

**Desarrollo de entregables del proyecto de
Estandarización de la ruta de aprendizaje para el Semillero de Negocios CREA.**

Estefanía López Zapata

Asesora

Jenny Marcela Suarez Escobar

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Económicas

Programa Administración de Empresas

Medellín, Antioquia, Colombia

2026

1. FASES DE DESARROLLO

FASE 1

Diagnóstico de las brechas y cuellos de botella identificados en el periodo comprendido entre enero – mayo del 2026.

A partir de la experiencia de la practicante en la sucursal Banca Colombia El Tesoro, dentro del segmento Preferencial, se identificaron 4 cuellos de botella críticos que ralentizan la curva de aprendizaje, extendiendo el periodo para alcanzar la autonomía por encima de los 3 meses. A continuación, se detallan los hallazgos:

➤ **Brecha de alistamiento tecnológico.**

Descripción: Al iniciar la práctica, la organización realiza la entrega física del equipo de cómputo; sin embargo, este se encuentra completamente desprovisto de perfiles, usuarios, aplicativos y accesos activos para ejecutar cualquier tipo de proceso.

Cuello de botella: El proceso de solicitud de accesos individuales requiere la radicación manual, uno a uno de la solicitud de accesos, en los cuales hay que obtener vistos buenos por parte de líderes de área y dueños de producto. Este trámite administrativo genera un periodo de inactividad operativa total de aproximadamente de entre 1 y 4 semanas, transformando el primer mes del practicante en un tiempo desaprovechado donde no cuenta con las herramientas para ejecutar el rol.

➤ **Cronología con la formación corporativa del banco (GCI).**

Descripción: El programa de Gestión Comercial Integral (GCI), dictado por el área de aprendizaje del banco, y que consta de dos 2 semanas de dedicación completa de forma sincrónica y asincrónica, no cuenta con una fecha fija o predecible de asignación dentro de los 6 meses de práctica.

Cuello de botella: La asignación de este bloque formativo podría ocurrir en la segunda semana de ingreso o después del primer mes. Al no saber en qué momento exacto se ejecutará el curso, el líder no puede planificar una agenda de entrenamiento interno estructurada, interrumpiendo abruptamente cualquier flujo de aprendizaje práctico que se haya iniciado en la oficina.

➤ **Redundancia de contenido teórico.**

Descripción: Se evidencia duplicidad en las capacitaciones disponibles en las plataformas virtuales del banco. Adicionalmente, aún no cuentan con módulos de autoformación dedicados exclusivamente a enseñar los aplicativos que se usan y las rutas de navegación de estos, específicamente los que maneja el segmento de ejecutivos preferenciales Banca Colombia.

Cuello de botella: El practicante consume horas de su jornada en contenidos generales, sin estar profundizando en cómo operar el sistema del banco. Al no existir un espacio formal

para aprender a usar las plataformas de forma guiada, la curva de familiarización técnica se vuelve lenta.

➤ **Dependencia del aprendizaje empírico.**

Descripción: El Semillero de Negocios CREA aún no cuenta con un manual, bitácora o plan de ejecución diaria estructurada paso a paso. En consecuencia, la transferencia del conocimiento recae por completo en el aprendizaje empírico y espontáneo que ocurre durante la jornada, dependiendo de la disponibilidad de tiempo y la disposición del Ejecutivo Senior asignado como tutor.

Cuello de botella: La jornada laboral (7:30 a.m. a 4:45 pm) cuenta con dinámicas de alta exigencia, como las reuniones diarias de alineación comercial (8:10 a.m. a 8:30 a.m.). Debido al ritmo de atención del segmento Preferencial, si los ejecutivos mentores tienen un día de alta congestión de clientes o comités, el practicante queda relegado al rol de observador pasivo sin metas claras de aprendizaje, lo que fragmenta el proceso de formación y retrasa su habilitación comercial autónoma.

2. ENTREGABLE 1

FASE 2

Bloque “A”: Entregable 1 - Estandarización de la ruta de aprendizaje y seguimiento, en la ruta de aprendizaje semanal (*semanas 1 a 8*).

➤ **Semana 1.**

Enfoque: Logística de accesos y seguridad Informática

Actividades de capacitación: Radicación y seguimiento individual de solicitudes de usuarios y accesos para las plataformas transaccionales del banco. Gestión activa de vistos buenos y aprobaciones requeridas por parte de líderes de área y dueños de producto.

Meta de dominio técnico: Mapeo y radicación del 100% de los accesos requeridos para el rol y seguimiento diario a su estado de aprobación.

➤ **Semanas 2 y 3.**

Enfoque: Capacitación en Gestión Comercial Integral (*GCI*)

Actividades de capacitación: Bloque de dos semanas completas dedicadas de manera exclusiva a la formación en Gestión Comercial Integral (*GCI*) dictada por el Banco. (Debido a la naturaleza del programa, la asignación exacta de estas dos semanas es variable por parte de Talento y Cultura, puede ocurrir en la segunda semana o al cumplirse el primer mes).

Meta de dominio técnico: Certificación y aprobación satisfactoria de los módulos evaluativos del programa *GCI*.

➤ **Semana 4:**

Enfoque: Inmersión operativa, observación de aplicativos y creación de rutas (*plan sombra*).

Actividades de capacitación: Semana dedicada única y exclusivamente a ver al ejecutivo realizar sus actividades diarias y explicar el funcionamiento integral de los sistemas, sin interacción directa del estudiante con el teclado. El enfoque total está en comprender la navegación de los aplicativos desde la pantalla del mentor y transcribir manual o digitalmente los flujos explicados, cumpliendo la siguiente sistemática diaria en la que participará de las actividades cotidianas de la sucursal y estará acompañado de 2 ejecutivos diariamente, uno en la mañana denominado Ejecutivo Senior "A" y otro en la tarde denominado Ejecutivo Senior "B" que se elegirá semanalmente a elección de la gerente de la sucursal y disponibilidad de los ejecutivos.

07:30 a.m. – 08:10 a.m.: Gestión autónoma de pendientes administrativos por parte del estudiante y validación del estado de sus propios accesos.

08:10 a.m. – 08:30 a.m.: Participación obligatoria en la reunión diaria de alineación de la sucursal.

08:30 a.m. – 12:00 m.: Sesión de observación activa sentándose con el Ejecutivo Senior "A". Toma de notas detallada sobre sus actividades del día, explicaciones en pantalla y comandos del sistema.

12:00 p.m. – 02:00 p.m.: Jornada de almuerzo y descanso.

02:00 p.m. – 04:30 p.m.: Sesión de observación activa sentándose con el Ejecutivo Senior "B". Registro de variaciones operativas, rutas de consulta y solución de casos específicos explicados por el segundo mentor.

Meta de dominio técnico: Construcción del primer borrador de la "Bitácora de Rutas de Aplicativos", con el mapeo paso a paso de los sistemas observados.

➤ **Semana 5:**

Enfoque: Co-ejecución Guiada en computador propio y ajuste de la bitácora técnico-operativa.

Actividades de capacitación: El estudiante ejecuta las actividades diarias y flujos de consulta directamente desde su computador asignado, implementando las notas tomadas en la semana 4. El proceso se realiza bajo la tutoría presencial de los ejecutivos de la sucursal para corregir errores en tiempo real y complementar las rutas del sistema, manteniendo la estructura horaria fija:

Meta de dominio técnico: Consolidación final y validación operativa de la "Bitácora de rutas de aplicativos", certificando que el estudiante sabe navegar los sistemas desde su propio usuario.

➤ **Semanas 6, 7 y 8:**

Enfoque: Transición a la Ejecución Comercial Autónoma Guiada

Actividades de capacitación: Cierre del bloque de aprendizaje de 8 semanas. Apoyado en las rutas, y con sus accesos completamente optimizados, el practicante asume la gestión e interacción directa con las solicitudes del segmento Preferencial desde su puesto de trabajo. Realiza las labores operativas de manera independiente pero aún en compañía de los ejecutivos para su apoyo en caso de que surjan dudas en el proceso.

Meta de dominio técnico: Ejecución 100% autónoma de consultas, radicaciones de servicios y flujos operativos básicos en las plataformas del banco.

Bloque “E”: Estructuración de seguimiento para la etapa de autonomía (*meses 3 a 6*).

Comprendido desde el inicio de la semana 9 hasta el cierre de la práctica. En esta etapa se evalúa el desempeño mensual del practicante en el rol comercial de la sucursal Banca Colombia El Tesoro, mediante el cumplimiento de metas operativas escalables y de cara al cliente, registradas en los siguientes indicadores clave de desempeño (*KPIs*):

2.1. KPIs

Los indicadores clave de desempeño (*KPIs*) evalúan de forma transversal la evolución productiva, comercial y de servicio del practicante durante todo el Bloque "E" (Ejecución). Estos indicadores agrupan la totalidad de las actividades descritas mes a mes en cuatro grandes macro-competencias medibles, permitiendo una estandarización clara y cuantificable del rol:

KPI 1: Gestión comercial y relacionamiento proactivo: Mide las acciones directas de contacto y fidelización (*visitas presenciales, gestión telefónica de campañas y ofrecimiento de preaprobados*).

KPI 2: Estructuración y colocación de portafolio: Cuantifica la efectividad del practicante al formalizar productos de crédito (*consumo, vivienda, motores crediticios, patrimoniales y especializados*), colocación de tarjetas de crédito y venta de seguros.

KPI 3: Eficiencia operativa y gestión transaccional: Evalúa la destreza y celeridad en la resolución de trámites diarios de la sucursal (*solicitud de certificados, requerimientos, pagarés, exoneraciones, bloqueos/desbloques, simulaciones financieras, aperturas de cuentas y actualizaciones en los sistemas bancarios*).

KPI 4: Cumplimiento normativo: Valida la estricta adherencia a las políticas institucionales de SARLAFT y Habeas Data.

2.2. MÉTODO DE CALIFICACIÓN

Instrucciones para el evaluador (gerente o ejecutivo tutor): Al finalizar los meses 3, 4, 5 y 6 de la práctica, evalúe el desempeño del estudiante marcando con una (X) una única opción por cada macro-indicador. La calificación valora la efectividad en el cumplimiento de las metas del mes.

- **Logrado (25% - Ejecución efectiva y proactiva):** El practicante alcanza las metas planteadas para el mes con un ritmo de trabajo fluido y buena actitud de servicio. Aplica correctamente las rutas aprendidas y, cuando se enfrenta a casos complejos o inusuales, consulta oportunamente al equipo para asegurar la calidad del trámite sin paralizar su gestión.
- **Parcial (15% - Ejecución con oportunidades de mejora):** El practicante cumple con la mayoría de las actividades del mes, pero evidencia errores recurrentes en procedimientos ya enseñados o requiere que se le expliquen rutas básicas que ya deberían estar dominadas y registradas en su bitácora.
- **Bajo (5% - Incumplimiento o actitud pasiva):** El practicante no alcanza las metas mínimas del mes, muestra falta de iniciativa para gestionar pendientes o desatiende las pautas normativas del banco, requiriendo intervención directa y constante de los ejecutivos para evitar errores importantes en la gestión de clientes y procesos.

MACRO-INDICADOR (KPI)	LOGRADO (25%)	PARCIAL (15%)	BAJO (5%)	PUNTAJE DEL MES
KPI 1: Gestión Comercial Proactiva	[] 25%	[] 15%	[] 5%	_____ %
KPI 2: Colocación de Portafolio	[] 25%	[] 15%	[] 5%	_____ %
KPI 3: Excelencia Operativa y Servicio	[] 25%	[] 15%	[] 5%	_____ %
KPI 4: Normativa	[] 25%	[] 15%	[] 5%	_____ %
TOTAL, DESEMPEÑO DEL MES:	Observaciones:			_____ / 100%

2.3. ESCALA DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

- **Desempeño Sobresaliente (90% a 100%):** El practicante domina sus funciones, cumple sus metas comerciales y se integra de manera colaborativa y resolutive a la dinámica diaria de la sucursal.
- **Desempeño Aceptable (70% a 80%):** El practicante avanza a buen ritmo, pero presenta pequeñas desatenciones operativas o reprocesos en herramientas transaccionales específicas que deben reforzarse.

- **Desempeño Insuficiente (Menor al 60%):** Evidencia cuellos de botella en su productividad o falta de cumplimiento de metas críticas, haciendo necesario un acompañamiento correctivo por parte de la Gerencia.

Para obtener la calificación definitiva al finalizar el mes 6, se aplica un promedio simple de los cuatro meses de ejecución:

$$\text{Nota Final} = \frac{\text{Mes 3} + \text{Mes 4} + \text{Mes 5} + \text{Mes 6}}{4}$$

3. PLANEACIÓN DEL MES 3 AL 6

- **Mes 3:**

Enfoque: Gestión de trámites de soporte operativo, transaccionalidad bancaria recurrente y acompañamiento guiado en el relacionamiento comercial con clientes del segmento.

Actividades de capacitación:

- Acompañamiento en visitas comerciales: Realizar al menos 2 visitas comerciales a clientes en compañía de la Gerente de Sucursal o de los Ejecutivos Senior.
- Exoneración de cuotas de manejo: Realizar al menos 5 exoneraciones de cuotas de manejo a tarjetas
- Gestión telefónica y campañas: Realizar al menos 5 contactos telefónicos efectivos.
- Formatos de conocimiento del cliente: Diligenciar y estructurar correctamente al menos 1 Formato de Conocimiento de Cliente (vinculación/actualización) derivados de las visitas comerciales realizadas.
- Solicitud de documentos: Tramitar al menos 10 documentos requeridos por clientes como certificados, extractos y movimientos, paz y salvo,
- Radicación de créditos de consumo: Montar en sistema al menos 2 créditos de consumo.
- Estructuración de crédito de vivienda: Montar en sistema al menos 1 crédito hipotecario/vivienda, ejecutando todas sus fases operativas.
- Disminución de tasa en Bizagi: Tramitar al menos 4 solicitudes de disminución de tasa a través de la plataforma Bizagi.
- Colocación de tarjetas de crédito: Tramitar y colocar al menos 1 tarjeta de crédito ofrecida a clientes por asesoría.
- Gestión de requerimientos: Montar en sistema al menos 5 requerimientos de clientes de cualquier tipo.

- Elaboración de pagarés: Generar y formalizar al menos 3 pagarés de crédito con acompañamiento de un tutor.
- Apertura de cuentas: Gestionar la apertura de al menos 2 cuentas (ahorro, corriente o AFC).
- Simulaciones financieras: Elaborar al menos 5 simulaciones de crédito para clientes.
- Vinculación de seguros: Lograr la colocación de al menos 1 seguro (voluntario o asociado a productos).
- Tramites con la subgerente: Radicar al menos 3 solicitudes a la subgerente por medio del aplicativo de Métodos de autenticación Alternos, ya sean modificaciones de topes, transferencias, etc.
- Tramites AFC: Realizar al menos 2 inscripciones de inmueble de cuentas AFC y 2 solicitudes de traslado de saldo desde los fondos hacia cuentas AFC.
- Cambio de ciclo de tarjetas: Realizar el cambio de ciclo de al menos 1 tarjeta de crédito.
- Actualización de clientes: Realizar al menos 4 actualizaciones de clientes en SAP Y AS400.

Meta de dominio técnico: Lograr autonomía en la radicación y seguimiento de solicitudes de servicio del día a día.

➤ **Mes 4:**

Enfoque: Profundización en la estructuración de créditos de mayor complejidad, fidelización de clientes y gestión operativa articulada con la subgerencia de la sucursal.

Actividades de capacitación:

- Acompañamiento en visitas comerciales: Realizar al menos 4 visitas comerciales a clientes en compañía de la Gerente de Sucursal o de los Ejecutivos Senior.
- Gestión telefónica y campañas: Realizar al menos 10 contactos telefónicos efectivos.
- Aumento de cupos de tarjeta: Realizar al menos 5 aumentos de cupo a tarjetas de crédito.
- Formatos de conocimiento del cliente: Diligenciar y estructurar correctamente al menos 3 Formatos de Conocimiento de Cliente (vinculación/actualización) derivados de las visitas comerciales realizadas.
- Solicitud de documentos: Tramitar al menos 15 documentos requeridos por clientes (certificados, extractos, paz y salvo, etc.).
- Radicación de créditos de consumo: Montar en sistema al menos 3 créditos de consumo.
- Estructuración de crédito de vivienda: Montar en sistema al menos 2 créditos hipotecarios/vivienda, ejecutando todas sus fases operativas.

- Disminución de tasa en Bizagi: Tramitar al menos 5 solicitudes de disminución de tasa a través de la plataforma Bizagi.
 - Disminución de tasa con gerencia: Presentar y tramitar 2 solicitudes de disminución de tasa directamente con la Gerente de Sucursal, ejecutando el proceso interno.
 - Operación en motores Sufi: Radicar y evaluar al menos 2 operaciones en el motor de Sufi.
 - Colocación de tarjetas de crédito: Tramitar y colocar al menos 2 tarjetas de crédito (1 por asesoría y otra amparada)
 - Upgrades de tarjetas: Realizar al menos 2 upgrades en tarjetas de crédito de clientes.
 - Gestión de requerimientos: Montar en sistema al menos 8 requerimientos de clientes de cualquier tipo.
 - Elaboración de pagarés: Generar y formalizar al menos 5 pagarés de crédito.
 - Simulaciones financieras: Elaborar al menos 8 simulaciones de crédito para clientes.
 - Vinculación de seguros: Lograr la colocación de al menos 2 seguros (voluntarios o asociados a productos).
 - Trámites con la subgerente: Radicar al menos 5 solicitudes a la subgerente mediante el aplicativo de Métodos de autenticación Alternos (modificaciones de topes, transferencias, etc.).
 - Trámites AFC: Realizar al menos 3 modificaciones de débito automático de cuentas AFC.
 - Crear relaciones en SAP CRM: Realizar al menos 3 creaciones de relaciones en el aplicativo
 - Bloqueos y desbloques de tarjetas y claves: Gestionar, consultando el motivo del bloqueo y dar gestión al mismo para normalizar el estado de al menos 7 tarjetas o claves.
- Meta de dominio técnico: Estructurar de principio a fin operaciones de crédito y evaluaciones crediticias integrales, adquiriendo destreza técnica en la tramitación de novedades transaccionales de nivel intermedio.

➤ **Mes 5:**

Enfoque: Asesoría comercial presencial integral en la sucursal, y masificación en la colocación de soluciones crediticias y de protección.

Actividades de capacitación:

- Acompañamiento en visitas comerciales: Realizar al menos 7 visitas comerciales a clientes en compañía del equipo.
- Gestión telefónica y campañas: Realizar al menos 20 contactos telefónicos efectivos.

- Asesoría de clientes en sucursal: Acompañar a los ejecutivos al menos 1 vez al día a gestionar solicitudes de los clientes en la sucursal.
- Formatos de conocimiento del cliente: Diligenciar y estructurar correctamente al menos 3 formatos de conocimiento de cliente derivados de las visitas.
- Radicación de créditos de consumo: Montar en sistema al menos 5 créditos de consumo.
- Estructuración de crédito de vivienda: Montar en sistema al menos 4 créditos hipotecarios/vivienda.
- Disminución de tasa con gerencia: Presentar y tramitar 4 solicitudes de disminución de tasa con la Gerente de Sucursal.
- Operación en motores Sufi: Radicar y evaluar al menos 3 operaciones en el motor de Sufi.
- Colocación de tarjetas de crédito: Tramitar y colocar al menos 3 tarjetas de crédito (por asesoría).
- Upgrades de tarjetas: Realizar al menos 3 upgrades de tarjeta de crédito.
- Gestión de requerimientos: Montar en sistema al menos 8 requerimientos de clientes.
- Elaboración de pagarés: Generar y formalizar al menos 5 pagarés de crédito.
- Simulaciones financieras: Elaborar al menos 10 simulaciones de crédito.
- Vinculación de seguros: Lograr la colocación de al menos 3 seguros.
- Ofrecimiento de productos: ofrecer al menos 10 preaprobados a clientes ya sea de forma telefónica o presencial.
- Crédito a patrimoniales: Gestionar el proceso completo de 1 patrimonial para solicitud de crédito.

Meta de dominio técnico: Asumir con fluidez y autonomía la atención directa de clientes en la oficina resolviendo sus solicitudes en tiempo real, e impulsar de manera sistemática la radicación de créditos de consumo, vivienda, preaprobados y seguros.

➤ **Mes 6:**

Enfoque: Liderazgo en visitas comerciales presenciales, asesoría en portafolios especializados del banco y resolución ejecutiva de casos operativos y relacionales de alta criticidad.

Actividades de capacitación:

- Acompañamiento en visitas comerciales: Liderar/acompañar al menos 10 visitas comerciales.
- Gestión telefónica y campañas: Realizar al menos 30 contactos telefónicos efectivos.

- Escalar casos delicados: Realizar el trámite de escalar al menos 5 casos delicados de clientes.
- Disminución de tasa con gerencia: Presentar y tramitar 4 solicitudes de disminución de tasa con la Gerente de Sucursal.
- Operación en motores Sufi: Radicar y evaluar al menos 5 operaciones en el motor de Sufi.
- Colocación de tarjetas de crédito: Gestionar y colocar al menos 4 tarjetas de crédito.
- Radicar pagarés: Elaborar y formalizar al menos 5 pagarés de crédito
- Vinculación de seguros: Lograr la colocación de al menos 4 seguros.
- Asesoría de Comercio Internacional y Mesa de Dinero: Dar al menos 6 asesorías de clientes en temas relacionados con comercio y mesa de dinero.
- Levantamiento de hipoteca: Realizar al menos 1 proceso para levantamiento de hipoteca.
- Gestionar al menos 1 disminución de tasa para crédito hipotecario.
- Crédito en Lotus: Gestionar al menos 2 créditos en Lotus a título personal
- Crédito a patrimoniales: Gestionar el proceso completo de 2 patrimoniales para solicitud de crédito.

Meta de dominio técnico: Consolidar una visión integral del rol, liderando el relacionamiento con clientes, brindando orientación en soluciones financieras especializadas (inversión y comercio internacional) y resolviendo autónomamente escalamientos y trámites patrimoniales.

4. ENTREGABLE 2

4.1. PERFIL DE COMPETENCIAS

FASE 3:

Definición del perfil (*ADN comercial*), competencias y guía de selección vivencial (entregable 2).

El diseño de esta fase parte de una realidad clave: los candidatos al Semillero de Negocios CREA son estudiantes universitarios que, en la gran mayoría de los casos, se enfrentan a su primera experiencia laboral. Por lo tanto, el modelo de selección tradicional basado en la verificación de logros previos o conocimientos financieros avanzados resulta ineficaz.

Este modelo se estructura para identificar potencial, rasgos intrínsecos de personalidad y habilidades conductuales innatas, sin embargo, experiencias de emprendimiento de cualquier tipo, de liderazgo, multitarea, pueden ser características plus que pueden tener los candidatos. Adicionalmente, en los retos y la entrevista el objetivo es detectar el carisma, el empuje y la capacidad de reacción en vivo.

4.2. El ADN comercial

Dimensión A: Competencias cardinales (identidad y mentalidad de éxito).

1. Orientación al logro y ambición comercial: Es la motivación interna por fijarse metas altas y trabajar con determinación para alcanzarlas. Al tratarse de jóvenes sin historial de ventas, esta competencia se evidencia en su entorno académico y personal: estudiantes que buscan sobresalir en sus notas, que lideran proyectos, que participan de varios entornos ya sean académicos o extracurriculares, que muestran inconformismo frente a los resultados promedio y que expresan un deseo genuino de crecer profesionalmente dentro del banco a través del cumplimiento de objetivos.
2. Adaptabilidad dinámica al perfil ejecutivo: Capacidad para interactuar con naturalidad, madurez y seguridad frente a interlocutores de alta jerarquía, como los clientes (*empresarios y directivos*). El candidato no se intimida ante un entorno corporativo de alta exigencia ni ante personas con altas posiciones, mantiene una postura firme, muestra un lenguaje respetuoso pero fluido y genera confianza desde el primer contacto sin adoptar una actitud sumisa.
3. Ética y responsabilidad Individual: Disposición natural para respetar los límites, seguir instrucciones normativas y comprender la seriedad del manejo de la información. En el segmento comercial, el practicante manejará datos financieros altamente sensibles. Esta competencia mide la madurez del estudiante para entender que el dinamismo jamás debe pasar por encima de la seguridad, el secreto bancario (*Habeas Data*) y el control de riesgos (*SARLAFT*).

Dimensión B: Competencias funcionales (*habilidades de relacionamiento y conexión*)

1. Extroversión y habilidad relacional: Facilidad innata para romper el hielo, socializar y sentirse cómodo conversando con personas desconocidas. Se busca un perfil con una alta batería de energía social, que disfrute el contacto humano, que use de forma natural el lenguaje no verbal (contacto visual, sonrisa, gesticulación abierta) y que tenga la capacidad de transformar un trámite frío en una interacción cercana y agradable para el cliente.
2. Persuasión natural y manejo de la negativa: Habilidad para construir argumentos lógicos, entusiasmar al otro con una idea y defender un punto de vista con carisma. En un practicante, esto se traduce en la agilidad mental para no bloquearse cuando le dicen que no. No se busca una técnica de cierre experta, sino la persistencia para repensar la conversación sobre la marcha y ofrecer una alternativa sin perder el entusiasmo ni mostrar frustración.

3. Curiosidad comercial y agudeza: Capacidad de escuchar con atención y leer entre líneas durante una conversación. Implica que el estudiante no se limite a ejecutar mecánicamente lo que el cliente pide (*como entregar un certificado*), sino que preste atención a los detalles de la charla, haga preguntas abiertas de forma espontánea y detecte necesidades insatisfechas que puedan transformarse en una oportunidad de negocio.

Dimensión C: Competencias conductuales (*inteligencia emocional*).

1. Tolerancia y autocontrol operativo: Capacidad para mantener la calma, el buen trato y la claridad mental cuando el entorno se vuelve caótico. Al ser su primera experiencia, el volumen de aplicativos del banco y el flujo de la oficina pueden abrumar al estudiante. Esta competencia evalúa la destreza del candidato para respirar profundo, organizar sus pensamientos y atender con una sonrisa a pesar de tener múltiples tareas pendientes de forma simultánea.
2. Resiliencia emocional ante el rechazo: Fortaleza psicológica para entender que el rechazo es una respuesta frecuente en la actividad comercial y que no debe asumirse como un asunto personal. Un practicante con esta competencia es capaz de realizar llamadas o visitas, tras recibir varias respuestas negativas consecutivas, mantener intacto su nivel de motivación y energía para la siguiente llamada.
3. Proactividad autodidacta: Actitud activa frente al desconocimiento. En la dinámica de alta congestión de una sucursal, los ejecutivos no siempre estarán disponibles para resolver dudas de inmediato. Se evalúa si el estudiante tiene la iniciativa de buscar soluciones de forma independiente (*revisando la bitácora, explorando la plataforma Conectados, preguntándole a Sofy*) o si adopta una postura pasiva de espera.

4.3. PROCESO DE ENTREVISTA

Para medir el nivel de compromiso y la capacidad de asimilación de información de un estudiante sin experiencia, el proceso de selección comienza 48 horas antes de la entrevista presencial:

- **Paso 1:** El área de selección envía al correo electrónico del candidato una hoja de producto oficial de Bancolombia (por ejemplo, la ficha técnica con los beneficios, tasas y características de la Tarjeta de Crédito MasterCard Black).
- **Paso 2:** Se le solicita formalmente al candidato que estudie el documento y comprenda el producto, indicándole que se le harán preguntas al respecto durante la entrevista. (No se le revela en ningún momento la naturaleza de los retos ni que se simulará un juego de roles). Esto permite evaluar dos cosas antes de que el

candidato llegue a la oficina: su disciplina para estudiar material corporativo por su cuenta y su capacidad para reaccionar de forma espontánea ante un escenario real utilizando la información que estudió.

➤ **Paso 3.** Planeación para retos prácticos.

Reto 1: Pitch de impacto y venta.

Metodología de ejecución: Luego de iniciar la entrevista, y de dialogar con el candidato para conocerlo mejor y romper el hielo, el evaluador le pide al candidato que elija un objeto común de la oficina que tenga a la vista (un lapicero, una grapadora, un televisor).

Guión del evaluador: "Tienes dos minutos para presentarte y debes intentar vendérmelo, pero bajo una condición: no me hables de para qué sirve el objeto, sino de por qué tenerlo le daría estatus y exclusividad a un cliente."

Qué observar en vivo: El nivel de timidez inicial, la velocidad para reaccionar ante una instrucción inesperada, la modulación de la voz y el uso de adjetivos persuasivos.

Reto 2: El Simulacro comercial con objeciones (*Uso del alistamiento previo*).

Metodología de ejecución: El evaluador (Gerente de Sucursal o el encargado de la selección) asume el rol de un cliente preferencial que está en la oficina realizando un trámite rápido. El candidato debe usar la información de la Tarjeta Black que se le envió dos días antes para intentar ofrecérsela. El evaluador debe simular desinterés y responder con objeciones reales.

Guión del evaluador (*Cliente*): "Mira, joven, qué pena con usted, yo vengo con mucho afán porque tengo el carro mal parqueado afuera. Hágame el favor de entregarme el certificado de la cuenta rápido. ¿Una tarjeta de crédito? No, qué pereza, yo ya tengo tarjetas en otros bancos que me dan más beneficios y además Bancolombia cobra una cuota de manejo carísima. No me interesa perder plata."

Qué observar en vivo: Cómo maneja el estudiante el lenguaje técnico del beneficio que estudió frente a un cliente real. Lo más importante aquí es ver su reacción emocional ante la actitud: si agacha la cabeza y se rinde inmediatamente pidiendo disculpas, o si mantiene la sonrisa, valida el afán del cliente y lanza un argumento de valor conciso (ej: "Comprendo perfectamente su tiempo, precisamente esta tarjeta le evita filas y le da asistencias en viajes para optimizar su día a día").

Reto 3: Simulación situacional de la sucursal congestionada.

Metodología de ejecución: Este reto evalúa la toma de decisiones y el autocontrol. No se realiza como un juego de roles actuado, sino como una mesa de resolución de crisis inmediata. El evaluador le plantea un escenario crítico detallado al candidato y le da exactamente 2 minutos en silencio para que ordene sus prioridades y luego debe justificar su respuesta de forma verbal.

Guión del evaluador: "Imagínate esta situación real en una oficina: es un viernes a las 2:30 p.m. La sucursal está llena de clientes. Tus compañeros entraron a un comité urgente a puerta cerrada. En este preciso instante tienes tres estímulos simultáneos:

1. Un cliente sentado en tu escritorio que está muy molesto porque el sistema está lento y no le has podido descargar su extracto.
2. El teléfono sonando con la llamada de un cliente que necesita bloquear una tarjeta por un fraude que le están realizando en ese instante.
3. La subgerente de la oficina pasa por tu puesto y te deja un documento en el escritorio diciéndote que es urgente radicarlo ya.

Indicaciones: Ordena (1, 2 y 3) la forma en la que vas a atender estas tres situaciones, qué le dices al cliente que tienes sentado al frente para que no se altere mientras resuelves el resto, y cómo manejas el momento.

Qué observar en vivo: El nivel de coherencia y la madurez del criterio para priorizar. Se busca identificar si el estudiante entra en pánico al escuchar el escenario o si es capaz de estructurar una respuesta lógica (por ejemplo: calmar al cliente presencial explicándole la lentitud del sistema con amabilidad, pedirle un minuto para tomar los datos de la llamada de bloqueo por seguridad de canales, y dejar el pagaré de la subgerente como tercera prioridad explicando que está gestionando un bloqueo de seguridad).

4.4 FORMATO DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DEL CANDIDATO

Nombre del candidato: _____

Fecha: _____

Evaluador: _____

Escala de calificación

- 1 – Deficiente: No evidencia el comportamiento esperado y presenta dificultades significativas y permanece sin saber que hacer.
- 2 – Bajo: Evidencia la competencia de manera limitada y presenta dificultades frecuentes requiriendo apoyo para responder adecuadamente.
- 3 – Aceptable: Cumple con el nivel básico esperado y demuestra la competencia de manera adecuada, aunque presenta oportunidades de mejora.
- 4 – Alto: Demuestra un buen dominio de la competencia, responde de manera segura, consistente y con pocas oportunidades de mejora.
- 5 – Sobresaliente: Evidencia un dominio destacado de la competencia, además se desempeña con seguridad, autonomía, madurez y genera un impacto positivo.

Instrucción: Seleccione una única calificación de 1 a 5 para cada criterio, de acuerdo con la escala general anterior.

I. Alistamiento y estudio previo:

¿Demostró que estudió la información enviada previamente, comprendió y defendió adecuadamente el producto u objeto asignado?

Calificación: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

II. Pitch:

¿Se expresó con seguridad, claridad y buena modulación de voz, comunicando de manera atractiva y persuasiva la propuesta de valor?

Calificación: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

III. Manejo de objeciones:

¿Cómo reaccionó ante la negativa o resistencia simulada del cliente? ¿Mantuvo la calma, escuchó y logró reorientar la conversación comercial?

Calificación: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

IV. Orientación al cliente y empatía:

¿Demostró capacidad para escuchar, comprender las necesidades del cliente y construir una interacción cercana, respetuosa y orientada a generar valor?

Calificación: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

V. Comunicación y habilidad relacional:

¿Se comunicó de manera clara, natural y segura, generando confianza y mostrando facilidad para relacionarse con diferentes personas?

Calificación: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

VI. Iniciativa y proactividad:

¿Demostró una actitud activa frente a los retos, buscando soluciones, proponiendo alternativas y tomando iniciativa sin esperar instrucciones constantes?

Calificación: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

VII. Orientación al logro y ambición comercial:

¿Evidenció motivación por alcanzar objetivos, superar resultados y asumir retos comerciales con determinación?

Calificación: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

VIII. Adaptabilidad y manejo de situaciones:

¿Demostró capacidad para adaptarse a escenarios nuevos, priorizar situaciones y mantener claridad y criterio ante diferentes retos?

Calificación: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

IX. Tolerancia y autocontrol

¿Mantuvo la calma, el buen trato y la claridad mental frente a situaciones de presión, múltiples tareas o escenarios de alta exigencia?

Calificación: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

X. Ética y responsabilidad:

¿Demostró madurez, responsabilidad y respeto por las normas y los principios éticos requeridos para el entorno financiero?

Calificación: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

XI. Pensamiento estratégico y curiosidad comercial:

¿Logró identificar necesidades, hacer preguntas relevantes y conectar la situación del cliente con posibles oportunidades de negocio o soluciones de valor?

Calificación: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

XII. Actitud, energía y disposición:

¿Mostró entusiasmo, energía, disposición para aprender, actitud positiva y madurez frente a los retos planteados?

Calificación: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

CALIFICACIÓN TOTAL Y DECISIÓN DE INGRESO

Puntaje obtenido: _____ / 60 puntos

Porcentaje obtenido: _____ %

Criterio de decisión:

☐ Selección aprobada

☐ Aprobado con refuerzo

☐ No seleccionado

Observaciones del evaluador:
