

1. Liderazgo y estilo de gestión

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

La gestión de liderazgo de Bancoomeva tiene el propósito de movilizar la organización desde la Estrategia hacia los resultados, acorde con los requerimientos y necesidades de los grupos de interés, en el marco del Sistema de Gestión Integral. Por lo anterior el liderazgo ha venido evolucionando hasta constituirse en uno de los compromisos de la oferta de valor para los colaboradores, bajo el componente que hemos denominado: “Impulsamos tu liderazgo”.

El propósito de la gestión descrita es el desarrollo de líderes influyentes e inspiradores de cambios positivos en la vida de los demás, con una clara orientación al logro, a la generación de valor, siendo resolutivos, cumplidores de compromisos, responsables y comprometidos.

Para tal fin, los líderes desarrollan y establecen la misión, visión y valores de la organización. La Misión como elemento de la Estrategia, se materializa a través del cumplimiento de la oferta de valor y esta a su vez, mediante el desempeño satisfactorio del Modelo de Negocio. Por su parte la Visión, se materializa mediante el logro de los objetivos e iniciativas estratégicas.



Gráfico Nro. 5 - Papel del liderazgo para una gestión integral

Es relevante para el liderazgo de Bancoomeva garantizar la alineación de los elementos de la Estrategia descritos en la Gráfica Nro. 19, asegurando que la oferta de valor y el Modelo de Negocio se proyecten hacia el futuro mediante los objetivos e iniciativas estratégicas; estos, a su vez deben ser desplegados a los diferentes niveles de la organización para el desarrollo de los planes de acción necesarios y para su comunicación, con el fin de lograr conocimiento y apropiación por parte de los colaboradores.

Todo lo anterior se gestiona mediante una adecuada sinergia entre acciones de gerencia y acciones de liderazgo. Como acciones de gerencia se entienden la planeación, el despliegue, el seguimiento y el control que deben efectuar los directivos y ejecutivos para alcanzar resultados. Las acciones de liderazgo se refieren a la capacidad de liberar la energía humana, de inspirar y generar compromiso en función de tales resultados.

La Cultura Organizacional se gestiona a través del desarrollo de líderes integrales que inspiren a su equipo de trabajo para alcanzar la cultura deseada, generando capacidades organizacionales diferenciadoras enfocadas en la experiencia de servicio de los asociados a Coomeva y clientes; y en la sostenibilidad de la Organización.

El equipo líder de Bancoomeva encargado de movilizar la organización desde la Estrategia, opera en los siguientes niveles:

Género	Alta Gerencia	Gerencia Media	Táctico	Líder Operativo	Total
Hombres	7	97	358	16	478
Mujeres	7	124	593	72	796
Total	14	221	951	88	1.274

Bancoomeva desarrolla la capacidad organizacional de liderazgo compartido o colectivo. Este se fomenta y apropia mediante competencias y atributos que definen el perfil de los líderes como personas confiables, comprometidas con el resultado, integradoras de equipos, apasionadas

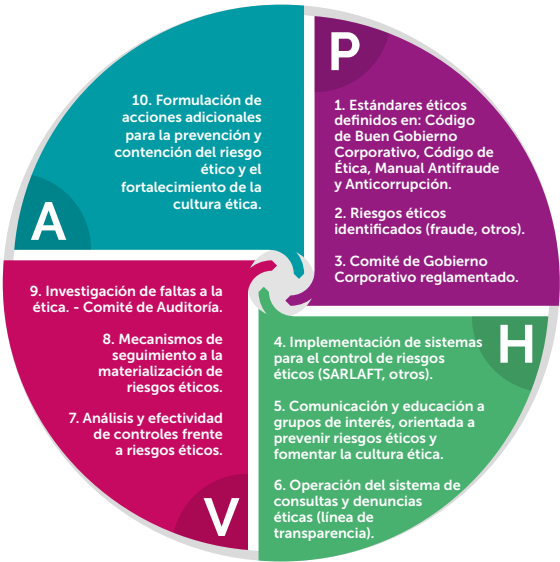
por el servicio y con la inspiración para la innovación y el desarrollo, referente de actuaciones y consecuentemente generadores de cultura. Todo lo anterior como manifestaciones de los valores organizacionales.

Una de las competencias desarrolladas en Bancoomeva para la gestión del liderazgo colectivo es la comunicación directa, la cual debe ser: Asertiva, honesta, sincera y confiable; basada en la escucha y en el interés por entender los puntos de vista de los demás. Para facilitar este proceso, se han implementado los comités de gestión; el buzón corporativo de transparencia, quejas y reclamos de cliente interno a través del aplicativo Atentos; el Comité de Convivencia, el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST) y los programas “Conversemos” y “Gestión Humana Contigo” mediante los cuales se responden todas las inquietudes de los colaboradores y se definen acciones de mejora para cada área. Adicionalmente, para evaluar el impacto de los canales de comunicación se aplica la encuesta de bienestar y cultura organizacional.



El liderazgo de Bancoomeva promueve los valores y la integridad, mediante el modelo de gestión ética, que contiene los mecanismos necesarios para promover y asegurar una conducta acorde con este modelo en toda la organización, y garantizar un ejercicio gerencial ético, transparente y respetuoso de los derechos de los grupos de interés. Se gestiona con base en elementos contenidos en cada una de las fases del ciclo PHVA que se describe a continuación:

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



Gráfica Nro. 7 - Modelo de Gestión Ética.

- Este modelo de liderazgo está fundamentado en el modelo teórico práctico de competencias. Se trata de un modelo que surge del entendimiento de los cambios en la Estrategia, en el contexto y en las necesidades de nuestros grupos de interés, el cual ha llevado a repensar cuáles son las competencias requeridas en los colaboradores de Bancoomeva que permitirán seguir siendo sostenibles y exitosos en un futuro cada vez más competido y complejo.

Con el apoyo de los colaboradores se han convertido estos cinco atributos en hábitos, es decir, en comportamientos repetidos que se viven y actúan en el día a día, que generan la capacidad organizacional de liderazgo colectivo y conducirán a una capacidad organizacional superior o metacapacidad, que es la excelencia en el servicio para la generación de valor.

Todo esto se logra gracias a un talento competente (que sabe hacer lo que debe hacer), comprometido (que quiere hacerlo) y contributivo (que se pone la camiseta para “jugar”, pero que también “mete los goles”).

criben ampliamente en el capítulo 2A, la relevancia del mejoramiento continuo, la innovación dentro del Sistema de Gestión Integral y la implicación de todos los grupos de interés del Sistema de Responsabilidad Social Empresarial; todos los anteriores en función de resultados, conforme se describe en la siguiente gráfica:

Gráfica Nro. 8 - Componentes del Sistema de Gestión Organizacional.

Un elemento fundamental del enfoque de nuestro Sistema Organizacional se relaciona con las necesidades y expectativas de los grupos de interés, como aspectos claves para definir los grandes compromisos y asuntos materiales de la organización y la evaluación permanente de los resultados en torno a estos.



El Sistema de Gestión Integral, adoptado desde el año 2001 como modelo explícito de gestión, y el Sistema de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento, han sido los pilares esenciales para alcanzar los niveles de desarrollo del Modelo de Negocio actual de Bancoomeva.

En el capítulo 2 de este documento se desarrolla el componente de Gestión Estratégica; en el capítulo 5, el de Gestión de Procesos, y en el numeral 1d y el capítulo 3, se desarrolla lo relacionado con la Gestión de la Cultura.

Cada uno de los elementos del Sistema de Gestión Integral se articula a fin de operar la Estrategia a través de los procesos que configuran la Cadena de Valor, que se muestra en el capítulo 5A, provista de macroprocesos estratégicos, primarios y de apoyo, en los cuales están claramente definidos su alcance, objetivo e interacciones. En cada macroproceso se fomenta el desempeño y compromiso mediante procesos de transformación cultural.

Por su parte, el Sistema de Gobierno Corporativo se articula con los componentes de Gestión del Riesgo y Cumplimiento, cada uno de los cuales contiene los siguientes elementos:



Los sistemas de gestión disponen de método para evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales (estratégicos y de proceso), mediante indicadores que se describen en los capítulos 6, 7, 8 y 9, los cuales se tienen definidos a nivel estratégico, táctico y operativo, a través de las siguientes herramientas: Balanced ScoreCard, Tablero de Mando Integral TMI, Mapa de Proyectos y Tableros de Gestión.

En los casos pertinentes estos indicadores se comparan con los mejores de su clase; para los indicadores estratégicos del core de negocio se parte de un comparativo con la media del Sistema Bancario colombiano, y la identificación de un grupo de bancos referentes, tomando como parámetro de comparación una composición de cartera mayoritariamente de consumo.

En alineación con el Sistema de Gestión Organizacional, se cuenta con un modelo de gestión de la información, el cual provee de información necesaria a los grupos de interés y a los líderes de proceso. A través de este modelo, todos los niveles de la organización acceden a herramientas para la identificación sistémica y sistemática de la información relevante y de cada proceso, al tiempo que proporciona la información necesaria para que las áreas realicen el análisis respectivo para la toma de decisiones, proceso que contribuye al aprendizaje, al mejoramiento e innovación de los procesos, canales, productos y servicios financieros y finalmente al logro de los objetivos estratégicos.

Es de resaltar que en 2017, por cuarto año consecutivo Bancoomeva obtuvo de TransUnion el primer lugar en

Colombia en calidad de la información reportada, en el Grupo C, conformado por nueve entidades bancarias.

La estructura organizacional del Banco cuenta con flexibilidad y capacidad de adaptación, como respuesta a los cambios del entorno. A partir de un proceso de aprendizaje organizacional se le confiere la agilidad y el dinamismo necesaria para desarrollar capacidades de adaptación y alineación con los procesos, la cultura y la Estrategia del Banco.

Todo ajuste sobre la estructura organizacional es revisado por la Alta Gerencia y aprobado por la Junta Directiva, previo análisis técnico por parte de la Administración.

La alineación organizacional es liderada por la Presidencia del Banco y su grupo primario, y es socializada a los colaboradores a través de los siguientes mecanismos: Comités de gestión, Mensaje de Hans (Presidente), Tertulias estratégicas, boletines virtuales y buzones de correo masivo.

El presupuesto anual utiliza como insumo principal el Direccionamiento Estratégico, donde se definen los focos, proyectos e Iniciativas estratégicas que son la base para la construcción del presupuesto.

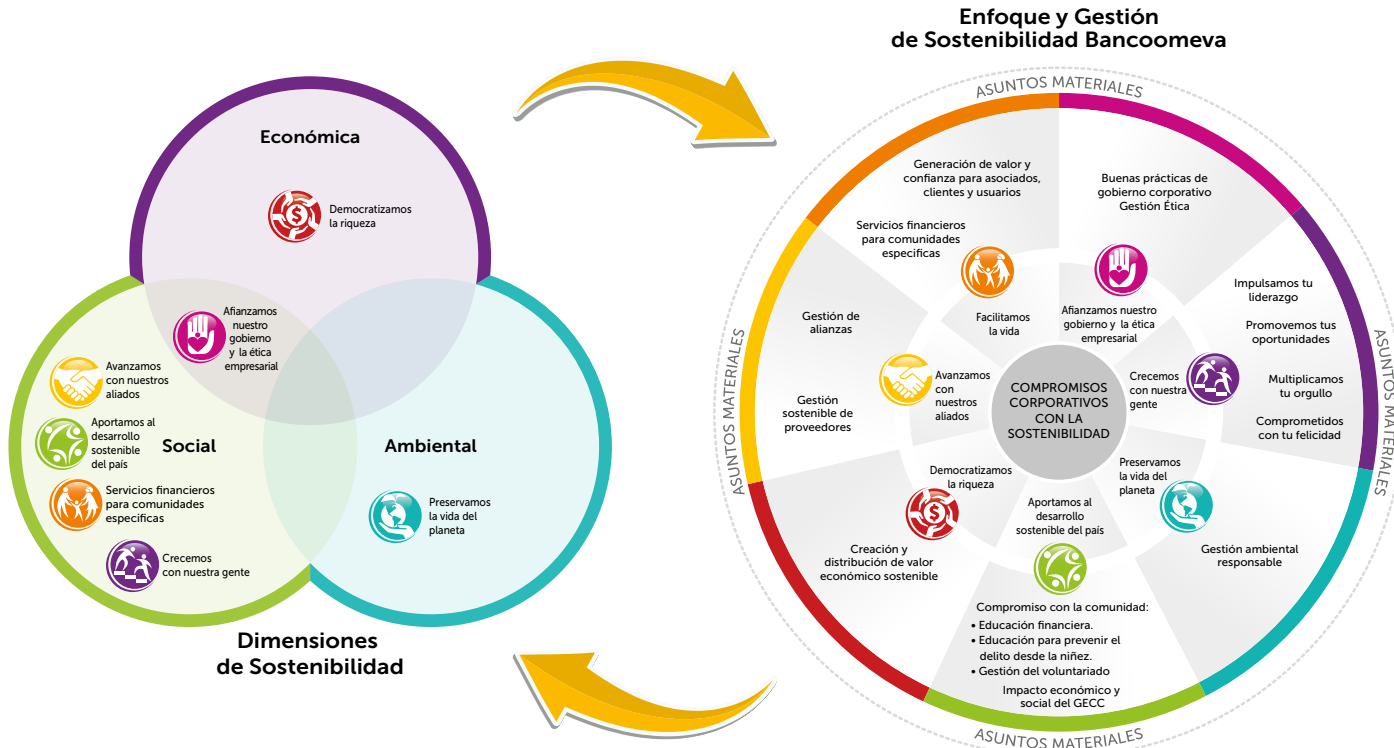
Una vez definido el mapa estratégico se identifican los proyectos e iniciativas estratégicas que deberán ser

priorizadas con el fin de asegurar la asignación de los recursos financieros, físicos y humanos en la medida que el proyecto aporte a los resultados y al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La metodología de priorización de los proyectos estratégicos cuenta con criterios de selección enfocados en clientes o mercados, procesos internos (eficiencia, riesgo, alineación estratégica, complejidad), resultados financieros, cultura y gente (talento humano). Dichos criterios tienen un peso ponderado asignado y son calificados según los valores en cada criterio definido. Posterior a dicha calificación se realiza el balanceo y priorización, se aprueba el portafolio de proyectos y se informa a nivel corporativo para buscar potenciales sinergias con otras empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva (GECC).

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

Los compromisos corporativos con la sostenibilidad y los asuntos materiales por cada compromiso, evidencian la respuesta a necesidades y expectativas de los grupos de interés de Bancoomeva, los cuales responden igualmente a las dimensiones económica, social y ambiental, conforme se describe a continuación:



Gráfica Nro. 11 - Sistema RSE- Enfoque y Gestión de Sostenibilidad

A continuación se relacionan los medios disponibles en Bancoomeva para identificar necesidades y expectativas por cada asunto material, insumo esencial para orientar decisiones estratégicas de creación, mejora e innovación y para responder a los cambios.

Grupo de Interés	Asunto material	Propósito / Interés	Medios para identificar y orientar respuesta a necesidades y expectativas
Accionistas y entes regulatorios	Buenas prácticas de Gobierno Corporativo y gestión ética.	Fijación de normas y la vigilancia de sus aplicaciones.	Canales propios de solicitudes en línea con el regulador/ Participación en comités sectoriales gremios / Nuevas regulaciones.
Accionistas	Creación y distribución de valor económico sostenible.	Creación y preservación de valor.	Junta Directiva - Asamblea de accionistas.
Clientes	Servicios financieros para comunidades específicas.	Relaciones de largo plazo creando lealtad y sentido de pertenencia.	Encuesta KAPE / Sugerencias sistema Atentos.
Colaboradores Clientes Comunidad	Gestión ambiental responsable.	Relaciones de largo plazo, de creación, mejora e innovación. Información y educación de interés para el consumo responsable.	Sistema de solicitudes Atentos/ prestación de servicio que cumple con la promesa de valor.
Comunidad	Educación financiera.	Impacto en variables que inciden en la calidad de vida.	Sistema de sugerencias, quejas y reclamos, gestión gremial en temas de política pública y de interés para el sector bancario.
	Educación para prevenir el delito desde la niñez.	Impacto en variables que inciden en la calidad de vida.	Sistema de sugerencias, Atentos, gestión gremial en temas de política pública y de interés para el Banco.
Proveedores Clientes	Gestión de alianzas.	Relaciones de largo plazo y beneficio mutuo.	Redes de conocimiento, redes de alianzas y sinergias
Proveedores	Gestión de proveedores.	Relaciones de largo plazo y beneficio mutuo.	Evaluaciones de desempeño/ Evaluaciones de aptitud. Autoevaluación de Gestión de proveedores
Asociados de Coomeva, sus familias y empresas	Generación de valor y confianza para los asociados.	Relaciones de largo plazo creando lealtad y sentido de pertenencia.	Encuesta KAPE / Sugerencias aplicativo Atentos. Junta de Vigilancia.
Colaboradores	Impulsamos tu liderazgo.	Oportunidades de desarrollo, relaciones basadas en compromiso, lealtad y respeto. Inclusión laboral a personas en condición de discapacidad, mediante convenio con el Sena.	Estudios de ambiente laboral, encuestas de bienestar social, reuniones específicas. Sistema de transparencia.
	Promovemos tus oportunidades.		
	Multiplicamos tu orgullo.		
	Comprometidos con tu felicidad.		
	Gestión de voluntariado.	Relaciones con compromiso social.	Encuestas y reuniones específicas.

Bancoomeva realiza la divulgación de los resultados de su gestión y rendición de cuentas a la comunidad y a todos los grupos de interés a través del Informe Anual de Gestión, Informe Premio Nacional a la Excelencia y Gestión en la innovación y el Informe de Sostenibilidad que se encuentran publicados en la página de internet de Bancoomeva,

Con el fin generar una efectiva toma de decisiones a partir de información confiable y permitir el ejercicio adecuado de los derechos de los accionistas minoritarios y proporcionarle a los usuarios, acreedores, inversionistas y demás grupos de interés un conocimiento apropiado acerca de la marcha y la situación de Bancoomeva, dentro del modelo de Gobierno Corporativo se encuentran políticas de revelación de información financiera y no financiera, que no se encuentre sujeta a reserva legal. Bancoomeva pone a disposición del público los estados financieros de la entidad al cierre de cada ejercicio económico y sus notas, dictamen e informe de gestión del Representante Legal y la Junta Directiva, mediante el mecanismo de información relevante al mercado a través de la Superintendencia Financiera de Colombia y en la página web de la entidad, una vez sean aprobados por la Asamblea General de Accionistas. Así mismo y de forma permanente pone a disposición en su página

web la relación de productos, servicios, costos, tarifas y condiciones contractuales que regulan las relaciones jurídicas entre Bancoomeva y sus clientes.

De igual manera, Bancoomeva rinde cuentas a sus Grupos de Interés con base en estándares Internacionales del Global Reporting Initiative - GRI, el cual reporta anualmente resultados en las Dimensiones económica, social y ambiental.

Para la organización es estratégico fomentar la asociatividad y desarrollar aliados que aporten al desarrollo del negocio para el logro de mayores niveles de competitividad y productividad. El Direccionamiento Estratégico contempla la iniciativa de “Fortalecer/ diversificar la interacción con los stakeholders” con responsabilidad directa de la Presidencia del Banco, focalizando la gestión en tres aspectos: establecer sinergias con socios estratégicos (nacionales e internacionales) para fortalecer e impulsar la Gestión del Banco, generar acercamientos con entidades público/ privadas para potenciar al Banco e identificar canales de comunicación en temas normativos y de regulación y fortalecer las sinergias / relaciones con las empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

Es importante mencionar que Bancoomeva es el único banco en Colombia en haber obtenido el premio nacional a la excelencia y gestión en la innovación y en estar certificado en los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001 y de Seguridad de la Información ISO 27001, en todos sus procesos a nivel nacional, se destaca los logros obtenidos en la implementación de nuestros sistemas de gestión los cuales han servido de referencia con otras organizaciones de nuestros grupos de interés.

Bancoomeva gestiona los riesgos estratégicos con el fin de mitigar las probables situaciones que nos impidan formular e implementar apropiadamente la Estrategia, los planes de negocio, las decisiones de mercado, la asignación de recursos y la capacidad para adaptarnos a los cambios en el entorno de los negocios, y que podrían afectarnos en lo financiero, lo reputacional y en la sostenibilidad.

La metodología de valoración de riesgos estratégicos se encuentra alineada con la definida por el Banco para los Sistemas de Administración de Riesgos, así como con los lineamientos corporativos de Coomeva en esta materia. La matriz y mapa de riesgos estratégicos se actualizan a partir de los cambios del entorno, la dinámica del negocio, los cambios en los procesos y los resultados de las pruebas a los controles; gestionando las acciones para el tratamiento de los riesgos para prevenir o mitigar la materialización de eventos que impidan el logro de los objetivos estratégicos del negocio.

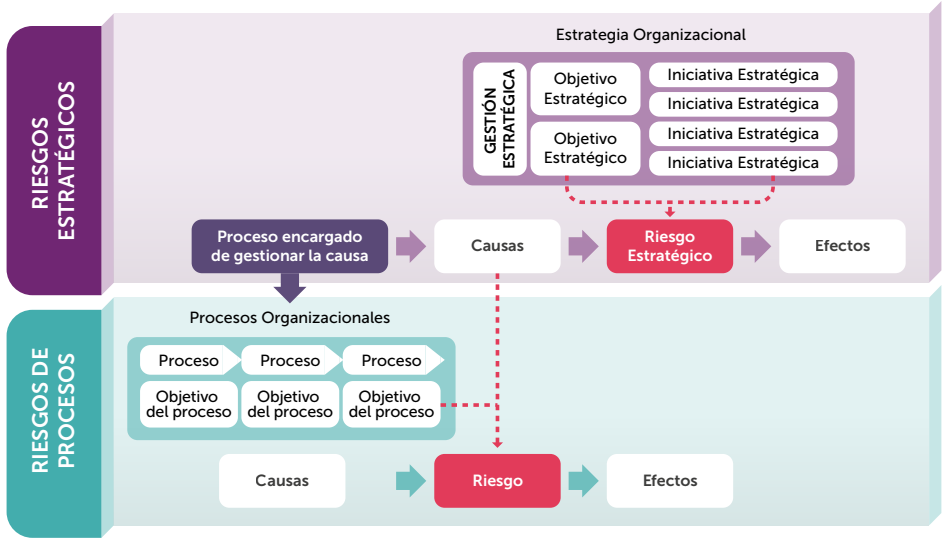
Conexión entre gestión de sostenibilidad y gestión de riesgos

En Bancoomeva gestionamos los riesgos bajo el enfoque de sostenibilidad, el cual está determinado por el balance entre: a) temas estratégicos, derivados de oportunidades de negocio, de crecimiento y posicionamiento; b) la apropiada gestión de riesgos frente al entorno legal, económico, social, ambiental y tecnológico; y c) la prevención o mitigación de tales riesgos con criterios de Responsabilidad Corporativa, RC.



La sostenibilidad está determinada por el balance entre temas estratégicos que se traducen en aprovechar las oportunidades y la apropiada gestión de los riesgos, lo cual permite prevenir o mitigar oportunamente los eventos que atenten contra el logro de los objetivos y consecuentemente facilitar el desarrollo de medidas o controles orientados a desarrollar capacidades para asegurar las condiciones necesarias para cumplir la promesa de perdurar.

Bancoomeva dispone de un robusto Sistema de Gestión Integral de Riesgos debidamente implementado y alineado a la estrategia y al enfoque de sostenibilidad, mediante el cual se gestionan los principales riesgos clave de negocio, conforme al siguiente alcance:



Gráfica Nro. 13 - Alineación de Riesgos Estratégicos y Riesgos de Procesos

La gestión de riesgos contiene estrategias de continuidad de negocio que le permiten actuar oportunamente para mantener la operación y prestación del servicio frente a imprevistos, incidentes, eventos o situaciones de crisis.

A partir de los objetivos estratégicos se identifican los

riesgos que impiden su cumplimiento, se define el perfil y apetito de riesgo, el cual es avalado por la Junta Directiva. Así mismo para los procesos se identifican los riesgos que impedirían el logro de los objetivos de los procesos, los cuales están alineados con los objetivos estratégicos del negocio, conforme se describe en la gráfica anterior.

Es así como la gestión integral de riesgos se ha incorporado en todas las iniciativas, proyectos, productos, servicios, procesos y decisiones que la organización emprende, siempre guardando relación con los objetivos estratégicos.

Como parte del Sistema Integral de Riesgos, en Bancoomeva se afrontan los siguientes tipos de riesgos, siguiendo el proceso de identificación, valoración y mitigación:

Riesgos asociados a la operación: Se encaran asegurando la ejecución de los controles definidos para cada uno de los riesgos identificados en los procesos. En Bancoomeva se gestionan las siguientes líneas de aseguramiento de los procesos:

- Primera Línea: Líderes de los procesos / Dueño del riesgo y del proceso. Identifica y evalúa riesgos, asegura la implementación y ejecución de los controles, reporta internamente, absorbe pérdidas.
- Segunda Línea: Área de Riesgos / Establece políticas y procedimientos; dirige el proceso, ayuda, identifica y valora; realiza seguimiento de riesgos, indicadores y planes de acción.
- Tercera Línea: Auditoría Interna / Aseguramiento del Sistema de Control Interno. Monitorea el proceso y el cumplimiento de políticas y procedimientos.

Riesgos asociados a la gestión de la información: El Banco cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información SGSI (ISO 27001:2013) certificado en todos los procesos a nivel nacional, cuyo propósito es garantizar la protección de los activos de información y la infraestructura tecnológica, mitigando cualquier riesgo que afecte la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de la información, y contribuyendo con la continuidad del negocio.

Riesgos asociados a la gestión ambiental: Los aspectos ambientales están considerados como una variable de calificación del impacto de los riesgos estratégicos, riesgos de conglomerado y riesgos de cumplimiento.

Riesgos asociados a los aspectos jurídicos: Bancoomeva cuenta con un Subsistema de Gestión de Riesgo de Cumplimiento, el cual tiene como objetivo gestionar los riesgos de sanciones legales o normativas, pérdida financiera material o pérdida de reputación, que se pueden sufrir como resultado de incumplir con las leyes, regulaciones, normas, estándares de autorregulación de la organización y códigos de conducta aplicables a sus actividades.

Riesgos asociados a la gestión financiera: El Banco gestiona estos riesgos a través de los subsistemas de Riesgos Estratégicos, Riesgo de Liquidez, Riesgo de Mercado y Riesgo de Crédito.

Riesgos asociados a la reputación de la organización:

Estos riesgos son tratados desde el Subsistema de Riesgos de Conglomerado el cual gestiona los riesgos por pérdida o insolvencia, como consecuencia de las fallas que se derivan de las decisiones, operaciones y relaciones entre la empresa controlante y sus subordinadas, y/o entre ellas.

El Sistema de Gestión Integral de Riesgos del Banco es objeto de evaluación por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia, la Revisoría Fiscal del Banco y la Gerencia Nacional de Auditoría. De igual manera, en el marco del Sistema de Gestión Integral se realizan visitas para evaluación de la gestión integral de riesgo y la gestión a los procesos a nivel nacional, con el objetivo de evaluar la aplicación de los controles y la apropiación de los conocimientos y herramientas para gestionar los riesgos inherentes a la operación, procesos, personas y tecnología. De tales procesos de evaluación se generan recomendaciones para la mejora, que son gestionadas de acuerdo con las metodologías establecidas por el Sistema de Gestión del Banco.

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

Las acciones de liderazgo se refieren a la capacidad de inspirar y generar el compromiso de las personas con los resultados trazados por el Banco, a través del desarrollo integral de los colaboradores, incentivándolos a que se conecten con las necesidades y expectativas de los clientes y asociados a Coomeva, garantizando un servicio diferencial que asegure los resultados organizacionales.

Lo anterior se gestiona a través del Direccionamiento Estratégico de Gestión Humana, enmarcado en cuatro ejes: Gestión de la Cultura, Gestión del Liderazgo, Gestión del Talento y Gestión del Compromiso.



Gráfica Nro. 14 - Oferta de Valor para colaboradores

- En la Gestión de la Cultura se busca generar capacidades diferenciadoras orientadas al servicio y al resultado. En Bancoomeva los líderes se enfocan en la ejecución y en los objetivos que se deben alcanzar, demostrando responsabilidad, asumiendo nuevos retos y tomando decisiones con un alto nivel de integridad y eficiencia. Desde esta gestión se promueven los valores, se posiciona el modelo de servicio, se desarrolla la identidad cooperativa, se promueve la innovación, se propicia la comunicación interna, se implementan las iniciativas de sostenibilidad y equidad de género, se gestiona el cambio y se implementan las acciones pertinentes para alcanzar la cultura deseada.

Desde el pilar de innovación, el Programa **“Hechos Para Hacer historia”** incentiva la generación de propuestas por parte de todos los colaboradores a nivel nacional, el trabajo en equipo y los talleres de co-creación que buscan la implementación de ideas que ayuden al desarrollo organizacional y de negocio. En el literal 1e de este capítulo se detalla este programa.

- En la Gestión del Liderazgo se busca desarrollar líderes integrales que inspiren a sus equipos para alcanzar la cultura deseada y logren los resultados esperados. Desde esta gestión se promueven el programa de Desarrollo de la Alta Gerencia y Gerencia Media, el programa de Altos Potenciales y Cuadros de Reemplazo. Se desarrollan actividades colectivas de equipos, equipos de mejoramiento, equipos de proyectos y comités de gestión a nivel nacional, regional y en oficinas.
- En la Gestión del Talento se cuenta con un Modelo de Gestión Integral de Competencias, desarrollado para generar capacidad de liderazgo colectivo, en función de la cultura deseada y de la Estrategia corporativa. Dicho Modelo define los atributos que inducen a la innovación y la excelencia operacional como son: Comprometido con el resultado (contributivo, generador de valor, responsable), Inspirador para el desarrollo (perseverante, inquieto, inspirador, desarrollador y receptivo) y Servicio (comunicativo, asertivo, persuasivo y resolutivo). En este eje se gestiona integralmente el desempeño de los colaboradores, se genera el modelo de comportamientos que reflejan la cultura deseada, se estimula la progresión profesional, se apalanca el enfoque sistémico para gestionar el conocimiento y se implementan iniciativas de formación que agreguen valor al individuo, a los equipos y a la organización.
- En la Gestión del Compromiso se promueve la creación de condiciones adecuadas para lograr la alineación de los colaboradores con la Estrategia, garantizando un alto sentido de pertenencia y orgullo, con altos niveles de productividad. En este eje se administra la propuesta de valor para los colaboradores, se gestiona la retribución (salarios, beneficios, ranking y pago variable), se diseñan las iniciativas del programa de bienestar y se establecen acciones estratégicas para impactar

significativamente el ambiente laboral. Así mismo se desarrollan programas de reconocimiento tales como: “La milla extra” que reconoce a los colaboradores que han aportado un esfuerzo adicional a su labor diaria; la convención anual que reconoce a los miembros de la fuerza comercial que han superado las metas durante el año; y el programa de reconocimiento que premia a los colaboradores más destacados en los valores que apalancan el modelo de liderazgo.

La implementación de condiciones laborales equitativas se logra a través de la gestión directa de los líderes como actores principales del propio ambiente laboral, con el apoyo del área de Gestión Humana como facilitador metodológico y bajo la supervisión de los colaboradores como principales interesados. Se desarrolla mediante mecanismos como el plan de intervención de ambiente laboral, el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, el Comité de Convivencia Laboral, el Programa de Desarrollo Integral, el Programa de Bienestar, entre otros.

Bancoomeva cuenta con un modelo de Gestión del Mejoramiento y la Innovación, el cual se describe en el capítulo 1E. Uno de sus principales elementos es el liderazgo innovador, el cual impacta el mejoramiento o redefinición de procesos en la búsqueda de mayores niveles de excelencia. Dicho liderazgo se orienta al fortalecimiento de la competitividad del portafolio de productos y servicios, sobre la base de nuevas competencias y tecnologías, principalmente.

Por último, la cultura organizacional la hemos evaluado con dos métodos:

- a) Medición del Índice de Cultura, el cual evalúa los componentes de la cultura en función de indicadores de bienestar, de ambiente, financieros e indicadores de servicio.
- b) Medición a través de método aportado por la firma Liderazgo y Transformación (L&T), la cual considera como criterios: Principios, responsabilidad, clientes, innovación, logro, liderazgo, talento, relaciones y comunicación.

TIPOS DE CULTURA		
RESPONSABLE	COMPETITIVA	HUMANISTA
Principios	Innovación	Talento
Responsabilidad	Logro	Relaciones
Clientes	Liderazgo	Comunicación

En el capítulo 7 se presentan los resultados de esta medición.

A partir de los hallazgos de las evaluaciones mencionadas, se desarrollan planes de mejoramiento orientados a fortalecer y afianzar la cultura organizacional.

La gestión de cambio en Bancoomeva tiene como propósito consolidar un patrón de comportamientos facilitadores de la transformación cultural hacia los rasgos requeridos por la Estrategia, contando, entre otros, con medios como la red de agentes de cambio y la plataforma web Apasionados.

En la implementación de los programas de desarrollo y cultura, el Banco se ha acompañado de importantes firmas reconocidas a nivel nacional e internacional, como son Hay Group y Liderazgo y Transformación (L&T).

A través de la comunicación organizacional interna se ha buscado gestionar una cultura de comunicación asertiva, oportuna, coherente, transparente, cálida y constante con nuestros públicos de interés (colaboradores, familias, otros) para así generar acercamiento entre la organización y los colaboradores, propiciar la construcción del sentido de pertenencia y aportar al cumplimiento de los objetivos estratégicos desde los campos de la información y comunicación.

Es importante mencionar que el Banco impulsa proyectos de acción social que cuentan con el liderazgo y voluntariado de los colaboradores.

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

Bancoomeva cuenta con diferentes herramientas o estrategias que permiten adelantarnos y afrontar los cambios internos y del entorno, así como crecer de manera sostenible. Éstas se detallan a continuación:

- Gestión de cumplimiento regulatorio: Se identifica la nueva legislación o regulación aplicable al Banco, con un protocolo para comunicar, interpretar e implementar lo que corresponda.
- Sistema de Administración de Riesgos: Se identifican, valoran y tratan los riesgos presentes y emergentes internos y del entorno; así mismo se gestionan los eventos o incidentes que se presenten.
- Práctica de “Lecciones aprendidas” en la gestión de proyectos.
- Gestión de cambio a través de diferentes instrumentos: Comité de cambios para temas de sistemas de información, reuniones “Conversemos” con los colaboradores, comunicaciones de Presidencia a través del “Mensaje de Hans”.
- Sistema de Continuidad de Negocio: A través de sus cuatro componentes -Gestión del conocimiento, manejo de crisis, respuesta a la emergencia y continuidad del negocio- se han definido diferentes estrategias para gestionar situaciones imprevistas en las personas, los procesos, la tecnología y la reputación.
- Comité Ejecutivo y de Gestión a todo nivel, mediante el cual se analizan los diferentes aspectos del Banco y se

toman las medidas oportunas para cerrar brechas y/o mejorar el desempeño de la organización.

- Estructura con capacidad de adaptación y toma de decisiones oportunas.
- Capital humano competente.
- Comités gremiales o del sector en los cuales se conocen y conceptúan las nuevas tendencias, legislación o regulación del sector.
- Benchmark de información del sistema financiero: Tasas, plazos, campañas y característica de productos.

Bancoomeva cuenta con un Sistema de Gestión Integral donde el compromiso y el liderazgo de la alta dirección para su implementación, mantenimiento y mejora ha sido esencial para nuestro crecimiento sostenible, siendo imperativo la flexibilidad del Sistema para atender los cambios que demanda el entorno, así como los legales y reglamentarios que impactan los procesos, productos, servicios y canales del Banco, lo cual incide en el fortalecimiento de la gestión del cambio.

Se realiza un monitoreo mensual de las condiciones y características del mercado y el escenario competitivo, de acuerdo a este análisis y revisión, se ajustan las condiciones de los productos. Los esquemas de servicio y los procesos son objeto de continua revisión para su adaptabilidad a los productos y servicios del Banco. La gestión de riesgos del Banco realimenta a la organización para que ajuste los procesos, en la línea de mitigar los riesgos del negocio; el mismo sistema contempla estrategias de continuidad de negocio que permiten actuar oportunamente para mantener la operación y prestación del servicio frente a imprevistos, incidentes, eventos o situaciones de crisis.

Los cambios en el desarrollo de los proyectos se presentan por tres variables: Tiempo, alcance y costos; motivados por diferentes factores como pueden ser cambios en el alcance del proyecto solicitados por el sponsor, gerente o líderes usuarios. Una vez se tiene claro el impacto del cambio, es escalado al Comité Directivo de Proyectos, que se realiza de manera mensual, instancia en la cual se aprueban o niegan los cambios solicitados. Estos cambios se evidencian en el informe de progreso unificado mensual de proyectos.

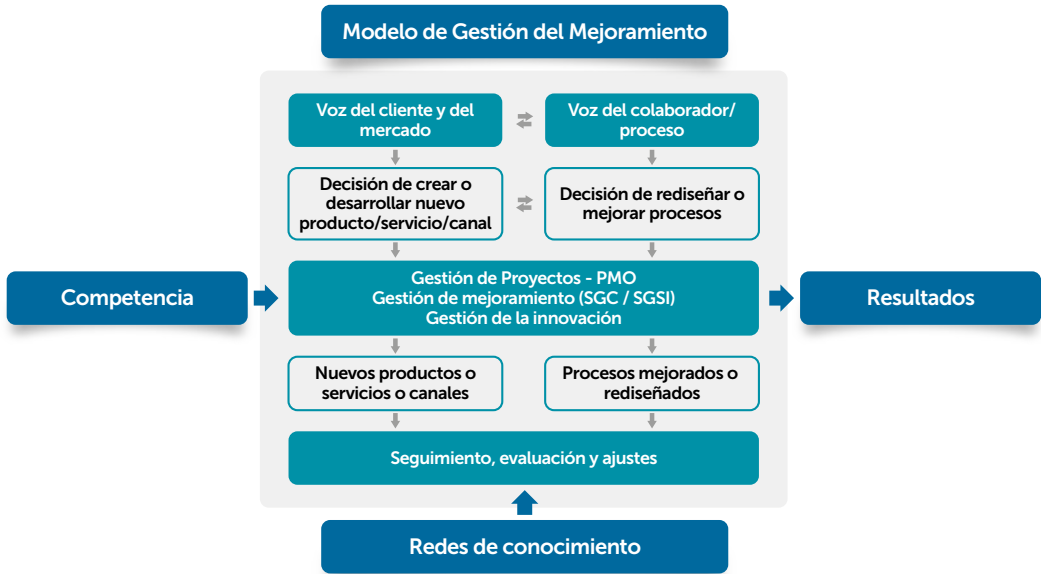
La capacidad de adaptación le ha permitido al Banco mantenerse, crecer y perdurar en un mercado cambiante. Lo anterior se refleja en los aprendizajes que hemos alcanzado a lo largo de nuestra historia y que nos han llevado a migrar a una nueva estructura organizacional, a un esquema total de servicio, a una medición de la colocación de los productos no solo por la cantidad que posee cada cliente sino por la rentabilidad generada, a lograr una reducción significativa en los tiempos de prestación del servicio, a que los recursos de los procesos se hayan llevado a su menor expresión frente a la experiencia del cliente, a que se hayan revisado las condiciones del relacionamiento con los proveedores esenciales migran-

do al ambiente de aliados estratégicos, a un desarrollo continuo del capital humano con un enfoque competitivo, entre otros.

El equipo líder promueve y estimula el mejoramiento y la innovación mediante el modelo que se resume en la Gráfica Nro. 15, el cual parte de la identificación de necesidades de los clientes y del mercado, lo que se traduce en la creación o desarrollo nuevos productos, servicios, canales o procesos. Esto se lleva a cabo mediante la Gestión de Proyectos, principalmente bajo el enfoque de estándar de la oficina de proyectos, PMO, previa aproba-

ción del Comité Ejecutivo o de la Junta Directiva en los casos pertinentes.

El equipo directivo, a través de la gestión de riesgo, monitorea permanentemente posibles riesgos, amenazas y debilidades del negocio detectadas en el entorno o al interior de la organización y define las acciones pertinentes para responder oportuna y efectivamente a las nuevas tendencias identificadas. Estas acciones implican el desarrollo de planes que deben ser gestionados por equipos interdisciplinarios liderados por el primer nivel de la organización.



Gráfica Nro. 15 - Modelo Gestión de Mejoramiento y la Innovación

La Gestión de Proyectos se desarrolla bajo la metodología PMI y es liderada por el Comité Directivo de proyectos con la participación de los Vicepresidentes y Gerentes de Proyectos, mediante los siguientes pasos: Caracterización de ideas y casos de negocio de primer nivel, Priorización de iniciativas o ideas generadas del Direccionamiento Estratégico/Táctico, Casos de negocio detallados y evaluación financiera, Planeación de los proyectos, Implementación y desarrollo, Seguimiento y control, Cierre y entrega de producto o servicio desarrollado, Revisión de beneficios generados.

Es importante mencionar que los sponsors de los proyectos son, en todos los casos, miembros del equipo directivo de la organización.

Bancoomeva dispone de un portafolio de 26 proyectos para el año 2018, de los cuales 9 están catalogados como estratégicos; 12 como tácticos y 5 como operativos. Todos estos proyectos están enfocados en la transformación del negocio y en la innovación.

Se destaca que en los últimos cuatro años, de nuestro portafolio se han seleccionado diferentes proyectos de

innovación y aporte a la comunidad, para ser presentados en conjunto con nuestro aliado estratégico el Centro de Investigación y Desarrollo para la Innovación, CIDEI, ante Colciencias. Dentro de estos proyectos se destacan: Proyectos SMART, Banca de la Comunidad, Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, Modelo de Servicio, TAC Mastercard dual y Mejora de procesos Back-Front. Se ha logrado la aprobación de dichos proyectos por parte de Colciencias, con lo que además se han obtenido beneficios tributarios para el Banco por un valor \$6.470.000.000.

Entre las principales prácticas que se ejecutan en el Banco para desarrollar la gestión de mejoramiento y la innovación están: Metodología del Sistema de Gestión de la Innovación, Guía Práctica de Gestión del Conocimiento, UNE 412001 IN, Metodología de proyectos - Project Management Institute - PMI, Metodología de Lean Six Sigma, Metodología Design Thinking, Metodología de Mejoramiento de Procesos, Metodología Journey Map – Pasillo del cliente, Gestión de oportunidades de mejora, acciones correctivas y no conformidades (SGC y SGSI), Diseño de soluciones tecnológicas, Metodología para la gestión de la demanda (requerimientos de tecnología, de

procesos, de información, monitoreo transaccional, gestión de usuarios y proyectos).

Las principales acciones que desarrollamos en el Banco para fomentar la cultura de la innovación son:

- Fomento del desarrollo de la creatividad y la innovación en el día a día, mediante registro por parte de los colaboradores del Banco en cuanto a oportunidades de mejora, no conformidades y acciones correctivas.
- Eventos para desplegar y conocer ideas innovadoras y de mejoramiento de todos los procesos, las cuales son enviadas por los colaboradores o recopiladas en recorridos nacionales por oficinas. Las propuestas obtenidas se caracterizan, seleccionan y priorizan, como es el caso del TOP 17 el cual se realizó con trabajo de campo en oficinas, generando 17 mejoras en procesos, las cuales fueron desagregadas en tres bloques: Las de corto plazo (mejoras rápidas con victorias tempranas), las de mediano plazo (con aprobaciones especiales de Vicepresidencias y Junta Directiva) y las de largo plazo (que involucraron requerimientos tecnológicos).

Otro despliegue realizado fue el Plan 222 que consistió en 222 observaciones entregadas por los colaboradores, las cuales fueron clasificadas, resueltas y desplegadas en las diferentes las oficinas y áreas del Banco. De igual manera el Proyecto Modelo de Servicio tuvo como fuente los resultados del estudio “la voz del cliente” realizado por la firma consultora IZO, el cual incluyó cinco subproyectos generados por oportunidades de mejora e innovación entregadas por nuestros clientes en torno a los momentos de verdad de la atención, los cuales se implementaron a nivel nacional con un esquema de despliegue y acompañamiento en cada oficina. Cada vez que implementamos un producto o desarrollamos un servicio como resultado de un proyecto, realizamos un evento de despliegue del mismo con acompañamiento de las áreas involucradas, liderado por la PMO.

- Ideas disruptivas registradas en el programa “Hechos para hacer historia”, el cual busca reconocer ideas con

impacto en los resultados, de acuerdo con los retos definidos en la Estrategia.

Este último Programa, basado en un enfoque de innovación, permitió incentivar a todos los colaboradores a nivel nacional a postularse y presentar sus mejores ideas para responder a los retos que tenemos en el Banco en torno al aumento de las captaciones (43), la recuperación de cartera (35) y la disminución de los prepagos (20). También se recibieron ideas combinadas relacionadas con recuperación de cartera y aumento de captaciones (7), disminución de prepagos y aumento de captaciones (4), recuperación de cartera y disminución de prepagos (2) y recuperación de cartera, disminución de prepagos y aumento de captaciones (2). Recibimos en total 113 ideas de los colaboradores, las cuales fueron evaluadas para preseleccionar las 6 mejores. Los equipos de trabajo escogidos en la preselección se están preparando para recibir una capacitación en la metodología de innovación Design Thinking, que les permitirá realizar los prototipos y realizar la presentación final de sus ideas ante el Comité Ejecutivo, quien tiene la tarea de definir cuál será el ganador e implementar la idea.

Un aspecto a destacar es que todas las acciones de mejora de impacto son lideradas por los miembros del equipo directivo de Bancoomeva.

Es importante resaltar que la innovación es una de las dimensiones de la cultura deseada y existe un plan de acción para cerrar las brechas identificadas en su medición. Otro aspecto a considerar es que en un estudio realizado por la Universidad Javeriana de Cali, se identificó que una de las fortalezas de Bancoomeva es tener una cultura de la innovación que ha permeado todos los niveles de la organización. Esto, gracias a la adecuada implementación del modelo de gestión del cambio, el cual permite la generación de capacidades en los líderes, para inspirar el compromiso de los equipos, alineándolos con la estrategia y la cultura organizacional, impulsándolos y acompañándolos para pensar y hacer cosas diferentes, a fin de alcanzar los resultados esperados. Esta gestión es evaluada mediante el seguimiento al Índice de Cultura descrito en el numeral anterior.