión bibliográfica, que una de las estrategias de innovación más usadas por las empresas es la combinación del desarrollo interno con la adquisición externa de conocimiento tecnológico.

Según Tarí y García (2011) en su estudio ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales?, el cual tuvo como objetivo analizar la influencia de la gestión del conocimiento en los resultados empresariales, la gestión del conocimiento influye positivamente sobre la innovación, observándose que en las empresas estudiadas introducen y actualizan el diseño de procesos para implantar efectivamente su estrategia de innovación.

Capítulo 5

Justificación

Teniendo en cuenta que uno de los factores más influyentes en la competitividad de una empresa, es la creación de valor agregado, el cual se logra mediante productos, servicios y procesos novedosos y diferenciadores y esto solo puede alcanzarse a través la participación de los colaboradores en los procesos de innovación; se hace evidente la necesidad creciente que tiene la Sucursal en fomentar la ejecución de iniciativas, mediante la implementación de mejoras en el proceso que conduzcan a una participación más activa en la generación de propuestas de valor; lo anterior provocará entre los trabajadores, un ambiente dinámico que les permita sentirse más identificados con el crecimiento de la organización.

Capítulo 6

Objetivos

6.1. Objetivo general

Implementar una mejora en el proceso de innovación de la Sucursal Santander del Banco Davivienda S.A. con el fin de que los trabajadores conozcan el proceso y se comprometan para el aumento de la generación de iniciativas de innovación.

6.2. Objetivos específicos

1. Realizar un estudio estadístico mediante una encuesta que permita determinar las posibles causas de la falta de participación en los procesos de innovación por parte de los colaboradores de la Sucursal y definir posibles mejoras dichos procesos.
2. Crear un cronograma de capacitaciones en innovación dirigidas a los funcionarios del Banco, que tengan como propósito acercarlos al tema de innovación y enseñarles cómo se realiza una sesión de innovación de manera adecuada.
3. Desarrollar un manual de usuario del proceso de innovación, el cual permita a los colaboradores conocer el proceso y la manera correcta de generar propuestas de valor.
4. Diseñar una campaña publicitaria que motive a los colaboradores a aportar en temas de innovación, utilizando los canales de comunicación interna como Workplace.

Capítulo 7

Marco Teórico

7.1.1. Innovación

La innovación se define como la capacidad de generar e incorporar conocimientos para dar respuestas creativas a los problemas del presente. En la situación actual es vista como un factor clave para mejorar la competitividad de las empresas y favorecer el desarrollo sostenible en los territorios. Dicho desarrollo no sólo se produce en términos de crecimiento económico, sino también desde una perspectiva más integrada. (Jardón, 2011)

Por su relevancia en el contexto social y dado su estrecha relación con los índices de desarrollo socio-económico de las regiones, la innovación se constituye en un aspecto clave para el logro de la competitividad empresarial. En relación con este tema, Peter Drucker (1994) señalaba que las empresas de la sociedad post-capitalista debían organizarse internamente para desarrollar la capacidad de innovación la cual, al lado de los procesos de mejoramiento continuo y de aprendizaje organizacional, se constituye en prácticas sistémicas indispensables para competir en el mundo globalizado y lograr una mejor función auto organizativa. (Grueso, Gómez y Garay, 2011)

7.1.2. Estrategias de innovación.

Las empresas tienen distintas opciones para adquirir el conocimiento tecnológico que necesitan para llevar a cabo sus procesos innovadores. Por ejemplo, una primera estrategia es optar por la generación de conocimiento, a través del desarrollo interno de actividades de I+D, confiando de esta forma en las capacidades propias de la organización. Esta estrategia ha sido referida generalmente en la literatura como la decisión de Hacer. Una segunda alternativa es adquirir la tecnología externamente, a través de transacciones de mercado. En este caso las empresas tienen dos opciones principales: adquirir conocimiento tecnológico incorporado en bienes o activos (bienes de capital, herramientas o inputs del proceso productivo como materiales y componentes) o adquirir conocimiento tecnológico no incorporado en ningún elemento material tangible, bien sea, subcontratando I+D o a través de licencias de patentes. Todas estas alternativas han sido asociadas con la decisión de Comprar. Por último, una tercera forma de obtener y desarrollar tecnología es a través del establecimiento de acuerdos de colaboración con otras empresas o instituciones, es decir emplear la estrategia de Cooperar. (Vega, Gutiérrez y Fernández, 2009)

7.1.3. Innovación abierta.

La Innovación Abierta es un modelo innovador por sí mismo que rompe paradigmas en su propio entorno y les permite a las empresas dejar de funcionar como entes aislados y contribuir a desarrollar los ecosistemas que las rodean. De esta manera las compañías van más allá de sus límites e inician un proceso de cooperación e intercambio de conocimiento con otras organizaciones y academia, para realizar desarrollos conjuntos de mutuo beneficio. (Efecto i, 2015)

7.1.4. Coaching en innovación.

En el Manual del Coach del Grupo Bolívar (2015) se resalta la importancia del papel del coach al momento de dirigir un grupo de personas, de las cuales se espera que después de una sesión de innovación, logren ser más innovadoras en la manera como realizan sus actividades y que sirvan de inspiración para sus colegas, al impulsarlos a buscar alternativas interesantes y útiles, frente a la forma en la que normalmente piensan y actúan.

Para la preparación de una sesión de innovación es necesario tener en cuenta elementos como: tema, objetivos, alineación de expectativas, criterios y restricciones, planificación de la sesión (script), logística, definición de tiempo, localidad, materiales, invitación, lista de participantes y otras personas interesadas (stakeholders). Luego de tener en orden estos elementos se procede con la sesión y los resultados obtenidos de ella deben ser en primer lugar una lista de ideas y sugerencias, de ella se obtiene un número de conceptos priorizados y seleccionados, luego se establecen unos planes iniciales de acción y por último se interiorizan aprendizajes para el coach o facilitador (Manual del coach, 2015).

Una buena manera de iniciar el proceso es reuniendo a todos los participantes mentalmente en la sesión empleando ejercicios, acertijos y ejemplos. Permita que haya un tiempo de preparación para asegurar que todos los participantes estén prestando atención; dé una sola instrucción a la vez y asegúrese de que las estas sean claras. Finalmente, pida a los participantes que hagan preguntas y concédales una verdadera oportunidad para formularlas (Manual del coach, 2015).

La documentación en este proceso es un factor muy importante; se debe llevar un registro adecuado de toda la sesión, en especial de las ideas que van surgiendo en el proceso; de ellas serán elegibles solamente aquellas ideas que pasaron por el proceso de función sigue la forma o FSF (es decir que pasaron por los filtros que aseguran beneficios y superan retos). Una idea es algo más que un pensamiento inicial y por lo tanto se debe esperar hasta entender en que consiste y cuál es su verdadero trasfondo, para proceder a escribirla en el papelógrafo (Manual del coach, 2015).

Al finalizar la sesión se debe realizar la convergencia, que incluye seis actividades principales:

- Revisar las ideas generadas, agruparlas, e identificar conceptos.
- Definir los criterios para seleccionar ideas y el marco general – cuantas ideas se están buscando y cuantos proyectos se implementarán en el corto, mediano y largo plazo (el “pipeline”);
- Priorizar las ideas y los conceptos.
- Crear un flujo (pipeline), eligiendo las ideas que se implementarán en el corto, mediano y largo plazo.
- Crear un plan de acción general y planes de acción específicos para cada idea elegida, para que las ideas se lleven a cabo.
- Sacar aprendizajes de la sesión.

Para realizar las sesiones de innovación es necesario tener en cuenta ciertos principios básicos y herramientas que permitirán la producción de ideas de valor (Manual del coach, 2015).

7.1.4.1. Principios.

- Persona, Proceso y Producto: Existen diversos enfoques de innovación que se pueden categorizar de maneras diferentes. Las tres filosofías generales son: Persona, Proceso y Productos, cada una de las cuales determina un curso de acción a seguir.
- Mundo Cerrado: La condición del Mundo Cerrado dicta que cuando inventamos algo nuevo, hacemos uso solamente de aquellos elementos que ya existen en el producto o en su entorno inmediato.
- Meta-cognición: Significa literalmente pensar sobre el pensar. La manera más efectiva de mejorar su pensamiento es pensando sobre el mismo.
- Camino de Mayor Resistencia (CMR): En la naturaleza, el agua que baja por la falda de una montaña siempre sigue el camino de la menor resistencia - el camino más fácil. En el pensamiento, también nuestra mente tiende a tomar el camino de la menor resistencia, aquellas vías que nos resultan más familiares. Por lo tanto, cuando queremos generar ideas nuevas y realmente innovadoras, tiene sentido que sigamos un camino contra intuitivo: el Camino de Mayor Resistencia. Este es el camino que nuestra mente está menos acostumbrada a usar. Para conducir a los pensadores por su CMR, la herramienta más efectiva es la de Sustracción.
- Fijación Funcional: Duncker hizo referencia al término de Fijación Funcional para rotular el fenómeno que describe como los seres humanos atribuimos funciones determinadas a determinados objetos en forma que dejamos de ver otras posibilidades.
- Fijación Estructural: Es la tendencia de ver los objetos como un todo, como una “Gestalt” (proveniente de la Psicología de Gestalt, una corriente de psicología moderna alemana del siglo XX, significa forma, figura).

- Principio de la Función Sigue a la Forma (FSF): El procedimiento para llevar a cabo FSF es el siguiente: Comenzamos con un producto (servicio, o proceso) y lo manipulamos aplicando una herramienta de pensamiento. El resultado de lo anterior hace referencia a lo que denominamos un Producto Virtual (por ejemplo, un aparato de televisión sin pantalla) o puede también denominarse la forma pre-inventiva. Esto aún no constituye una idea o un invento, solamente una forma. En primer lugar, debemos visualizarla y luego tratar de encontrar cuáles son sus beneficios. Es importante notar que hasta este punto no ha habido ningún pensamiento – este ha sido un proceso enteramente mecánico y pensar solamente tiene como consecuencia restarle potencia. Los siguientes dos pasos se realizan a partir del método de preguntas. La primera: ¿Podemos venderlo? (Filtro del mercado). Si la respuesta a esta pregunta es afirmativa, continuamos a la siguiente pregunta: ¿Podemos hacerlo? (Filtro de la implementación). Estas preguntas además de filtrar aquellas ideas que son menos prometedoras sirven de enlace para desencadenar un proceso de adaptaciones del Producto Virtual en su trayecto hacia convertirse en un concepto que pueda ser desarrollado. Si ha llegado tan lejos, sabemos que tiene potencial de mercado y que en teoría es posible hacerlo. No todas las ideas son buenas, pero cualquier idea que llegue tan lejos tiene al menos algún potencial. El motivo por el que este proceso se denomina la Función Sigue a la Forma es que inicialmente manipulamos la forma para crear una nueva forma. Solamente entonces se consideran las funciones potenciales. Una manera más sencilla de entenderlo es siguiendo el procedimiento que se observa en la figura 2.

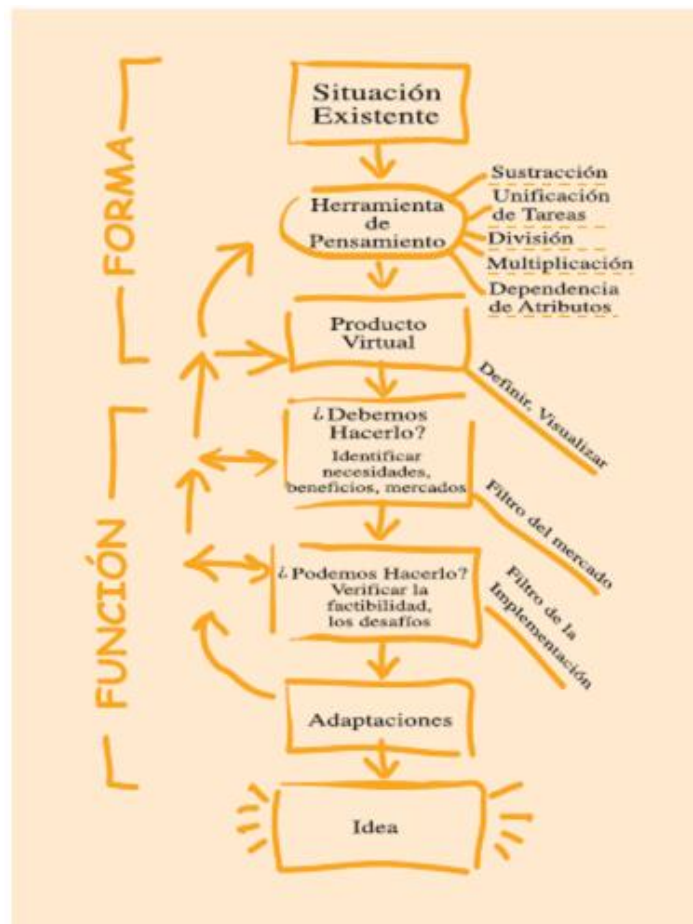


Figura 2. Principio de la Función Sigue a la Forma (FSF).

- Cadena de Fenómeno Indeseados (CFI): Las metodologías de solución de problemas típicamente dictan que la primera etapa en la solución de un problema es definirlo. Un problema nunca puede ser totalmente definido de manera precisa a menos que ello se haga con una visión retrospectiva, es decir, cuando ya ha sido resuelto. Por lo tanto, cuando determinamos el contexto de la solución de un problema no pasamos por la etapa de definirlo. En lugar de ello, los hechos que ocasionan y rodean el problema son organizados de una forma sencilla de manera que se puede comenzar trabajar rápidamente o tan pronto como sea posible. Dado que al definir un problema debemos describirlo con hechos y no con opiniones subjetivas, el ímpetu de resistencia que pueden exhibir algunos de los participantes de la sesión puede ser obviado (Manual del coach, 2015).

7.1.4.2. Herramientas.

- Sustracción: La idea detrás de la Sustracción es de eliminar (sustraer) un componente aparentemente esencial de un producto o servicio e identificar

- beneficios en el nuevo Producto Virtual que fue generado. Recuerde seguir el Camino de Mayor Resistencia.
- **Unificación de tareas:** La idea detrás de la Unificación de Tareas es la de asignarle una nueva tarea a un recurso existente para resolver un problema o para crear novedad. Emplear esta herramienta es una excelente forma de superar la Fijación Funcional.
 - **Multiplicación:** La idea detrás de la Multiplicación es la de crear una o más copias de un componente del producto. Modificar la copia de alguna manera para crear nuevas posibilidades y agregarla al producto original. Las dos palabras claves de esta herramienta son: 1) Más y 2) Diferente. Estas palabras representan las dos etapas de la aplicación de la herramienta: 1) Agregue más copias de algo que ya existe en el producto y 2) Haga cambios en esas copias de acuerdo con algún parámetro.
 - **División:** La idea detrás de la División es la de fraccionar el producto y/o uno de sus componentes y luego reorganizarlo para formar un producto nuevo. La División puede ayudarnos a superar la Fijación Estructural en tanto que nos obliga a considerar distintas estructuras, bien sea, al nivel del producto como un todo, o al nivel de uno de sus componentes individuales. Además, nos permite superar la Fijación Estructural, en especial si hemos acogido el concepto de Unificación de Tareas y estamos listos para asignarle nuevas tareas a un componente al que le estamos dando una nueva posición.
 - **Dependencia de atributos:** El principio en el que se basa esta herramienta es el de crear y disolver dependencias entre variables de un producto. En la Dependencia de Atributos trabajamos con variables en lugar de hacerlo con componentes. Una variable es algo que varía, es decir algo que tiene la capacidad de adoptar distintos valores. Son fáciles de identificar como parámetros que cambian dentro de un determinado componente o producto (Manual del coach, 2015).

7.1.5. Metodología Blue Ocean.

Blue Ocean Strategy combina conceptos tradicionales e innovadores del análisis estratégico para definir nuevos espacios donde competir sin competencia y mantener una estructura competitiva para mantener el posicionamiento. (Escuela De Organización Industrial, 2018)

7.1.5.1. Actitudes para la generación de ideas.

- Suspender el juicio (ya sea con el pensamiento o expresado de manera verbal): posponer o suspender temporalmente la evaluación y crítica (positiva o negativa) de las opciones ya que esto suprime la generación de ideas creativas.

- **Buscar cantidad:** intentar consciente y deliberadamente generar la mayor cantidad de ideas ya que a mayor número de opciones, la posibilidad de tomar una mejor decisión incrementa.
- **Pensamiento libre:** registrar toda opción o posibilidad que venga a la mente, así parezca descabellada, con esto se podrán producir propuestas inusuales de alto potencial y valor.
- **Buscar combinaciones:** usar ideas previas para la construcción de nuevas opciones, esto permite explorar, elaborar y expandir algunas posibilidades interesantes. (Tecnológico de Monterrey, 2013)

7.1.5.2. *Herramientas para la generación de ideas.*

7.1.5.2.1. *Brainstorming.*

Esta herramienta es usada cuando se busca un cambio intermedio. Consiste en que todos los participantes anotan sus ideas en post-it los cuales son organizados posteriormente por el facilitador. Como complemento se puede usar SCAMPER o relaciones visuales.

7.1.5.2.2. *Brainwriting.*

Esta herramienta es usada cuando se busca un cambio incremental; con ella se busca que cada miembro del equipo genere ideas a partir de las ideas de sus compañeros. Primero se lanza la pregunta o problema a resolver y se reparte un formato (Figura 3) a cada integrante del equipo, luego los integrantes deben escribir 3 ideas relativas al tema en la primera fila del formato, cuando terminen el renglón deben poner su formato cara abajo en el centro de la mesa e intercambiar su formato con el de otro compañero, cada uno debe leer las ideas escritas en el último renglón del nuevo formato que tiene y usar estas ideas para generar nuevas opciones en el siguiente renglón y al final cada uno de ellos debe compartir algunas de las ideas del formato con el que se quedó al final.

Fila	Idea 1	Idea 2	Idea 3
1			
2			
3			

Figura 3. Formato Brainwriting.

7.1.5.2.3. SCAMPER.

Esta herramienta es usada cuando se busca un cambio intermedio. Esta herramienta complementa al Brainstorming cuando la generación de ideas se vuelve lenta; se trata de analizar cada idea haciéndose preguntas según los procesos: Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Proponer nuevos usos, Eliminar y Revertir.

7.1.5.2.4. Relaciones visuales.

Esta herramienta es usada cuando se busca un cambio radical. En ella se usan imágenes de diferentes categorías como comida, tecnología, gente, naturaleza, entre otras, que no tengan relación con el tema a tratar, no es recomendable usar imágenes de marcas y publicidades conocidas, celebridades, lugares famosos e imágenes que sugieran violencia. Lo primero que se debe hacer es repartir los formatos (Figura 4) donde se escribirán las ideas, luego se muestran a los participantes algunas imágenes de relajación, posteriormente se muestra la primera imagen de estímulo y se le pide a cada integrante que genere un título para dicha imagen y en el espacio correspondiente escribir ¿Qué observa? ¿Qué impresiones o reacciones tiene con esta imagen?. Para mostrar la siguiente imagen se deben dejar pasar aproximadamente 30 segundos y se deben repetir los pasos anteriores con las demás imágenes. Los participantes deben escribir el tema a tratar y establecer conexiones entre sus observaciones y el tema y finalmente deben comentar algunas de sus conexiones más relevantes. (Tecnológico de Monterrey, 2013)

El formato visualizado en la imagen está diseñado para facilitar la actividad de relaciones visuales. Se compone de:

- Una sección superior con un campo de texto etiquetado "Estímulo 1:" y un campo "Conexiones:" con cinco líneas de texto.
- Una sección inferior con un campo de texto etiquetado "Estímulo 2:" y otro campo "Conexiones:" con cinco líneas de texto.
- Un campo de texto etiquetado "Tema:" en la parte inferior izquierda.

Figura 4. Formato Relaciones visuales.

Capítulo 8

Metodología

8.1. Alcance de la investigación

Dadas las características de la investigación se puede determinar que es de tipo descriptivo, debido a que pretende determinar las posibles causas de la baja participación de los colaboradores en el proceso de innovación, con el fin de saber cuál es el método más efectivo para aumentar dicha participación. Para esto se realiza una encuesta que permita determinar las posibles causas de la falta de participación en los procesos de innovación por parte de los colaboradores de la Santander del Banco Davivienda S.A. De la misma manera se plantean objetivos complementarios para dar solución a la hipótesis que se plantea posteriormente y así poder implementar realmente una mejora en los procesos de innovación de la Sucursal.

8.1.1. Hipótesis.

La principal causa de la baja participación y motivación hacia los procesos de innovación es el desconocimiento de dicho proceso.

8.2. Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental, pues su desarrollo se lleva a cabo sin manipular variables deliberadamente, es decir que se trata de una investigación donde se observa lo que sucede en su contexto natural, mas no se altera para ser analizado. A demás se cataloga como transversal, debido a que la aplicación de las encuestas se realizará en un único momento. Asimismo, cabe aclarar que la metodología y por lo tanto los resultados, se llevaran a cabo en dos fases (una estadística y la otra no estadística), teniendo en cuenta los objetivos específicos en los cuales se presenta un objetivo de tipo estadístico y otros tres objetivos de tipo no estadístico.

8.3. Área de estudio

El estudio se lleva a cabo en la empresa Banco Davivienda S.A. Sucursal Santander, la cual se sitúa geográficamente en 29 oficinas de servicio y 2 edificios de áreas administrativas:

- Edificio Davivienda: Calle 35 # 17 – 58, Bucaramanga.
- Edificio Jose Acevedo y Gómez: Calle 35# 16-24, Bucaramanga.
- Oficina principal Bucaramanga.
- Oficina Cabecera del Llano.

- Oficina Cañaveral.
- Oficina García Rovira.
- Oficina Megamall.
- Oficina Bucaros.
- Oficina Bolarquí.
- Oficina Provenza.
- Oficina Calle 52.
- Oficina Cacique.
- Oficina la Florida.
- Oficina Paseo del Comercio.
- Oficina Cra. 34.
- Oficina Sotomayor.
- Oficina San Gil.
- Oficina Socorro.
- Oficina San Vicente.
- Oficina Chimitá.
- Oficina Piedecuesta.
- Oficina Bulevar Santander.
- Oficina Ríonegro.
- Oficina Barbosa.
- Oficina Acropolis.
- Oficina Charalá.
- Oficina Suaita.
- Oficina Oiba.
- Oficina San Silvestre (Barrancabermeja).
- Oficina Girón.
- Oficina CC Delacuesta.

8.4. Definición de la población

8.4.1. Unidad de Observación.

Colaboradores de la Sucursal Santander del Banco Davivienda S.A.

8.4.2. Unidad de análisis.

- Encuesta del proceso de innovación.

- Base de datos de los funcionarios de la Sucursal Santander del Banco Davivienda.

8.4.3. Tamaño.

83 colaboradores de la Sucursal Santander del Banco Davivienda S.A.

8.5. Metodología estadística

La metodología estadística que se lleva a cabo para seleccionar las personas que responderán la encuesta planteada en el primer objetivo específico, es un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que la población está dividida en 53 áreas no homogéneas, por lo cual no se puede realizar un muestreo probabilístico por conglomerados. La selección de estas personas se realiza con el acompañamiento del Coordinador del Área de Gestión Humana, quien decide a quien se le aplicará la encuesta de los procesos de innovación.

8.6. Variables

8.6.1. Nombre de la variable.

1. Conocimiento
2. Nivel de competencia

8.6.2. Definición Conceptual.

1. La variable de conocimiento se refiere al conocimiento general que tienen los trabajadores de la Sucursal Santander del Banco Davivienda, en cuanto al concepto de innovación.
2. El nivel de competencia en la encuesta hace referencia a aquellos procesos internos que pueden influir en la participación de los trabajadores en iniciativas de innovación en la Sucursal Santander del Banco Davivienda.

Tabla 1. Componentes de la variable 1.

<i>Variable</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Sub- dimensión</i>	<i>Nivel de medición</i>
Conocimiento	Conocimiento sobre el concepto de innovación	¿Para usted que es innovación? (Pregunta 1)	Nominal

Tabla 2. Componentes de la variable 2.

<i>Variable</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Sub- dimensión</i>	<i>Sub-sub dimensión</i>	<i>Nivel de medición</i>	
Nivel de competencia.	Capacitación	Número de capacitaciones recibidas	¿Ha recibido alguna capacitación sobre innovación? (Pregunta 2)	Nominal	
			¿Cuántas capacitaciones sobre innovación ha recibido? (Pregunta 3)	Intervalo Discreta	
			¿Recibió información de cómo desarrollar una idea de innovación? (Pregunta 4)	Nominal	
		Personal de capacitación	Contenido de las capacitaciones	¿Sabe usted cuales son las herramientas para generar ideas de innovación? (Pregunta 5)	Nominal
				¿Después de esas capacitaciones le quedaron claros los temas a tratar? (Pregunta 6)	Nominal
				¿Recuerda dichos temas actualmente? (Pregunta 7)	Nominal
		Procesos complementarios	Divulgación de información	¿Tiene claro el procedimiento para presentar una idea de innovación para participar en los Premios de Innovación de la Familia Bolívar? (Pregunta 8)	Nominal
				¿Sabe cuál es el medio para postular su idea a dichos premios? (Pregunta 9)	Nominal

<i>Variable</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Sub- dimensión</i>	<i>Sub-sub dimensión</i>	<i>Nivel de medición</i>
			¿Alguna vez ha participado de una sesión de innovación? (Pregunta 10)	Nominal
		Motivación	¿Le interesaría postular alguna idea suya en los Premios de Innovación de la Familia Bolívar? (Pregunta 11)	Nominal
			¿Le gustaría ser parte de un equipo para llevar a cabo una idea de innovación? (Pregunta 12)	Nominal

8.6.3. Definición Instrumental.

El instrumento que se utiliza para obtener los datos e información es una encuesta de los procesos de innovación, (Anexo A) aplicada por medio de la herramienta formularios de google.

En la encuesta se realizan preguntas de tipo:

- Abiertas; en la pregunta 1 se desea medir el nivel de conocimiento que se tiene con respecto al concepto de innovación y la pregunta 3 pretende medir si se están realizando las capacitaciones necesarias para que los trabajadores conozcan sobre los métodos y procesos de innovación.
- Dicotómicas si/no; las preguntas 2 y de la 4 a la 12 en las cuales se pretende medir las variables descritas anteriormente en la tabla 2.

8.6.4. Definición Operacional.

El primer paso después de tener disponible toda la información, es tabularla en Excel (Anexo B), teniendo en cuenta los resultados de la encuesta de los procesos de innovación.

Luego se debe realizar el análisis de los resultados dependiendo del tipo de variable a tratar.

Para la tabulación de la pregunta abierta (pregunta 1), se realiza una codificación, en la cual se toma una sub muestra del 25% de los encuestados para tomar como base sus respuestas y realizar dicha codificación; estas respuestas serán elegidas de acuerdo a la frecuencia con la que se den.

La validación de la encuesta fue realizada por la docente Olga Lucía Gomez, la cual es conoedora del tema de innovación organizacional, con el fin de realizar las correcciones pertinentes para aumentar la confiabilidad, validez y objetividad del instrumento.

8.7. Metodología no estadística

En esta sección se explica la manera como se desarrollan los objetivos específicos 2, 3 y 4, en los cuales se plantean algunas mejoras en el proceso de innovación.

- Para el objetivo 2 que tiene relación con el aspecto de capacitación, se crea un cronograma de capacitaciones en innovación y adicional a esto se realiza una presentación inicial (Anexo C) con el propósito de acercarlos al tema de innovación y enseñarles cómo se realiza una sesión de innovación de manera adecuada. La información contenida en esta presentación se obtiene del Manual del Coach del grupo Bolívar y de los cursos virtuales: Bases Para la Innovación

(Anexo D) e Innovación – Principios para el desarrollo personal y organizacional (Anexo E) del Instituto Tecnológico de Monterrey. Estos cursos los brinda el Grupo Bolívar a sus trabajadores, por medio de una herramienta virtual de auto capacitación llamada Xplora.

- Para el tercer objetivo, relacionado con el aspecto divulgación de información, se desarrolla un manual de usuario del proceso de innovación (Procedimiento de propuesta e implementación de ideas de innovación), el cual permite a los colaboradores conocer el proceso y la manera correcta de generar propuestas de valor.
- Para el cuarto y último objetivo del aspecto motivación, se diseña una campaña publicitaria con el fin de motivar a los colaboradores a aportar en temas de innovación, utilizando los canales de comunicación interna como Workplace.

Capítulo 9

Resultados y Discusión

Teniendo en cuenta que en el presente proyecto se plantearon objetivos tanto estadísticos como no estadísticos, la presentación de los resultados se divide en dos partes tal y como se observa en los numerales 9.1. y 9.2. La finalidad del primer objetivo (estadístico) en el cual se aplicó una encuesta, fue determinar las posibles causas de la falta de participación en innovación por parte de los colaboradores de la Sucursal y así a futuro poder definir posibles mejoras en este tema, lo cual contribuye al cumplimiento del objetivo general el cual está enfocado a implementar una mejora en el proceso de innovación. Por lo que se plantearon los siguientes tres objetivos (no estadísticos), con el fin de complementar el estudio estadístico realizado, para el cual se planteó una hipótesis en la que se atribuía la baja participación en innovación a la falta de conocimiento del proceso como tal; estos objetivos fueron propuestos respondiendo a dicha hipótesis, debido a que la creación del manual de usuario, el cronograma de capacitaciones y la campaña publicitaria fueron elementos que en cierta medida ayudaron a la difusión de información y fortalecimiento de los conocimientos de los colaboradores de la Sucursal Santander del Banco Davivienda en temas de innovación y también esto fomento de alguna manera la participación en ideas de innovación como se plasmará posteriormente en el análisis de los resultados.

9.1. Resultados estadísticos

Los resultados fueron analizados sobre una muestra de 77 personas, debido a que 6 de los colaboradores a los cuales se les envió la encuesta, no la desarrollaron y por lo tanto no se pudo contar con ellos para la recolección de los datos.

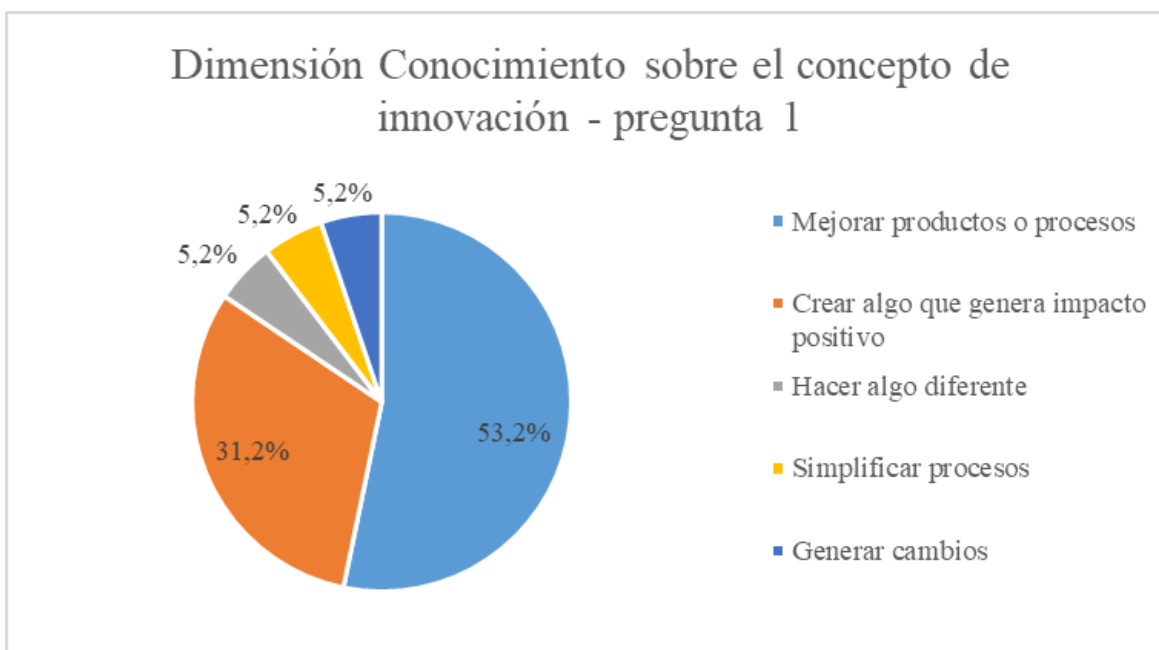
9.1.1. Variable conocimiento

Para el análisis de esta variable se realizó a los encuestados la pregunta abierta ¿Para usted que es innovación?, para la cual se codificaron las respuestas de una sub muestra del 25 % de los encuestados, es decir, 19 encuestados de 77; de esta codificación se obtuvo 5 tipos de respuestas, en las cuales se pudo clasificar todas las respuestas obtenidas como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Dimensión Conocimiento sobre el concepto de innovación - pregunta 1

<i>Pregunta 1</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Mejorar productos o procesos	41	53,3
Crear algo que genera impacto positivo	24	31,2
Hacer algo diferente	4	5,2
Simplificar procesos	4	5,2
Generar cambios	4	5,2
total	77	100

Teniendo en cuenta el concepto de innovación mencionado en el numeral 7.1.1. en el cual se define la innovación como la capacidad de generar e incorporar conocimientos para dar respuestas creativas a los problemas del presente, además de ser un factor clave para la competitividad de una empresa, se puede inferir que los funcionarios de la Sucursal Santander del Banco Davivienda tienen poco conocimiento en cuanto al concepto de innovación, debido a que la respuesta que más se acerca al concepto dado anteriormente es la opción crear algo que genera impacto positivo y aun así, esta respuesta excluye factores del concepto de innovación, como lo son la generación de conocimiento y la competitividad de la empresa; el 31,2% de los encuestados coinciden con esta respuesta, pero la respuesta más común según se refleja en la gráfica 1 fue, la de mejorar productos o servicios, obteniéndose que el 53,3% de los encuestados consideran que esta respuesta es la más acertada para definir innovación. El 15,6% restante respondieron que innovación es hacer algo diferente, simplificar procesos y generar cambios, cada opción con un 5,2% de los encuestados.



Gráfica 1. Dimensión Conocimiento sobre el concepto de innovación - pregunta 1

9.1.2. Variable nivel de competencia

En esta variable se distinguieron 2 dimensiones, las cuales incluyen capacitación y procesos complementarios, con el fin de abarcar el mayor número de factores que pueden influir en el problema a estudiar en esta investigación. Para ello, cada dimensión se dividió en sub dimensiones y cada una de ellas en sub sub dimensiones, las cuales hacen referencia a cada pregunta de la encuesta.

9.1.2.1. Dimensión capacitación.

En esta dimensión se tuvieron en cuenta tres sub dimensiones (número de capacitaciones recibidas, contenido de las capacitaciones y personal de capacitación), cada una con dos preguntas o sub sub dimensiones.

Todas las preguntas de la dimensión capacitación, dependen de la primera pregunta realizada en esta dimensión, catalogada en la sub dimensión número de capacitaciones recibidas, en la cual si la respuesta del encuestado es negativa, no puede responder las siguientes 5 preguntas ya que esto quiere decir que nunca ha recibido capacitación sobre innovación.

Tabla 4. Dimensión capacitación – preguntas 2 a 7

Número de capacitaciones recibidas					
Pregunta 2	Frecuencia	%	Pregunta 3	Frecuencia	%
SI	4	5,2	1	2	50,0
NO	73	94,8	2	2	50,0
total	77	100	total	4	100
Contenido de las capacitaciones					
Pregunta 4	Frecuencia	%	Pregunta 5	Frecuencia	%
SI	1	25,0	SI	2	50,0
NO	3	75,0	NO	2	50,0
total	4	100	total	4	100
Personal de capacitación					
Pregunta 6	Frecuencia	%	Pregunta 7	Frecuencia	%
SI	4	100,0	SI	1	25,0
NO	0	0,0	NO	3	75,0
total	4	100	total	4	100

Teniendo en cuenta que la pregunta 2 fue ¿Ha recibido alguna capacitación sobre innovación?, en la tabla 4 se observa que el 94,8% (73 de 77 encuestados) dieron una respuesta negativa, siendo esto un indicador de carencia de capacitación a los colaboradores sobre innovación. De las 4 personas dieron una respuesta afirmativa a la pregunta 2 se observa en la pregunta 3 que la mitad de ellas han recibido solo 1 capacitación y la otra mitad ha recibido 2. Según la información que se recibió en dichas capacitaciones, solo 1 de 4 personas afirma haber recibido información de cómo desarrollar una idea de innovación (pregunta 4), asimismo, en la pregunta 5 se evidencia que el 50% de las personas que recibieron capacitación saben cuáles son las herramientas para generar ideas de innovación. En cuanto a la claridad de los temas a tratar por parte del capacitador (pregunta 6) el 100% de las personas capacitadas afirman haber entendido los temas a tratar, pero en la pregunta 7 se evidencia que solo 1 persona (25%) recuerda los temas tratados actualmente.

De la información anterior se infiere que la organización presenta vacíos a nivel de capacitación en cuanto a innovación, debido a que la mayoría de sus funcionarios manifiestan nunca haber recibido capacitación con respecto al tema y los que si la han recibido, no conocen aspectos fundamentales de la innovación como lo son el desarrollo de ideas y las herramientas para este fin. Por último, al evaluar al personal de capacitación, se evidencia cierta fortaleza en cuanto a claridad de los temas, pero se debe mejorar en la recordación que ellos generan en las personas receptoras del contenido.

9.1.2.2. Dimensión procesos complementarios.

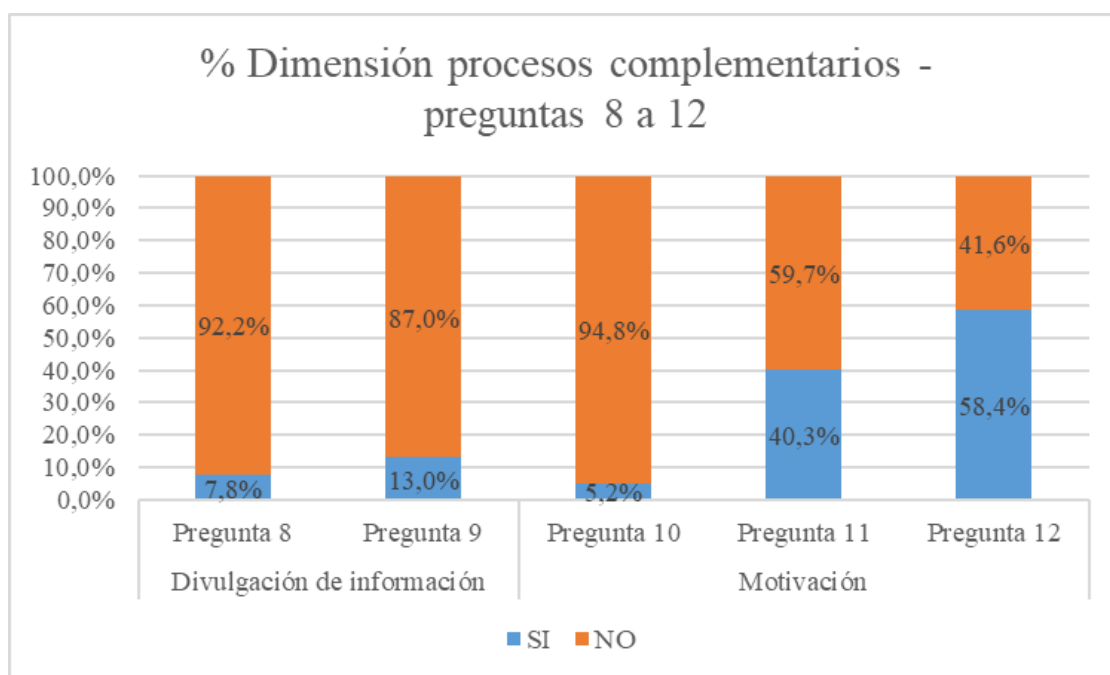
En esta dimensión se incluyeron aspectos que complementan el proceso de capacitación, los cuales se dividieron en las sub dimensiones divulgación de información y motivación. La información incluida en la sub dimensión divulgación de información, hace referencia a procesos internos como lo son los premios de innovación que se realizan anualmente y en motivación se tuvo en cuenta que tan dispuestos están los colaboradores a participar en proyectos de innovación.

Tabla 5. Dimensión procesos complementarios – preguntas 8 a 12

<i>Divulgación de información</i>					
<i>Pregunta 8</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>	<i>Pregunta 9</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
SI	6	7,8	SI	10	13,0
NO	71	92,2	NO	67	87,0
total	77	100	total	77	100
<i>Motivación</i>					
<i>Pregunta 10</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>	<i>Pregunta 11</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
SI	4	5,2	SI	31	40,3
NO	73	94,8	NO	46	59,7
total	77	100	total	77	100
<i>Pregunta 12</i>	<i>Frecuencia</i>		<i>%</i>		
SI	45,0		58,4		
NO	32,0		41,6		
total	77		100		

Al analizar la sub dimensión divulgación de información que se muestra en la gráfica 2, en la pregunta 8 se evidencia que el 92,2% de los trabajadores no conocen el procedimiento para presentar su idea de innovación en los premios que se realizan anualmente, igualmente se muestra en a pregunta 9 que el 87,0% de los funcionarios no sabe cual es el medio para postular su idea estos premios. Esto puede deberse a que los canales para que esta información llegue a la mayor parte de los trabajadores no son efectivos para dicho fin o que en su defecto, no se esté divulgando dicha información.

En la sub dimensión motivación, se muestra que el 94,8% de los funcionarios nunca han participado en una sesión de innovación y un 59,7% de ellos no están interesados en postular una idea en los premios de innovación, pero en la pregunta 12, se muestra un porcentaje considerable de encuestados (58,4%) que quisieran intervenir en el desarrollo de una idea de innovación; lo anterior refleja cierto interés en proyectos de innovación por parte de los encuestados, pero falta generar un impulso en los colaboradores que los lleve a participar activamente en dichos proyectos y por lo tanto a postularlos a los premios de innovación que se realizan anualmente, esto último puede deberse también a la falta de promoción del evento dentro de la sucursal.



Gráfica 2. % Dimensión procesos complementarios – preguntas 8 a 12

9.2. Resultados no estadísticos

9.2.1. Cronograma de Capacitación – Capacitación

Respondiendo al segundo objetivo de creación de un cronograma de capacitaciones, se propuso la programación plasmada en la tabla 6.

Tabla 6. Cronograma de capacitaciones de innovación

Fecha	Hora de inicio	Hora de finalización	Tema
Jan-11	2:00 PM	3:00 PM	Líderes en innovación
Feb-08	2:00 PM	2:30 PM	Oferta de valor al cliente (Categoría de idea de innovación)
Feb-22	2:00 PM	2:30 PM	Innovación en procesos (Categoría Categoría de idea de innovación)
Mar-08	2:00 PM	2:30 PM	Innovación Organizacional (Categoría Categoría de idea de innovación)
Apr-12	2:00 PM	2:30 PM	Innovación Go (Categoría de idea de innovación)
May-9	8:00 AM	10:00 AM	Sesión de innovación # 1. Remates judiciales
May - 23	8:00 AM	9:30 AM	Sesión de innovación # 2. Remates judiciales

Al realizar la revisión de la propuesta de cronograma de capacitaciones con el Coordinador de Gestión Humana, se decidió que se debía unir en una sola capacitación los temas de: Líderes en innovación, Oferta de valor al cliente, Innovación en procesos, Innovación Organizacional e Innovación Go. Siendo así que las categorías de ideas de innovación se encontrarán dentro de la capacitación de líderes de innovación formando así una capacitación de una duración aproximada de 2 horas y media; para este fin se realizó una presentación en Power Point con los temas anteriormente mencionados y otros aspectos adicionales tal y como se observa en el Anexo C.

9.2.2. Manual de usuario del proceso de innovación – Divulgación de información

Otro aporte importante para la organización, fue el desarrollo de un manual de usuario del proceso de innovación (**Anexo F**), el cual en su difusión permitió a los colaboradores, tener una herramienta que los guiara en la proposición de sus ideas de innovación. En el se exponen antecedentes en los que se evidencia la situación de baja participación en innovación por parte de los colaboradores de la sucursal; su finalidad de orientar en el proceso de innovación (objetivo); la importancia de dicho manual (justificación); a quien va dirigido (alcance) y explica detalladamente la metodología que se debe seguir para presentar una propuesta de valor o idea de innovación.

9.1.1. Campaña publicitaria – Motivación

En la ejecución del último objetivo, se diseñaron inicialmente 4 imágenes enfocadas a aclarar y dar pautas sobre la manera en cómo se lleva a cabo la innovación en el grupo Bolívar. La primera imagen (Figura 5) realizó con el fin de ubicar un poco más a los trabajadores en el concepto de idea de innovación a diferencia de cualquier otra idea.

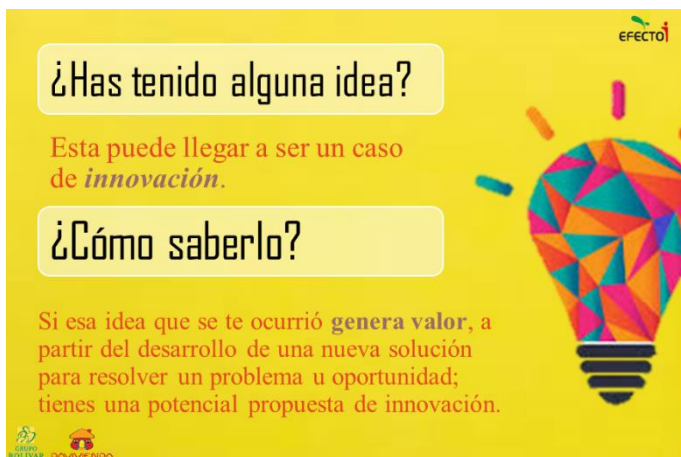


Figura 5. ¿Qué es una idea de innovación?

En la siguiente imagen (Figura 6) se explicó como presentar una idea de innovación, ya que para ello se deben tener en cuenta factores como la categoría, cuál era el problema inicial, que paradigmas se rompieron con la idea y los impactos que se obtuvieron a partir de ella. Tanto la imagen 1 como la imagen 2 fueron de tipo explicativo, muy importantes en la introducción de la campaña, debido a que para motivar a los trabajadores, primero se les debe contextualizar para que entiendan un poco más la importancia y el sentido de la innovación en las organizaciones, específicamente en el Banco Davivienda como empresa integrante del Grupo Bolívar.

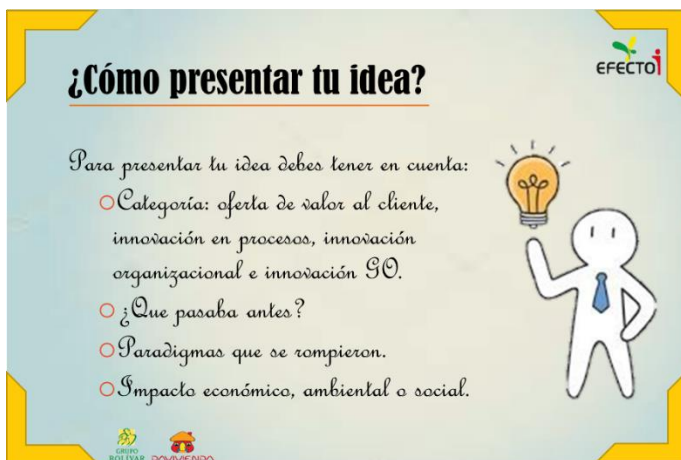


Figura 6. ¿Cómo presentar una idea de innovación?

La tercera imagen lanzada (Figura 7), se diseñó para dar a conocer a los trabajadores el sentido de los premios de innovación que se realizan anualmente. Esta imagen fue un componente importante para motivar a los colaboradores de la sucursal para participar en los premios de innovación, debido a que en ella se ve el verdadero sentido de los premios, los cuales buscan reconocer la iniciativa de resolver situaciones mediante ideas de innovación.



Figura 7. Innovación en el grupo Bolívar

La última imagen (Figura 8), así como la anterior, tuvo como propósito motivar mostrando algunos de los beneficios que puede obtener un trabajador al participar en los premios. Siendo así que la innovación favorecedora tanto para la organización como para sus colaboradores, que además de que se les brindan incentivos por su participación, se resuelven algunas situaciones que impiden la fluidez de la labor que realiza cada uno de ellos.



Figura 8. Beneficios de participar en los premios de innovación.

Como complemento a las primeras 4 imágenes de la campaña publicitaria, se diseñaron 4 imágenes más con el propósito de familiarizar más a los funcionarios con la

metodología de trabajo en cuanto a innovación del Grupo Bolívar y conceptos básicos, ya que cuanto más se conozcan, mayor será el interés en realizar una contribución a la innovación. Estas imágenes fueron muy efectivas, debido a que son sencillas, entendibles y atractivas y al ser transmitidas por una herramienta como Workplace (red social del Grupo Bolívar), fue más amplia su difusión.

En la primera imagen de la segunda parte (Figura 9) se define el concepto de innovación complementando el de idea de innovación presentada en la Figura 5.



Figura 9. ¿Qué es innovación?

La siguiente imagen expone el principal principio para el desarrollo de una idea de innovación, denominado principio de mundo cerrado, este se basa en el uso de recursos propios (humanos, económicos, tecnológicos etc.) de cada área, se consideró importante hacer claridad en este aspecto, debido a que muchos de los colaboradores tienen ideas que requieren de una gran inversión y deben conocer que en el desarrollo de su idea no contarán con el apoyo económico de la Sucursal Bogotá, por el contrario deben usar recursos que posean en su entorno, con el fin de incitarlos a optimizar dichos recursos.



Figura 10. Principio de mundo cerrado

En la siguiente imagen se hace énfasis en el valor agregado que deben tener las ideas de innovación, esto es lo que diferencia una idea de innovación con cualquier otra idea, no se trata de solo proponer cosas novedosas, si no que se agregué valor en cualquiera de los aspectos, ya sea económico, ambiental o social-



Figura 11. Valor agregado en las ideas de innovación

Por último, se diseñó una imagen (Figura 12) referente a los paradigmas. Esta se realizó debido a la confusión evidenciada en las cartillas provenientes de los premios de innovación anuales de los años 2015 a 2018, en las cuales algunos de los equipos a la hora de describir el paradigma, mencionaban el problema a solucionar; la manera cómo iban a desarrollar la idea; las consecuencias que traía el problema, entre otras cosas. Por lo tanto, se vio la necesidad de aclarar el concepto de paradigma el cual estaba siendo mal entendido y utilizado.



Figura 12. ¿Qué es un paradigma?

Como resultado de las actividades de capacitación, divulgación de información y motivación, se obtuvo una programación adicional de dos sesiones de innovación de una idea, que surgió en el área de cobranza jurídica, la cual tiene como propósito la creación

de un sitio web para facilitar a los usuarios externos la búsqueda de remates judiciales y BRP's disponibles, además de brindarles información conceptual sobre estos dos conceptos. De estas sesiones se generaron actas en las cuales se describen los temas a tratar en cada una de ellas (Anexo G y H). Asimismo, se creó un correo externo para la realización del sitio web y se diseñó una plantilla en la herramienta Sites de Google (Anexo I), para que los funcionarios que forman parte del equipo desarrollador de esta idea, monten la información necesaria para cumplir con el propósito de este sitio web.

Debido a que las ideas de innovación en el grupo Bolívar se deben realizar bajo el principio de mundo cerrado, es decir con recursos propios de la Sucursal que la desarrolla (Santander), esta página web no contiene la imagen del Banco Davivienda, ya que para ello es necesario que el contenido sea generado por la Sucursal Bogotá por cuestiones de permiso e imagen de marca.

El vínculo para acceder a este sitio web es: <https://sites.google.com/view/remates-judiciales/inicio>

Capítulo 10

Conclusiones y Recomendaciones

Dados los resultados de la encuesta, se evidencia que las causas de la baja participación en los procesos de innovación son, además del desconocimiento del proceso como se plantea en la hipótesis, es la escasa capacitación que se da a los funcionarios; fallas en el proceso de divulgación de información, ya sea porque no se está realizando dicha difusión o por que los medios que se usan no son los adecuados y la falta de motivación a los trabajadores en cuanto a participación en sesiones de innovación.

Las mejoras implementadas en cuanto a capacitación, divulgación de información y motivación, cumplieron con las expectativas de motivar a los colaboradores a contribuir con la generación de ideas de valor, ya que de estas actividades surgió una potencial idea para ser presentada en los premios anuales de innovación de la Familia Bolívar.

Por otra parte, se recomienda en cuanto a capacitación, hacer alianzas estratégicas con empresas que sean fuertes en temas de innovación, para que faciliten al Banco información actualizada y veraz, con el propósito de difundir entre sus colaboradores dicha información. Estas alianzas también podrán facilitar la capacitación a personal del Banco que quiera ser líder en innovación, para dirigir sesiones de innovación, de las cuales pueden surgir ideas valiosas para resolver problemas en distintas áreas.

Para divulgar efectivamente información sobre temas de innovación, la mejor opción es el uso de la red social interna (Workplace), ya que es accesible y maneja un formato muy visual, el cual capta de manera más fácil la atención de los usuarios. Se debe tener en cuenta que la información que se publica se debe realizar en grupos abiertos en donde cualquier funcionario de la Sucursal pueda acceder a dicha información.

Las campañas publicitarias tienen dos fines, el primero es motivacional, ya que mediante imágenes se puede llegar de una manera más amigable al público y el segundo es informativo, debido a que estas imágenes también pueden contener información relevante. Se recomienda que estas campañas se realicen periódicamente y que tengan contenidos llamativos que generen interés en los espectadores.

Lista de Referencias

- Arias, C. Arenas, P. Flórez, L. y Carrillo, E. (2013). Aproximación Al Sistema Regional De Ciencia, Tecnología E Innovación Del Departamento De Santander. *Gerencia Tecnológica Informática*, (12) 34, 45 – 58. Recuperado de:
<https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistagti/article/view/3845/4201>
- Becerra, F y Álvarez, C. (2011). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en Caldas – Colombia. *Estudios gerenciales*, 27 (119), 209 – 232. Recuperado de:
https://ac.els-cdn.com/S0123592311701644/1-s2.0-S0123592311701644-main.pdf?_tid=b4da31b8-defb-4f34-ad72-985c232b853c&acdnat=1547774264_ed50f88dc26ed40d24eaeccfdf072656
- Davivienda. (2018). *Reseña histórica*. Bogotá, Colombia: Recuperado de:
https://www.davivienda.com/wps/portal/inversionistaspanol/inversionistas/AcercaBanco/quienes_somos/davivienda/
- Efecto i. (2015). *Innovación abierta*. Bogotá, Colombia. Recuperado de:
https://efectoifamiliabolivar.com/?page_id=72
- Efecto i. (2018). *Premio innovación Grupo Bolívar – Logros nominados*. Bogotá, Colombia. Recuperado de: https://efectoifamiliabolivar.com/?page_id=72
- Escuela de Organización Industrial. (EOI, 2018). *Programa de Estrategia Corporativa: Blue Ocean Strategy*. Madrid, España: Fundación EOI. Recuperado de:
<https://www.eoi.es/es/cursos/19235/programa-de-estrategia-corporativa-blue-ocean-strategy-madrid>
- Grueso, M. Gómez, J y Garay, L. (2011). Redes empresariales e innovación: el caso de una red del sector cosmético en Bogotá (Colombia). *Estudios gerenciales*, (27) 118, 189 – 203. Recuperado de: https://ac.els-cdn.com/S0123592311701528/1-s2.0-S0123592311701528-main.pdf?_tid=e3a0852e-0ac6-4755-a783-9ba5d2bd3956&acdnat=1547775602_66b2e5487db818e805fd034e8a8c0107
- Grupo Bolívar. (2015). *Manual del Coach*. Recuperado de:
https://efectoifamiliabolivar.com/?page_id=1059
- Jardón, C. (septiembre de 2011). Innovación empresarial y territorio: Una aplicación a Vigo y su área de influencia. *EURE*, (37) 112, 115 – 139. Recuperado de:
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0250-71612011000300006&script=sci_arttext

- Murillo, G: (2009). Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: el caso de las organizaciones bancarias en Colombia. *Estudios Gerenciales*, (25) 112. Recuperado de:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232009000300005&script=sci_arttext&tlng=pt
- Tarí, J y García, M. (2011). ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales?. *Cuadernos de Gestión*, 1 (13), 151 – 176. doi: 10.5295/cdg.100263jt.
- Tecnológico de Monterrey. (2013). *Curso: Bases para la Innovación*. Recuperado de:
https://grupobolivar.csod.com/lms/scorm/clientLMS/ScormFrames.aspx?aicc_sid=AICCBquKOLZjh7amlyGfX59G8LxatiE7JFUnMut24PuOsUc&aicc_url=https://grupobolivar.csod.com/LMS/scorm/aicc.aspx
- Vega, J. Gutiérrez, A y Fernández, I. (2009). Estrategias de adquisición de conocimiento en los procesos de innovación empresarial. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 185 (783), 782 – 791. doi: 10.3989/arbor.2009.738n1052

Anexos

Anexo A. Encuesta de los Procesos de Innovación de la Sucursal Santander del Banco Davivienda S.A.

Fecha:		Nombre:	
Edad:		Cargo:	
Oficina/ Área		Tiempo en la organización:	

Definición del Problema

La innovación es un tema que en la actualidad es muy importante en todo tipo de organización, debido a que la globalización ha permitido que entren cada vez más empresas competitivas en el mercado, esto hace necesario que las empresas innoven en productos, servicios y procesos, para darle valor agregado a su marca y atraer en mayor medida la atención del público objetivo.

Asimismo, la generación de ideas innovadoras no se da por si sola en una organización, es necesario que las personas entiendan el valor de la misma y se involucren en la generación de estas ideas, de esta manera los colaboradores que conocen determinados procesos, productos o servicios, son quienes pueden proponer una forma de hacerlos más productivos y eficientes.

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado en la Sucursal Santander del Banco Davivienda, en el cual se evidenció la baja participación en iniciativas de innovación, la presente encuesta pretende determinar los factores causantes de esta situación.

Objetivo

La presente encuesta tiene como fin determinar los factores causantes de la baja participación de los trabajadores en iniciativas de innovación en la Sucursal Santander del Banco Davivienda.

Desarrollo

Su opinión es muy importante para el Banco, por lo tanto, queremos saber su experiencia con los procesos de innovación la organización, solicitamos su colaboración al responder esta sencilla encuesta; responda según sea el caso y procure responder con honestidad.

Sus datos serán tratados de manera confidencial.

1. ¿Para usted que es innovación?

2. ¿Ha recibido alguna capacitación sobre innovación?

SI N

Si la respuesta es afirmativa responda las siguientes preguntas, si la respuesta es negativa continúe con la pregunta 7:

3. ¿Cuántas capacitaciones sobre innovación ha recibido?

4. ¿En esas capacitaciones recibió información de cómo desarrollar una idea de innovación?
SI N
5. ¿Sabe usted cuales son las herramientas para generar ideas de innovación?
SI N
6. ¿Después de esas capacitaciones le quedaron claros los temas a tratar?
SI N
7. ¿Recuerda dichos temas actualmente?
SI N
8. ¿Tiene claro el procedimiento para presentar una idea de innovación para participar en los Premios de Innovación de la Familia Bolívar?
SI N
9. ¿Sabe cuál es el medio para postular su idea a dichos premios?
SI N
10. ¿Alguna vez ha participado de una sesión de innovación?
SI N
11. ¿Le interesaría postular alguna idea suya en los Premios de Innovación de la Familia Bolívar?
SI N
12. ¿Le gustaría ser parte de un equipo para llevar a cabo una idea de innovación?
SI N

Muchas gracias por su tiempo

Anexo B. Tabulación de los datos obtenidos en la encuesta de los procesos de innovación

Funcionario	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12
1	4. Simplificar procesos	No						No	No	No	Sí	Sí
2	1. Mejorar productos o pr	No						No	No	No	No	No
3	1. Mejorar productos o pr	No						No	No	No	No	No
4	1. Mejorar productos o pr	No						No	No	No	No	No
5	1. Mejorar productos o pr	No						No	No	No	Sí	Sí
6	5. Generar cambios	No						No	Sí	No	No	Sí
7	2. Crear algo que genera i	No						No	No	No	Sí	Sí
8	1. Mejorar productos o pr	No						No	No	No	No	Sí
9	1. Mejorar productos o pr	No						No	No	No	No	Sí
10	5. Generar cambios	No						Sí	Sí	No	Sí	Sí
11	1. Mejorar productos o pr	No						No	No	No	Sí	Sí
12	1. Mejorar productos o pr	No						No	No	No	No	No
13	4. Simplificar procesos	No						No	Sí	No	Sí	Sí
14	5. Generar cambios	No						No	No	No	Sí	Sí
15	1. Mejorar productos o pr	No						No	No	No	Sí	Sí
16	1. Mejorar productos o pr	No						No	No	No	No	No
17	1. Mejorar productos o pr	No						No	No	No	No	No
18	2. Crear algo que genera i	No						No	No	No	Sí	Sí
19	1. Mejorar productos o pr	No						No	No	No	Sí	Sí
20	2. Crear algo que genera i	No						No	No	No	No	Sí
21	1. Mejorar productos o pr	No						No	No	No	No	No
22	1. Mejorar productos o pr	No						No	No	No	No	No
23	2. Crear algo que genera i	No						No	No	No	No	No
24	2. Crear algo que genera i	No						No	No	No	No	Sí
25	3. Hacer algo diferente	No						No	No	No	Sí	Sí
26	1. Mejorar productos o pr	No						No	No	No	No	No
27	1. Mejorar productos o pr	No						No	No	No	Sí	Sí
28	1. Mejorar productos o pr	Sí	2 Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
29	3. Hacer algo diferente	No						No	No	No	Sí	Sí
30	1. Mejorar productos o pr	No						No	No	No	No	No
31	1. Mejorar productos o pr	No						No	No	No	No	Sí
32	2. Crear algo que genera i	No						No	No	No	No	Sí
33	2. Crear algo que genera i	No						No	No	No	No	No
34	1. Mejorar productos o pr	No						No	No	No	Sí	No
35	1. Mejorar productos o pr	No						No	No	No	No	No
36	5. Generar cambios	No						No	No	No	Sí	Sí
37	1. Mejorar productos o pr	No						No	No	No	Sí	Sí
38	1. Mejorar productos o pr	No						No	No	No	No	No

39	2. Crear algo que genera i	No					Sí	Sí	No	Sí	Sí
40	2. Crear algo que genera i	No					No	No	No	No	No
41	1. Mejorar productos o pr	No					No	No	No	No	No
42	2. Crear algo que genera i	No					No	No	No	No	Sí
43	1. Mejorar productos o pr	No					No	No	No	Sí	Sí
44	2. Crear algo que genera i	No					No	Sí	No	No	Sí
45	1. Mejorar productos o pr	No					No	No	No	No	No
46	1. Mejorar productos o pr	No					No	No	No	No	No
47	3. Hacer algo diferente	No					No	No	No	No	Sí
48	4. Simplificar procesos	No					No	No	No	Sí	Sí
49	2. Crear algo que genera i	No					Sí	Sí	No	Sí	Sí
50	1. Mejorar productos o pr	No					No	No	No	Sí	Sí
51	2. Crear algo que genera i	No					No	Sí	Sí	Sí	Sí
52	1. Mejorar productos o pr	No					No	No	No	No	No
53	2. Crear algo que genera i	No					No	No	No	Sí	Sí
54	1. Mejorar productos o pr	No					No	No	No	No	No
55	2. Crear algo que genera i	No					No	No	No	No	No
56	2. Crear algo que genera i	No					No	No	No	No	No
57	2. Crear algo que genera i	No					No	No	No	No	Sí
58	2. Crear algo que genera i	No					No	No	No	Sí	Sí
59	2. Crear algo que genera i	No					No	No	No	No	No
60	1. Mejorar productos o pr	No					No	No	No	No	No
61	1. Mejorar productos o pr	No					No	No	No	No	Sí
62	1. Mejorar productos o pr	No					No	No	No	No	Sí
63	1. Mejorar productos o pr	Sí	1 No	No	Sí	No	No	No	No	No	Sí
64	1. Mejorar productos o pr	Sí	1 No	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No
65	2. Crear algo que genera i	No					No	No	No	No	No
66	2. Crear algo que genera i	No					No	No	No	Sí	Sí
67	2. Crear algo que genera i	No					No	No	Sí	Sí	Sí
68	1. Mejorar productos o pr	Sí	2 No	No	Sí	No	No	No	No	Sí	Sí
69	4. Simplificar procesos	No					No	No	Sí	No	Sí
70	1. Mejorar productos o pr	No					No	No	No	No	No
71	2. Crear algo que genera i	No					No	No	No	No	No
72	2. Crear algo que genera i	No					No	No	No	Sí	Sí
73	1. Mejorar productos o pr	No					No	No	No	No	No
74	3. Hacer algo diferente	No					Sí	Sí	No	Sí	Sí
75	1. Mejorar productos o pr	No					No	No	No	No	No
76	1. Mejorar productos o pr	No					No	No	No	No	No
77	1. Mejorar productos o pr	No					Sí	Sí	No	Sí	Sí

Anexo C. Presentación líderes en innovación



LÍDERES EN INNOVACIÓN

La innovación es

La capacidad de generar e incorporar conocimientos para dar respuestas creativas a los problemas del presente, que impliquen un aumento de productividad y competitividad. Para esto debe haber un indicador que permita medir el valor agregado que esta innovación trae a la organización.

El rol de los líderes

En cuanto al logro de una organización más innovadora, un líder de innovación es el principal agente de cambio. Por lo tanto usted como líder de innovación, debe tener las siguientes expectativas:

1. Ser cada vez más innovador.
2. Ejercer una fuerte influencia.
3. Ser inspiración para sus colegas.
4. Convertirse en referente.
5. Convertirse en un recurso.
6. Apoyar a individuos y equipos.
7. Apoyar la implementación de proyectos de innovación específicos.
8. Integrar foros, comités y equipos de innovación.
9. Contribuir a la planificación.

Recuerde que



Preparativos previos a una sesión

- A** Escoger el tema e identificar al dueño correspondiente.
- B** Entender y enfocar los objetivos con el Dueño y las demás partes interesadas.
- C** Establecer quienes serán los participantes.
- D** Definir las restricciones y los indicadores de éxito.
- E** Crear el plan de la sesión (el flujo).
- F** Definir el plan de seguimiento.
- G** Determinar los aspectos logísticos.

Actitudes para la generación de ideas



Suspender el juicio

Suspender temporalmente la evaluación y crítica (positiva o negativa) de las opciones ya que esto suprime la generación de ideas creativas.



Buscar cantidad

Intentar consciente y deliberadamente generar la mayor cantidad de ideas ya que a mayor número de opciones, la posibilidad de tomar una mejor decisión incrementa.



Pensamiento libre

Registrar toda opción o posibilidad que venga a la mente, así parezca descabellada, con esto se podrán producir propuestas inusuales de alto potencial y valor.



Buscar combinaciones

Usar ideas previas para la construcción de nuevas opciones, esto permite explorar, elaborar y expandir algunas posibilidades interesantes.

Herramientas para la generación de ideas

Brainwriting:

Esta herramienta es usada cuando se busca un cambio incremental; esta consiste en que cada miembro del equipo genere ideas a partir de las ideas de sus compañeros, mediante un formato que contenga la siguiente información:

Tema:

Fila	Idea 1	Idea 2	Idea 3
1			
2			
3			

Nota: El número de filas dependerá de la cantidad de ideas que se quiera obtener.

Para utilizar esta herramienta se debe:

- Lanzar la pregunta o problema y dar un formato a cada integrante del equipo.
- Los integrantes deben escribir 3 ideas relativas al tema en la primera fila del formato.
- Cuando terminen el renglón deben poner su formato cara abajo en el centro de la mesa e intercambiar su formato con el de otro compañero.
- Cada uno debe leer las ideas escritas en el último renglón del nuevo formato que tiene y usar estas ideas para generar nuevas opciones en el siguiente renglón.
- Cada participante debe compartir algunas de las ideas del formato con el que se quedó al final.

Herramientas para la generación de ideas

Brainstorming:

Esta herramienta es usada cuando se busca un cambio intermedio. Consiste en que todos los participantes anotan sus ideas en post-it los cuales son organizados posteriormente por el facilitador.

Para utilizar esta herramienta se debe:

Focalizar el objetivo de la lluvia de ideas

Tener en cuenta las actitudes para la generación de ideas

Recordar que la escritura en los post-it debe ser legible, concisa y específica.

Usar otras herramientas como SCAMPER si la generación de ideas se vuelve lenta.

Herramientas para la generación de ideas

Relaciones visuales:

Los pasos a seguir para la generación de ideas son:

1. Distribuir formatos y dar una visión general de la herramienta.
2. Pedir a los participantes que se relajen mostrando algunas imágenes de relajación.
3. Mostrar la primera imagen de estímulo.
4. Cada integrante debe generar un título para la imagen y escribir en el formato ¿Qué observa? ¿Qué impresiones o reacciones tiene con esta imagen?
5. Mostrar la siguiente imagen después de 30 segundos aproximadamente y repetir el proceso con todas las imágenes.
6. Los participantes deben escribir el tema a tratar y establecer conexiones entre sus observaciones y el tema.
7. Cada participante debe comentar las conexiones más interesantes.



Principios del pensamiento creativo

1. Simplificar los problemas

¿Cómo meterías una jirafa dentro de un refrigerador en tres pasos?

La respuesta correcta es: abres el refrigerador, metes la jirafa y cierras el refrigerador



Este ejercicio te permitirá saber si tienes a hacer las cosas simples de maneras más complicadas



Principios del pensamiento creativo



2. Pensar en las consecuencias de las acciones

¿Cómo meterías un elefante dentro de un refrigerador?

La respuesta correcta es: abres el refrigerador, sacas la jirafa, metes al elefante y cierras el refrigerador.



Este ejercicio te mide tu habilidad para pensar en la consecuencia de las acciones que has hecho previamente. Lo que hiciste antes, afecta lo que haces después.



Principios del pensamiento creativo

3. Utilizar la información disponible

El rey león organiza una conferencia de animales. Todos están presentes excepto uno. ¿Qué animal no se presentó?

La respuesta correcta es: El elefante, ya que está encerrado dentro del refrigerador.



Este ejercicio te mide tu memoria, la capacidad que tienes para utilizar la información que ya tienes.



Principios del pensamiento creativo

4. Pensar en el problema en su totalidad

Estás frente a un río que debes cruzar, en él habitan cocodrilos pero no tienes ningún bote o puente que te ayude ¿Cómo harías para cruzar?

La respuesta correcta es: Saltas al río y nadas a la otra orilla, ya que los cocodrilos están en la reunión del león.



Este ejercicio te reta a pensar en el problema en su totalidad y no solo en una parte de él.



Convergencia

La Convergencia es la clave para tener éxito en la implementación. Cualquier sesión debe terminar con algunas actividades de Convergencia:

1. Revisar las ideas generadas y agruparlas.
2. Definir los criterios para seleccionar ideas y el marco general - cuántas ideas se están buscando y cuántos proyectos se implementarán en el corto, mediano y largo plazo.
3. Priorizar las ideas y los conceptos.
4. Crear un flujo, eligiendo las ideas que se implementarán en el corto, mediano y largo plazo.
5. Crear un plan de acción general y planes de acción específicos para cada idea elegida, para que las ideas se lleven a cabo.
6. Sacar aprendizajes de la sesión.



¿Cómo funciona la innovación en el Grupo Bolívar?

Mundo cerrado

Solucionar un problema usando recursos disponibles en el entorno inmediato.

Parámetros para presentar una idea

Categoría	Factor wow	Descripción	Paradigma
<ul style="list-style-type: none"> Oferta de valor al cliente Innovación en procesos Innovación organizacional Innovación Go. 	En este punto se debe explicar brevemente el factor diferenciador que tiene esta idea y que beneficios se obtienen de él.	En la descripción se debe incluir el objetivo de la idea, la fuente de inspiración (¿por qué surgió la idea?), las áreas involucradas y la tecnología o herramientas usadas para su desarrollo.	Qué paradigma se rompe: un cambio relevante en las reglas, supuestos y actitudes relacionados con una forma establecida para desarrollar una actividad.

Parámetros para presentar una idea



Impacto económico: mide el aumento en los ingresos o disminución en los gastos producto de la implementación del proyecto innovador.



Impacto social: El impacto social mide la forma en la que el proyecto impacta a la comunidad en aspectos laborales, de derechos humanos, protección de la salud, fomento de la educación, entre otros.



Impacto ambiental: El impacto ambiental mide la forma en la que el proyecto está contribuyendo a la sostenibilidad ambiental de manera directa o indirecta (si el proyecto ayuda a la conservación del medio ambiente a través de alguno de nuestros grupos de interés – Clientes, Comunidad, Funcionarios y sus familias, Accionistas, Proveedores, Gobierno, aliados), fomentando el uso de tecnologías limpias, disminución de la huella de carbono y la conservación de los recursos naturales.

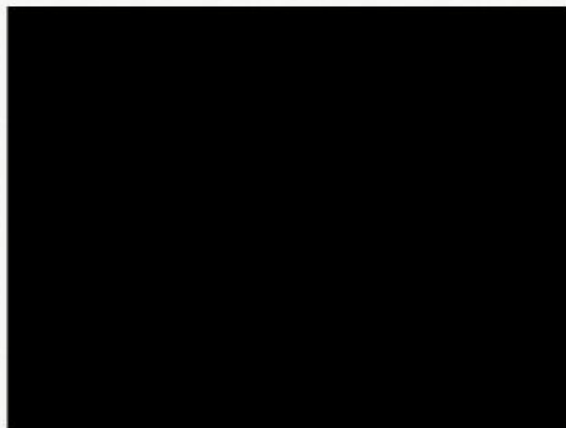
ALGUNOS LOGROS
NOMINADOS EN EL
2018...

Tu tiempo es nuestro tiempo



Factor Wow: Generamos valor al tiempo de espera de clientes y usuarios, antes de la apertura en horario adicional; mejorando la percepción del servicio.

Davi Money Transfer



Factor Wow: Herramienta virtual disponible en el DRIVE, que permite atender y ejecutar una operación en moneda extranjera, pasando de >2 h. a <15 min.

In - Capta

Factor Wow: Ingresan a nuestras cuentas 4.000 Millones promedio de recursos nuevos, provenientes de desembolsos de créditos de vivienda y remodelación.

Descripción: Los asesores comerciales contactan al vendedor del inmueble en el momento del diligenciamiento de la solicitud de crédito de vivienda usada o remodelación, y ofrecen apertura de cuenta digital para el desembolso con el fin de incrementar los saldos de captación. El área de crédito disminuye operatividad en desembolso pasando de 8 pasos a solo 2. Además se descentralizan los giros en cheque que se hacían en una sola oficina y se gira en la oficina originadora del crédito de vivienda.

Paradigma: En los desembolsos de créditos de vivienda usados y remodelación, el beneficiario del cheque debe ir al área de crédito a reclamarlo y lo consignan en otros Bancos al no tener cuentas en Davivienda.



gracias

Anexo D. Certificado de finalización y aprobación del curso: Bases Para la Innovación.



Por medio de la presente hacemos constar que el participante:

MARIA ESPINOSA HIGUERA

concluyó satisfactoriamente el programa:

Bases para la innovación

Impartido por Educación Ejecutiva en Línea de la Vicerrectoría de Programas en Línea del Tecnológico de Monterrey

La capacitación fue terminada el:

lunes, 17 de diciembre de 2018

Saludos cordiales,
ATENTAMENTE

Lic. Noeme Villarreal Rodríguez

Directora de Educación Ejecutiva en Línea

**Anexo E. Certificado de finalización y aprobación del curso: Innovación –
Principios Para el Desarrollo Personal y Organizacional.**



Por medio de la presente hacemos constar que el participante:

MARIA ESPINOSA HIGUERA

concluyó satisfactoriamente el programa:

Innovación: principios para el desarrollo personal y organizacional

Impartido por Educación Ejecutiva en Línea de la Vicerrectoría de Programas en Línea
del Tecnológico de Monterrey

La capacitación fue terminada el:

miércoles, 22 de mayo de 2019

Saludos cordiales,
ATENTAMENTE

Lic. Noeme Villarreal Rodríguez

Directora de Educación Ejecutiva en Línea

Anexo F. Manual de usuario
Procedimiento de propuesta e implementación de ideas de innovación

Nombre del Sistema: Procesos de Innovación	Versión del Sistema: 1.0
Tipo de Manual: Procedimiento	Fecha de Elaboración: 08/04/2019
Área donde fue elaborado: Coordinación de Gestión Humana	

Índice

1. Antecedentes	2
2. Objetivo	2
3. Justificación.....	2
4. Alcance.....	3
5. Metodología.....	3

1. Antecedentes

Teniendo en cuenta los datos históricos de participación en innovación de la Sucursal Santander del Banco Davivienda S.A., se puede inferir que la participación de la Sucursal en procesos de innovación es nula desde el año 2012 hasta el 2015 y que en el 2018 dicha participación es baja, por lo cual se determina la necesidad de orientar a los colaboradores para que propongan e implementen sus ideas de innovación.

2. Objetivo

El presente manual se creó con el fin de orientar a los colaboradores de la Sucursal Santander del Banco Davivienda S.A. en cuanto a los pasos que se deben seguir para la creación, presentación e implementación de ideas de innovación que contribuyan con el crecimiento del área u oficina a la cual pertenece cada colaborador.

3. Justificación

Teniendo en cuenta que uno de los factores más influyentes en la competitividad de una empresa, es la creación de valor agregado, el cual se logra mediante productos, servicios y procesos novedosos y diferenciadores y esto solo puede alcanzarse a través la participación de los colaboradores en los procesos de innovación; se hace evidente la necesidad creciente que tiene la Sucursal en fomentar la ejecución de iniciativas, mediante la implementación de mejoras en el proceso que conduzcan a una participación más activa en la generación de propuestas de valor; lo anterior provocará entre los trabajadores, un ambiente dinámico que les permita sentirse más identificados con crecimiento de la organización.

4. Alcance

Este manual va dirigido a todos los funcionarios de la Sucursal Santander del Banco Davivienda S.A.

5. Metodología

Cuando un colaborador tiene una idea para mejorar alguna situación que se presenta en su área de trabajo, lo que debe hacer es presentar la idea ante el comité de innovación de la sucursal, allí se evaluará de acuerdo con los criterios de: Impacto económico, Impacto ambiental e Impacto Social. Si la propuesta presentada tiene algún impacto positivo, se le brindarán al dueño de la idea algunas herramientas necesarias para que la pueda presentar y desarrollar bajo el principio de mundo cerrado, en la cual se debe disponer de los recursos que posea el área a la que pertenece el dueño de la propuesta.

Para presentar la idea ante el comité de innovación, es necesario tener claros los siguientes aspectos:

- a. Nombre de la idea.
- b. Categoría:
 - Oferta de valor al cliente: introducción de un bien o un servicio nuevo o significativamente mejorado en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina.
 - Innovación en procesos: introducción de un nuevo o significativamente mejorado proceso de producción o de distribución. Ello implica un cambio significativo en las técnicas, los materiales y/o programas informáticos
 - Innovación organizacional: Introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.
 - Innovación Go: Introducción de un nuevo o significativamente mejorado proceso de producción o de distribución, aplicando las herramientas GO (G-suite, Workplace y Xplora).
- c. Factor wow: En este punto se debe explicar brevemente el factor diferenciador que tiene esta idea y que beneficios se obtienen de él.
- d. Descripción: En la descripción se debe incluir el objetivo de la idea, la fuente de inspiración (¿por qué surgió la idea?), las áreas involucradas y la tecnología o herramientas usadas para su desarrollo.
- e. Paradigma: Se debe decir qué paradigma se rompe, es decir, un cambio relevante en las reglas, supuestos y actitudes relacionados con una forma establecida para desarrollar una actividad.
- f. Impacto económico: El Impacto Económico mide el aumento en los ingresos o disminución en los gastos producto de la implementación del proyecto innovador.

- g. Impacto social: El Impacto Económico mide el aumento en los ingresos o disminución en los gastos producto de la implementación del proyecto innovador.
- h. Impacto ambiental: El Impacto Económico mide el aumento en los ingresos o disminución en los gastos producto de la implementación del proyecto innovador.

En cada uno de los impactos es importante aclarar los ingresos o gastos que se generaban antes de la implementación del proyecto y el nivel de ingresos o gastos después de la implementación del proyecto. De igual manera, de ser pertinente, se debe referenciar el nivel de crecimiento que se presentaba antes de la implementación y el nivel de crecimiento después de la implementación.

Posterior a la aprobación de la idea, el comité de innovación de la Sucursal Santander, la envía al Área de Innovación en Bogotá para que evalúe la propuesta y determine si puede ser nominada a los Premios de Innovación del Grupo Bolívar, que se celebran cada año. Si la idea es aprobada, el dueño de la idea deberá sustentarla ante los jurados expertos en el tema los cuales evaluarán la propuesta de acuerdo a la categoría a la que pertenece, para elegir a los ganadores.

Anexo G. Acta de reunión sesión de innovación No. 1

ACTA DE REUNIÓN	
Comité o Grupo: Remates judiciales	Acta No. 1
Citada por: Coordinación de Gestión Humana	Fecha: 09/05/2019
Coordinador: Julián Enrique Gualdrón H.	Hora inicio: 8:00 a.m. Fin: 10:05 a.m.
Digitalizado por: María Paula Espinosa H.	Lugar: Edificio Davivienda piso 16

PARTICIPANTES			
No.	Nombre	Cargo	Oficina
1	Edward Caballero	Profesional I juridico de cobranza persona jurídica	Normalización persona jurídica
2	Juan Camilo Luengas	Director administrativo H.A.	Sotomayor
3	Juan Esteban Sanchez	Cajero H.N.	Bolarqui
4	Yurany Corredor	Director administrativo H.A.	Piedecuesta
5	Karol Santamaria	Cajero H.A.	Cacique
6	Alvaro Vargas	Supernumerario H.A.	Coordinación de gestión humana
7	Fabián Ramírez	Informador H.N.	provenza
8	Cesar Lesmes	Analista III administrativo	Coordinación administrativa
9	Gerson Toloza	Cajero H.N.	sotomayor
10	Deisy esteban	Supernumerario H.N.	Coordinación de gestión humana

11	Fabio Gutierrez	Profesional III subgerencia comercial	Subgerencia comercial
12	Julian Gualdrón	Coordinador de gestión humana	Coordinacion de gestion humana
13	Maria Paula Espinosa	Aprendiz universitario	Coordinacion de gestion humana

PUNTOS DE DISCUSIÓN

1	Medio para presentar la información (site, app, página ext., redes sociales, correo)
2	Contenido del sitio
3	Estructura física del sitio - diagnóstico inicial (Costos)
4	Público
5	Cifras

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

De la reunión se concluyó que el mejor medio para desarrollar la idea es un sitio web con la herramienta Sites de la Gsuite, el cual contenga el proceso de cómo se realiza un remate y otros temas educativos, preguntas frecuentes e información sobre cada bien rematado. En cuanto al público, se estableció realizar una prueba piloto con los funcionarios del Banco y obtener las métricas de las visitas realizadas al sitio para presentar esta información a Bogotá. En complemento a esto, las cifras que se presentarán son los remates que se llevan a cabo vs los bienes que realmente se venden en estos remates.

Tareas pendientes.

1. Realizar el diagnóstico inicial para determinar si la prueba piloto se puede realizar con clientes externos y el costo.
2. Establecer la información que se va a montar en el sitio.
3. Determinar en cuanto a cifras de qué otra manera se puede medir el impacto.
4. Digitalizar la información de los remates.

Anexo H. Acta de reunión sesión de innovación No. 2

ACTA DE REUNIÓN	
Comité o Grupo: Remates judiciales	Acta No. 2
Citada por: Coordinación de Gestión Humana	Fecha: 23/05/2019
Coordinador: Julián Enrique Gualdrón H.	Hora inicio: 8:00 a.m. Fin: 9:30 a.m.
Digitalizado por: María Paula Espinosa H.	Lugar: Edificio Davivienda piso 16

PARTICIPANTES				
No	Nombre	Cargo	Oficina	Correo
1	Edward Caballero	Profesional I juridico de cobranza persona jurídica	Normalización persona jurídica	eacaball@davivienda.com
2	Juan Camilo Luengas	Director administrativo H.A.	Sotomayor	jluengas@davivienda.com
3	Juan Esteban Sanchez	Cajero H.N.	Bolarqui	juessahe@davivienda.com
5	Karol Santamaria	Cajero H.A.	Cacique	kssantam@davivienda.com
6	Alvaro Vargas	Supernumerario H.A.	Coordinación de gestión humana	alanvago@davivienda.com
7	Fabián Ramírez	Informador H.N.	provenza	faramire@davivienda.com
8	Cesar Lesmes	Analista III administrativo	Coordinación administrativa	celesmes@davivienda.com
13	Maria Paula Espinosa	Aprendiz universitario	Coordinacion de gestion humana	mpespino@davivienda.com

PUNTOS DE DISCUSIÓN	
1	Público objetivo
2	Contenido del sitio
3	Metodología de trabajo

DESARROLLO DE LA REUNIÓN
<p>En cuanto al público objetivo, se decidió que el sitio web quede disponible para externos al banco, para poder medir cuánta gente está interesada en cada bien a rematar y cuánta gente adquiere dichos bienes. Asimismo, se decidió que en esta página se podía incluir una sección de BRP's. La estructura que se definió en esta reunión para el sitio web se divide en tres partes principales, la primera es la definición de remate y BRP con el fin de que los clientes conozcan la diferencia entre estos dos conceptos; la segunda parte es el contenido de cada bien a rematar (datos del juzgado, descripción, valor, número de cuenta y datos del secuestre) o BRP y la tercera y última parte es una sección de preguntas frecuentes con su respectiva respuesta, teniendo en cuenta las preguntas que más realiza la gente sobre los bienes en remate y BRP's. Por último se estableció que la mejor manera para que cada uno pudiese realizar sus respectivos aportes es la creación de un correo electrónico común al cual todos tienen acceso.</p>
<p>Tareas pendientes.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciar la creación del sitio. 2. Determinar las preguntas frecuentes que se van a poner en dicho sitio. 3. Ingresar conceptos y datos de los bienes. 4. Creación del correo electrónico del grupo.

Anexo I. Sitio Web Remates Judiciales





Nombre del sitio web

Inicio

Remates Judiciales

BRP's

Preguntas frecuentes

¿Que es un remate judicial?

Un remate judicial es un proceso en el que un juez ordena la venta en subasta pública de un inmueble ante una demanda de un acreedor en contra de un deudor que no ha cumplido con sus obligaciones y por ello, su inmueble se lleva a subasta pública en el juzgado en audiencia de remate y se adjudica al mejor postor.

¿Que es un BRP?

Descripción

Exoneración de responsabilidad

Es importante tener claro que los remates Judiciales No son ventas directas y por lo tanto la información contenida en ésta página no representa ninguna oferta comercial de que trata el capítulo III, del título I, del libro IV del código de Comercio.

El contenido de ésta página es informativa respecto de los remates judiciales vigentes y próximos a surtirse. Ésta información es de carácter público, de hecho la ley autoriza la publicación de la misma en los periódicos de amplia circulación.

Ésta página No garantiza que se le adjudique el bien a los postores, pues es una decisión que depende del Juez de conocimiento con base en las posturas presentadas en la audiencia de Remate, se adjudica al mejor postor.

Ésta página no tiene fines lucrativos, es por ello que el contacto directo deberá realizarse por el interesado con el juzgado.

Es responsabilidad de los interesados comunicarse con el secuestre y validar las condiciones físicas de los bienes sujetos de remate judicial, pues ésta página no se hace responsable del estado actual de los mismos.



Nombre del sitio web

Inicio

Remates Judiciales

BRP's

Preguntas frecuentes



Nombre del bien 1

Base de remate: \$valor

Ubicación

MÁS INFORMACIÓN



Nombre del bien 2

Base de remate: \$valor

Ubicación

MÁS INFORMACIÓN



Nombre del bien 3

Base de remate: \$valor

Ubicación

MÁS INFORMACIÓN



Nombre del sitio web

Inicio

Remates Judiciales

BRP's

Preguntas frecuentes

Nombre del bien 1



[Descripción](#)

[Valor](#)

[No. de cuenta](#)

[Datos del secuestre](#)

Descripción

Descripción del bien. Texto de prueba. AVISO DE REMATE. ARTÍCULO 450 CODIGO GENERAL DEL PROCESO. EL JUZGADO XXXX CIVIL DEL CIRCUITO DE XXXX, ubicado en la ciudad de XXXX, palacio de justicia XXXX, mediante providencia del XXXX, ha señalado el día 28 (28) de enero a la hora de las diez (10:00 a. m.) del año dos mil diecisiete (2017), para llevar a cabo la diligencia de remate del bien inmueble distinguido con la Matrícula Inmobiliaria No. XXXX, el cual se encuentra legalmente embargado, secuestrado y avaluado dentro del proceso ejecutivo con título hipotecario radicado bajo la partida XXXX-XXXX-XXXX-XXX, propuesto por XXXX,



Nombre del sitio web

Inicio

Remates Judiciales

BRP's

Preguntas frecuentes

Valor

será postura admisible la que cubra el valor del 70 % del avalúo, equivalente a \$ XXXX, previa consignación del cuarenta por ciento (40 %) es decir la suma de \$ XXXX

No. de cuenta

Banco Agrario de Colombia de la ciudad en la cuenta de depósitos judiciales número XXXX.

Datos del secuestre

Datos del secuestre. Texto de prueba. Se advierte que obra como secuestre XXXX, quien será la persona encargada de mostrar el bien objeto de remate, residente en XXXX.





Nombre del sitio web

Inicio

Remates Judiciales

BRP's

Preguntas frecuentes

Vivienda en ciudades diferentes a Bogotá



Vivienda en Bogotá y ciudades aledañas

Diferente de vivienda en ciudades diferentes a Bogotá



Diferente de vivienda en Bogotá y ciudades aledañas





Nombre del sitio web

Inicio

Remates Judiciales

BRP's

Preguntas frecuentes

Vivienda en Bogotá y ciudades aledañas



Diferente de vivienda en Bogotá y ciudades aledañas



HAGA CLICK AQUÍ PARA CONOCER LOS BIENES DISPONIBLES



Nombre del
sitio web

Inicio

Remates Judiciales

BRP's

Preguntas frecuentes

PREGUNTAS FRECUENTES

¿QUÉ DIFERENCIA EXISTE ENTRE UN REMATE Y UN BRP?

Los BRPS Son bienes recibidos en pago por los acreedores, son de su propiedad y por ello la venta es directa. Mientras, que **los Remates Judiciales**, los bienes son de propiedad del demandado y únicamente se pueden adjudicar por medio de subasta pública por un juez donde se adjudica al mejor postor, que haya presentado la oferta.

¿CON SOLO HACER POSTURA ME TRANSFERIRÁN LA

No. No se trata de una venta. La postura le permitirá participar de la

Vita

Maria Paula Espinosa Higuera, nacida el 28 de marzo de 1997, en Floridablanca Santander; estudió su primaria en el Colegio Reina de la Paz hasta 4to grado; en el año 2007 inició sus estudios en el Colegio la Presentación de Bucaramanga. En el año 2014 inició su carrera profesional en la facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana. Años después en 2017 se fue a la ciudad de Panamá a cursar séptimo semestre; mientras estuvo allí realizó una pasantía de 3 meses en la empresa Northbay International Inc. (Nike Panamá), en la cual realizó tareas básicas como digitalización de documentos del área de finanzas.

Al regresar en junio de 2017 inició labores en la empresa de sus padres Siana Ltda, como asistente de gerencia, allí realizó labores de facturación electrónica, digitalización de documentos contables y apoyo en la realización de documentos institucionales.

En el año 2019 inició prácticas profesionales en la empresa Banco Davivienda S.A. en el área de gestión humana, en ella obtuvo experiencia en el área de innovación, realizó algunas actividades complementarias de campañas publicitarias para salud ocupacional, realizó actividades de apoyo por un mes en el área de operaciones y también dio apoyo al área de capacitación.