



**ACREDITACIÓN  
INSTITUCIONAL EN  
ALTA CALIDAD**  
Resolución 008607 de mayo 16 de 2022

**Sistematización de la experiencia de práctica en Bancolombia S.A sobre plan de mejora del *onboarding* del Centro de Excelencia en Procesos.**

Autora

Yirlen Dayanny Mosquera Lozano

Trabajo de grado presentado para optar por el título de Administrador de Empresas

Asesor

Juan Esteban Rodríguez Gómez, Magíster en Comunicación organizacional

Universidad Autónoma Latinoamericana (UNAULA)  
Facultad de Administración  
Administración de Empresas  
Medellín, Antioquia, Colombia  
2023

## Resumen

El propósito de este trabajo es presentar la experiencia de prácticas profesionales realizadas en el Centro de Excelencia en Procesos de Bancolombia S.A en el periodo 2023-1, a partir de una sistematización de la experiencia. La función general era participar de la evolución del frente de trabajo de Gestión del Conocimiento; teniendo como actividad principal el desarrollo de un plan de mejora para evolucionar la estrategia de *onboarding* de la dirección a la cual pertenecía y; como actividades secundarias la actualización del repositorio, creación de piezas de comunicación, asistencia a reuniones periódicas, creación de instructivo para publicar en el repositorio, capacitación para la publicación en el repositorio. El plan de mejora permitió definir un modelo estándar para el proceso de inducción de la dirección y trazar un camino para seguir evolucionando, esto se logró gracias al acompañamiento constante de la líder y al ambiente de trabajo en equipo que se experimentó adicional, implicó un gran esfuerzo por parte de la practicante lo cual permitió desarrollar y reforzar diferentes habilidades tanto técnicas como blandas; fue un proceso de constante aprendizaje en el que también se pudo identificar algunas brechas que presenta la organización en cuanto a aspectos comunicacionales y de su cultura organizacional a los cuales se le hacen algunas recomendaciones para potenciar las experiencias prácticas.

**Palabras claves:** *onboarding*, gestión del conocimiento, plan de mejora, inducción, formación.

## Tabla de contenido

Resumen.....	2
1. Introducción.....	4
1.1. Presentación de la organización.....	4
1.2. Presentación del área o departamento donde desarrolló la práctica .....	6
2. Desarrollo del proceso de práctica .....	8
2.1. Descripción del proceso de tipo estratégico u operativo en el cual participó como practicante .....	8
2.2 Acciones del practicante .....	11
2.2.1. Actualización del repositorio de Gestión del Conocimiento:.....	12
2.2.2. Asistencia a reuniones periódicas .....	12
2.2.3. Creación de piezas de comunicación .....	12
2.2.4. Creación de instructivo para publicar en el repositorio de Gestión del Conocimiento .....	12
2.2.5. Capacitación para la publicación en el repositorio de Gestión del Conocimiento .....	12
2.2.6. Plan de mejora .....	12
3. Reflexiones sobre la experiencia de práctica .....	27
3.1. Sobre el proceso o situación a resolver .....	27
3.2. Desde lo teórico y lo conceptual .....	28
3.3. Sobre las acciones del practicante .....	29
4. Recomendaciones.....	32
4.1. A la organización o al área, sobre el proceso .....	32
4.2. A los procesos de práctica .....	33
5. Referencias .....	35

## 1. Introducción

### 1.1. Presentación de la organización

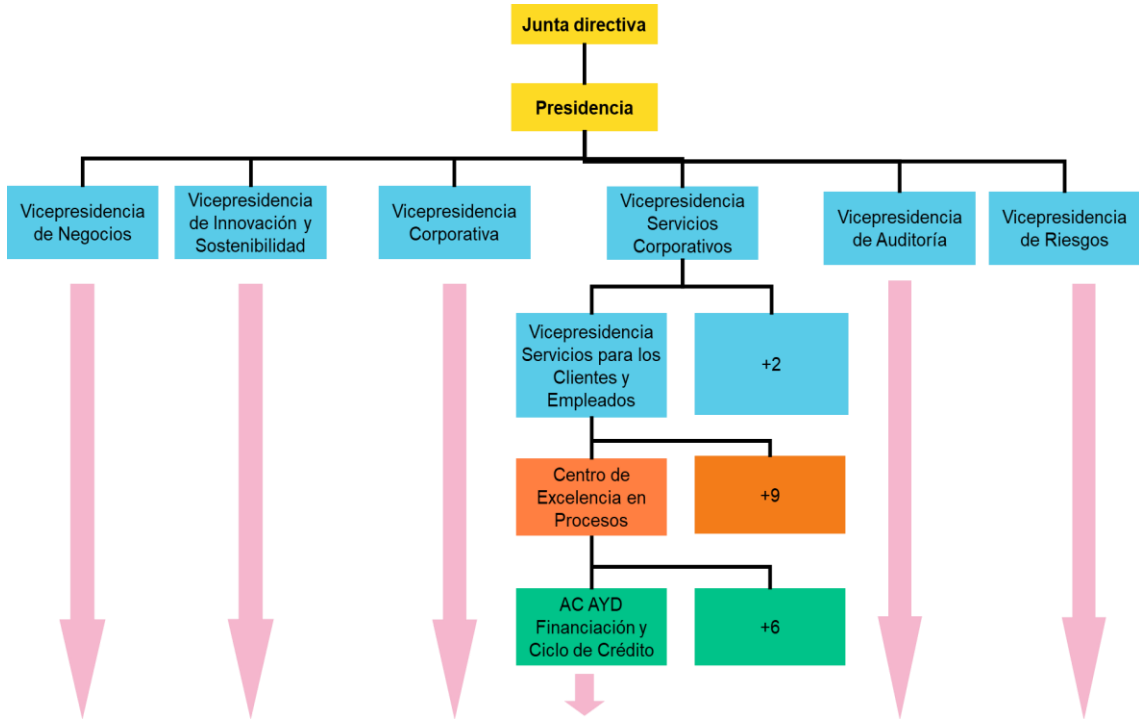
Bancolombia S.A es un grupo financiero que ofrece productos y servicios financieros, así como acceso a soluciones no financieras. Está presente no solo en Colombia, su país de origen, sino también en algunos países de Centroamérica como Panamá, Guatemala y El Salvador. Su larga trayectoria y solidez en el mercado lo han llevado a convertirse en la entidad financiera líder del país y referente a nivel mundial por su filosofía y cultura organizacional a través de su propósito *“Promovemos el desarrollo económico sostenible para lograr el bienestar de todos”*. El Grupo se ha movilizado para que sus acciones tengan un impacto positivo y aporten a la calidad de vida de los territorios en los que opera (Bancolombia S.A., 2023a).

Su rol como apalancadores de la vida productiva, movilizadores de la economía y facilitadores de oportunidades les permite aportar al desarrollo sostenible económico, perdurable y generador de bienestar a las generaciones actuales y futuras. Además de proveer acceso de soluciones financieras y no financieras a personas, emprendedores, pymes, empresas e instituciones; también invierte en iniciativas educativas, de emprendimiento y para el cuidado del medio ambiente que transforman de manera positiva a la sociedad. Estos compromisos definen su propósito y hace partícipe a los empleados de manera activa, teniendo en cuenta las necesidades de la sociedad, el conocimiento, sus capacidades, sus fortalezas y la pasión por lo que hacen; todo esto expresa su esencia: una forma de ser y de actuar que va más allá de una simple narrativa (Bancolombia S.A., 2023c).

Las actuaciones del Grupo se basan en los principios básicos de la ética y la integridad, los frentes que facilitan este propósito son: fortalecer la competitividad del tejido productivo, construir ciudades y comunidades más sostenibles y fomentar la inclusión financiera. La materialización de esto se refleje en su cultura organizacional, denominada Movimiento B, pues consideran que la suma de las emociones, las convicciones y los principios trascienden lo individual, inspirados por el reto permanente de acompañar a las personas, las pymes, las empresas y los gobiernos para lograr juntos que las cosas pasen. Sus empleados se caracterizan por seis rasgos que movilizan su comportamiento: integridad, clientes, desempeño extraordinario, crecimiento sostenible, ser humano y dinamismo. Las personas son el centro y motor, el propósito de la marca es demostrar el compromiso con estas, el interés genuino de generar una mejor calidad de vida, un cambio positivo de su realidad, una oportunidad de transformación y de vivir nuevas experiencias (Bancolombia S.A., 2023c).

La estructura organizacional del Grupo parte de la junta directiva, luego la presidencia y de allí se divide en seis vicepresidencias corporativas y cada una de ellas se subdivide en otras vicepresidencias, direcciones y/o gerencias, por temas de trazabilidad y entendimiento se presentan las áreas a las que pertenece la practicante.

**Figura 1. Estructura Organizacional Bancolombia S.A.**



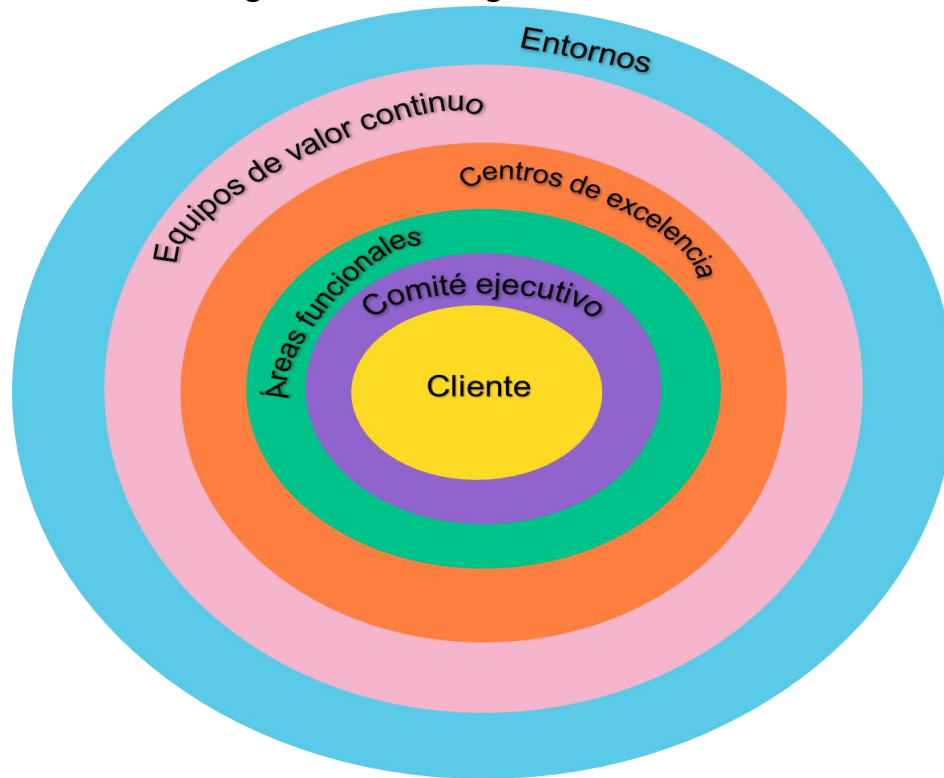
Fuente: Elaboración propia con información tomada de Bancolombia S.A. (2023)

Adicional a su división jerárquica el grupo dentro de cada nivel y figura jerárquica (vicepresidencia corporativa, direcciones, gerencias, equipos de valor continuo, entornos, etc.) cuenta con equipos encargados de conectar a la organización y movilizar a todos los empleados hacia la estrategia organizacional, estos equipos tienen un alcance transversal (y son de conocimiento interno) a toda la organización y su función es que todas las acciones y decisiones que se tomen en los equipos aporten valor al cliente sin perder el norte de la estrategia corporativa, de esta manera se puede cumplir con la promesa de entrega de valor oportuna, cercana y confiable al cliente.

Como se mencionó en párrafos anteriores, el banco ha adoptado una cultura denominada Movimiento B, el cual a través de la banca en movimiento busca una estructura que rompa barreras para ser más ágiles, esto se movilizó fuertemente

desde el año 2020 a raíz de los fuertes cambios que ocurrían a nivel por la pandemia y emergencia sanitaria por la COVID-19. Este básicamente ubica al cliente dentro del centro de la estructura para verse y actuar como una organización ágil, todas las metodologías, herramientas y procesos que se llevan dentro de la organización se enmarcan en el entorno de la agilidad. A continuación, se muestra la imagen de la estructura del Grupo como organización ágil.

**Figura 2. Estructura Organizacional “Ágil” Bancolombia S.A**



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Bancolombia S.A. (2022)

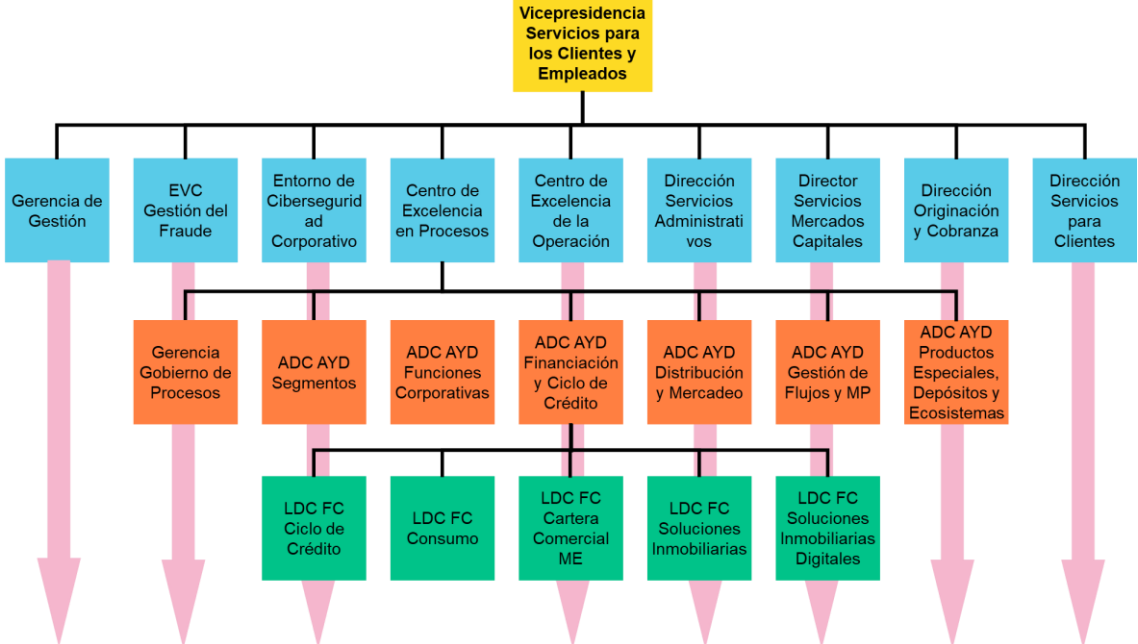
## **1.2. Presentación del área o departamento donde desarrolló la práctica**

Dentro del Grupo una de las Vicepresidencias corporativas es la Vicepresidencia de Servicios Corporativos la cual se divide en tres vicepresidencias y una EVC, una de las vicepresidencias es la Vicepresidencia de Servicios para los Clientes y Empleados -VSCE- la cual a su vez se divide en nueve áreas (cuatro direcciones, dos centros de excelencias, una gerencia, un entorno y una EVC), una de ellas es el Centro de Excelencia en Procesos, dirección en la que la practicante participó. El Centro de Excelencia (CdE) en Procesos es una dirección de la Vicepresidencia de Servicios para los Clientes y Empleados que fue creada desde 2021 y está

compuesta en total por 6 áreas de conocimiento y una gerencia. Es una dirección con conocimiento especializado que apoya a los equipos en misiones ocasionales para habilitar la entrega de valor E2E<sup>1</sup> y proporciona la columna vertebral de ese conocimiento especializado, es decir, desarrolla y comparte nuevas, emergentes y mejores prácticas con otros equipos. Su propósito es “Materializamos experiencias impecables con una operación inteligente”.

Este centro es experto en definir la arquitectura y diseño de los procesos de la Vicepresidencia y los Equipos de Valor Continuo (EVC) en los que participa, estas áreas de arquitectura y diseño (AYD) son asignados a EVCs en Líneas de Conocimiento que prestan servicio tanto en conocimiento como en ejecución de tareas a diferentes células, a demanda y de manera temporal. También es responsable de identificar la necesidad de participación de las áreas funcionales de la VSCE en las EVCs en las que participa y convocarlos para ciclos de transformación.

**Figura 3. Estructura Vicepresidencia Servicio para los Clientes y Empleados**



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Bancolombia S.A. (2023)

Por consiguiente, el Área de conocimiento (ADC) Arquitectura y Diseño (AYD) Financiación y Ciclo de Crédito hace parte de las siete áreas de AYD del Centro de Excelencia en Procesos del Grupo Bancolombia. Esta se subdivide en seis Líneas

<sup>1</sup> La abreviatura E2E por sus siglas en inglés End to End traduce al español como desde el comienzo hasta el final y, es utilizado en el lenguaje de negocios como una visión holística de principio a fin.

de Conocimiento, las cuales tienen un conocimiento profundo en diseño y rediseño de los procesos que impactan, las acompaña cuatro arquitectos de procesos y un(a) practicante. Cada una de estas líneas está compuesta por un líder de Línea de Conocimiento y un equipo de diseñadores de procesos; cabe resaltar que tanto las líneas como áreas de conocimientos en algunos puntos son transversales y complementarias entre sí. La líder de esta área de conocimiento es quien coordina a los 6 líderes de las Líneas de Conocimiento, a los arquitectos y el(la) practicante, además en compañía de otro equipo con diferentes personas del CdE, lidera la iniciativa de Gestión del Conocimiento del CdE en Procesos.

Desde el año 2022 se viene trabajando en potenciar el modelo de Gestión y Democratización de conocimiento el cual es liderado por el equipo Gestión del Conocimiento que transversaliza a todo el CdE. Este equipo lo lidera una líder de área de conocimiento, una líder de la gerencia estratégica, dos arquitectas de procesos, una líder de Línea de Conocimiento, una analista y un(a) practicante universitario.

El Centro de Excelencia en Procesos tienen un impacto transversal a toda la organización, ya que desde las áreas de AYD se diseñan, rediseñan y evolucionan todos los procesos del banco de la mano con la Gerencia de Gobierno de Procesos, la cual se encarga de dar los lineamientos de las metodologías, prácticas y herramientas en el diseño y arquitectura de los procesos en pro de la movilización de la estrategia corporativa, de la VSCE y del CdE. Por ello la iniciativa de Gestión del Conocimiento juega un papel tan relevante, pues esta nace como respuesta a la necesidad de evolucionar los conocimientos inicialmente a nivel CdE, pero con alcance incluso a nivel VSCE y su objetivo es definir un modelo de Gestión del Conocimiento que permita mantener el activo del conocimiento vivo y al servicio de la transformación. Es Gestión del Conocimiento quién define las necesidades de conocimiento de todo el CdE y se posiciona como movilizador y/o garante de proporcionar el entrenamiento, formación, capacitación y evolución de los roles del CdE.

## **2. Desarrollo del proceso de práctica**

### **2.1. Descripción del proceso de tipo estratégico u operativo en el cual participó como practicante**

El frente de Gestión del Conocimiento del Centro de Excelencia en Procesos es una iniciativa joven dentro del centro, ya que lleva no más de dos años desde su despliegue. Por ello, y para apoyar todas las actividades que de allí surgen, se

solicitó a la organización capacidades (en este caso un practicante) que pudiera acompañar todo el proceso de definición de modelo de Gestión del Conocimiento, así como la evolución en el conocimiento de los procesos y estrategias que apalanquen el conocimiento de las personas en cuanto al diseño y arquitectura de procesos, y en general, en conocimientos transversales a la transformación.

Gestión del Conocimiento es un frente y no un área como tal, lo que de acuerdo con Mintzberg (1979) se entiende como un staff de apoyo. Quienes la conforman son personas que pertenecen a otras áreas que, además de tener la asignación de actividades de Gestión del Conocimiento cuentan con otras funciones y cargas laborales que, aunque son propias del cargo, tiene el direccionamiento estratégico del CdE y se sobrepone con las responsabilidades de la iniciativa. En pocas palabras, no se cuenta con un personal dedicado o enfocado en esta iniciativa que pueda movilizarla a un ritmo más acelerado, pues quienes están al frente de la iniciativa frecuentemente se encuentran respondiendo a sus demás responsabilidades.

Adicional a esto, para el año 2023 el banco entró en un proceso de transformación de grandes cambios internos (que ya venían desde el año 2022 y fueron desplegados en este año en curso). Estos cambios no solo fueron estructurales sino también estratégicos, de alcance, transversalidad y objetivos; todo este proceso de reubicación, reasignación y redirección estratégica ha retrasado e impactado principalmente a toda la VSCE y principalmente la ejecución de sus equipos. Los cambios han traído consigo una serie de actividades por realizar que se sobrepone a la Gestión del Conocimiento y de las cuales esta iniciativa depende, motivo por el cual la iniciativa desde el año 2022 no obtuvo el alcance que se esperaba y se comenzó a ejecutar en la mitad de ese mismo año, pues la etapa de planeación estratégica tomó más tiempo del estimado.

Este año 2023, se espera realizar el despliegue de todos los componentes el segundo Q (cuatrimestre), es decir, para el mes de mayo se debía iniciar con la implementación estratégica de Gestión del Conocimiento. Sin embargo, la definición de la estrategia requirió de varios puntos que apalanquen el conocimiento del CdE, como son formación, definición de indicadores, evaluación, entre otros, todo esto en función del plan carrera que se trace desde el CdE en consonancia con los requerimientos de la VSCE. La estrategia que cuenta con mayor dificultad es la de formación, pues además de tener dependencia directa del plan carrera, debe ser lo suficientemente eficiente para atender a esos indicadores definidos en el mismo plan carrera y que demuestren la adopción, ejecución y evolución del conocimiento de los roles a los que se impacta desde Gestión del Conocimiento.

Esto se evidencia en los resultados del año 2022, lo cual dejó ver las brechas en las que se incurrió en las iniciativas desarrolladas por parte del equipo, la principal fue como se mencionó anteriormente, la planeación de la estrategia que retrasó el despliegue de las estrategias principalmente de formación. De la mano con ello, se evidenció que, aunque las estrategias de formación tuvieron un impacto positivo en la comunidad a la cual fue dirigida, no fue lo suficientemente cautivadora, generó aburrimiento en los participantes (no fue dinámico y didáctico) y no se tuvo en cuenta la especificidad de roles, niveles y transversalidad de los conocimientos.

De modo que, en Gestión de Conocimiento, se hace primero un diagnóstico general de la estrategia del periodo anterior para definir la estrategia del periodo siguiente (cada cuatrimestre). La estrategia, o en sí el despliegue de Gestión del Conocimiento, debe ser apalancador de conocimiento de toda la VSCE, principalmente en temas de diseño y arquitectura de procesos, capacidades de analítica y operación inteligente, liderazgo, Líneas de Conocimiento y demás temas transversales que la VSCE considere deban ser apalancadas desde este frente. Por ello, el diagnóstico en términos de objetivos (indicadores) y de capacidades, es decir, identificación de material disponible, reuso o capacidades en temas de talento ya sea existente o requerido es tan importante para la formulación y despliegue de un nuevo periodo, porque permite evolucionar la forma en que se gestiona el conocimiento.

Además, hay dos situaciones adicionales que retrasan la ejecución. Por un lado, se encuentra la priorización de actividades que, al momento de las reuniones de gestión de conocimiento, no asisten todos los integrantes y si asisten en muchas ocasiones deben retirarse antes de que se concluya el espacio, retrasando el orden del cronograma de las próximas reuniones. Por otro lado, está la curva de aprendizaje del practicante que no es idónea, puesto que desde su inserción a la participación de las reuniones se le dificulta comprender los temas tanto por la metodología que se usa en el banco, como por la formación que no recibe al momento de ingresar que allí se tratan, ya que la función del practicante es apoyar la evolución de Gestión del Conocimiento, su entrenamiento debería ir enfocado desde los primeros días, en la comprensión por lo menos teórica de lo que allí se hace.

Adicional a ello, no se le provee una ruta de aprendizaje que facilite esta comprensión, para que su participación y apoyo sea más activo, ya que para poder proponer mejoras es necesario conocer la información disponible que posibilite delegar. A ellos se le suma que se debe contemplar el tema de capacidades, el cual es de gran relevancia, ya que si no se cuenta con el personal en caso de que el conocimiento necesite ser dirigido por un experto es necesario solicitarlo, lo que

requiere de un proceso adicional sea interno o incluso de carácter externo, coordinar agendas, alinear áreas, entre otras actividades que requieren de tiempos y una trazabilidad ya establecida.

Complementariamente, desde la planeación estratégica del CdE se priorizó dentro de las iniciativas el evolucionar la estrategia de *onboarding* (inducción) de todo el CdE, esto apoyado principalmente en el frente de Gestión del Conocimiento, pues uno de los dolores<sup>2</sup> que ha manifestado las personas de los diferentes equipos es la dificultad para incorporarse en su nuevo rol, ya que no hay ruta específica que les permita ir comprendiendo las funciones de su cargo, los conocimientos que deben tener, adquirir y desarrollar, lo que hace que su experiencia desde la inducción no sea satisfactoria y genere en muchas ocasiones frustración y dificultad para adherirse a su cargo.

El proceso de *onboarding* del CdE se da de manera aislada entre las diferentes Líneas de Conocimiento que hacen parte de la dirección, la administración, aplicación y ejecución de este proceso no se encuentra centralizado en un equipo que articule las diferentes aristas que este proceso comprende, lo cual queda a cargo del líder y/o padrino que se le asigne al nuevo integrante, motivo por el cual entre la ocupación del día a día se posterga, haciendo que la experiencia de los nuevos integrantes se vea entorpecida y al momento de ejecutar su rol se presenten brechas de conocimiento.

## **2.2 Acciones del practicante**

Al ingresar la practicante a la organización se le indicó que su función era transformar junto con el equipo a cargo del frente de Gestión del Conocimiento dicha estrategia. Luego de una exploración se acordó como objetivo desarrollar dentro de su práctica, la realización de un plan de mejora para evolucionar la estrategia específicamente del *onboarding* del CdE en Procesos y apoyar otras actividades de Gestión del Conocimiento. Para ello, asistía a reuniones periódicas en donde se planeaba la estrategia de Gestión del Conocimiento para cada *sprint*<sup>3</sup>, se formó en temas de cultura organizacional, mejoramiento continuo, metodologías ágiles, uso de plataformas y habilitadores digitales, operación inteligente, diseño de procesos, entre otros temas específicos y transversales al área a la que pertenecía, con el fin de ir adoptando y entendiendo la terminología utilizada en la dirección y, para de

---

<sup>2</sup> Dentro del lenguaje corporativo enmarcado en las metodologías ágiles, cuando se habla de dolores o puntos de dolor se hace referencia a problemas o situaciones negativas que se tienen respecto a un proceso, servicio y/o producto.

<sup>3</sup> Entiéndase la palabra *sprint* como iteración, este es un concepto para hacer alusión a ciclos cortos de ejecución dentro del modelo de la metodología ágil.

este modo, tener una mayor panorámica del alcance y operabilidad del CdE, principalmente de la Gestión del Conocimiento.

Como parte del apoyo a las funciones de Gestión del Conocimiento realizó las siguientes actividades:

**2.2.1. Actualización del repositorio de Gestión del Conocimiento:** en la actualidad, el despliegue de la estrategia de Gestión del Conocimiento se lleva a cabo en una herramienta de la organización denominada SAP Jam. Allí se publica información de interés como procesos, temas administrativos, líneas transversales, etc. La practicante realizó la actualización del sitio con toda la información que se había recolectado desde finales del año 2022, pero que aún no había sido publicada.

**2.2.2. Asistencia a reuniones periódicas:** asistía a diferentes reuniones periódicas tanto propias de Gestión del Conocimiento, así como a alineaciones de su área de conocimiento, es decir, los grupos primarios donde se discutían temas varios de interés de todo el equipo de trabajo.

**2.2.3. Creación de piezas de comunicación:** como parte de la estrategia de gestión de conocimiento, se encontraba el despliegue de comunicaciones para informar a todos los integrantes de la dirección. Esto requería de piezas de comunicación tipo e-card para comunicar y llegar al público, la cual eran hechas por la practicante y finalmente aprobadas por la persona que lideraba esta arista.

**2.2.4. Creación de instructivo para publicar en el repositorio de Gestión del Conocimiento:** luego de realizar la actualización del todo el sitio se decidió que esta actividad quedara designada a cada línea de conocimiento, ya que requería de un gran esfuerzo mantener actualizada la información de cada una de ellas; para ello, se le solicitó a la practicante que creara un instructivo de cómo publicar los diferentes tipos de información en el sitio que permitiera ver el paso a paso de cada uno de los componentes, con el fin de poder delegar esta responsabilidad a un representante por Línea de Conocimiento.

**2.2.5. Capacitación para la publicación en el repositorio de Gestión del Conocimiento:** después de crear el instructivo, participó en reuniones de capacitación y explicación a los representantes de cada Línea de Conocimiento para que estos pudieran ir resolviendo las dudas que tenían al respecto de publicación y edición del sitio.

**2.2.6. Plan de mejora:** se pasó por varias fases, para poder al finalizar su práctica entregar a la organización un plan de onboarding que pudiera aplicarse a todo el CdE, es decir, una estrategia que permitiera que las personas al ingresar a un nuevo rol en el CdE, sin importar su nivel, experimentara lo que desde la dirección se designó como “implementar la mejor experiencia de *onboarding* para los nuevos talentos”, a la par que adquiriría la experticia propia de su rol.

Para ello, como punto de partida, la practicante se trazó identificar y conocer en qué áreas o Líneas de Conocimiento ya contaban con rutas o planes de entrenamiento/formación para sus nuevos integrantes, que permitiera poder aplicar esas buenas prácticas a su plan, de modo que agendó diferentes espacios tanto con quiénes crearon las rutas (generalmente líderes de línea) así como con quiénes las vivían (generalmente diseñadores de procesos). También tuvo espacios con personas con los diferentes roles que conforman el CdE (diseñadores de procesos, arquitectos de procesos, líderes de línea y líderes de área). A medida que iba teniendo esos espacios, se obtenía información a modo de diagnóstico, pues se les preguntaba principalmente por: ¿cómo fue tu experiencia de *onboarding*?, ¿qué elementos rescatas y qué elementos mejorarías?, ¿cuál crees que es el tiempo idóneo para un proceso de *onboarding*? Y, dependiendo de si la persona había sido partícipe de alguna ruta o no, se le preguntaba por ¿la ruta que te presentaron fue clara y relevante? o ¿qué elementos debería tener una ruta de *onboarding*?

Esto permitió levantar información para la construcción de la propuesta inicial de la ruta, ya que se pudo identificar los *dolores* que las personas tenían en cuanto a su proceso de *onboarding* al CdE, en general se mencionaba el hecho de que se les presentaba demasiada información, al punto de saturarlos y confundirlos. También afirmaban que la información era tan dispersa que los que no tenían ninguna ruta significaba intentar de buscar y comprender por sus propios medios, información para el desarrollo de su rol. En el caso de quiénes si tenían una ruta, en ocasiones todo era autogestionable y a pesar de tener la ruta tenían dudas del contenido o material que se les presentaba.

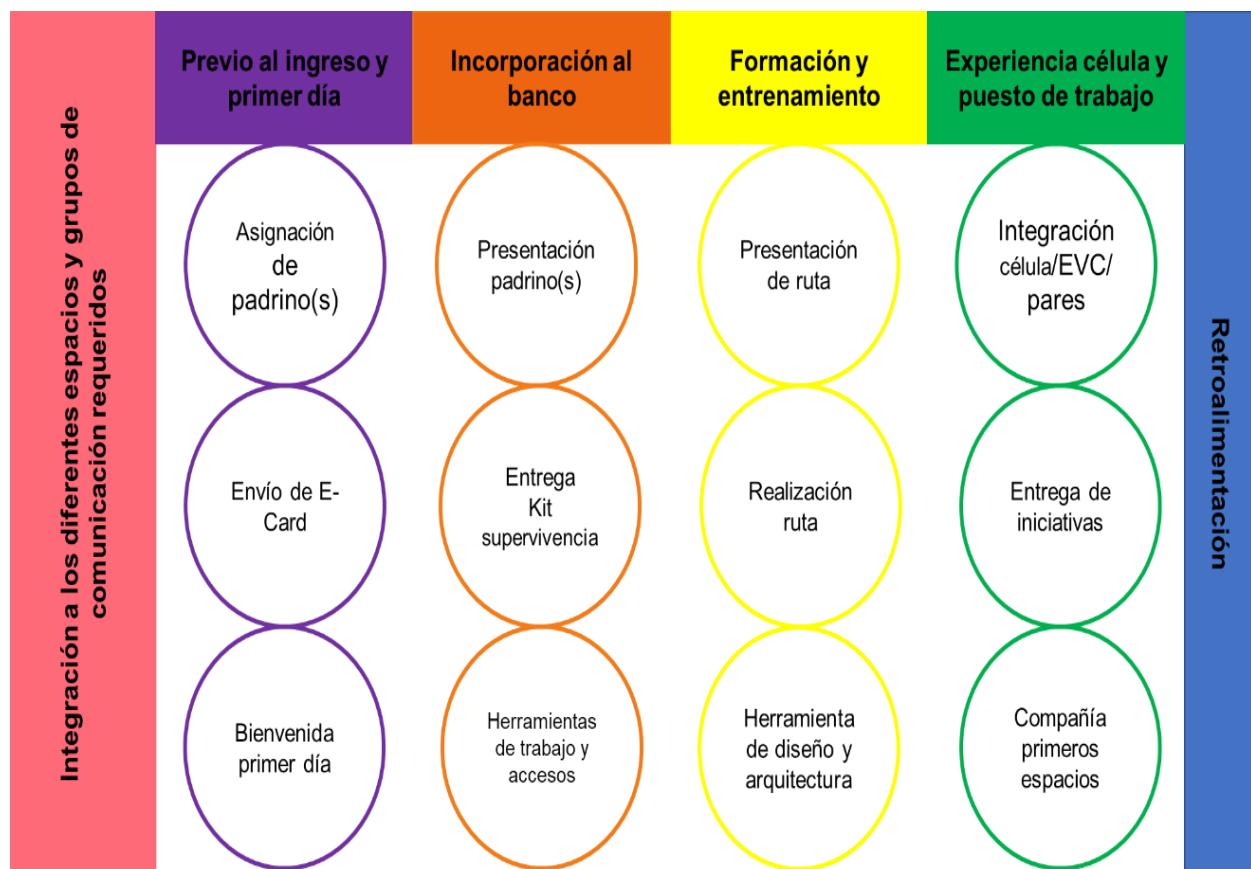
Otro punto crucial que se pudo identificar, y que fue un *dolor* generalizado, es que las personas al ingreso no sentían el acompañamiento idóneo en su incorporación, generando desorientación y pérdida del foco de sus funciones y su rol, haciendo de su experiencia un momento “poco grato”. Aunado a ello, se presentaba una brecha entre el contenido que se les proporcionaba para su formación, respecto a los cursos y certificaciones que debían realizar, y la práctica, pues se presentaron los dos escenarios extremos: personas que se dedicaban de lleno en sus primeros días a realizar las formaciones, y luego participaban de las iniciativas; o personas que inmediatamente ingresaban, les entregaban iniciativas y después de forma muy aislada podían realizar las formaciones. Ambas opciones, hacían que la curva de aprendizaje fuera más larga de lo esperado y generaban en las personas sentimientos de frustración pues sentían que “no aportaban valor”.

También fue necesario tener algunas mesas de trabajo con personas del área de talento y cultura (conocido como gestión humana) para comprender desde allí cuál

debía ser esa experiencia que se le debía habilitar a una persona cuando ingresa a desarrollar un nuevo rol. Las diferentes sesiones sirvieron como punto de referenciación, ya que ellos tenían un plan más evolucionado y desarrollado, que permitió extraer elementos generales y ajustar aquellos propios y particulares que aplican al CdE.

Luego de recoger toda esta información y revisar los diferentes planes y/o rutas que había a nivel de Líneas de Conocimientos (solo para el rol de diseñador) y de referenciarse del área de talento y cultura, se propuso inicialmente una ruta para el rol de diseñador y arquitecto, el cual comprende todo el *onboarding* no solo desde la arista de formación, sino todo el proceso de incorporación del nuevo integrante desde antes de su ingreso. Previo a ello se expuso la propuesta de experiencia, la cual está conformada por cuatro grandes momentos que marcan la experiencia del nuevo integrante y cada momento contiene diferentes fases. Ello se muestra en la siguiente figura:

**Figura 4. Propuesta experiencia *Onboarding* CdE**



Luego de presentar cuáles son los momentos que forman esa experiencia inicial (inducción) y sus componentes, se procede a proponer la ruta que contiene de manera desglosada estos aspectos anteriormente mencionados y que hace principal énfasis en el componente de formación, siendo allí donde se propone el tiempo de formación, día y manera sugerida en que se debe navegar y aplicar dentro del proceso de *onboarding*.

Las rutas que se sugieren están conformadas por cinco grandes categorías: conocimiento organizacional, entrenamiento obligatorio, entorno, transversal y una categoría de conocimiento específico que, de acuerdo con el rol, es diseño de procesos, arquitectura de procesos o ambas. Conocimiento organizacional hace referencia al contexto de la organización, la visión de negocio, espacios, instalaciones y herramientas. El entrenamiento obligatorio, es una categoría donde se disponen y/o sugieren los cursos o material de autoestudio que la persona debe realizar o consultar para ir adaptándose a la metodología de trabajo ágil. El entorno, son las actividades que la persona, sea autogestionada o con su padrino, debe realizar para comprender a dónde llega y cuál es su lugar dentro de la organización. La categoría transversal es presentada como opcional, pues sugiere la realización de espacios de reconocimiento de prácticas, pasantías y contextualización en general del desarrollo de su rol y no tienen una temporalidad exacta pues está sujeta a disponibilidad de otras áreas de interés. Y la categoría de conocimiento específico, sugiere el contenido y cursos a desarrollar propios de la experticia del rol que la persona tendrá.

Cada una de estas rutas se realizaron en un archivo Excel discriminado con las siguientes columnas: categoría, tema, contenido, descripción – objetivo, enlaces, duración, tipo de contenido, modalidad y la fecha sugerida a realizarse. Esta ruta permite tener presente tanto para el líder como para el padrino, la ruta a recorrer y cómo presentarla y explicarla al nuevo integrante, pues por cada tema o actividad a realizar se indica en el campo objetivo-descripción que se debe hacer, cómo hacerlo, y qué se espera lograr con ello. Luego, para hacer más gráfico y amigable visualmente, también se presentan estas rutas en formato cronograma para facilitar la vista de su temporalidad.

Para el caso del rol diseñador de procesos, se propusieron cinco rutas, para los arquitectos de procesos seis, para los líderes de línea y de área cuatro, todo ello enmarcado en los escenarios que se pueden presentar al ingreso de una persona dependiendo de su rol y procedencia. A continuación, un ejemplo gráfico de cómo se ven las rutas y su respectivo cronograma:

**Figura 5. Cronograma Ruta B diseñadores de procesos**

RUTA B: ESTABA EN EL BANCO EN UN ÁREA DIFERENTE AL CDE PROCESOS										
Previo	Semana 1				Semana 2					
Categoría	Día 1	Día 2 - 5			Día 6 - 10					
Conocimiento organizacional	Bienvenida									
	Recorrido por las instalaciones físicas									
	Gestión de accesos y herramientas									
	Registrar modalidad de trabajo									
	Solicitar acceso a grupo SAP Jam									
	Capacitación MICI									
	Contexto VSCE Contexto CdE Procesos									
Entrenamiento obligatorio	Presentación de la ruta de entrenamiento									
			Curso "Iniciación a la agilidad"							
			Curso "OKR"							
			Otros cursos							
Diseño de procesos		Contexto rol								
					Curso "Diseño inteligente de procesos"				Estrategia de procesos	
									Curso "Bizagi Modeler"	
Entorno		Contexto ADC, LDC, líneas transversales							App Habilitadores Digitales	
		Contexto EVC-Célula(s)							Contexto del ecosistema analítico	
Transversal	Charlas contextualización desde la práctica-experiencia				Charlas contextualización desde la práctica-experiencia					
	Gestión de pasantías				Gestión de pasantías					
	Asistencia a reuniones de contextualización / Primeros contactos con el rol				Asistencia a reuniones de contextualización / Primeros contactos con el rol					







Luego de construir cada una de las rutas para cada uno de los roles, se llevó la propuesta a una herramienta que fuera más amigable visualmente, interactiva y permitiera mantener la información lo más actualizada posible, así como reposada en un solo lugar y al servicio de todos. Esto se llevó al desarrollo de un Power Apps<sup>4</sup> en donde la persona hace unas selecciones previas como su rol, el escenario que le aplica y este le sugiere una ruta para navegar y formarse. Una vez la persona selecciona la ruta que desea navegar, este le muestra un cronograma a seguir día a día y actividad tras actividad; cada actividad está ligada a un enlace, archivo, curso o contenido de acuerdo con su categoría y/o tema, y le permite de una u otra forma mantener la información en un solo lugar a modo de consulta, cuando la persona termina su recorrido puede calificar su proceso y realizar retroalimentaciones al respecto por medio de una encuesta que le llega automáticamente a su bandeja de entrada. La narrativa que allí se propone es en función de la estrategia global Gestión del Conocimiento y se enmarca en la competencia de la Fórmula 1<sup>5</sup>.

El desarrollo de la aplicación y el modelo implicó varias validaciones por parte de diferentes personas, es decir, no solo el líder directo, sino también por parte del área de talento y cultura, experiencia, grupo primario de la dirección y de cada una de las áreas de conocimiento, con el fin de evaluar y retroalimentar su desarrollo para poder comenzar a ser aplicada y validada por quienes realmente vivirían la experiencia de *onboarding*. Inicialmente la aplicación que la practicante desarrolló tenía funcionalidades básicas de navegación, redireccionamiento, descarga de archivos, mensajes de alertas, ventanas emergentes, pero con el tiempo se pudo llevar el desarrollo a alimentarse de bases de datos y archivos de otros servidores, lo cual fue de gran impacto porque permitía tener información automatizada del proceso de *onboarding* de las personas, así como un seguimiento más cuantitativo.

En las siguientes imágenes puede evidenciarse algunos de los frontend<sup>6</sup> de la aplicación desarrollada por la practicante.

---

<sup>4</sup> Power Apps es un conjunto de aplicaciones, servicios y conectores, así como una plataforma de datos que proporciona un entorno de desarrollo de aplicaciones ágil para crear aplicaciones personalizadas para las necesidades de su empresa (Microsoft, 2023). Justifica a ambos lados las notas al pie

<sup>5</sup> La Fórmula 1 es la máxima competencia de automovilismo internacional y la temática que cobija toda la estrategia de Gestión del Conocimiento se enmarcó en esta.

<sup>6</sup> Entiéndase frontend en pocas palabras como el diseño de una página, es la parte visual de un desarrollo, es decir, acá no verás la programación que hay detrás de esta para ejecute las funciones para la cual fue diseñada. Se enfoca en la estructura, distribución de espacio, formatos, colores, tamaños efectos, etc.

Figura 7. Frontend de Inicio

**POLE POSITION**

Hemos diseñado esta práctica y sencilla herramienta para facilitar tu primer carrera por el conocimiento de nuestro Centro de Excelencia, para que puedas prepararte para tu nuevo rol y que alcances el puesto N. 1 de la Pole Position que, te preparará para seguir recorriendo la carrera de tu día a día.

**¡Hola!**

¡Sí! si llegaste a este punto es porque ya pasaste los dos primeras rondas (proceso de selección e incorporación) y vas a seguir dándola toda para obtener ese primer puesto, ¡serás un excelente piloto!

**Pole... ¿qué?**

La Pole Position se trata de una carrera compuesta de 3 rondas, y hace referencia a la primera posición que obtiene un piloto en la ronda N. 3 del circuito previo a la gran carrera de la Fórmula 1.

**¿Ayuda?**

Por supuesto que tenemos un equipo siempre dispuesto a resolver tus inquietudes, pero recuerda primero consultarle a tu padrino, él podrá guiarte con mayor agilidad

**¡Enciende motores!**

Click aquí para iniciar

Conoce más aquí

¡Líder esta información es para ti!

Click aquí

Kit de Supervivencia

Figura 8. Frontend de Bienvenida

**Kit de Supervivencia**

**¡Hola, Yirlen Dayanny!**

**¡Bienvenid@ al Centro de Excelencia en Procesos!**

Hoy comienzas tu camino en nuestro equipo y queremos acompañarte desde el primer paso en tu carrera Pole Position, te invitamos a dar inicio a esta gran carrera

Para dar inicio no olvides seleccionar tu rol

Diseñador

Arquitecto

Líder de línea

Líder de área

Continúa donde quedaste



Figura 9. Frontend del rol diseñador

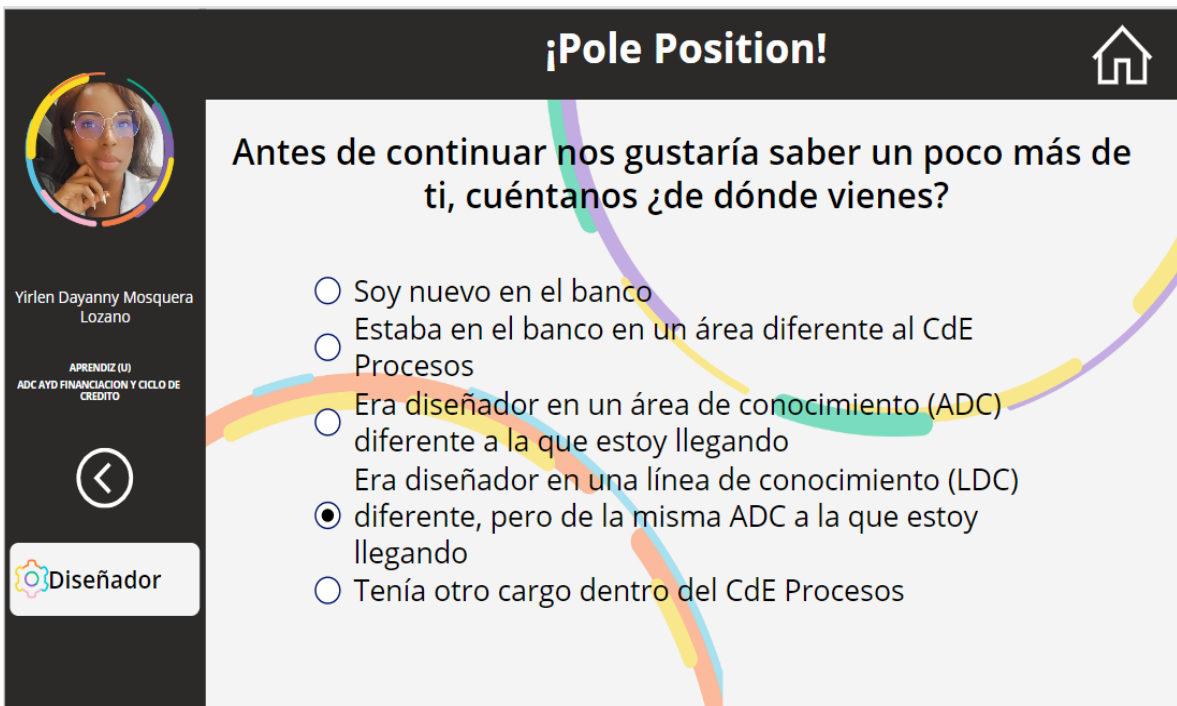


Figura 10. Frontend de Ruta Aston Martin rol diseñador

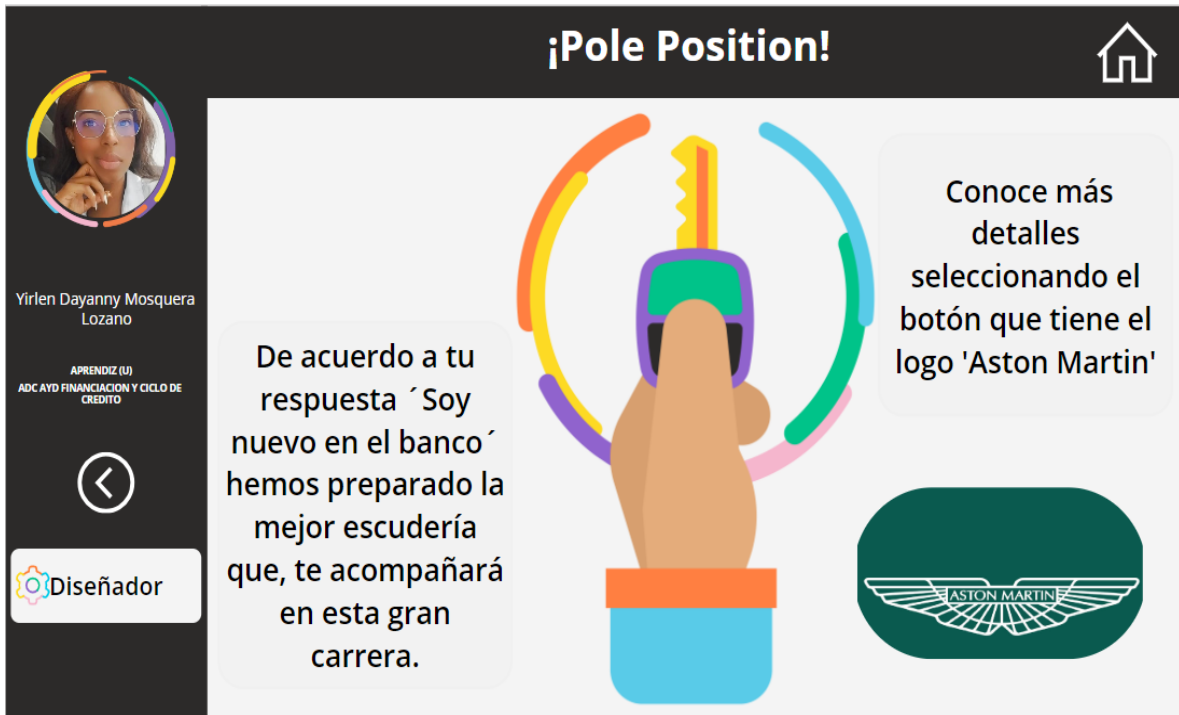


Figura 11. Frontend del cronograma de Ruta A rol diseñador

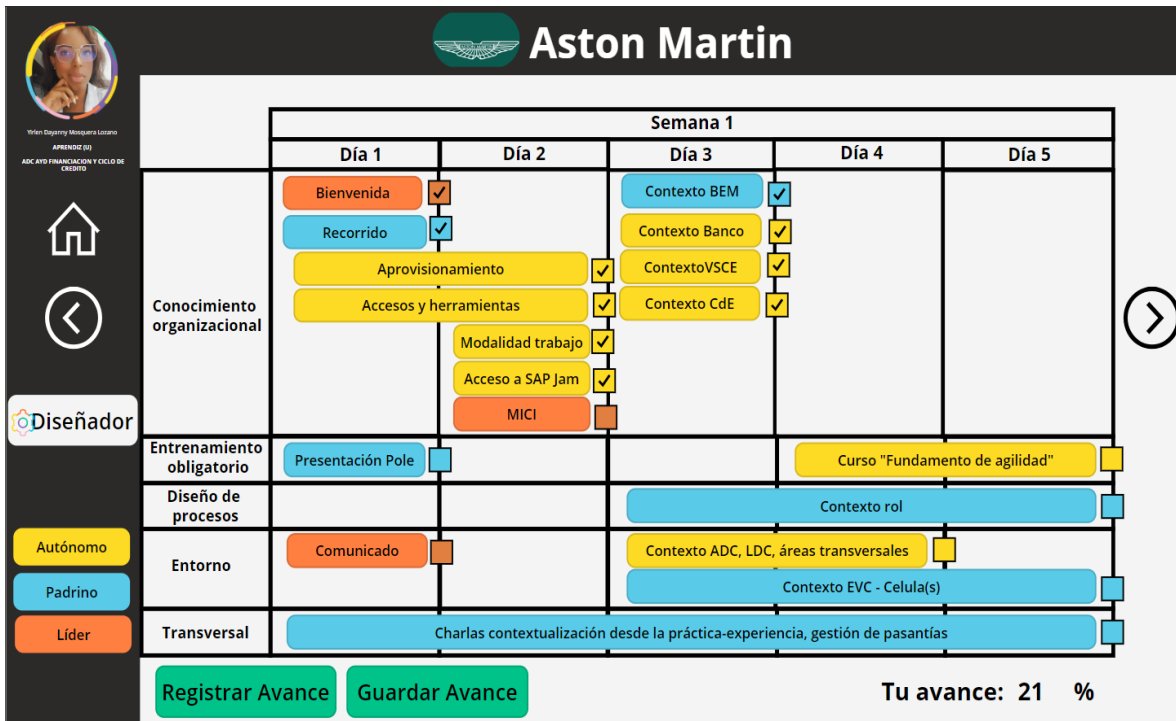
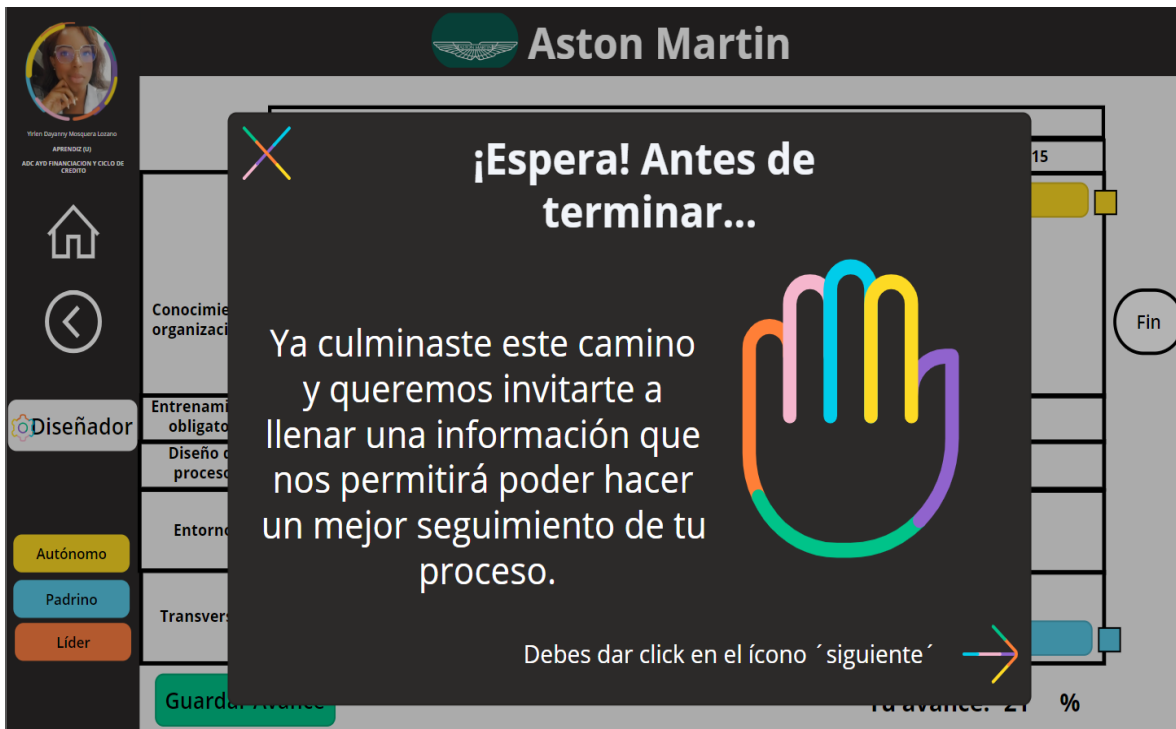


Figura 12. Frontend de Seguimiento proceso



¡Hola, Yirlen Dayanny!  
¡Felicitaciones por esta gran carrera!

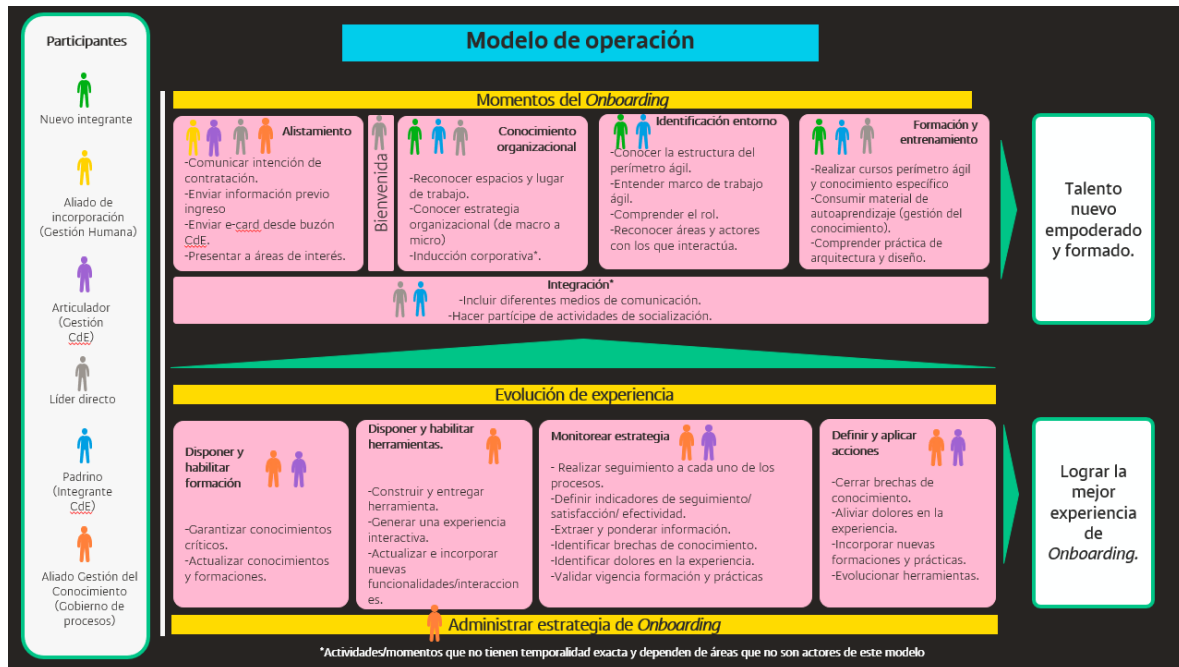
\* Nombre piloto:   
 \* Usuario red:   
 Correo líder directo:   
 \* Área:   
 \* Cuéntanos, ¿cuál fue tu fecha ingreso?:   
 \* ¿Te llegó e-card de bienvenida del CdE?:   
 \* ¿Cuándo te contaron del proceso de Onboarding en el Centro de Excelencia Procesos?:   
 \* ¿Cuál escudería te acompañó?:

Kit de Supervivencia  
 Diseñador  
 Grupo Bancolombia

Para validar la pertinencia de lo propuesto y con el fin de retroalimentar constantemente el modelo se realizaron 16 pilotos con el rol diseñador y 1 piloto con el rol arquitecto, para los demás roles se tuvo mesas con personas ya incorporadas para obtener sus retroalimentaciones desde la experiencia. Adicional a ello, se construyó un modelo de operación y gobierno<sup>7</sup> (ver figura 14) que pudiese reflejar esas métricas y momentos claves de la estrategia y proveer pautas para su constante evolución. Tal como se mencionó en líneas superiores también se evaluó su pertinencia con todos los líderes de la dirección, luego esto se entregó al área de Gobierno de Procesos quien quedó a cargo de toda la estrategia de Gestión del Conocimiento, así como con la administración y evolución del proceso de *onboarding* del Centro de Excelencia en Procesos.

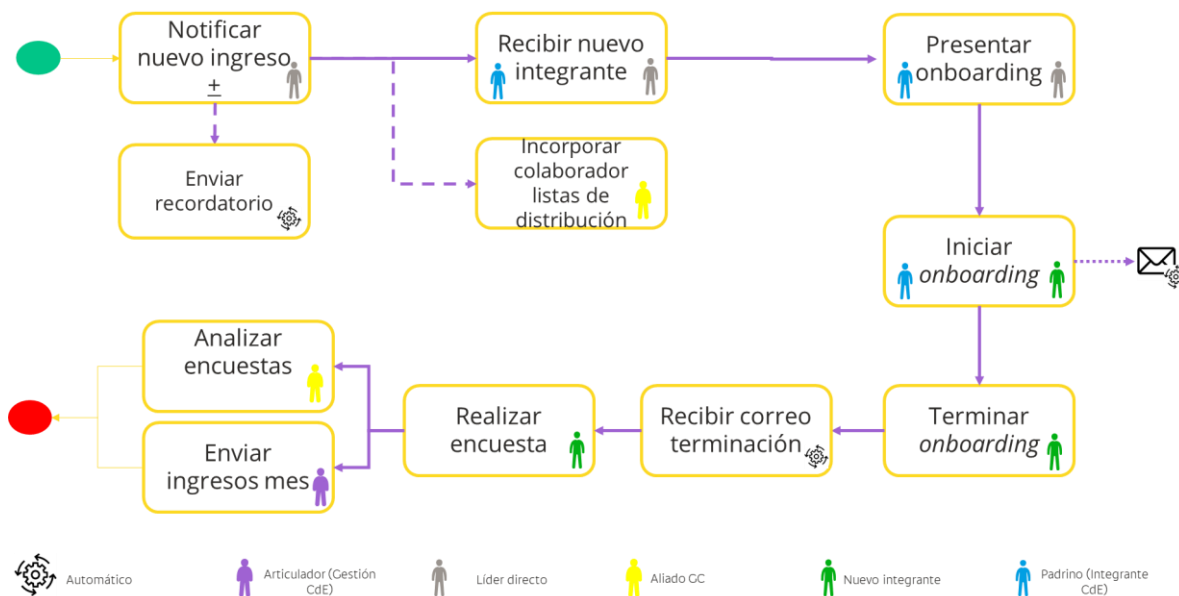
<sup>7</sup> Un modelo de operación y gobierno es una metodología para definir como se organizarán e interactuarán las áreas, los procesos, las funciones y los responsables (Bancolombia, 2021).

**Figura 13. Modelo de operación y gobierno**



Finalmente se realizó un flujo de proceso para resumir y plasmar de manera resumida las actividades claves a considerar en el proceso de *onboarding* del Centro de Excelencia en Procesos.

**Figura 14. Flujo proceso Onboarding**



### **3. Reflexiones sobre la experiencia de práctica**

#### **3.1. Sobre el proceso o situación a resolver**

La organización cuenta con una estructura y cultura organizacional enfocada al logro de objetivos, que desde la autogestión y autoaprendizaje permite a sus colaboradores el crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional. No obstante, la velocidad con la que se le apunta a la consecución de esos objetivos en ocasiones deshumaniza a las personas y las convierte en una parte más de su engranaje. Si bien, cuenta con compensaciones extralegales y salarios emocionales, estos no siempre compensan el equilibrio entre la vida profesional, laboral y personal, llegando al punto de traslaparse una con las otras.

Con la adopción del movimiento B y las metodologías ágiles, el lenguaje que se utiliza en la organización es un discurso que confronta la retórica del lenguaje en sí, pues sus expresiones se basan en términos de otras disciplinas; un ejemplo claro de ello, es cuando se refieren a “problemas”, “situaciones negativas” o situaciones por mejorar con el concepto *dolor*, un término muy propio de las disciplinas y ciencias de la salud, la potencia con la que esto se arraiga de manera inconsciente a las personas genera incompatibilidades en la retórica del discurso, pues se convierte la organización en el ente que “sana” los dolores tanto de sus clientes como de sus empleados.

El ejemplo anterior, es solo uno de los muchos términos que se abordan en el discurso organizacional, lenguaje que se va adoptando y va formando parte de la cotidianidad de las personas, el cual permea no solo su vida laboral, sino que trasciende a todas sus esferas de relacionamiento (social, familiar, personal); es allí donde la cultura organizacional toma fuerza, se arraiga a las personas y se convierte en su forma de vida. Cuando una persona llega a la organización, es ella quien debe acoplarse a esta forma de expresarse y debe hacer su mayor esfuerzo para lograr comprender en el menor tiempo posible el contexto de los términos y siglas que allí se manejan. De acuerdo, a las reuniones que se realizaron con diferentes personas de la dirección, estas coinciden en que las primeras interacciones suelen ser difíciles mientras se absorbe y adopta este nuevo lenguaje al cual no se está acostumbrado.

En línea con la cultura organizacional y proceder de la organización, también se pudo deducir desde la observación e interacción con otras personas que el ritmo acelerado por la consecución de objetivos dificulta el relacionamiento de las personas incluso de su mismo equipo, ya que la persona se abstrae tanto en su labor que se desconecta del entorno que lo rodea. A ello se le suma las nuevas prácticas del trabajo remoto, aunque esta facilidad vino dada del contexto pandemia

es una práctica que llegó para quedarse y que aleja a las personas de relacionamiento y contacto *face to face*<sup>8</sup> pues su nuevo compañero es el círculo con una foto en la pantalla de su PC.

Ya mencionado el entorno macro y sus implicaciones, la evolución del proceso de *onboarding* generó valor a la organización, específicamente al frente de Gestión del Conocimiento de la dirección, ya que este consolida e integra en una sola estrategia las buenas prácticas de las líneas y áreas de conocimiento, los diferentes actores que intervienen en el proceso, así como demarcar la inducción por etapas, pero de una forma sinérgica y complementaria sin perder el foco de cada uno, la construcción de la herramienta interactiva generó conexión con el participante y no era vista solo como una obligación, sino que a la par que conectaba con la temática y toda la estrategia de Gestión del Conocimiento. Tanto el líder directo, así como los demás líderes de la dirección y quienes fueron participantes del piloto en la definición del modelo de *onboarding* vieron positivo la evolución y transformación que se dio al proceso de *onboarding* del Centro de Excelencia en Procesos.

Finalmente, se puede deducir que, la organización genera valor para sus empleados y clientes, sin embargo, hay aspectos de su cultura organizacional que insensibiliza a las personas y dificulta el relacionamiento entre las mismas. También es importante resaltar que el trabajo en equipo y construcción colectiva muy propios de la cultura organizacional posibilitan llevar a cabo de manera satisfactorio muchos de sus procesos; la colaboración y retroalimentación constante de los pares y superiores permiten y facilitan construcciones sólidas y asertivas con una mirada 360 simple, es decir, desde todos los ángulos, pero de manera simplificada y ágil que siempre aporte valor.

### **3.2. Desde lo teórico y lo conceptual**

El proceso de inducción dentro de las organizaciones es un tema que se viene abordando hace mucho tiempo desde la academia y la industria, este proceso se encuentra dentro del macroproceso de incorporación y adaptación de las personas de la organización y su vez transversalizado por el macroproceso de desarrollo del personal, ya que desde la inducción se debe habilitar ese puente para un entrenamiento, formación y aprendizaje continuo, lo cual deviene en Gestión del Conocimiento.

---

<sup>8</sup> Término en inglés que traduce cara a cara y hace referencia a la comunicación directa de manera física.

Si bien la Gestión del Conocimiento consiste “potenciar, generar y adquirir los conceptos e ideas necesarios para garantizar el valor agregado y la calidad entregada a los clientes” (Botero, 2007, p. 65) estos tres elementos comprenden un proceso de dependencia y complementariedad continua y que está presente desde el primer momento en que un trabajador ingresa a una organización, es más se da antes de que el nuevo integrante ingrese por primer a desempeñar sus funciones si tenemos en cuenta que la inducción se da previo al ingreso de un trabajador. Entiéndase inducción desde la mirada de la socialización<sup>9</sup> como “el proceso mediante el cual la organización busca que el nuevo integrante se adapte de manera rápida a la cultura de la organización, sus comportamientos y proceso” (García Solarte, 2009, p. 179), en cuanto a una vista desde la individuación<sup>10</sup> el nuevo integrante es portador de unas reglas y valores y dueño de su propio relato (Bermudez Restrepo, 2013).

La inducción vista desde el punto de vista de la socialización es algo que se puede notar desde el *onboarding* que se llevaba a cabo en la dirección, pues allí se trataba de un ejercicio unilateral centralizado en cada líder, ya cuando este proceso evoluciona se evidencia la necesidad por una construcción colectiva desde la particularidad y necesidades de cada nuevo integrante, lo cual se vuelve clave en la manera en cómo se gestiona el conocimiento desde previo al ingreso de un nuevo integrante a la dirección, develando la pertinencia de hacer partícipe al nuevo integrante en la construcción de dicho proceso.

La construcción de un modelo de *onboarding* estándar que a su vez responde a las particularidades y necesidades de conocimiento propios de cada rol tiene dos objetivos claves, en primer lugar, formar y adaptar al nuevo integrante a la cultura organizacional y; en segundo lugar, generar una experiencia que fidelice el talento. Por ello, las perspectivas de socialización e individuación no son excluyentes sino complementarias entre sí, pues tanto el nuevo integrante como la organización son participantes activos de este proceso para generar valor a esta y sus clientes, así como ser habilitadora del desarrollo del personal.

### **3.3. Sobre las acciones del practicante**

Este proceso permitió crecimiento profesional y formativo. Aunque al principio se dificultó dado que las habilidades que se requerían estaban centradas a una persona con énfasis en Gestión Humana y la practicante cuenta con énfasis en Alta

---

<sup>9</sup> De acuerdo con Kardiner (1939, como se citó en Bermudez Restrepo, 2013) la socialización se trata de “una incorporación progresiva de la cultura” donde se configura la “personalidad de base”.

<sup>10</sup> En el enfoque de la individuación es el propio individuo el que muestra sus tensiones según cada momento de la experiencia biográfica (Martuccelli, 2009, como se citó en Bermudez Restrepo, 2011).

Gerencia. Adicional a ello, dentro de toda la carrera los temas o procesos que menos disfrutaba de su formación eran los relacionados a gestión humana, talento humano, talento y cultura, etc., por la brecha que uno se encuentra entre la teoría y la practica instrumentalista de muchas organizaciones. Después poco a poco, comenzó a apropiarse del proceso pues los aportes estaban muy enfocados a la parte estratégica, a generar, proponer y apoyar estrategias en pro de la Gestión del Conocimiento del CdE y el desarrollo del mismo.

Entonces ello, suponía realizar otras actividades que se le facilitaban como idear estrategias de comunicación, realizar planes de trabajo, administrar sitios en la web (SAP Jam). Inicialmente parecía que iba a ser un proceso complejo dada la predisposición frente a los temas que involucraban la gestión humana, pero con el transcurrir del tiempo y el desarrollo de distintas actividades el panorama se fue ampliando y pudo comprender que podía disfrutar el proceso y que estaba en total capacidad de cumplir y llegar al objetivo que se había propuesto para su práctica. Esto dejó un gran aprendizaje y es que, aunque a veces no contemos a la totalidad con todas las aptitudes y conozcamos por completo todos los componentes de nuestra formación profesional, hay que hallar la manera de desarrollarlas desde una actitud positiva y propositiva que permita absorber esa nueva información que requiero, en este caso fue la estrategia, así eso implique temas que no estaban bajo su total dominio.

Se pudo fortalecer habilidades de creatividad, a la practicante le gusta realizar presentaciones, infográficos, material didáctico, poder extraer una cantidad de información y sintetizarlo en material visualmente amigable, por eso desarrollar una aplicación fue a la vez una de las actividades más retadoras, porque no se tenían conocimientos de lenguaje de programación, lo cual en un principio fue una de las debilidades. Si bien el diseño (los fronted) resultó sencillo porque requería de la creatividad en su máximo nivel, las funcionalidades detrás de ellos, requería de fórmulas lógicas que no se conocían, no se entendían, se debían consultar y entender su estructura para poder aplicarlas.

Y aunque parezca que es un plus saber de lenguaje básico de programación, es casi que un requisito que las organizaciones hoy en día solicitan, porque permite automatizar procesos y facilitar las tareas cotidianas, se considera que esta formación se debe propiciar desde la academia, ser parte de los currículos y no ofrecerse como formación complementaria; se considera que si desde la Academia se tuviera más formación en manejo de herramientas ofimáticas, principalmente de Excel y su lenguaje lógico (Visual Basic for Applications -VBA-), manejo e información y bases de datos, lenguaje de programación básico, de datos, manejo de softwares, etc.; parte del tiempo que se invirtió en comprender estos temas de manera básica

hubiese podido ser utilizado en otras actividades que generarán valor y además hacer las tareas cotidianas más simplificadas.

Algo que resultó un reto fue comprender las siglas que se manejan en la organización, los términos propios en diferentes contextos para poder ser partícipe de los espacios de interacción, eso limitó en un inicio la participación en reuniones y encuentros, pues el temor de no entender o comprender retrasó el tomar iniciativa y aportar en esos espacios. Aunque no suele sufrir de pánico escénico o dificultad para expresarme en público, esos primeros contactos fueron complejos porque sentía que mis ideas no eran lo suficientemente convincentes o con la suficiente potencia que el caso requería, pero con el tiempo aprendí a soltarme y expresarme más libremente sin el temor de equivocarme y siempre abierta a la retroalimentación y aprendizaje de lo que los demás me podían aportar.

Otro punto relevante es el hecho de que cuando la practicante inició sus prácticas no se tenía claridad de las funciones que iba a desarrollar o más bien del foco de las actividades que iba a llevar a cabo, lo que hizo que aproximadamente los dos primeros meses no estuviera realizando a cabo actividades o tareas concretas sino apoyo en pequeñas tareas, mientras se resolvía un tema comunicacional y de asignación de responsabilidades la practicante realizó algunas actividades que tuvieron un bajo impacto en el desarrollo de su práctica.

Considero que desde el rol se aportó mucho a la organización, principalmente a la dirección en la que la practicante participó, porque era una persona externa al banco que no estaba sesgada por algunas tendencias de la cultura organizacional. Desde el conocimiento y la formación académica-profesional, se pudo aportar un nuevo aire a la gestión de conocimiento y muy específicamente al proceso de inducción que se llevaba internamente en las áreas del CdE, la capacidad para escuchar y comprender las necesidades de las personas permitió poder encontrar esos puntos en los que se requería realizar mejoras y llevar esas soluciones a otro nivel, teniendo siempre en cuenta a la persona que vive la experiencia y no solo desde lo que se designaba, debía hacer, saber o conocer.

## **4. Recomendaciones**

### **4.1. A la organización o al área, sobre el proceso**

Realizar un plan de comunicación periódica en el que estén alineadas las áreas de una misma dirección, incluso las Líneas de Conocimiento de una misma área que permita conocer las iniciativas en las que se están trabajando y sus responsables, para que se eviten los esfuerzos dobles dentro de equipos tan cercanos o caso contrario no se realicen las actividades de acuerdo con la capacidad y experticia de los equipos. La organización ya cuenta con estrategias de comunicación a nivel banco, así como formaciones para el fortalecimiento de habilidades blandas que no están siendo aprovechadas en todas las áreas y niveles, es importante compartir esas buenas prácticas para hacer que el trabajo de todos sea más amigable y aporte aún mucho más valor.

Estructurar un plan de inducción y formación más global y holístico (nivel banco), dado que desde diferentes frentes se ofrecen en algunas ocasiones las mismas formaciones y se saturan a las personas con el cumplimiento de estas. Para ello se recomienda continuar con las sesiones de alineación de necesidades de conocimiento y que, además, sea una práctica que se extienda a todas las áreas y el alcance permee no solo la vicepresidencia sino todas las áreas que ofrezcan o requieran formación, de manera tal que se generen sinergias en pro de la potencialización del conocimiento experto e integral de las personas en cada uno de sus roles.

En cuanto al plan de inducción este es un proceso con el cual personas sin importar el área y nivel dentro de la organización más sugerencias tienen, por ello, sería de gran pertinencia crear o evolucionar los planes de inducción ya existentes, llevándolos a un nivel general en los aspectos que aplique a toda la organización, pero también lo suficientemente específico para cada rol y nivel requerido, pues un idóneo plan de inducción que parta de lo macro a micro (nivel organización a dependencia) en gran medida disminuye la curva de aprendizaje de las personas y mejora la adherencia a su cargo, así como la rotación del mismo personal que no se siente acoplado en sus primeros contactos con el rol.

Tanto el plan de formación como el de inducción, deberá ser guiado y acompañado del departamento de talento y cultura, dado que son estos quienes tienen el conocimiento experto respecto a los temas de desarrollo y entrenamiento del personal, sin dejar de lado los aportes en conocimiento experto y buenas prácticas de las demás áreas comerciales, estratégicas, administrativas y corporativas.

Si bien la cultura organizacional de la compañía en su esencia ha posibilitado su crecimiento y posición en el mercado, a modo de sugerencia se plantean las siguientes preguntas: ¿hasta qué punto enfocarse solo en el logro de los objetivos es sano? ¿realmente el salario emocional si es salario emocional o es una forma de retener el talento a como haya lugar? ¿es realmente la organización el doctor que sana todos los dolores?; términos y prácticas como estas desvirtúan a la organización que a pesar de sus muchos beneficios aún sigue procediendo de forma instrumentalista.

#### **4.2. A los procesos de práctica**

Si bien el proceso de selección que realiza la organización es consistente, ordenado y le informan a la persona el estado por cada etapa así como el tiempo de respuesta de cada una de ellas, se presenta una brecha entre lo que se aborda en el proceso de selección y la práctica; por ello, es importante que desde la primera entrevista, incluso desde la descripción del cargo se explique mejor las funciones puntuales que la persona apoyará, así como las habilidades requeridas para dicho cargo, puesto que en ocasiones se solicitan habilidades de conocimientos técnicos que no se ponen en práctica ni son requeridos para el desarrollo de sus funciones o caso contrario no se mencionan habilidades que son casi que indispensables y necesarias para facilitar las actividades cotidianas.

También para tener en cuenta que cuando una persona ingresa nueva al banco, especialmente si es practicante, requiere mayor acompañamiento presencial, por lo menos en esa primera semana de adaptación, esto con el fin de generar espacios de interacción interpersonal, reconocimiento de los espacios físicos de la organización y una mayor adaptación a la modalidad de trabajo híbrida. Adicional a ello, se sugiere a la organización que los practicantes sean asignados al área directa con la que estará interactuando la mayor parte de su instancia, ya que esto permitirá que se relacione con mayor frecuencia con sus compañeros funcionales.

Es importante que la inducción corporativa se realice durante la primera semana de ingreso, porque la información que allí se presenta es muy relevante para la contextualización del practicante, ya que dejar pasar incluso hasta un mes para dicha etapa, retrasa la curva de aprendizaje o cuando se llega a dicho punto ya el practicante ha consultado esta información por otras fuentes y/o medios y esto se convierte en información “repetida”. Otro punto para considerar es generar un acta

de entrega o un *check list*<sup>11</sup> de actividades/funciones principales que el practicante va a desarrollar, esto facilita su inserción al nuevo cargo y adaptación a su rol.

Finalmente, cabe resaltar que la organización cuenta con instalaciones físicas, herramientas e instrumentaria ergonómica que posibilita la realización de las funciones de sus practicantes, por lo que es un aspecto que esta debería continuar ofreciendo e incluso mejorando día a día con el fin de fortalecer la ergonomía de sus trabajadores y disposición de estos.

---

<sup>11</sup> Check list por su significado en inglés traduce lista de chequeo y hace referencia a una lista con una serie de actividades o paso a paso a seguir.

## 5. Referencias

- Bancolombia S.A. (2023a). *Conócenos*.  
<https://www.grupobancolombia.com/corporativo/conocenos>
- Bancolombia S.A. (2023b). *Historia de Marca* .  
<https://www.grupobancolombia.com/corporativo/conocenos/historia-de-marca>
- Bancolombia S.A. (2023c). *Nuestro Propósito* .  
<https://www.grupobancolombia.com/corporativo/conocenos/nuestro-proposito>
- Bermudez Restrepo, H. L. (2011). *La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico*. Universidad & Empresa, 21, 117–142. <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=187222420006>
- Bermudez Restrepo, H. L. (2013). *¿Socialización o individuación? Dos enfoques para examinar la inducción de los nuevos trabajadores*. Cuadernos de Administración, 28(48), 134–148. <https://doi.org/10.25100/cdea.v28i48.461>
- Botero, N. E. (2007). *Gestión del conocimiento para la administración del recurso humano “estado del arte.”* Anagramas Rumbos y Sentidos de La Comunicación, 6(11), 1–15.
- García Solarte, M. (2009). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. Pensamiento y Gestión No. 27, 200.
- Mintzberg, H. (1979). *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Prentice-Hall.