

**Implementación de buenas prácticas en Talento Humano: una propuesta de políticas
estructuradas para la generación de valor económico en Coli Studio Inc.**

María Salomé Hernández Villegas

Diana Milena Vargas Rodríguez



Universidad Santo Tomás
Maestría en Gestión del Talento Humano
Director de Tesis: Jairo Andrés Méndez
Fecha de entrega: 2025

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a nuestras familias, quienes han sido el sostén constante durante este proceso.

Agradecemos también a nuestro profesor Jairo Andrés Méndez, por su orientación rigurosa, su tiempo y por enseñarnos que el pensamiento crítico y la claridad estructural no son un detalle, sino una forma de respeto por el conocimiento.

Agradecemos de manera especial a Dios, por darnos la capacidad de persistir con propósito; y a nuestra alianza como compañeras, por el respeto mutuo, la escucha activa, la honestidad y el compromiso que nos sostuvieron incluso en medio de nuestras diferencias y cansancios.

Este trabajo no solo representa un logro académico, sino también una síntesis de todas las enseñanzas —explícitas y sutiles— que este proceso nos dejó. Hoy salimos de aquí con nuevas herramientas, sí, pero sobre todo con una visión más profunda de lo que implica acompañar personas y organizaciones desde el talento humano. Y ese aprendizaje nos acompañará siempre, sin importar el rol o el lugar donde estemos.

RESUMEN

En un entorno empresarial dinámico y competitivo, muchas MiPymes priorizan su sostenibilidad financiera inmediata y postergan la consolidación de estructuras de talento humano sólidas. Este trabajo, desarrollado bajo un enfoque profesionalizante y de consultoría organizacional, responde a una necesidad concreta de Coli Studio Inc., una empresa ubicada en Phoenix (EE. UU.) con procesos de gestión humana en construcción. A partir de referentes teóricos, revisión de documentos internos y una entrevista semiestructurada al CEO, se diseña una política de talento humano alineada con los objetivos estratégicos de la organización. El documento parte de la premisa de que gestionar el talento de forma estratégica no solo impacta el clima laboral o la retención del personal, sino que puede convertirse en un factor clave para generar valor económico y sostenibilidad empresarial. Asimismo, se reconoce el rol del gobierno corporativo como agente articulador entre la toma de decisiones financieras y el desarrollo de las personas.

Palabras clave: talento humano, valor económico, gobierno corporativo, cultura organizacional, consultoría organizacional, MiPymes

ABSTRACT

In a fast-changing and competitive business environment, many MSMEs prioritize immediate financial sustainability and postpone the development of solid human talent structures. This project, carried out under a professional and organizational consulting approach, addresses a specific need identified at Coli Studio Inc., a Phoenix-based company (USA) with developing HR processes. Based on theoretical frameworks, internal document review, and a semi-structured interview with the CEO, a human talent policy is designed and aligned with the organization's strategic goals. The document argues that strategic talent management not only improves work climate and employee retention but also becomes a key factor for generating economic value and business sustainability. Additionally, it highlights the role of corporate governance as a connector between financial decisions and human development.

Keywords: human talent, economic value, corporate governance, organizational culture, organizational consulting, MSMEs

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
TABLA DE CONTENIDO	4
1. INTRODUCCIÓN	8
2. PROBLEMATIZACIÓN	10
3. JUSTIFICACIÓN	18
4. OBJETIVOS.....	25
4.1 Objetivo General	25
4.2 Objetivos específicos	25
5. MARCO TEÓRICO	26
5.1 Dinámica Organizacional y la Gestión del Talento Humano	26
5.2 Gobierno Corporativo: Fundamento para la Dirección y el Control Organizacional	28
5.3 Definición y Objetivo del Gobierno Corporativo	29
5.4 Componentes Clave del Gobierno Corporativo	30
5.5 La Creación de Valor Desde la Teoría Organizacional y Económica	31
5.6 Gobierno Corporativo y Talento Humano: Sinergias para la Creación de Valor	43
6. METODOLOGÍA	46
Proceso metodológico para la obtención de hallazgos	49
7. HALLAZGOS Y DISCUSIÓN	50
7.1 Análisis de comparativa de empresas	50
7.2 Analisis de la entrevista semiestructurada - CEO de Coli Studio Inc.	55

	7.3 Reflexión integradora	57
8.	PROPUESTA DE POLÍTICA DE TALENTO HUMANO - COLI STUDIO	
INC.	59	
9.	CONCLUSIONES.....	62
10.	REFERENCIAS.....	65
11.	ANEXOS.....	77

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro comparativo de prácticas de gestión del talento humano entre Connect2BPO y Town of Norfolk	49
Tabla 2. Relación entre lineamientos estratégicos de Coli Studio Inc. y la política de talento humano.....	60

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de coocurrencia de términos sobre human resource management	19
Figura 2. Evolución de las publicaciones de interés definitivo	22

TABLA DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista semiestructurada - CEO de Coli Studio Inc.	68
Anexo 2. Propuesta de Política de Talento Humano – Coli Studio Inc.	71
Anexo 3. Formato de consentimiento informado - CEO de Coli Studio Inc.....	78

1. INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial marcado por la transformación constante, la alta competitividad y la creciente presión por lograr eficiencia operativa, las empresas emergentes enfrentan un desafío clave: consolidar estructuras organizativas sostenibles que no solo aseguren su permanencia en el mercado, sino que también impulsen su crecimiento económico. Es precisamente en este escenario cuando la gestión del talento humano deja de ser un aliado meramente operativo para convertirse en un aliado estratégico fundamental para la creación de valor y la sostenibilidad empresarial (Rodríguez, 2023; Wright et al., 2003).

Aun así, muchas micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), sobre todo en sus primeras etapas, se enfocan tanto en mantenerse económicamente que dejan de lado la formalización de procesos de talento humano. Esto las lleva a operar de forma intuitiva, con estructuras poco claras, lo que termina afectando la productividad, el clima laboral, la permanencia del personal y, por supuesto, los resultados financieros (Fruet-Cardozo et al., 2022; Mendoza-Zúñiga et al., 2021; Rodríguez, 2023). Eso es justamente lo que ocurre en Coli Studio Inc., empresa en la que se basa esta consultoría, y donde se encontraron oportunidades de mejora en procesos como la selección, el onboarding, la formación, la evaluación del desempeño y el bienestar de los colaboradores.

Este ejercicio académico nace como parte de un proceso de aplicación práctica, en línea con el enfoque de la Maestría en Gestión del Talento Humano de la Universidad Santo Tomás (Bogotá). Al tratarse de un trabajo de tipo profesionalizante, responde a una necesidad concreta de la organización, sin aplicar un diseño investigativo probabilístico o experimental. En lugar de

eso, se adopta una lógica de consultoría organizacional, en la que se conectan referentes teóricos actuales con una mirada empírica, cualitativa y adaptada al contexto real de la empresa.

La propuesta se construyó a partir de la revisión de literatura especializada, el análisis de documentos internos, la observación directa del entorno y una entrevista realizada al CEO. Con base en esa información, se formula una propuesta de políticas en gestión del talento humano, con enfoque práctico y orientado a alinear la estrategia de la empresa con el bienestar de las personas y la creación de valor económico.

Además, se busca mostrar cómo las organizaciones han evolucionado con el tiempo. Ya no se trata solo de recursos físicos y financieros: hoy se reconoce que las personas son generadoras de valor en muchas dimensiones (Ulrich, 2015; Kramar, 2014). Gestionar bien el talento no es solo cumplir una función, es potenciar la innovación, la sostenibilidad y el crecimiento económico (Huselid, 1995; Wright et al., 2003).

Diversos estudios coinciden en que invertir en talento humano es una decisión estratégica que rinde frutos a largo plazo. Cuando hay personas comprometidas, motivadas y conectadas con la cultura organizacional, se fortalece la eficiencia interna y la reputación externa (KPMG, 2015; Watson Wyatt, 2001; Rodríguez, 2023).

Por último, este trabajo reconoce que el gobierno corporativo también tiene un papel clave en esta transformación. Es desde ahí donde se marcan las decisiones estratégicas, y si bien muchas veces el foco está en lo financiero, también es posible —y necesario— comprender que los resultados económicos se potencian cuando hay una apuesta real por el desarrollo del talento humano (Solomon, 2020; Tricker, 2019). En ese sentido, este proyecto propone una mirada integradora entre liderazgo, cultura organizacional y gestión de personas como camino para generar valor real y sostenible.

2. PROBLEMATIZACIÓN

Las empresas emergentes en el contexto actual enfrentan un mercado caracterizado por la incertidumbre, la transformación digital constante y una competencia cada vez más intensa y directa Kramar (2014). Ante este escenario, las organizaciones se ven obligadas a repensar sus modelos de gestión para adaptarse a las necesidades cambiantes de sus consumidores y, al mismo tiempo, generar valor económico que les permita mantenerse y crecer en el mercado (Estupiñán Moreno et al., 2023; Villegas Rojas, 2024). En el caso particular de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), su principal objetivo al momento de la creación y durante sus primeras proyecciones económicas, suele estar centrado en el rendimiento monetario y la comercialización de bienes y servicios, dado que deben asegurar su viabilidad y rentabilidad desde las etapas iniciales (Boada, Velázquez & Martínez, 2021).

En estas primeras fases, los recursos suelen ser limitados, dado que las pymes no cuentan con posibilidades de financiamiento, tienen poco o nulo acceso a créditos bancarios que las ayuden y deben recurrir a recursos propios; es entonces que las prioridades se concentran en establecer una base operativa que permita generar ingresos de forma inmediata, lo cual conlleva una atención prioritaria a la gestión financiera, la captación de clientes y las ventas, mientras se resta importancia a aspectos fundamentales como la construcción estratégica de la organización. En consecuencia, muchas empresas adoptan una lógica de operación reactiva, orientada al sentido de urgencia, lo que lleva a descuidar otras áreas clave como la gestión del talento humano (Fruet-Cardozo et al, 2022).

La anterior omisión no siempre responde a negligencia, sino más bien a un desconocimiento generalizado por parte de los líderes o gerentes de las empresas, quienes no tienen claridad sobre cómo el área de Recursos Humanos puede contribuir a la generación de

valor en las primeras etapas de una compañía (De Alba Zárate, 2023). Según Tracey y Hinkin (2007), muchas organizaciones subestiman el impacto estratégico del capital humano en los resultados económicos, especialmente en sectores donde los recursos son escasos y la atención se dirige a resolver necesidades inmediatas.

Esta visión limitada de la gestión humana como un área meramente secundaria impide que las organizaciones capitalicen el verdadero potencial de su talento como generador de valor económico. Rodríguez (2023) establece que las prácticas de recursos humanos en las pequeñas empresas tienden a ser más informales y flexibles en comparación con las grandes organizaciones; a menudo se utilizan para monitoreo y control más que para fines de desarrollo. Además, señala que las empresas nuevas pueden enfrentar mayores dificultades para atraer y retener talento debido a la ausencia de políticas, estructuras y sistemas de gestión del personal.

A partir de allí se evidencia una brecha crítica entre la función operativa tradicional del área de talento humano y su potencial como generadora de valor económico, especialmente en contextos de alta vulnerabilidad como las MiPymes. Esta brecha no solo limita la competitividad y sostenibilidad de estas organizaciones, sino que también restringe la posibilidad de vincular directamente las acciones del área de talento humano con los resultados financieros de la empresa (Murphy, 2007).

Aunque diversos estudios han demostrado que las buenas prácticas de gestión humana influyen en la productividad, la rentabilidad y la sostenibilidad organizacional (Vermeeren et al., 2014; Jiang et al., 2012), muchas empresas emergentes continúan operando sin herramientas, políticas ni indicadores que les permitan medir dicho impacto de manera concreta, lo cual puede atribuirse a la falta de recursos y conocimientos específicos en la gestión del talento humano que, a su vez, dificulta la implementación de sistemas de medición efectivos (Rohini et al, 2023).

Se espera que el Departamento de Gestión del Talento Humano en una organización tenga como punto de partida la comunicación y una estructura clara. Según Stasyuk, & Rudakova, (2021), la situación, características y funciones del departamento dependerán del tamaño y la actividad de la empresa; sin embargo, esto no significa que su existencia pueda omitirse ni que deba operar sin áreas definidas ni procedimientos establecidos.

Determinar estos procedimientos dentro del departamento no implica que se actúe de manera aislada, sino que, por el contrario, debe existir una articulación constante entre estos que fortalezca las relaciones internas y contribuya al éxito organizacional. En este sentido, Rodríguez (2023) sostiene que la implementación de modelos estructurados de gestión del talento, con procesos definidos y conectados entre sí, permite alinear las funciones del área con los objetivos estratégicos de la organización, incrementando así su competitividad y crecimiento económico.

Autores como Murphy, (2007, pp. 8–9) y Zhou et al. (2015) han propuesto modelos que relacionan el valor económico agregado con prácticas de alto desempeño en talento humano, mostrando cómo éstas contribuyen a incrementar la competitividad empresarial. Sin embargo, estas propuestas han sido mayormente aplicadas en sectores consolidados, como el de servicios o la industria tecnológica, dejando de lado contextos más vulnerables como el de las micro y pequeñas empresas. Adicionalmente, estudios como el de Mishra, D. B. (2022) insisten en la necesidad de avanzar en modelos de contabilidad del capital humano que permitan evidenciar el retorno financiero de estas inversiones, mientras que Kramar (2014) propone un enfoque de gestión sostenible del talento que equilibre resultados económicos, sociales y éticos a lo largo del tiempo.

Lo anterior sustenta la necesidad de proyectar soluciones estratégicas orientadas a la implementación de buenas prácticas en la gestión del talento humano. Estas prácticas no solo

deben atender las necesidades internas del capital humano, sino también convertirse en motores clave para la generación de valor económico, eficiencia operativa y competitividad organizacional, tal como lo sugieren los autores planteados.

Pese a esta evidencia y entender la relevancia de las buenas prácticas en talento humano, el conocimiento aplicado sigue siendo limitado en organizaciones que operan en etapas tempranas de desarrollo. En particular, como se ha mencionado anteriormente, las MiPymes tienden a priorizar funciones operativas inmediatas, postergando el diseño de políticas de talento humano estratégicas, estructuradas y alineadas con los objetivos económicos de la empresa (Rodríguez, 2023; Mendoza-Zúñiga et al., 2021). Adicionalmente, se presentan casos de ineficiencia organizacional causados por estructuras mal definidas y liderazgos poco efectivos, lo cual conlleva una falta de claridad en roles, responsabilidades y comunicación interna que genera duplicidades, errores y retrasos que se traducen en costos operativos innecesarios.

Esta desconexión entre la teoría disponible y la práctica empresarial real plantea una necesidad urgente de investigación e intervención que permita a estas organizaciones visualizar el talento humano no solo como un recurso operativo, sino como un activo que puede generar retorno financiero medible.

De la Visión Estratégica a la Gestión Operativa del Talento Humano en Startups

A pesar del creciente reconocimiento del valor estratégico que representa el talento humano para el desarrollo organizacional, en muchas empresas emergentes este enfoque aún no se traduce en la estructuración de procesos claros y funcionales. Las áreas de Talento Humano suelen operar de manera empírica, fragmentada o bajo modelos adaptados de otras organizaciones, sin un diseño que responda a las particularidades y etapas de crecimiento propias de una empresa emergente (Wang, Guthrie & Flood, 2022); Di Pietro, 2022)).

Esto genera vacíos en procesos esenciales como la atracción, selección, onboarding, formación, evaluación del desempeño y bienestar, afectando directamente la cohesión interna, la retención del talento y la capacidad de innovación. Así, la gestión del talento humano queda reducida a una función operativa y reactiva, perdiendo su potencial como impulsora del valor y la sostenibilidad en el tiempo (Barón-Acosta & Gaitán-Serrano, 2020).

Es entonces cuando se identifica que uno de los principales conflictos presentes en las organizaciones es la alta rotación de personal como consecuencia de procesos de selección ineficaces. Ante esto, las empresas que no implementan métodos rigurosos y alineados con sus objetivos organizacionales enfrentan altos costos derivados de la búsqueda, contratación, inducción y reemplazo frecuente de personal. Como evidencia de ello y, de acuerdo con Sisneros (2025), las estrategias de reclutamiento y selección tienen un impacto directo en la retención del talento, y por ende, en la eficiencia operativa de las organizaciones.

En esta misma línea, el análisis realizado por Jiang et al. (2012) demuestra que las prácticas de selección estructuradas, basadas en las habilidades, motivación y oportunidad de los candidatos, contribuyen significativamente a reducir la rotación y mejorar el desempeño organizacional. Además, se evidencia una pérdida del conocimiento organizacional como consecuencia de la rotación no planificada o la falta de programas de sucesión. Este aspecto se incrementa cuando las organizaciones no priorizan la retención del conocimiento tangible y estratégico que poseen sus empleados con más experiencia o recorrido en la empresa. Tahmasebi (2025), en su análisis sobre sistemas de gestión de sucesión, subraya que invertir en la continuidad del conocimiento no solo fortalece la cultura organizacional, sino que también minimiza los vacíos operativos costosos que surgen cuando se pierde capital humano clave sin mecanismos de transferencia adecuados.

Alineado a lo anterior, también se encuentra la importancia de considerar el impacto de la desmotivación laboral, que suele ser producto de una deficiente gestión de incentivos, falta de reconocimiento o inexistencia de planes de desarrollo profesional; situaciones que no solo inciden negativamente en el clima laboral, sino que se traducen directamente en una caída de la productividad. Por lo anterior, se destaca que una relación laboral basada en reciprocidad y confianza genera empleados más comprometidos y motivados. Rajâa y Mekkaoui (2025) evidencian en su estudio que cuando los colaboradores perciben un desequilibrio entre lo que entregan y lo que reciben, disminuye su implicación organizacional, lo cual afecta negativamente la productividad general de la empresa.

Asimismo, esta desmotivación se manifiesta con frecuencia en altos niveles de absentismo laboral, aspecto que genera pérdidas económicas tanto por interrupciones operativas como por gastos adicionales en reemplazos temporales. Ante este aspecto, Jiang et al., (2012) nos muestran que una adecuada gestión del talento humano, centrada en el desarrollo de habilidades, la motivación interna y el reconocimiento de oportunidades, tiende a reducir la ausencia laboral no justificada.

Estas situaciones representan apenas algunos de los múltiples factores mediante los cuales una gestión deficiente del talento humano puede comprometer tanto el bienestar del personal como la rentabilidad del negocio. La evidencia acumulada hasta este punto sugiere que, lejos de ser un área netamente administrativa, la GTH se sitúa como un determinante estratégico en la generación de valor económico sostenible.

Entonces bien, en concordancia con lo anterior, se encuentra también que una de las causas menos visibles, pero muy influyentes en el rendimiento económico de las organizaciones es la falta de alineación entre los objetivos individuales de los empleados y los objetivos

estratégicos de la empresa; cuando las metas personales no se encuentran alineadas dentro de la planificación organizacional, se produce una desconexión que afecta tanto el compromiso como la innovación y motivación del colaborador para dar su 100% o más de rendimiento (Wright et al., 2003). El artículo de Kazimoto, P. (2016) destaca que el engagement del colaborador no solo impulsa el desempeño, sino que depende en gran medida de que las expectativas individuales sean reconocidas y alcanzadas en el entorno laboral; esta desalineación puede llevar a la frustración, la baja implicación y, eventualmente, a la desvinculación de un buen talento.

Otra fuente frecuente de impacto económico es la aparición de conflictos laborales, muchas veces no vistos o minimizados por las organizaciones, ya que estos conflictos, cuando no se gestionan con políticas claras y liderazgo efectivo, generan una serie de “costos ocultos” como baja productividad, deterioro del clima organizacional, aumento de licencias médicas y, en casos extremos, procesos judiciales que requieren inversiones económicas no previstas. Rajâa & Mekkaoui, (2025), sugieren que la percepción de injusticia o desequilibrio en la relación empresa-trabajador puede ser un detonante de tensiones laborales, lo cual representa una amenaza directa a la operatividad de la empresa.

Cuando las empresas no invierten en programas estructurados de formación y desarrollo, corren el riesgo de estancar las competencias internas y limitar su capacidad de respuesta a los cambios del entorno. Según un estudio reciente de Antoniuk e Ivens (2025), las estrategias de modernización que integran el uso de inteligencia artificial y procesos de capacitación adecuados permiten no solo mejorar la eficiencia del trabajo, sino también aumentar la adaptabilidad del recurso humano frente a entornos complejos. La ausencia de desarrollo profesional continuo representa, entonces, un desperdicio económico de las capacidades ya adquiridas y una barrera para la innovación.

Esta situación impacta también la satisfacción del cliente, ya que el nivel de servicio prestado está directamente relacionado con la competencia, actitud y motivación del personal de contacto. En un estudio sobre pymes brasileñas, de Souza Regis y Gomes (2025) demuestran que el desarrollo tecnológico del capital humano mejora significativamente la experiencia del cliente y el rendimiento empresarial; un trabajador capacitado no solo resuelve mejor los problemas, sino que también transmite confianza y refuerza la imagen de la organización.

Adicionalmente, se presentan casos de ineficiencia organizacional, lo cual conlleva a una falta de claridad en roles, responsabilidades y mala comunicación interna. El estudio de Abduqodirovich (2025) destaca que la aplicación de inteligencia artificial en la gestión empresarial puede optimizar la toma de decisiones y corregir ineficiencias persistentes, siempre y cuando esté respaldada por una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y la colaboración.

Por otra parte, se encuentra un concepto que muchas organizaciones no toman en cuenta y es employer branding, (marca empleadora), lo cual limita su capacidad de atraer y retener talento de alto desempeño. En el contexto actual, donde los profesionales buscan no solo estabilidad económica sino también valores y propósito en el lugar de trabajo, la forma en que una empresa se proyecta ante el mercado laboral incide en su capacidad de atraer perfiles valiosos, como lo plantea Dabić et al. (2025), afirmando que una imagen sólida como empleador innovador y ético puede convertirse en una ventaja competitiva en el tiempo.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto, resulta evidente que los desafíos relacionados con la rotación, la desmotivación, el absentismo, la desalineación de objetivos, los conflictos laborales, la pérdida del conocimiento organizacional, la falta de inversión en desarrollo del talento, la disminución de la satisfacción del cliente, la ineficiencia operativa y el débil

posicionamiento como empleador, no son solo situaciones aisladas del contexto interno de la empresa, sino aspectos con un impacto económico directo para las organizaciones. Cada uno de estos factores revela la forma en que una gestión inadecuada del talento humano puede afectar progresivamente el valor organizacional y, da cuenta entonces de la siguiente pregunta:

¿Cómo puede la implementación de buenas prácticas en la gestión del talento humano, a través de políticas estructuradas, contribuir a la generación de valor económico en la compañía Coli Studio Inc?

3. JUSTIFICACIÓN

Para sustentar la relevancia científica de la pregunta problema planteada, se implementa la técnica de análisis bibliométrico, metodología que permite identificar tendencias investigativas y niveles de producción académica sobre la relación entre la gestión del talento humano y la generación de valor económico en las organizaciones.

Para ello, se procede a realizar una búsqueda avanzada en la base de datos Scopus, utilizando una estrategia de palabras clave orientada a captar diversas formas en que se expresa este vínculo en la literatura científica internacional. Las palabras clave empleadas son: “human resource” OR “hr” AND “Economic benefit*” OR “Economic* profit*” OR “Economic* value*” OR “Economic* return*” OR “Economic* gain*” OR “Economic* earn*” OR “Financ* profit*” OR “Financ* return*” OR “Financ* benefit*” OR “Financ* value*” OR “Financ* gain*” OR “Financ* earn*” OR “Increas* profit*”. Esta combinación permite abarcar variaciones semánticas relacionadas tanto con la gestión del talento como con los beneficios económicos o financieros generados.

Así mismo, la escala de color, que va del azul (años más antiguos) al amarillo (años más recientes), permite observar que los conceptos asociados a valor económico, rendimiento organizacional y gestión del talento humano se mantienen como temas vigentes en los últimos años. La predominancia de tonalidades verdes y amarillas alrededor del nodo central indica una continuidad en el interés académico por esta línea de investigación, lo que reafirma la actualidad y pertinencia del estudio propuesto.

De este modo, la visualización no solo valida la relevancia teórica del vínculo entre talento humano y generación de valor, sino que evidencia una evolución conceptual sostenida en el tiempo, que indica que la gestión del talento humano no solo es un campo activo de estudio, sino que también está vinculado, en la literatura científica, con indicadores de impacto económico, sustentando así la elección de este enfoque para el desarrollo del trabajo de grado.

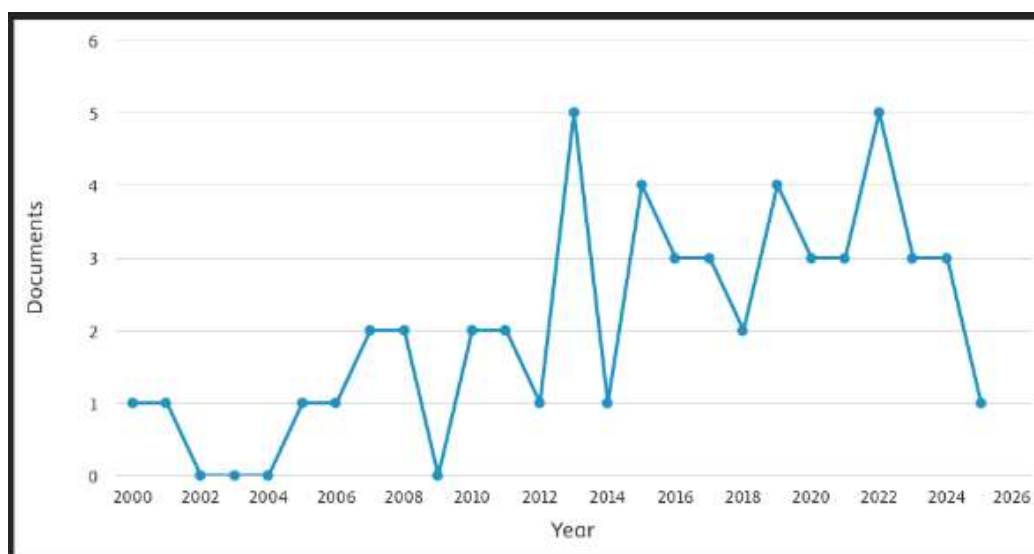
En una segunda fase, se procede a depurar los resultados iniciales mediante un proceso de cribado, con el propósito de obtener un conjunto de documentos más específico y alineado con los objetivos de la revisión. Para ello, se aplican **criterios de exclusión** orientados a mejorar la precisión y pertinencia de la búsqueda.

Se limita entonces la consulta a documentos pertenecientes al área temática de **“Business, Management and Accounting”**, con el fin de asegurar que los estudios seleccionados abordaran el tema desde una perspectiva empresarial y de gestión. Así mismo, se opta por incluir únicamente **artículos científicos**, debido a su rigurosidad metodológica y su valor en la construcción del conocimiento disciplinar. Se establece el idioma inglés como filtro, al ser este el idioma predominante en la publicación científica internacional. Finalmente, se utilizan como palabras clave exactas los términos **“Human Resource Management”** y **“Profitability”**, con el objetivo de garantizar la vinculación directa de los estudios con los ejes

centrales de la pregunta problema. Como resultado de este proceso de depuración, se obtienen 53 documentos que cumplen con todos los criterios definidos. La ecuación de búsqueda final se conforma de la siguiente manera:

```
( TITLE-ABS-KEY ( "human resource*" OR "hr" ) AND TITLE-ABS-
KEY ( "Economic* benefit*" OR "Economic* profit*" OR "Economic*
value*" OR "Economic* return*" OR "Economic* gain*" OR "Economic*
earn*" OR "Financ* profit*" OR "Financ* return*" OR "Financ* benefit*" OR "Financ*
value*" OR "Financ* gain*" OR "Financ* earn*" OR "Inceas* profit*" ) ) AND ( LIMIT-
TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-
TO ( LANGUAGE , "English" ) ) AND ( LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Human
Resource Management" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Profitability" ) )
```

Esta segunda depuración permite contar con un corpus más enfocado, que brinda una base sólida para analizar el estado del arte y establecer los aportes diferenciales de la presente investigación en relación con la generación de valor económico desde la gestión del talento humano, como se evidencia en la imagen a continuación:

Figure 2*Evolución de las publicaciones de interés definitivo*

Nota. Resultado de la búsqueda en la base de datos SCOPUS el 7 de julio de 2025, después del cribado.

La evolución temporal de los documentos seleccionados evidencia una tendencia positiva en la producción académica sobre la relación entre la gestión del talento humano y la rentabilidad empresarial. Aunque se identificaron publicaciones desde el año 2000, el crecimiento se hace más notorio a partir de 2010, con picos destacados en 2013 y 2022, años en los que se registró el mayor número de artículos publicados. Esta progresión indica que el tema ha adquirido un mayor interés investigativo en la última década, consolidándose como una línea de análisis relevante para la comunidad científica en el campo de los negocios y la gestión. La continuidad en las publicaciones recientes refuerza la vigencia del problema de investigación y respalda la necesidad de seguir profundizando en enfoques que integren prácticas de talento humano con generación de valor económico.

Este aumento no solo refleja un mayor volumen de investigaciones, sino también una transformación en la forma en que se concibe la gestión del talento humano. Tal como lo argumentan Kramar (2014) y Rodríguez (2023), la función de Recursos Humanos ha pasado de ser operativa a ocupar un rol estratégico dentro de las organizaciones, integrando prácticas que impactan directamente en la rentabilidad, competitividad y sostenibilidad. De este modo, la evolución teórica va de la mano con el reconocimiento creciente de su valor económico, lo cual justifica el interés sostenido en el tema desde diversas perspectivas académicas y profesionales.

El análisis de datos provenientes de procesos como la selección, capacitación, evaluación del desempeño y retención del talento permite a las organizaciones identificar qué prácticas generan mayor valor económico y cómo optimizarlas (Marler, JH y Boudreau, JW 2017). Este enfoque basado en resultados impulsa una gestión de talento más proactiva y alineada con los objetivos del negocio.

Por ejemplo, un estudio realizado por KPMG (2015), basado en una encuesta a 375 ejecutivos de alto nivel en todo el mundo, concluyó que el enfoque de Recursos Humanos orientado a resultados no solo transforma la función tradicional del área, sino que la convierte en un actor estratégico clave dentro de la toma de decisiones empresariales.

De forma complementaria, el Índice de Capital Humano (Human Capital Index) desarrollado por Watson Wyatt (2001) evaluó a más de 750 empresas en Estados Unidos, Canadá y Europa, calificándolas en una escala de 0 a 100 según el desempeño en 30 prácticas críticas de gestión del talento humano. Los resultados evidenciaron que las organizaciones con puntajes altos en este índice obtuvieron un retorno para los inversionistas del 64 % en un periodo de cinco años, en comparación con el 21 % alcanzado por aquellas con puntajes bajos. En algunos casos, las compañías con prácticas sólidas de capital humano lograron incluso retornos al accionista

hasta un 30 % superiores al promedio, lo que demuestra el impacto financiero tangible de una gestión estratégica del talento humano.

Los hallazgos del estudio demostraron que las compañías con prácticas efectivas en gestión de talento humano podrían tener entre un 33% y un 43% más de valor de mercado en comparación con sus competidores. De este impacto, un 28% fue atribuido a prácticas universales como la retención y desarrollo de talento de alto rendimiento, los sistemas de compensación variable y la comunicación estratégica dentro de la empresa. Entre un 5% y un 15% adicional se relacionó con prácticas alineadas a la estrategia de negocio específica, tales como la innovación de productos, la cercanía con el cliente o la excelencia operativa (Watson Wyatt (2001).

Específicamente, en el sector de la construcción (siendo este al cual pertenece la empresa objeto de esta consultoría), diversas empresas han adoptado prácticas destacadas en la gestión del talento humano que han repercutido positivamente en su desempeño organizacional. Por ejemplo, en México, la constructora Copachisa (Grupo Punto Alto, 2018) ha sido reconocida por su enfoque en la capacitación continua y en el reconocimiento al personal, lo cual ha fortalecido la colaboración interna y el sentido de pertenencia entre sus trabajadores. En Estados Unidos, Shawmut Design and Construction ha implementado herramientas de inteligencia artificial para monitorear en tiempo real la seguridad y la eficiencia en sus obras, beneficiando a más de 30.000 colaboradores en distintos proyectos (McGrath, 2024). Por su parte, en España, el Grupo Fonsán alcanzó una facturación de 50 millones de euros en 2024, resultado de una estrategia centrada en la inversión en formación técnica y especialización de su equipo humano, lo que ha impulsado su crecimiento y competitividad en el sector (Redacción Andalucía Económica, 2024).

Estos casos reales evidencian que la adopción de políticas estructuradas y buenas prácticas en la gestión del talento humano no solo mejora el bienestar y la satisfacción de los empleados, sino que también contribuye significativamente al rendimiento económico de la empresa. Por tanto, es fundamental que las empresas emergentes y las MiPymes reconozcan la importancia de integrar la gestión del talento humano en su estrategia organizacional desde sus primeras etapas.

En este sentido, la presente investigación se justifica en la necesidad de proponer un modelo de buenas prácticas en talento humano, adaptado a la realidad de las MiPymes, que permita evidenciar su contribución directa a la generación de valor económico y brindar una alternativa viable para el fortalecimiento estructural de esta organización.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de buenas prácticas en gestión del talento humano, basada en políticas estructuradas, que contribuya a la generación de valor económico en Coli Studio Inc.

4.2 Objetivos específicos

- Identificar el estado actual de los procesos de gestión del talento humano en Coli Studio Inc., reconociendo fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- Determinar lineamientos estratégicos y operativos para la formulación de la política de gestión del talento humano.
- Elaborar la propuesta de política de Gestión del Talento Humano para Coli Studio Inc.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 Dinámica Organizacional y la Gestión del Talento Humano

En el entorno empresarial actual, las organizaciones adoptan múltiples formas en función de su naturaleza jurídica, tamaño y sector económico; estas características determinan en gran medida su dinámica interna y la manera en que gestionan su talento humano. Desde el punto de vista legal, se reconocen estructuras como las empresas unipersonales, donde una sola persona asume la propiedad y responsabilidades del negocio; las sociedades, conformadas por dos o más socios que comparten propiedad y obligaciones; las sociedades de responsabilidad limitada (LLC), que brindan protección legal a sus propietarios; las corporaciones, reconocidas como entidades jurídicas independientes; y las cooperativas, caracterizadas por su modelo democrático de gestión (U.S. Small Business Administration [SBA], 2025; Indeed, 2025).

En cuanto a su tamaño, las organizaciones se clasifican convencionalmente en microempresas (hasta 10 empleados), pequeñas empresas (de 11 a 50 empleados), medianas (de 51 a 200 empleados) y grandes empresas (más de 200 empleados), de acuerdo con los criterios establecidos por el Gobierno de Colombia mediante la Ley 905 de 2004 y el Decreto 957 de 2019. Esta clasificación incide directamente en su estructura organizativa, el nivel de formalización y la complejidad operativa, así como en las políticas públicas diferenciadas que buscan fomentar su desarrollo productivo (MinCIT, 2019; Congreso de Colombia, 2004).

Por otro lado, según el sector económico, las organizaciones pueden pertenecer al sector primario (extracción de recursos naturales), al secundario (industria y construcción), al terciario (servicios) o al sector cuaternario (actividades intensivas en conocimiento como tecnología, investigación y desarrollo). Este último sector ha cobrado especial relevancia en las economías

basadas en la innovación y el conocimiento, como lo señala la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020).

Así mismo, las organizaciones pueden tener o no ánimo de lucro. Las organizaciones con fines lucrativos tienen como objetivo principal la generación de utilidades para sus accionistas, operando bajo esquemas jerárquicos definidos y orientaciones estratégicas centradas en la eficiencia y la rentabilidad (Chavarro & Beltrán, 2021). En contraste, las organizaciones sin ánimo de lucro (OSAL) persiguen objetivos sociales, culturales, humanitarios o ambientales, reinvertiendo sus excedentes en su misión institucional y operando bajo un enfoque de responsabilidad social y participación ciudadana (Fundación DAR, 2024; OIT, 2023).

Otra distinción relevante es entre organizaciones públicas y privadas. Las primeras, generalmente financiadas por el Estado, buscan garantizar el bienestar colectivo y están sujetas a normativas que exigen altos niveles de transparencia y rendición de cuentas (García & López, 2020). En cambio, las organizaciones privadas son creadas por individuos o grupos para responder a demandas del mercado, enfocándose en la competitividad, la innovación y la maximización del valor económico (Rodríguez & Ramírez, 2019).

No obstante, independientemente del tipo de organización, la gestión del talento humano (GTH) se reconoce como un factor estratégico clave. Para que esta contribuya efectivamente a los resultados organizacionales, debe estar soportada por políticas claras y estructuradas, alineadas con la misión y visión institucional (García & López, 2020; Pérez & Martínez, 2021). Estas políticas permiten articular procesos como el reclutamiento, la capacitación, la evaluación del desempeño y la retención del talento, convirtiendo la GTH en un pilar fundamental para la productividad, la sostenibilidad y la creación de valor económico (Rodríguez & Ramírez, 2019; Chavarro & Beltrán, 2021).

La consolidación de la gestión del talento humano como un factor estratégico exige más que prácticas aisladas: requiere de un marco normativo coherente que articule sus procesos con los objetivos institucionales. En este sentido, las políticas de GTH no se diseñan de manera independiente, sino que forman parte de una arquitectura organizacional más amplia, en la cual el gobierno corporativo cumple un papel central.

5.2 Gobierno Corporativo: Fundamento para la Dirección y el Control Organizacional

Hablar de gobierno corporativo implica reconocer la existencia de un nivel superior de dirección que define los lineamientos estratégicos y normativos que guían el comportamiento organizacional. En este nivel, el rol de las políticas no es simplemente técnico o instrumental, sino estructural: el gobierno corporativo actúa como el arquitecto de la coherencia interna, trazando las reglas del juego que permitirán alinear los intereses individuales con los objetivos colectivos. Desde la gestión del talento humano, esto significa comprender que las organizaciones están determinadas no solo por los recursos que gestionan, sino por las características de quienes toman decisiones desde los escalones superiores.

La perspectiva propuesta por Hambrick y Mason (1984) resulta clave para entender esta relación. Según su modelo, las decisiones estratégicas y, por ende, el desempeño organizacional, están profundamente influenciados por las características de los altos directivos. Estas características se agrupan en dos grandes dimensiones: las psicológicas (como la base cognitiva y los valores) y las observables (como edad, experiencia, educación, clase social, entre otras). Estas variables no son neutrales, sino que moldean la forma en que los líderes interpretan la situación objetiva de la empresa —es decir, el contexto interno y externo— y, a partir de esa

interpretación, toman decisiones estratégicas como la diversificación, adquisición, integración o innovación.

5.3 Definición y Objetivo del Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo se refiere al conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa; establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y otras partes interesadas, estipulando las reglas que rigen el proceso de toma de decisiones para la generación de valor (OCDE, 2023; Superintendencia de Sociedades de Colombia, s. f.).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el gobierno corporativo implica un sistema de relaciones entre la dirección de una empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas; sistema que proporciona la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa y se determinan los medios para alcanzarlos, así como los mecanismos de supervisión del desempeño (OCDE, 2016).

Como objetivo principal, el gobierno corporativo establece un marco sólido que garantice la dirección y el control efectivos de las organizaciones, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la equidad entre los diferentes grupos de interés. Según los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, este sistema proporciona la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, se determinan los medios para alcanzarlos y se supervisa su cumplimiento, asegurando así la eficiencia económica, el crecimiento sostenible y la estabilidad financiera (OCDE, 2023). Así mismo, proporciona incentivos para que el consejo de administración y la alta dirección actúen en el interés de la empresa, asegurando su sostenibilidad a largo plazo y reduciendo riesgos de comportamiento oportunista o negligente (OCDE, 2015).

5.4 Componentes Clave del Gobierno Corporativo

EL Gobierno Corporativo está conformado por varios componentes esenciales que garantizan su eficacia y el cumplimiento de sus objetivos, entre ellos, destaca la junta directiva o consejo de administración, responsable de supervisar la gestión de la empresa, establecer estrategias y proteger los intereses de los accionistas y demás grupos de interés (Tricker, 2019).

Otro componente fundamental es la alta dirección, encargada de la ejecución diaria de las políticas y estrategias definidas por el consejo (Mallin, 2019). Además, el gobierno corporativo incluye sistemas de control interno y auditoría, que aseguran la transparencia financiera y la mitigación de riesgos (Solomon, 2020). Sin olvidar, que una parte clave para la alineación de estas políticas es la comunicación efectiva con todas las partes interesadas, como empleados, clientes, proveedores y la comunidad, es vital para mantener la confianza, la alineación, la sostenibilidad y legitimidad de la organización (Claessens & Yafeh, 2019).

En este contexto, resulta evidente que tanto la estructura organizacional como el modelo de gobierno corporativo adoptado inciden de manera directa en la forma en que se gestiona el talento humano. Sin embargo, más allá del marco normativo y estratégico, es en la implementación de prácticas concretas donde se materializa el impacto real de la gestión del talento en el desempeño organizacional. Por ello, resulta fundamental identificar y analizar aquellas buenas prácticas en gestión del talento humano que, respaldadas por la evidencia y la experiencia empresarial, han demostrado ser efectivas para fortalecer la productividad, la sostenibilidad y la generación de valor económico. Como señalan Wright, Gardner y Moynihan (2003), la relación entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional no es abstracta, sino que se fundamenta en políticas y acciones específicas que alinean el comportamiento del capital humano con las metas corporativas.

5.5 La Creación de Valor Desde la Teoría Organizacional y Económica

Durante la década de 1950 emergió una corriente de pensamiento centrada en la importancia de las personas dentro de las organizaciones. Esta perspectiva fue influenciada por la Escuela de las Relaciones Humanas, encabezada por Elton Mayo, cuyas investigaciones en la Western Electric Company (conocidas como los Estudios Hawthorne) revelaron que factores sociales y psicológicos influían significativamente en la productividad de los trabajadores (Mayo, 1933). Más adelante, Douglas McGregor reforzó este enfoque al proponer su Teoría X y Teoría Y, planteando que la visión que los líderes tienen sobre las personas determina su estilo de gestión. Mientras que la Teoría X consideraba al trabajador como alguien naturalmente perezoso y que necesita ser controlado, la Teoría Y lo veía como un individuo motivado que busca autorrealización (McGregor, 1960).

Ambas propuestas marcaron un giro hacia la comprensión del factor humano como un activo estratégico en las organizaciones. No obstante, este enfoque empezó a contrastarse con perspectivas más económicas y orientadas al capital, como la de Milton Friedman, quien sostenía que las organizaciones existen gracias a una inversión inicial y que su única responsabilidad social es la maximización de las ganancias (Friedman, 1970).

En su ensayo clásico de 1970, Friedman sostiene que “la única responsabilidad social de los negocios es incrementar sus ganancias” (Friedman, 1970, p. 6), siempre y cuando se respeten las reglas del juego del libre mercado. Desde esta perspectiva, cualquier desviación del objetivo de maximizar utilidades en nombre de una responsabilidad social corporativa representaría, en realidad, una forma de imponer decisiones políticas o tributarias sin legitimidad democrática, trasladando costos a accionistas, clientes o empleados sin su consentimiento. Friedman considera

que esto amenaza los principios de la economía de libre mercado, al transformar a los empresarios en “funcionarios públicos de facto” sin los controles propios del sistema político.

Esta postura da paso a una nueva visión que perdura hasta hoy en muchos modelos empresariales: la rentabilidad como condición necesaria para la sostenibilidad de las organizaciones. En este sentido, si bien el componente humano sigue siendo fundamental para su funcionamiento, no puede desligarse de las decisiones económicas que le dan origen y continuidad. Así, se establece un equilibrio entre la creación de valor económico y la creación de valor social, que depende en gran medida de la claridad con la que las políticas internas y la estrategia organizacional estén alineadas.

En este punto comienza a emerger una nueva pregunta, casi como una dicotomía: ¿la organización necesita a las personas o las personas necesitan a la organización? Se empieza a comprender esta relación como un sistema de beneficio mutuo, en el que ambas partes requieren coexistir y cooperar para que el sistema funcione. Esta visión se complejiza aún más con los aportes de la teoría económica de la agencia, formulada por Stephen Ross en 1973, quien define la relación entre el inversionista (principal) y el directivo (agente) como un contrato en el cual uno delega autoridad al otro para actuar en su nombre. Esta delegación, sin embargo, implica riesgos, pues el agente podría perseguir intereses distintos a los del principal. Para prevenir este desalineamiento, se vuelve necesario implementar mecanismos de control organizacional que alineen los objetivos del agente con los del principal.

Ross (1973) afirma que “la relación de agencia es una de las formas codificadas de interacción social más antiguas y comunes... Prácticamente todos los acuerdos contractuales contienen elementos importantes de agencia.” (p. 134), destacando el carácter estructural del contrato como forma de protección del derecho de propiedad. Así, el accionista coloca sus

recursos en la organización con la expectativa de obtener una rentabilidad, mientras que la estructura burocrática y normativa de la empresa se convierte en el vehículo que garantiza que dicha expectativa sea gestionada, regulada y protegida en la práctica.

En 1976, Michael Jensen y William Meckling retoman los planteamientos de Ross y los amplían, integrando elementos de la teoría de agencia, los derechos de propiedad y las finanzas para desarrollar una teoría de la estructura de propiedad de la empresa. Coinciden en que el objetivo de las organizaciones es generar valor para sus inversionistas, pero introducen un nuevo concepto clave: el costo de agencia. Este surge de la separación entre quien invierte y quien gestiona, lo cual genera una serie de riesgos derivados del comportamiento oportunista del agente (CEO o directivo), quien no siempre actuará en línea con los intereses del accionista. Para Jensen y Meckling, estos costos incluyen no solo el gasto en monitoreo y supervisión por parte del principal, sino también el costo de las garantías (bonding) que el agente ofrece para demostrar su compromiso, y un “costo residual” que representa la pérdida de valor cuando no se logran alinear completamente los intereses entre ambas partes (Jensen & Meckling, 1976).

Este planteamiento no solo refuerza la necesidad de contratos claros y mecanismos de control, sino que también introduce una dimensión política y económica profunda: en la medida en que los directivos poseen más poder de decisión, se empiezan a evidenciar brechas salariales significativas entre ellos y el resto de los colaboradores. Esto, lejos de ser una desviación, es una consecuencia estructural del sistema de agencia. Así, se consolida una lógica secuencial en la gobernanza organizacional: primero, se reconocen los costos de agencia; luego, se analiza el comportamiento individual dentro de la organización; y finalmente, se justifica la creación de estructuras que protejan los derechos de propiedad y aseguren la generación de rendimientos financieros esperados por los inversionistas.

Esta comprensión de la organización como un conjunto de relaciones contractuales, donde los costos de agencia y la protección del derecho de propiedad son elementos centrales, permite entender por qué la gestión del talento humano no puede ser vista únicamente como una función operativa. Por el contrario, se posiciona como un componente esencial en los mecanismos de control y en la alineación estratégica entre el agente (la alta dirección) y el principal (los accionistas). En esta línea, cuando las prácticas de gestión del talento humano son diseñadas bajo el marco del gobierno corporativo —con políticas estructuradas, sistemas de medición del desempeño y esquemas de incentivos coherentes— no solo se optimiza el funcionamiento interno de la organización, sino que también se impulsa la generación de valor económico. Así, las personas dejan de ser un recurso pasivo para convertirse en un activo estratégico que fortalece el retorno de inversión y la sostenibilidad empresarial a largo plazo.

En este sentido, la gestión del talento humano (GTH) ha evolucionado de un enfoque operativo centrado en tareas administrativas a una función estratégica clave para el desarrollo organizacional y la generación de valor (Ramírez, Rodríguez y Peña, 2019). Dentro de este enfoque estratégico, las buenas prácticas en GTH se definen como un conjunto de políticas, procesos y acciones coherentes que buscan atraer, desarrollar, motivar y retener al capital humano, alineándolo con los objetivos de la organización (Becker & Huselid, 1998; Wright & McMahan, 2011).

Estas prácticas se sustentan en la premisa de que las personas son el recurso más valioso de la organización, y que su adecuada gestión contribuye a mejorar el desempeño organizacional, la productividad y la sostenibilidad en el tiempo (Kramar, 2014). Las buenas prácticas más reconocidas en la literatura y en la experiencia empresarial incluyen:

La selección de personal, que representa un proceso esencial para toda organización, dado que permite identificar y vincular al talento humano idóneo que contribuirá al logro de los objetivos organizacionales (Bravo & Delgado, 2022). Esta etapa tiene como finalidad incorporar colaboradores competentes que respondan a las necesidades operativas de la empresa, incrementando así su productividad y eficiencia. Para ello, se emplean diversas técnicas de evaluación, como entrevistas y pruebas psicológicas, que permiten valorar tanto las competencias como la adecuación del candidato al perfil del cargo y su adaptación a la cultura organizacional.

La literatura señala que dicho proceso debe ser planificado, riguroso y cuidadosamente estructurado, de modo que se garantice la elección del postulante más capacitado para cada vacante. Así mismo, se destaca que, aunque la entrevista es una técnica ampliamente utilizada, puede presentar cierto grado de subjetividad, lo que exige que las organizaciones cuenten con profesionales capacitados en la aplicación de herramientas válidas y confiables para tomar decisiones objetivas en la selección de talento (Carreño & Rivas, 2020).

Además, Verdezoto, Molina, & Reigosa (2025) destacan que la incorporación de herramientas tecnológicas en los procesos de selección ha transformado radicalmente esta práctica. El uso de algoritmos de filtrado, entrevistas automatizadas y análisis predictivo permite mejorar la eficiencia, reducir sesgos y garantizar una mejor correlación entre el perfil del postulante y los requerimientos del puesto. Estos autores también enfatizan la importancia de diseñar procesos de selección inclusivos, que valoren la diversidad como un activo estratégico que favorece la innovación y el pensamiento crítico dentro de la organización.

Una política de selección rigurosa y alineada por competencias permite atraer candidatos con alto nivel de desempeño y compatibilidad cultural, lo que disminuye los costos de rotación y

acelera el tiempo en que un nuevo colaborador comienza a generar resultados. Estudios han mostrado que reemplazar a un empleado puede costar entre el 50 % y el 200 % de su salario anual, dependiendo del cargo, por lo cual reducir la rotación tiene un impacto económico significativo (Society for Human Resource Management, 2024).

En este sentido, la retención del talento no debe entenderse como una acción aislada o tardía, sino como un proceso estratégico que comienza desde el primer contacto con el nuevo colaborador. Un onboarding adecuado representa el primer paso para generar compromiso, integración y sentido de pertenencia en la organización.

El término onboarding, según Bauer (2010), se define como “el proceso de ayudar a los nuevos empleados a ajustarse rápida y fluidamente a los aspectos sociales y de desempeño de sus nuevos puestos”. The Society for Human Resource Management (SHRM, 2024) amplía esta definición, describiendo el onboarding como un proceso integral que facilita la integración del personal en la estructura, cultura y valores organizacionales. Este va más allá de la orientación tradicional, ya que incluye actividades formales e informales de socialización, adaptación cultural y alineamiento estratégico.

Los procesos de integración formal y estructurados aceleran la adaptación y aumentan el compromiso inicial (Cable et al., 2013; Wesson & Gogus, 2005). Un estudio de Aberdeen Group y SHRM (2025) muestra que las empresas con onboarding formal logran reducción del 50 % en rotación temprana y aumento del 70 % en productividad y mejor retención de nuevos empleados hasta en un 82 %. La investigación ha identificado múltiples facetas del onboarding. Bauer (2010) mostró que es una secuencia intencional de pasos destinados a la integración y retención rápida del nuevo colaborador.

Otros estudios destacan la socialización, la construcción de redes internas y la claridad de rol como elementos fundamentales (Jones, 1986; Cable, Gino & Staats, 2013). Se subraya que el onboarding efectivo debe balancear aspectos transaccionales (formularios, adaptaciones administrativas) y relacionales (mentores, cultura), lo que se denomina enfoque “4 Cs”: Cumplimiento, Claridad, Conexión y Cultura (Bauer, 2010).

La literatura (Wright, Gardner & Moynihan, 2003; Becker & Huselid, 1998) considera al onboarding como componente clave en el alineamiento del capital humano con la estrategia organizacional, lo que favorece la obtención de ventajas competitivas duraderas. Al integrarse en una estructura de gobernanza sólida, el onboarding se proyecta como una herramienta estratégica, no solo operativa.

Esto representa una forma de capitalización del tiempo invertido por la organización en la atracción de talento, minimizando la pérdida de conocimiento, el desánimo de los equipos y la repetición de procesos costosos. El onboarding efectivo, según datos de Brandon Hall Group (2023), puede mejorar el compromiso hasta en un 54 % y reducir la rotación voluntaria en un 70 %. No obstante, para que ese compromiso inicial se traduzca en un desempeño sostenible y alineado con los objetivos organizacionales, es necesario implementar herramientas de seguimiento y mejora continua. En este contexto, la evaluación del desempeño se convierte en un mecanismo estratégico que permite acompañar al colaborador más allá del ingreso, fortaleciendo su desarrollo y alineación con la cultura organizacional.

El siguiente componente que encontramos es la evaluación del desempeño, herramienta estratégica clave dentro de la gestión del talento humano, la cual Elaine Pulakos (2009) define como un proceso continuo de diálogo y retroalimentación que vincula la ejecución diaria con los objetivos estratégicos, permitiendo ajustar comportamientos y fortalecer capacidades en tiempo

real, ya que permite identificar el grado de cumplimiento de los objetivos individuales y organizacionales, así como alinear los esfuerzos del talento con la visión estratégica de la empresa. Según Chiavenato (2021), esta práctica no solo mide el rendimiento, sino que también promueve el desarrollo continuo de los colaboradores, aportando directamente al fortalecimiento del capital humano como activo fundamental.

En el contexto de las pequeñas y medianas empresas (MiPymes), como es el caso de Coli Studio Inc., la implementación de procesos estructurados de evaluación de desempeño cobra especial relevancia. Estudios recientes como el de Cabezas-Ramos & Brito-Aguilar (2023) y Rodríguez (2020) han demostrado que cuando estos procesos son aplicados con regularidad y transparencia, se generan impactos positivos en la productividad, la motivación y la retención del talento. Además, permiten detectar brechas en competencias, identificar necesidades de formación y proyectar planes de carrera internos, fortaleciendo así la sostenibilidad operativa.

Desde un enfoque económico, la evaluación de desempeño se ha vinculado con la creación de valor mediante la optimización del retorno de inversión en capital humano. En este sentido, un estudio desarrollado por la Society for Human Resource Management (SHRM, 2021) evidencia que las organizaciones que integran procesos sistemáticos de evaluación logran mejoras significativas en indicadores como eficiencia, rentabilidad y compromiso organizacional. Estos efectos son aún más notables cuando las evaluaciones están conectadas con sistemas de incentivos y decisiones estratégicas sobre ascensos o planes de sucesión.

Así mismo, la literatura sugiere que los modelos modernos de evaluación de desempeño han evolucionado hacia esquemas más colaborativos, con retroalimentación 360°, objetivos SMART y seguimiento en tiempo real (Aguinis, 2013). Esto contrasta con enfoques tradicionales que se basaban únicamente en criterios jerárquicos o evaluaciones anuales, muchas veces

desconectadas de los procesos de aprendizaje o mejora. Según Pulakos (2009), la integración de la evaluación con el desarrollo profesional continuo potencia la eficacia organizacional, ya que genera una cultura de responsabilidad, aprendizaje y autogestión.

Por último, incluir la evaluación de desempeño como una política formal dentro del sistema de gestión del talento humano contribuye a estandarizar criterios, evitar sesgos y consolidar una cultura de medición orientada al logro. En organizaciones que buscan crecimiento y escalabilidad como Coli Studio Inc, esta herramienta representa un soporte clave para profesionalizar la gestión, fortalecer el liderazgo y generar ventajas competitivas sostenibles.

En coherencia con este enfoque de mejora continua, la formación también se configura como un componente esencial que permite traducir los resultados de las evaluaciones en acciones concretas de desarrollo. En el contexto organizacional contemporáneo, la formación, o training, es el proceso sistemático que busca dotar a los colaboradores de conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para el desempeño actual y futuro de sus funciones (Sihombing et al., 2024). Desde una perspectiva de capital humano, Becker (1964) ya definía la educación y la formación como inversiones que mejoran la productividad y generan beneficios económicos.

Es así como los procesos de capacitación y formación han dejado de ser una actividad secundaria o reactiva para convertirse en una herramienta estratégica orientada al fortalecimiento del capital humano. En un entorno empresarial altamente competitivo y dinámico, caracterizado por la transformación digital, la automatización y el cambio constante en las competencias requeridas, la formación continua se posiciona como un factor clave para la sostenibilidad, la innovación y el crecimiento económico de las organizaciones (Kramar, 2014; Sihombing et al., 2024).

Desde un enfoque de gestión del talento humano, la formación comprende todas aquellas acciones planificadas que buscan potenciar las habilidades, conocimientos y actitudes de los colaboradores, de forma alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. A su vez, cuando esta se enmarca en una estructura de gobierno corporativo sólida, permite garantizar transparencia en la inversión, articulación con la planificación institucional, y mecanismos efectivos de evaluación de impacto (Solomon, 2020; OCDE, 2023).

Numerosos estudios han demostrado que las organizaciones que invierten de manera consistente y estructurada en formación logran mayores niveles de productividad, innovación, satisfacción laboral y rentabilidad (Becker, 1964; Hossain et al., 2025).

Ahora bien, una visión integral del talento humano no puede limitarse únicamente al desarrollo de competencias; también debe contemplar las condiciones que permiten a los colaboradores aplicar y sostener dicho desempeño de manera saludable y sostenida. En este sentido, el bienestar laboral se posiciona como un componente complementario y necesario en la construcción de entornos organizacionales efectivos.

El bienestar laboral se define como el conjunto de condiciones físicas, psicológicas, sociales y organizacionales que permiten a las personas desarrollar sus funciones en un ambiente saludable, seguro y motivador, favoreciendo su desempeño y calidad de vida (Danna & Griffin, 1999; Kelloway & Day, 2005). Más allá de una visión reduccionista centrada en evitar el estrés o el ausentismo, el bienestar se concibe hoy como una estrategia integral orientada a promover el equilibrio entre la vida personal y profesional, la satisfacción laboral y la salud mental y física de los colaboradores (Bhoir & Sinha, (2024).

En el contexto actual, caracterizado por transformaciones aceleradas del entorno laboral —como la digitalización, el trabajo híbrido, las crecientes demandas cognitivas y emocionales, y

la incertidumbre económica— el bienestar se ha consolidado como un indicador clave de sostenibilidad organizacional y responsabilidad corporativa (Ilie-Cardoza et al., 2020). Diversos estudios señalan que la ausencia de políticas de bienestar impacta negativamente en la productividad, aumenta la rotación voluntaria, incrementa el ausentismo y deteriora el clima organizacional (Jinnett, et al. (2017).

En contraste, empresas que implementan programas estructurados de bienestar laboral reportan mejoras significativas en el compromiso de los empleados, reducción de enfermedades laborales, mejora en la percepción de la marca empleadora y, sobre todo, en los indicadores financieros. Por ejemplo, según datos de Gallup (2024), las organizaciones con altos niveles de bienestar reportan un 23% más de rentabilidad y un 41% menos de ausentismo que aquellas que no lo priorizan.

Desde una perspectiva de gobierno corporativo, el bienestar organizacional ha dejado de ser una acción periférica o reactiva, y se reconoce hoy como una política clave para el desarrollo sostenible de las empresas (OCDE, 2015). Su implementación requiere una estructura formal, con indicadores, mecanismos de control y seguimiento constante (Salanova, Martínez & Llorens, 2014). Cuando este sistema se alinea con la estrategia de negocio, como lo sugieren Kaplan y Norton (2004), el bienestar se convierte en un habilitador del desempeño.

Así, el bienestar no solo impacta el clima laboral, sino que puede actuar como una fuente real de ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991), donde no solo responde a un compromiso ético con el ser humano, sino que genera valor económico tangible al fortalecer la salud organizacional y reducir los costos derivados del desgaste laboral (Solomon, 2020; OCDE, 2023).

En la actualidad, múltiples estudios respaldan la afirmación de que las organizaciones que implementan políticas de talento humano bien estructuradas y alineadas estratégicamente con los objetivos corporativos no solo logran mejorar su clima laboral (Salanova & Schaufeli, 2009), sino que también experimentan un impacto positivo directo en su valor económico global. Este valor no se limita a indicadores intangibles como la satisfacción del empleado o la reputación empresarial, sino que se expresa de manera concreta en retorno sobre la inversión (ROI), rentabilidad, productividad y crecimiento sostenido (Wright, Gardner & Moynihan, 2003).

Contar con políticas de talento humano claras, documentadas, monitoreadas y auditables también aumenta la confianza de inversionistas, socios y organismos de control. Según Solomon (2020), una gobernanza sólida establece la estructura necesaria para garantizar que las decisiones relacionadas con personas estén alineadas con los objetivos financieros y éticos de la organización. En ese mismo sentido, la OCDE (2023) plantea que la transparencia en la gestión del talento refuerza la legitimidad de las empresas ante los stakeholders y permite establecer mecanismos de supervisión sobre cómo se gestionan las capacidades humanas internas.

Una empresa que gestiona con profesionalismo sus procesos de reclutamiento, integración, bienestar y formación, demuestra madurez organizacional, compromiso ético y capacidad de escalar sin sacrificar la calidad de su cultura ni la estabilidad de su recurso más valioso: las personas. Wright y McMahan (2011) argumentan que el capital humano, cuando es tratado como una inversión estratégica, fortalece la posición competitiva de la empresa y permite desarrollar recursos difíciles de imitar. Además, Huselid (1995) sostiene que los sistemas de alta implicación en recursos humanos tienen un efecto significativo sobre el desempeño financiero, ya que permiten alinear el comportamiento de los empleados con los objetivos de productividad y calidad de la empresa.

En síntesis, el valor económico de una empresa no depende únicamente de sus activos físicos o tecnológicos, sino en gran medida de la forma en que gestiona, desarrolla y retiene su capital humano (Wright y McMahan, 2011). Las políticas de talento humano bien estructuradas y ejecutadas con respaldo institucional no solo fortalecen el desempeño interno, sino que constituyen una ventaja competitiva sostenible que se traduce en rentabilidad, reputación y resiliencia a largo plazo. Como señalan Becker y Huselid (1998), la implementación de prácticas consistentes en talento humano permite generar rentas económicas sostenibles, al vincular directamente la gestión de personas con la creación de valor económico. De igual manera, Ramírez, Rodríguez y Peña (2019) indican que el impacto de una política de talento humano se evidencia tanto en indicadores duros (utilidad, crecimiento, eficiencia) como en factores blandos (innovación, cultura, clima), todos ellos fundamentales para la sostenibilidad empresarial.

5.6 Gobierno Corporativo y Talento Humano: Sinergias para la Creación de Valor

El gobierno corporativo, entendido como el sistema que regula y orienta las decisiones estratégicas de una organización, se convierte en el punto de partida para la creación de políticas de talento humano. Aunque en la literatura clásica ha estado más asociado a la transparencia financiera y a la rendición de cuentas, los enfoques actuales destacan que la efectividad de una junta directiva no puede reducirse únicamente a los indicadores financieros, sino que debe integrar dimensiones humanas y estratégicas (Tricker, 2019; Aguilera & Crespi-Cladera, 2016). En este sentido, las competencias de los líderes que conforman el gobierno corporativo —autenticidad, visión global y capacidad de integración— resultan determinantes para asegurar que las políticas de gestión humana no sean meramente operativas, sino estratégicas y alineadas con la generación de valor (Avolio et al., 2009; Jokinen, 2005).

Desde esta perspectiva, el talento humano deja de ser un recurso transaccional para convertirse en un activo estratégico capaz de potenciar la productividad, la innovación y la reputación corporativa. La investigación sobre liderazgo efectivo muestra que tanto los rasgos estables (integridad, motivación, energía) como las competencias desarrollables (comunicación, resolución de problemas, gestión de la diversidad) son predictores directos del desempeño organizacional (Hoffman et al., 2011; Judge et al., 2002). Esto implica que la inversión en políticas de talento humano no solo responde a un compromiso social, sino que constituye una vía concreta para incrementar el valor económico de la empresa. Así, la articulación entre gobierno corporativo y gestión de personas asegura que las decisiones estratégicas se traduzcan en prácticas coherentes que impactan directamente en los resultados financieros y en la sostenibilidad de la organización (Barney, 1991; Becker & Gerhart, 1996).

En síntesis, el análisis del liderazgo desde perspectivas contemporáneas (Avolio et al., 2009), junto con la evidencia sobre la influencia de rasgos y competencias en la efectividad de los líderes (Hoffman et al., 2011), permite concluir que la creación de valor económico no puede desligarse de la gestión del talento humano. Si bien el gobierno corporativo ha estado tradicionalmente enfocado en la transparencia financiera y la sostenibilidad, en la práctica es la junta directiva la encargada de definir las políticas que orientan la gestión del capital humano. Esto exige que sus miembros desarrollen competencias de liderazgo auténtico y global (Jokinen, 2005), que les permitan comprender la importancia estratégica de los recursos humanos y garantizar que las políticas diseñadas se traduzcan en productividad, competitividad y sostenibilidad. En consecuencia, el talento humano se convierte en un puente entre la teoría de gobierno corporativo y la generación de valor, consolidando un marco donde liderazgo, estrategia y personas actúan de manera articulada para asegurar el desempeño organizacional.

Finalmente, los marcos actuales sobre liderazgo global subrayan que la capacidad de un gobierno corporativo para generar valor económico depende de su entendimiento de las dinámicas humanas en un entorno cada vez más complejo y diverso (Jokinen, 2005; Crossan et al., 2017). Los directivos que reconocen al talento humano como un factor crítico de éxito son capaces de implementar políticas que fortalecen el compromiso, reducen la rotación y mejoran la competitividad frente a un mercado global. En consecuencia, se establece un triángulo conceptual donde el gobierno corporativo actúa como garante de la estrategia, el talento humano como motor de la ejecución, y el valor económico como el resultado tangible de esta interacción. Esta integración no solo legitima las políticas de recursos humanos como instrumentos de creación de valor, sino que también redefine el papel de la junta directiva como líder en la construcción de organizaciones sostenibles y competitivas.

6. METODOLOGÍA

Este ejercicio académico se enmarca en una perspectiva de aplicación práctica, en coherencia con las características del programa de Maestría en Gestión del Talento Humano de la Universidad Santo Tomás (Bogotá). Siguiendo la estructura curricular, los contenidos académicos y las competencias planteadas por el programa, el presente trabajo se desarrolla con un enfoque profesionalizante. Es decir, responde a una necesidad concreta planteada por la organización objeto de estudio, **Coli Studio Inc.**, lo cual implica que no se adopta un diseño investigativo, probabilístico ni experimental en sentido estricto.

Con base en lo anterior, la metodología se sustenta en los siguientes elementos:

a) Corte empírico-analítico:

El estudio se construye a partir de la recolección de información interna provista por Coli Studio Inc., incluyendo documentos, percepciones de líderes, entrevistas cualitativas y análisis comparativos. Esto permite estructurar una propuesta de política de talento humano con un enfoque aplicado-sintético, orientado a resolver necesidades reales.

b) Razonamiento deductivo:

Se parte de referentes teóricos generales sobre gestión del talento, valor económico, dinámicas organizacionales y gobierno corporativo, para luego aterrizar en las particularidades del contexto actual de Coli Studio Inc., empresa joven con procesos de talento humano aún en consolidación.

c) Aproximación cualitativa:

La propuesta se desarrolla desde una narrativa interpretativa, que busca integrarse con la cultura

organizacional existente. Se privilegia la comprensión del contexto, los discursos y las dinámicas internas, más que la medición numérica o estadística.

d) Implementación desde una lógica de consultoría organizacional:

El diseño de políticas parte del análisis organizacional y se propone como insumo aplicable directamente por la empresa. A través de un enfoque consultivo, se busca que las políticas sean entendidas no como documentos normativos aislados, sino como herramientas que articulen gestión humana con objetivos estratégicos y mejoras operativas.

Desde un posicionamiento epistemológico, este estudio se ubica en la corriente **interpretativista**, como lo exponen Burrell y Morgan (2005), quienes sostienen que esta postura responde a estudios con un alto nivel de regulación institucional, pero con una fuerte carga subjetiva en la toma de decisiones. En este caso, dicha subjetividad se expresa a través de las decisiones de los socios y líderes de Coli Studio Inc, enmarcadas en su modelo de gobierno corporativo.

Por último, es relevante mencionar que la organización objeto del estudio es una empresa con ánimo de lucro ubicada en Phoenix, Estados Unidos, lo cual implica una lectura crítica sobre el rol del talento humano en contextos de economía capitalista. Tal como lo plantean autores como Friedman (2013), Jensen y Meckling (1976) y Ross (1973), en estos entornos es necesario que las políticas organizacionales respeten los derechos de propiedad, promuevan la eficiencia en el uso de recursos y contribuyan a la creación de valor económico para los propietarios.

Instrumentos.

Como se menciona anteriormente, la selección de los instrumentos responde a un enfoque cualitativo e interpretativo, en el cual se privilegia la comprensión del contexto organizacional y de los discursos que lo configuran, más que la medición numérica o estadística. En coherencia con este propósito, se opta por herramientas que permitan organizar información de manera comparativa y, al mismo tiempo, recoger percepciones directas desde la alta dirección. De esta manera, los instrumentos se orientan a integrar fuentes documentales externas con la experiencia interna de Coli Studio Inc., generando insumos suficientes para estructurar una propuesta de políticas de gestión del talento humano pertinente y aplicable.

Entrevista Semiestructurada

Este instrumento se caracteriza por contener un guion con preguntas previamente definidas, pero con la flexibilidad suficiente para permitir la exploración de respuestas emergentes durante la interacción. En este caso, la entrevista se dirige al CEO de Coli Studio Inc. y busca indagar en sus percepciones sobre la gestión del talento humano y el impacto que la estructuración de políticas formales puede generar en la creación de valor económico. Su carácter semiestructurado posibilita tanto mantener un hilo conductor en torno a los temas centrales, como abrir espacios para profundizar en las particularidades que surgen del discurso del entrevistado.

Matriz de Análisis Comparativo.

Consiste en una tabla estructurada que organiza información proveniente de diferentes políticas de gestión del talento humano, con el fin de contrastar sus características. La matriz permite visualizar de manera ordenada los factores analizados (tipo de empresa, selección y

vinculación, onboarding/inducción, capacitación y formación, bienestar e incentivos, evaluación del desempeño, políticas de conducta, diversidad e inclusión, tecnología y comunicaciones, licencias y permisos, sindicatos y contratos colectivos). Su función es facilitar la comparación, resaltar coincidencias y diferencias, y detectar vacíos o áreas de mejora que sirvan como base para la propuesta de política en Coli Studio Inc.

Proceso metodológico para la obtención de hallazgos

El proceso metodológico se estructura en varias fases que permiten avanzar desde la exploración documental hacia la contrastación práctica con la realidad organizacional de Coli Studio Inc.

1. Revisar y seleccionar políticas de Gestión del Talento Humano en organizaciones comparables: En una primera etapa, se identifican políticas de gestión de talento humano implementadas en otras organizaciones que cumplen criterios teóricos previamente definidos: empresas pequeñas o medianas, con ánimo de lucro y legalmente constituidas. Este filtro permite asegurar la pertinencia de la comparación y garantizar que las políticas analizadas sean representativas de contextos semejantes al de Coli Studio Inc.

2. Diseñar una estructura de análisis comparativo: Con base en las políticas seleccionadas, se diseña una matriz de contraste que incluye los principales factores de gestión de talento humano reconocidos por la literatura y la práctica empresarial: tipo de empresa, procesos de selección y vinculación, onboarding/inducción, capacitación y formación, bienestar e incentivos, evaluación del desempeño, políticas de conducta, diversidad e inclusión, tecnología y comunicaciones, licencias y permisos, así como relaciones laborales (sindicatos o contratos colectivos).

3. Realizar el análisis comparativo de las políticas: A partir de la matriz construida, se realizar un análisis sistemático de las políticas de dos empresas seleccionadas. Este contraste permite identificar similitudes y diferencias en los enfoques adoptados, así como reconocer vacíos y oportunidades de mejora que sirvan de referencia para la estructuración de una propuesta ajustada al contexto de Coli Studio Inc.

4. Entrevista al CEO de Coli Studio Inc: Con el propósito de integrar la visión directiva y comprender las particularidades del contexto organizacional, se realiza una entrevista semiestructurada al CEO de Coli Studio Inc. La conversación tiene como propósito indagar en la percepción del líder sobre cómo la estructuración de políticas de talento humano puede aportar valor económico a la organización, especialmente considerando que hasta el momento estos procesos han sido gestionados de manera empírica.

7. HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

7.1 Análisis de comparativa de empresas

Con el fin de enriquecer el análisis y aportar referentes prácticos al diseño de políticas de talento humano en Coli Studio Inc., se incluye una comparación entre dos organizaciones con modelos de gestión distintos: Connect2BPO S.A.S., empresa del sector BPO en Colombia, y el Town of Norfolk, entidad pública estadounidense. Esta comparación permite identificar buenas prácticas, enfoques estratégicos y niveles de formalización que sirven como insumo para contextualizar y fortalecer la propuesta para Coli. El objetivo no es replicar modelos de forma

mecánica, sino reconocer qué elementos podrían ser adaptados —según el tamaño, cultura y proyección de la compañía— para mejorar su estructura interna, aumentar la eficiencia operativa y generar valor económico desde la gestión del talento humano. Así, la comparación actúa como una herramienta de contraste que enriquece el proceso consultivo y facilita la toma de decisiones basadas en evidencia.

Tabla 1

Cuadro comparativo de prácticas de gestión del talento humano entre Connect2BPO y Town of Norfolk.

Aspecto	Connect2BPO S.A.S	Town of Norfolk (EE. UU.)
Tipo de empresa	Empresa privada BPO en Colombia.	Entidad pública municipal en EE. UU.
Selección y vinculación	Proceso de selección formal con igualdad de oportunidades.	Proceso de selección formal con igualdad de oportunidades (Equal Employment Opportunity).
Onboarding / Inducción	No se menciona un proceso estructurado de inducción.	Incluye procesos de integración y ajustes razonables bajo la ADA (Americans with Disabilities Act).
Capacitación / Formación	Enfocada en desempeño, con bonos por asistencia, formación puntual.	Capacitación continua basada en normativa y desempeño del personal.
Bienestar / Incentivos	Acciones como pausas activas, eventos semanales y bonos; no hay un programa estructurado ni enfoque	Sistema estructurado de beneficios: seguros de salud, licencias por maternidad/paternidad, licencias por servicio militar, días por violencia

	integral en salud mental, clima o balance, vida-trabajo.	doméstica, programas de asistencia al empleado.
Evaluación de desempeño	Política general de performance; se reconoce el cumplimiento, pero sin herramientas formales de retroalimentación.	Evaluaciones formales, aumentos y promociones.
Políticas de conducta	Código de vestuario, normas sobre celulares, conflictos de interés.	Políticas claras sobre conducta, bullying, acoso, uso de alcohol y drogas.
Diversidad / Inclusión	No detallado.	Políticas activas de igualdad e inclusión, cumplimiento de ADA y EEOC.
Tecnología / Comunicaciones	Política de comunicaciones dividida por días temáticos.	Normas para uso de internet, correo institucional y redes sociales.
Licencias / permisos	No especificado.	Amplio paquete de licencias ajustado a la ley: FMLA, licencias familiares, de salud, y especiales.
Sindicato / contratos colectivos	No se hace mención a relaciones sindicales ni a convenios colectivos.	Reconoce la existencia de sindicatos y acuerdos colectivos que pueden prevalecer sobre las políticas internas.

Nota. Elaboración propia con base en *el Libro Maestro de Políticas de Connect2BPO*

S.A.S. (2024) y el Human Resources Employee Handbook del Town of Norfolk (2021).

El análisis comparativo entre Connect2BPO S.A.S. y el Town of Norfolk permite evidenciar cómo distintas formas de estructurar la gestión del talento humano pueden influir directamente en los resultados económicos de una organización. Aunque sus contextos son distintos—una empresa privada del sector BPO en Colombia frente a una entidad pública en Estados Unidos—, ambas muestran cómo ciertas prácticas generan beneficios operativos y financieros tangibles.

En el caso de Connect2BPO, se observa una gestión humana de carácter funcional, basada en incentivos por cumplimiento, reconocimientos espontáneos y procesos ágiles de vinculación. Si bien estas acciones responden a la dinámica de un entorno competitivo y de alta rotación, carecen de la formalización que permitiría su replicabilidad y sostenibilidad en el tiempo. Wright y McMahan (2011) plantean que cuando el capital humano es gestionado como un recurso estratégico, se convierte en una ventaja competitiva difícil de imitar. En este sentido, formalizar las prácticas actuales de Connect2BPO podría fortalecer su propuesta de valor, al consolidar una cultura organizacional con mayor identidad, coherencia y potencial de retención.

Por su parte, el Town of Norfolk opera con estructuras estandarizadas, manuales de políticas claras y un enfoque preventivo en bienestar y desarrollo. Esta institucionalidad garantiza no solo condiciones de trabajo equitativas, sino también estabilidad y eficiencia operativa. Huselid (1995) destaca que los sistemas de alta implicación permiten alinear los comportamientos de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización, generando impactos positivos tanto en calidad como en rentabilidad. Desde esta perspectiva, políticas como la evaluación continua del desempeño, los programas de inclusión y las rutas de carrera estructuradas en Norfolk se traducen en mayor productividad y menor rotación, dos variables que afectan directamente los costos de operación.

Asimismo, la investigación realizada permite afirmar que políticas claras de talento humano no solo impactan el clima laboral, sino que actúan como catalizadoras de innovación, resiliencia organizacional y reputación corporativa. Becker y Huselid (1998) refuerzan esta tesis al argumentar que la adopción de prácticas consistentes y formalizadas en gestión humana permite generar rentas económicas sostenibles, es decir, beneficios que se sostienen más allá del corto plazo. Para Coli Studio Inc, adoptar elementos como rutas de desarrollo profesional, procesos estandarizados de onboarding y mecanismos de retroalimentación puede significar una inversión que se traduce en mayor eficiencia y reducción de la curva de aprendizaje del talento nuevo.

En el contexto colombiano, Ramírez, Rodríguez y Peña (2019) identifican que las buenas prácticas de talento humano se reflejan no solo en indicadores financieros (utilidad, rentabilidad, crecimiento), sino también en factores culturales e intangibles como la innovación, el sentido de pertenencia y el compromiso. Estos hallazgos coinciden con lo observado en la cultura del Town of Norfolk, donde se privilegia el cuidado emocional, la inclusión y el equilibrio vida-trabajo. Para una empresa como Coli Studio Inc, que busca crecer en mercados diversos con equipos multiculturales, integrar estas dimensiones representa una oportunidad para construir una marca empleadora sólida y mejorar su capacidad de atracción y retención.

Finalmente, Ulrich (2015) argumenta que la función de recursos humanos debe dejar de ser exclusivamente operativa para convertirse en un socio estratégico del negocio. Esto implica no solo aplicar procesos, sino alinear las políticas de talento con los objetivos económicos y de sostenibilidad de la organización. En este sentido, tanto Connect2BPO como el Town of Norfolk ofrecen aprendizajes distintos: mientras uno muestra agilidad y adaptabilidad, el otro resalta la importancia de la estructura y el respaldo normativo. Para Coli Studio Inc, combinar lo mejor de

ambos modelos—flexibilidad operativa y claridad institucional—puede ser la fórmula para generar valor económico sostenido desde la gestión del talento humano.

Además de esta revisión comparativa, se realizó una entrevista semiestructurada al CEO de Coli Studio Inc con el fin de profundizar en la percepción interna sobre las prácticas actuales de talento humano, sus retos y oportunidades. Este insumo permitió complementar los hallazgos con una perspectiva cualitativa directa desde la alta dirección.

7.2 Analisis de la entrevista semiestructurada - CEO de *Coli Studio Inc*.

La entrevista realizada al CEO de *Coli Studio Inc* (comunicación personal, 7 de julio de 2025, ver anexo 1) permitió evidenciar una alta conciencia sobre la importancia de fortalecer la gestión del talento humano, incluso en ausencia de procesos formalizados. Las respuestas revelan una lógica de trabajo práctica, basada en la resolución de necesidades sobre la marcha, lo cual ha otorgado cierta agilidad operativa. Sin embargo, también se reconoce que esta misma flexibilidad ha derivado en errores, rotación innecesaria, falta de seguimiento y desgaste de los equipos.

Al comparar estas percepciones con los modelos observados en Connect2BPO y el Town of Norfolk, surgen pistas valiosas para el diseño de políticas que respondan a las necesidades reales de la organización. Por ejemplo, en el aspecto de **selección**, el CEO menciona que “*los procesos de selección se dan por confianza o urgencia, más que por estructura*” (comunicación personal, 7 de julio de 2025). Esto contrasta con el modelo de Norfolk, donde existen rutas definidas, perfiles claros y protocolos inclusivos. Así, Coli podría implementar formatos básicos de perfil de cargo y entrevistas estructuradas que, sin perder agilidad, reduzcan la subjetividad y los errores de contratación.

En cuanto al **onboarding**, se reconoce que “*no hay una inducción como tal; las personas aprenden en la marcha, pero eso genera errores y malentendidos*” (comunicación personal, 7 de julio de 2025). En este punto, ambas empresas externas ofrecen aprendizajes: Connect2BPO acompaña de forma cercana a sus nuevos colaboradores en el arranque de funciones, mientras Norfolk entrega manuales, políticas y orientación normativa desde el primer día. Para Coli Studio Inc, una inducción breve pero clara —que explique el propósito de la empresa, las reglas básicas y los canales de comunicación— puede fortalecer el sentido de pertenencia desde el inicio y reducir la curva de adaptación, con impacto directo en la productividad.

Respecto a la **formación**, el CEO admite que “*no tenemos un plan como tal, más bien cursos puntuales o cosas que se ofrecen según necesidad*” (comunicación personal, 7 de julio de 2025). Esto coincide con la informalidad de Connect2BPO, mientras Norfolk muestra una estructura más robusta con planes anuales y evaluación de resultados. En este sentido, autores como Dessler (2013) y Chiavenato (2017) resaltan que la capacitación continua mejora el desempeño, reduce errores y eleva el compromiso, lo cual se traduce en reducción de costos operativos. Para Coli Studio Inc, implementar un plan mínimo de capacitaciones —priorizando temas críticos como comunicación, liderazgo o salud y seguridad— representa una inversión estratégica con retorno económico comprobado.

En **bienestar**, el CEO expresa: “*aunque no tenemos un paquete de beneficios como tal, sí hemos intentado motivar al equipo con reconocimientos espontáneos, bonos por cumplimiento y detalles en fechas especiales*” (comunicación personal, 7 de julio de 2025). A pesar del impacto positivo de estas acciones, también reconoce que “*falta coherencia y seguimiento. Hay colaboradores que no perciben el mismo nivel de reconocimiento, y eso genera comparación o desgaste*” (comunicación personal, 7 de julio de 2025). Se destaca además que “*al ser una*

empresa multicultural, es difícil tipificar a las personas o estandarizar criterios” (comunicación personal, 7 de julio de 2025). Tanto Connect2BPO como Norfolk integran el bienestar como una dimensión estructural. En línea con Huselid (1995) y Ramírez et al. (2019), promover el bienestar desde una lógica estratégica —no solo emocional— tiene efectos directos en la retención del talento y la eficiencia organizacional.

Finalmente, en **evaluación de desempeño**, el CEO comenta que *“aún no existe un proceso formal, más bien observamos el cumplimiento y damos retroalimentación en reuniones o sobre la marcha”* (comunicación personal, 7 de julio de 2025). Esto limita la retroalimentación constructiva y dificulta el crecimiento profesional. En las empresas analizadas, especialmente en Norfolk, existen procesos de evaluación periódicos con criterios claros y seguimiento individual. Adoptar esta práctica en Coli Studio Inc —incluso con instrumentos simples— permitiría no solo identificar oportunidades de mejora, sino también reconocer el buen desempeño y definir rutas de desarrollo.

7.3 Reflexión integradora

Los hallazgos provenientes del análisis comparativo entre Connect2BPO y el Town of Norfolk, junto con la entrevista al CEO de Coli Studio Inc, permiten construir una visión articulada sobre las oportunidades y desafíos que enfrenta la organización en materia de gestión del talento humano. Mientras los referentes externos evidencian cómo la formalización de procesos puede mejorar la eficiencia operativa, la equidad y la sostenibilidad organizacional, la perspectiva interna revela una lógica flexible, basada en la experiencia y en la resolución práctica de problemas. Esta dualidad —estructura versus agilidad— configura el escenario sobre el cual debe plantearse la propuesta de políticas.

Más allá de observar modelos aislados, la integración de estos insumos permite identificar puntos de convergencia y vacíos críticos. Por un lado, se reconoce la urgencia de implementar prácticas básicas de onboarding, evaluación y formación con criterios estandarizados. Por otro, se valora la necesidad de preservar ciertos niveles de adaptabilidad que han sido funcionales al contexto actual de Coli Studio Inc.

En síntesis, la entrevista al CEO, cruzada con el análisis comparativo, confirma la necesidad y la oportunidad de formalizar políticas de talento humano que combinen la flexibilidad operativa actual con estructuras mínimas que garanticen coherencia, seguimiento y sostenibilidad. Estas prácticas, alineadas con autores como Ulrich (2015), pueden posicionar al área de talento como un aliado estratégico del negocio, capaz de aportar valor económico real y medible a través de la eficiencia, la retención, la productividad y el desarrollo organizacional.

Conforme a la revisión teórica y a los análisis realizados, se establece que la implementación de una política de gestión del talento humano en Coli Studio Inc. constituye un elemento esencial para su desarrollo organizacional. La evidencia académica muestra que una gestión del talento estructurada y coherente no solo contribuye al fortalecimiento de la cultura interna, sino que además se convierte en un factor clave para la generación de valor económico (Becker & Huselid, 2006; Wright, Dunford & Snell, 2001). En este sentido, contar con políticas formales de talento humano resulta fundamental, ya que permite optimizar la utilización de recursos, mejorar la productividad y promover la sostenibilidad de la organización en el largo plazo. De esta manera, se espera que la adopción de dichas políticas en Coli Studio Inc. trascienda el plano normativo y se proyecte como un mecanismo estratégico que impacte directamente en la creación de valor para sus propietarios y grupos de interés.

Así, el siguiente capítulo presenta una propuesta que no pretende imponer esquemas rígidos, sino diseñar políticas coherentes con la cultura organizacional, escalables y orientadas a generar valor económico real mediante el fortalecimiento estratégico del área de talento humano.

8. PROPUESTA DE POLÍTICA DE TALENTO HUMANO - COLI STUDIO INC.

Con base en los hallazgos obtenidos a partir del análisis comparativo de buenas prácticas en organizaciones externas y la entrevista semiestructurada realizada al CEO de Coli Studio Inc., se evidencia una necesidad urgente de fortalecer la gestión del talento humano mediante políticas claras, coherentes y adaptadas a la realidad de la empresa. Esta propuesta no pretende imponer estructuras rígidas ni replicar modelos genéricos, sino que se construye desde una lógica contextualizada, sensible a la etapa de desarrollo organizacional en la que se encuentra Coli Studio Inc. Se inspira en referentes académicos y prácticos, pero aterriza en las dinámicas reales del equipo, los recursos disponibles y la visión de futuro de la compañía.

Constituye un aporte significativo no solo en el plano normativo, sino también en términos estratégicos y económicos para la organización. Su implementación impacta directamente en la reducción de la rotación de personal, al ofrecer lineamientos claros de ingreso, permanencia y desarrollo que generan ahorros en costos de reclutamiento y formación. Asimismo, al estandarizar procesos de comunicación, desempeño y bienestar, se promueve la productividad y la cohesión interna, factores que repercuten en la calidad del servicio y, en consecuencia, en la satisfacción del cliente y la competitividad de la empresa.

Este aporte se encuentra sustentado en el marco teórico expuesto, que reconoce al capital humano como un recurso estratégico capaz de generar valor económico. Autores como Barney (1991) y Becker y Gerhart (1996) sostienen que los recursos humanos, cuando son gestionados de manera adecuada, se convierten en una fuente de ventaja competitiva sostenible. De igual forma, los enfoques contemporáneos de liderazgo destacan que la efectividad de las organizaciones depende tanto de rasgos estables —como la integridad o la motivación— como de competencias desarrollables, tales como la comunicación, la resolución de problemas y la gestión de la diversidad (Hoffman et al., 2011). En consecuencia, la política aquí planteada se articula con los postulados del gobierno corporativo, integrando prácticas de liderazgo auténtico y global que fortalecen la conexión entre teoría y práctica (Avolio et al., 2009; Jokinen, 2005).

Finalmente, la propuesta se alinea con los lineamientos estratégicos de Coli Studios, orientados a la eficiencia operativa, la consolidación de la cultura organizacional, la sostenibilidad empresarial, la formalización de procesos y el apoyo a la expansión y el crecimiento. En este sentido, la política de talento humano no se limita a regular procesos internos, sino que se convierte en un instrumento que potencia la capacidad de la empresa para generar valor económico y social en un entorno altamente competitivo. De este modo, se consolida como una herramienta que asegura coherencia entre la gestión de personas, la estrategia corporativa y el desempeño económico.

En coherencia con estos aportes, la política articula procesos clave como la selección, onboarding, formación, evaluación del desempeño, bienestar integral y comunicación interna, abordados desde una mirada estratégica que prioriza el crecimiento sostenible y el

fortalecimiento cultural. El objetivo es que se convierta en una herramienta dinámica de gestión, que contribuya a mejorar la eficiencia operativa, disminuir errores, fortalecer la cohesión del equipo y consolidar al área de Talento Humano como un actor central en la creación de valor económico y social.

Para reforzar esta alineación, se presenta a continuación un cuadro que sintetiza la relación entre los lineamientos estratégicos definidos para Coli Studios y la política de talento humano propuesta. Esta relación evidencia cómo cada eje estratégico de la organización encuentra un correlato directo en prácticas de gestión humana, demostrando la coherencia de la política con la visión de sostenibilidad, eficiencia y crecimiento de la empresa.

Tabla 2.

Relación entre lineamientos estratégicos de Coli Studio Inc. y la política de talento humano

Lineamiento estratégico de Coli Studio Inc.	Conexión con la política de talento humano
Eficiencia operativa	La política define procesos claros de ingreso, permanencia y desempeño que reducen errores, pérdidas de tiempo y costos asociados a rotación o capacitaciones repetitivas.
Consolidación de la cultura organizacional	Establece normas de comunicación, bienestar y relaciones laborales que refuerzan los valores de responsabilidad, trabajo en equipo y buena actitud.
Sostenibilidad empresarial	Reduce la rotación, mejora la retención de talento y promueve la productividad, lo que impacta en estabilidad financiera y en la continuidad de proyectos.
Formalización de procesos	Documenta y estandariza las prácticas de gestión humana (selección, inducción, desempeño, bienestar), evitando improvisación y asegurando coherencia en la gestión.
Expansión y crecimiento	Asegura que al abrir nuevas sedes o ampliar operaciones, los colaboradores tengan reglas claras, una cultura compartida y un modelo de gestión replicable.

Nota. Elaboración propia con base en los lineamientos estratégicos de Coli Studios (2025).

La versión completa del documento institucional se presenta en el Anexo 2, elaborado bajo los lineamientos internos definidos por Coli Studio Inc. para su implementación.

9. CONCLUSIONES

El presente trabajo permitió evidenciar cómo la gestión del talento humano, cuando se articula estratégicamente con los objetivos del negocio, se convierte en un motor para la generación de valor económico sostenible. A partir del análisis comparativo entre dos organizaciones con niveles de madurez distintos —Connect2BPO S.A.S. y el Town of Norfolk—

y la entrevista semiestructurada al CEO de Coli Studio Inc., fue posible identificar vacíos, buenas prácticas y oportunidades de mejora aplicables al contexto específico de la organización objeto de estudio.

Los hallazgos demuestran que la informalidad en los procesos de talento humano, si bien ofrece flexibilidad operativa, puede derivar en ineficiencias, rotación innecesaria, desgaste del equipo y pérdida de conocimiento organizacional. En contraste, modelos más estructurados como el del Town of Norfolk evidencian cómo la estandarización y la institucionalización de prácticas contribuyen a la eficiencia, la retención y la equidad interna. Esto coincide con lo planteado por Huselid (1995), quien argumenta que los sistemas de alta implicación fortalecen el desempeño organizacional y aportan sostenibilidad a largo plazo.

La entrevista al CEO de Coli Studio Inc. confirmó la voluntad de mejorar los procesos humanos, así como la necesidad de contar con una hoja de ruta clara que permita superar la gestión empírica basada en la intuición. Este diagnóstico cualitativo también se alinea con autores como Ulrich (2015), quien resalta la importancia de que recursos humanos actúe como un socio estratégico y no meramente operativo. Además, reafirma que el gobierno corporativo, como instancia decisoria de alto nivel, debe integrar al talento humano en sus lineamientos estratégicos para garantizar que las políticas diseñadas respondan a las necesidades reales de la organización y contribuyan a la generación de valor económico (Tricker, 2019; Jokinen, 2005).

Desde una perspectiva teórica, se integraron postulados de la corriente interpretativista (Burrell & Morgan, 2005), reconociendo el papel de las decisiones subjetivas en entornos de alta incertidumbre y baja institucionalización. Asimismo, se incorporó una lectura crítica del rol del talento humano en economías capitalistas (Jensen & Meckling, 1976; Friedman, 2013), en las que la eficiencia y la rentabilidad deben equilibrarse con la equidad y el bienestar. Estos

enfoques permitieron sustentar que, en empresas jóvenes como Coli Studio Inc., el capital humano no debe gestionarse únicamente como un recurso operativo, sino como un eje estratégico vinculado al gobierno corporativo y a la sostenibilidad económica.

La propuesta de política de talento humano presentada responde directamente a estos desafíos. Lejos de imponer un modelo rígido, busca ser una guía adaptable, realista y estratégica para Coli Studio Inc. Define lineamientos para procesos clave como selección, onboarding, formación, bienestar y evaluación del desempeño, con criterios de transparencia, equidad y desarrollo. Al alinearse con los ejes estratégicos de la empresa —eficiencia operativa, consolidación cultural, sostenibilidad, formalización de procesos y expansión—, se espera que su implementación contribuya a reducir la rotación, mejorar el clima laboral, fortalecer la cohesión del equipo y elevar la productividad, consolidando al área de talento humano como un actor central en la creación de valor económico y social.

En conclusión, la formalización de políticas de talento humano no es solo una exigencia administrativa, sino una decisión estratégica que potencia la coherencia entre la gestión de personas, el gobierno corporativo y la estrategia corporativa. En contextos como el de Coli Studio Inc. —empresa joven, multicultural y en expansión—, invertir en capital humano es apostar por el futuro, asegurando sostenibilidad financiera, legitimidad organizacional y crecimiento competitivo.

10. REFERENCIAS

- Abduqodirovich, T. S. (2025). International Experience in the Use of Artificial Intelligence Technologies in Enterprise Management. *Advanced Journal of Education and Learning*, 5(1), 117–126. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15242184>
- Aberdeen Group. (2011). Onboarding 2011: The path to productivity. Recuperado de <https://www.globenewswire.com/news-release/2011/03/08/994239/0/en/New-Hire-Onboarding-Standardization-and-Automation-Powers-Productivity-Gains.html>
- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3.^a ed.). Pearson.
- Antoniuk, D., & Ivens, B. S. (2025). How is Artificial Intelligence Changing HR? Adaptive Management for the New Environment. *Baltic Journal of Economic Studies*. <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/download/2798/2780>
<https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-2-13-26>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). *Leadership: Current theories, research, and future directions*. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Barney J. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17 (1): 99-120
- Barón-Acosta, G., & Gaitán-Serrano, L. V. (2020). Diseño de un plan estratégico de gestión del talento humano para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector telecomunicaciones. Repositorio Institucional Universidad Agustiniiana. <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/1351>

- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*. <https://www.shrm.org>
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Becker, B. & Huselid, M. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Bhoir, M., & Sinha, V. (2024). Employee well-being human resource practices: A systematic literature review and directions for future research. *Future Business Journal*, 10, Article 95. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00382-w>
- Boada Ortiz, A., Velázquez Espinoza, N., & Martínez Martínez, A. (Comp.). (2021). *Gerencia de la innovación empresarial*. Fundación Universidad Externado de Colombia. ISBN 978-958-790-198-6
- Brandon Hall Group. (2024). The revenue impact of a strong onboarding process. Recuperado de <https://www.apollotechnical.com/statistics-on-employee-onboarding/>
- Bravo Ross, W. A., & Delgado Litardo, B. I. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>
- Burrell, G., & Morgan, G. (2005). *Sociological paradigms and organisational analysis*. Ashgate Publishing Limited.

- Cabezas-Ramos, C. B., & Brito-Aguilar, J. G. (2023). La gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo. Polo del Conocimiento. Recuperado de <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3296>
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 1–36. <https://doi.org/10.1177/0001839213477098>
- Carreño, J., & Rivas, C. (2020). Técnicas de evaluación en procesos de selección de personal. Editorial Académica Española.
- Chavarro, J. E., & Beltrán, J. E. (2021). Entidades sin ánimo de lucro. VLEX. <https://vlex.com.co/vid/entidades-animo-lucro-730409725>
- Chiavenato, I. (2021). Gestión del talento humano (3.^a ed.). McGraw-Hill Educación.
- Claessens, S., & Yafeh, Y. (2019). Corporate Governance and Stakeholders. *Journal of Corporate Finance*, 54, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2018.12.005>
- Congreso de Colombia. (2004). Ley 905 de 2004: por la cual se modifica la Ley 590 de 2000 y se dictan disposiciones sobre promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial No. 45.628. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=13506>
- Connect2BPO S.A.S. (2024). *Libro maestro de políticas*. Connect2BPO S.A.S
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384.
- Dabić, M., Melović, B., & Backović, T. (2025). Unleashing SME Innovation in Small Open Economies: The Strategic Role of Market Dynamism, R&D, and Organizational Capabilities.

Review of Managerial Science. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11846-025-00893-y.pdf>

De Alba Zárate, J. (2023). Gestión del talento humano para la generación de valor y el liderazgo resonante: aportes y reflexiones. Universidad de la Costa. https://www.researchgate.net/publication/368685813_Gestion_del_talento_humano_para_la_generacion_de_valor_y_el_liderazgo_resonante_aportes_y_reflexiones

De Souza Regis, A. M., & Gomes, S. C. (2025). The Impact of Digitalization and Technological Human Capital on the Performance of the Brazilian PYME. *Journal of Technology Management & Innovation*. <https://www.jotmi.org/index.php/GT/article/download/4606/1592>

Di Pietro, A. (2022). Entrepreneurial finance and HRM practices in small firms. *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12493>

Estupiñán Moreno, A. H., Quiñónez Klinger, A. H., Benites Valverde, L. A., & Estupiñán Guachamín, K. A. (2023). La transformación digital y su impacto en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). *Polo del Conocimiento*, 8(3), 45–60.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.

Friedman, M. (2013). The social responsibility of business is to increase its profits. In D. Arnold, T. Beauchamp, & N. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business* (9a ed., pp. 53–57). Pearson.

Fruet-Cardozo., J. V., Granados-López, P., Caridad y López del Río., L., & PérezGálvez., J. C. (2022). Quantitative analysis of small and medium-sized enterprises (SMEs) financing in El Salvador, Central America. A situation complicated by high criminality. *Economics and Sociology*, 15(2), 236-252. doi:10.14254/2071- 789X.2022/15-2/15

- Fundación DAR. (2024). Instituciones sin fines de lucro: corporaciones, fundaciones y asociaciones. Fundación DAR. Recuperado de <https://fundacion-dar.com/organizacion-social/instituciones-sin-fines-de-lucro-corporaciones-fundaciones/>
- Gallup, Inc. (2024). State of the Global Workplace: 2024 Report. Recuperado de Gallup, Inc.
- García, M., & López, J. (2020). La gestión pública y su impacto en el desarrollo organizacional. *Revista de Administración Pública*, 54(2), 123-138. <https://doi.org/10.1234/rap.2020.54.2.123>
- Grupo Punto Alto. (2018). Recibe Copachisa premio de innovación en capital humano de OCCMundial. Grupo Punto Alto. Recuperado de <https://www.grupopuntoalto.com/recibe-copachisa-premio-innovacion-capital-humano-occ-mundial/>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R., & Lyons, B. D. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 347–381. <https://doi.org/10.1348/096317909X485207>
- Hossain, M., Abdullah, M. M., & Akter, R. (2025). Human Capital Investment and Firm Profitability: Evidence from Emerging Economies. *International Journal of Human Resource Studies*, 15(1), 44–61.
- Huselid, M. A. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.

- Ilie-Cardoza, C., Casó, R., Cardoza, G., & Fernández, A. (2020). Well-being in the workplace: An exploratory study in Latin America. *Health Management, Policy and Innovation*, 5(2). Recuperado de <https://hmpi.org/2020/06/10/well-being-in-the-workplace-in-latin-america/>
- Indeed. (2025). *Major Forms of Business Organizations (With Examples)*. Recuperado de <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/forms-of-businesses>
- International Labour Organization (ILO). (2020). Small matters: Global evidence on the contribution to employment by the self-employed, micro-enterprises and SMEs. Recuperado de https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_723282/lang--en/index.htm
- International Labour Organization (OIT). (2023). Non-governmental organizations (NGOs) and civil society. Recuperado de <https://www.ilo.org/global/topics/migrant-workers/lang--en/index.htm>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Jinnett, K., et al. (2017). The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity and costs. *Journal of Corporate Real Estate*, <http://dx.doi.org/10.1108/JCRE-03-2021-0012>
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279.
- Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: A review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, 29(3), 199–216. <https://doi.org/10.1108/03090590510591085>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press. Recuperado de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=15760>
- Kazimoto, P. (2016). Employee engagement and organizational performance of retails enterprises. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(4), 516-525.
- Kelloway, E. K., & Day, A. L. (2005). Building healthy workplaces: What we know so far. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(4), 223–235.
- KPMG. (2015). *Replantando los Recursos Humanos en un Mundo en Transformación*. Recuperado de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/06/hr-changing-world.pdf>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Mallin, C. A. (2019). *Corporate Governance* (6th ed.). Oxford University Press.
- Marler, JH, y Boudreau, JW (2017). Una revisión basada en la evidencia de la analítica de RR. HH. de recursos humanos *Internacional de Recursos*, *Revista Internacional de Gestión de Recursos Humanos*, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
- McGrath, M. (2024). A Boston-based construction firm is leveraging AI to keep roughly 30,000 workers safe. *Business Insider*. Recuperado de <https://www.businessinsider.com/ai-for-worker-site-safety-in-construction-2025-4>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.

- Mendoza-Zúñiga, M., Oseda-Gago, D., & Perfecto-Sosa, A. D. (2021). Gestión del talento humano y rentabilidad en la empresa Kanazawa – Chanchamayo. *Dominio de las Ciencias*, 7(3), 343–359. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i3.1922>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). (2019, 6 de junio). Gobierno expide nueva clasificación de empresas a partir de sus ingresos. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>
- Mishra, D. B. (2022). A review of human resource accounting in organization performance. *International Research Journal of Humanities and Interdisciplinary Studies*, 3(5), 101–116. <http://irjhis.com/paper/IRJHIS2205016.pdf>
- Murphy, K. (2007). A proposed framework for measuring human capital intangible value component in restaurant organizations using economic value added. *Journal of Foodservice Business Research*, 10(3), 3–23. https://doi.org/10.1300/J369v10n03_02
- Murphy, K. (2007). *Human resource management: A strategic approach*. Cengage Learning.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2015). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. OCDE Publishing. <https://www.oecd.org/corporate/Principios-Gobierno-Corporativo-OCDE-G20.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. Éditions OCDE. https://www.oecd.org/es/publications/principios-de-gobierno-corporativo-de-la-ocde-y-del-g20-2023_fb38c737-es.html
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2023). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 – Actualización 2023*. OCDE Publishing.

https://www.oecd.org/es/publications/principios-de-gobierno-corporativo-de-la-ocde-y-del-g20-2023_fb38c737-es.html

Pérez, L., & Martínez, F. (2021). Gestión del talento humano en el sector público: retos y oportunidades. *Revista Latinoamericana de Recursos Humanos*, 13(1), 45-59.
<https://doi.org/10.5678/rlrh.2021.13.1.45>

Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. Wiley-Blackwell. Recuperado de <https://dev.store.wiley.com/en-us/Performance+Management%3A+A+New+Approach+for+Driving+Business+Results-p-9781405177610>

Rajâa, O., & Mekkaoui, A. (2025). Revealing the impact of social exchange theory on motivation and commitment. *Cogent Business and Management*, 12(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2475983>

Ramírez, D., Rodríguez, A., & Peña, J. (2019). *Gestión del talento humano como factor estratégico para el desarrollo organizacional*. *Revista Gestión Empresarial*, 39(2), 21–34.

Redacción Andalucía Económica. (2024). Fonsán impulsa su crecimiento con la creación del Grupo Fonsán y nuevos objetivos estratégicos para 2025. *Andalucía Económica*. Recuperado de <https://andaluciaeconomica.com/fonsan-impulsa-su-crecimiento-con-la-creacion-del-grupo-fonsan-y-nuevos-objetivos-estrategicos-para-2025/>

Rodríguez, A., & Ramírez, C. (2019). Competitividad y gestión del talento en empresas privadas. *Revista de Estudios Empresariales*, 8(3), 201-217. <https://doi.org/10.2345/ree.2019.8.3.201>

Rodríguez, J. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información*

Tecnológica, 31(2). Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000200207&script=sci_arttext

Rodríguez, W. E. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83–106. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>

Rohini U. Nikam, Yuvraj Lahoti, Samrat Ray. (2023). A Study of Need and Challenges of Human Resource Management in Start-up Companies. *Mathematical Statistician and Engineering Applications*, 72(1), 314 –. <https://doi.org/10.17762/msea.v72i1.1868>

Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134–139.

Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2009). El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en una pasión. *Albor-Cohs: Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 9(1), 45–52.

Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2014). Organizaciones saludables y sostenibilidad: aportaciones desde la formación de la psicología organizacional positiva. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177–186. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/5819/581961489006/>

Sihombing, S., Setiawati, A., Sitanggang, R., & Thabah, A. A. (2024). The cost and benefits of employee training: Analyzing ROI in human resources. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 7(2), 781–794. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i2.881>

Sisneros, Kenneth R., "The Impact of Recruitment and Selection Strategies on Organizational Performance and Employee Productivity" (2025). *Doctoral Dissertations and Projects*. 6422. <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/6422>

- Society for Human Resource Management (SHRM). (2024). State of the workplace and talent trends report. <https://www.shrm.org>
- Solomon, J. (2020). *Corporate Governance and Accountability* (5th ed.). Wiley.
- Stasyuk, O. V., & Rudakova, S. V. (2021). Human resource management department development and its organizational structures. *SHS Web of Conferences*, 115, 03001. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111503001>
- Superintendencia de Sociedades de Colombia. (s. f.). Gobierno Corporativo. Recuperado de <https://www.supersociedades.gov.co/gobierno-corporativo>
- Tahmasebi, D. (2025). Succession Management System: Strategic Investment for Social Business Success. *Journal of Social Business*, 2 (1), 266-280. https://journals.ut.ac.ir/article_101809_8c7b3e23b581167eb97692c10d55c7bc.pdf
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (2007). The cost of employee turnover: When the devil is in the details. *Cornell Hospitality Quarterly*, 48(4), 445–447. <https://doi.org/10.1177/0010880407304850>
- Tricker, B. (2019). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices* (4th ed.). Oxford University Press.
- Town of Norfolk. (2021). *Human resources employee handbook*.
- U.S. Small Business Administration. (2025). *Choose a business structure*. Recuperado de <https://www.sba.gov/business-guide/launch-your-business/choose-business-structure>
- Verdezoto, J. D., Molina, J. C., & Reigosa, A. (2025). Proceso de reclutamiento y selección de personal en la era de la inteligencia artificial: retos y oportunidades en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. *Revista Espacios*, 46(2). <https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n02p09>

- Vermeeren, B., Steijn, B., Tummers, L., et al. (2014). HRM and its effect on employee, organizational and financial outcomes in health care organizations. *Human Resources for Health*, 12(1), Article 35. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-12-35>
- Villegas Rojas, M. (2024). Transformación digital y modelos de negocio. *Polo del Conocimiento*, 9(1), 78–95.
- Wang, L., Guthrie, J. P., & Flood, P. C. (2022). Do small firms fare better without a professional human resource manager? *European Management Review*, advanced online publication. <https://doi.org/10.1111/emre.12508>
- Watson Wyatt Worldwide. (2001) *Human capital index: Human capital as a lead indicator of shareholder value*. Watson Wyatt Worldwide. <https://www.blindspot.ca/PDFs/HumanCapitalIndex.pdf>
- Wesson, M. J., & Gogus, C. I. (2005). Shaking hands with a computer: An examination of two methods of newcomer orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1018–1026.
- Wright, P., Dunford, B. & Snell, S. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21–36.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). *Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management*. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104.
- Zhou, L., Wang, F., & Xu, P. (2015). Study on evaluation of the effect of enterprise human resources promotion based on EVA. In 2015, 12th International Conference on Service Systems and Service Management (pp. 1–6). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICSSSM.2015.7170224>

11. ANEXOS

Anexo 1. Entrevista semiestructurada - CEO de *Coli Studio Inc.*

(Comunicación personal, 7 de julio de 2025)

Esta entrevista hace parte del proyecto de consultoría que busca explorar cómo la estructuración de políticas de Talento Humano puede generar valor económico en empresas que, como *Coli Studio Inc.*, han gestionado estos procesos de manera empírica. Se parte de la idea que, aunque algunas acciones son efectivas de forma intuitiva, la reflexión, racionalidad y alineación con objetivos estratégicos son claves en la profesionalización. A continuación, se presenta la transcripción categorizada de la entrevista.

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA - CEO COLI STUDIO INC.		
Esta entrevista hace parte del proyecto de consultoría que busca explorar cómo la estructuración de políticas de Talento Humano puede generar valor económico en empresas que, como <i>Coli Studio Inc.</i> , han gestionado estos procesos de manera empírica. Se parte de la base de que, aunque algunos temas como retención de talento, productividad, rotación y alineación con objetivos estratégicos ya están presentes en las dinámicas actuales, se desea profundizar en cómo la formalización de procesos podría impactar directamente la eficiencia operativa, los costos y los resultados económicos de la compañía.		
Aspecto	Pregunta	Respuesta
Selección	1. ¿Cómo se han venido gestionando los procesos de selección y vinculación de personal en <i>Coli Studio Inc.</i> hasta ahora? ¿Qué aprendizajes o desafíos ha identificado que hayan tenido impacto en la eficiencia, costos o productividad del equipo? 2. Desde su experiencia, ¿qué tipo de perfiles considera que deberían priorizarse para mejorar el desempeño y los resultados económicos de la empresa?	1. Hasta ahora los procesos de selección han sido bastante orgánicos. Hemos priorizado la agilidad, buscando personas a través de referencias, recomendaciones internas o convocatorias en redes sociales. Si bien no ha habido una metodología formal, esto nos ha permitido reaccionar rápido en momentos donde se necesitaba personal de inmediato. Sin embargo, hemos notado que esta informalidad también ha traído retos: algunos perfiles no encajaban bien, o no entendían completamente la dinámica de trabajo y eso llevó a rotación o bajo rendimiento. La falta de filtros más técnicos nos ha costado tiempo y dinero en retrabajos. Por eso creo que profesionalizar esta parte podría traer mejoras en productividad y en sostenibilidad del equipo. 2. Necesitamos personas que no solo tengan habilidades técnicas, sino que entiendan el ritmo de una empresa como <i>Coli</i>, que está creciendo, probando cosas nuevas y ajustándose todo el tiempo. En áreas como ventas y operaciones necesitamos perfiles resolutivos, con buena comunicación y actitud de liderazgo, incluso en cargos base. Apostar por este tipo de talento desde el inicio puede reducir la

		necesidad de reemplazos constantes y mejorar los resultados del equipo de forma más rentable.
Onboarding / Inducción	3. ¿Qué tipo de acompañamiento inicial reciben los nuevos colaboradores? ¿Cómo ha influido esto en la adaptación al cargo, el clima laboral o el tiempo que tardan en ser productivos?	3. Actualmente no tenemos un proceso formal de onboarding, pero sí procuramos que cada líder de área reciba al nuevo integrante, le muestre sus funciones y lo acompañe durante los primeros días. Funciona de forma aceptable en algunos casos, pero reconozco que no siempre es uniforme ni suficiente. Esto ha hecho que algunos colaboradores tarden más en adaptarse o no tengan claro lo que se espera de ellos. Con un proceso más estructurado, podríamos lograr que las personas entren más rápido en ritmo productivo, se sientan más seguras desde el inicio y se reduzcan los errores.
Formación / Capacitación	4. ¿Se han realizado formaciones internas o externas en algún momento? ¿En qué temas considera que sería clave capacitar al equipo para mejorar los resultados de la empresa? 5. ¿En qué áreas cree que la falta de formación puede estar afectando directamente la productividad, la eficiencia o la generación de ingresos?	4. Sí, hemos tenido algunas formaciones puntuales, sobre todo en temas técnicos o específicos que nos solicita tener la ciudad para el tema de la construcción, sin embargo, no hay un plan sistemático de formación. Creo que sería fundamental trabajar en temas de liderazgo para mandos medios, atención al cliente, manejo de conflictos, y también en el uso de herramientas digitales que puedan facilitar la gestión diaria. 5. En ventas se nota mucho. Un vendedor que no tiene claro el enfoque comercial o no maneja bien las objeciones, puede perder clientes. También en operaciones: cuando alguien no está bien entrenado, comete errores que se traducen en tiempo perdido, materiales desperdiciados o incluso reclamos del cliente.
Bienestar	6. ¿Qué tipo de incentivos o beneficios informales ha ofrecido la empresa hasta ahora? ¿Cómo evalúa su impacto en la motivación, permanencia del personal y resultados operativos? 7. ¿Considera que mejorar las condiciones de bienestar puede tener un retorno económico positivo? ¿Por qué?	6. Aunque no tenemos un paquete estructurado de beneficios como tal, sí hemos intentado motivar al equipo con reconocimientos espontáneos, bonos por cumplimiento, detalles en fechas especiales o incluso flexibilidades cuando se puede. Estas acciones, aunque sean informales, han generado buen ambiente. La mayoría de las personas valora sentirse vistas y reconocidas, incluso con gestos pequeños. Sin embargo, al ser una empresa multicultural y con equipos diversos —tanto en edades como en costumbres, orígenes y formas de ver el trabajo—, es difícil que un solo tipo de incentivo funcione para todos. Algunos se motivan con lo económico, otros con la flexibilidad, otros con el reconocimiento público o el crecimiento profesional. Eso hace complejo “tipificar” o estandarizar lo que realmente funciona, y a veces genera desigualdades percibidas o comparaciones internas que desgastan. 7. Sí, totalmente. Cuando las personas están motivadas, se nota en todo: trabajan con más ganas, se quedan más tiempo, proponen ideas, y cuidan más lo que hacen. En cambio, cuando alguien está desmotivado, se siente... bajan el ritmo, hay más errores, tensiones entre compañeros o simplemente dejan la empresa. El bienestar no es solo un tema emocional o de “verse bien” como empresa, también es algo que impacta directamente en cómo funcionan las cosas en el día a día.
Evaluación De Desempeño	8. ¿Qué señales observa usted que indican si una persona está teniendo buen desempeño o si requiere apoyo, dado que no existe aún una evaluación formal? ¿Qué limitaciones trae esto	8. Nos guiamos mucho por el resultado visible: entregas a tiempo, actitud, reclamos o reconocimientos. El problema es que no siempre es justo ni suficiente. A veces alguien está haciendo un gran esfuerzo, pero como no se mide con claridad, no se reconoce. Y también pasa lo contrario: personas que aparentan estar muy ocupadas, pero no están aportando valor real. Eso dificulta tomar decisiones objetivas, como ascensos, ajustes o

	para tomar decisiones objetivas? 9. ¿Considera que implementar una evaluación de desempeño estructurada podría optimizar los resultados del equipo y mejorar la toma de decisiones estratégicas?	incluso desvinculaciones. 9.Sin duda. Tener criterios claros y procesos para dar retroalimentación ayudaría a que el equipo sepa en qué mejorar, y también nos permitiría tomar decisiones más transparentes y estratégicas.
Visión Estratégica Y Gestión Del Talento	10. ¿Qué expectativas tiene frente a la implementación de políticas formales de Talento Humano en Coli Studio Inc? ¿Cómo cree que esto podría traducirse en beneficios económicos para la empresa, como menor rotación, más productividad o mejor clima organizacional?	10. Yo siento que ya es momento. Hasta ahora hemos ido resolviendo como se puede, reaccionando rápido, adaptándonos... y eso nos ha servido para avanzar. Pero también trae desgaste. Hay cosas que repetimos, errores que se podrían evitar, y gente buena que se ha ido porque no hubo claridad en algunas cosas. Tener políticas no es llenarnos de papeles ni volver todo rígido. Para mí es más bien ordenar lo que ya hacemos, dejar claro cómo se hacen las cosas, y que eso nos ayude a que el equipo trabaje más tranquilo, con menos dudas.

Esta transcripción sirvió como insumo para el análisis comparativo de prácticas y para la formulación de propuestas contenidas en este documento.

Anexo 2. Propuesta de Política de Talento Humano – Coli Studio Inc.

Documento institucional para implementación (julio de 2025)

POLÍTICA DE TALENTO HUMANO COLI STUDIO INC.

1. Propósito

Definir los lineamientos que orienten la gestión integral del talento humano en Coli Studio Inc., fomentando procesos estructurados, equitativos, inclusivos y estratégicos que generen valor económico y social, fortaleciendo la cultura organizacional.

2. Alcance

Esta política aplica a todas las personas que trabajen en Coli Studio Inc., en cualquier modalidad contractual (empleados de planta, freelancers, contratistas, personal temporal) y en todas las sedes o proyectos de la organización, tanto en Estados Unidos como en futuras expansiones internacionales.

3. Principios rectores

- **Equidad y no discriminación:** Se garantizará igualdad de oportunidades sin distinción de género, raza, edad, orientación sexual, religión o condición social.
- **Transparencia:** Todos los procesos de talento humano serán claros, medibles y comunicados oportunamente.



- **Desarrollo:** La gestión del talento buscará impulsar el crecimiento personal y profesional de cada colaborador.
- **Bienestar integral:** Se promoverá el equilibrio entre vida laboral y personal, fomentando la salud física, mental y social.
- **Cultura alineada al negocio:** Las decisiones de talento se articularán con los objetivos estratégicos de Coli Studio Inc.

4. Procesos cubiertos

4.1 Selección de personal

Objetivo: Garantizar la atracción y selección de personas idóneas, con competencias técnicas y actitud alineada a los valores de Coli Studio Inc, mediante un proceso transparente y equitativo.

Lineamientos:

- Publicación clara de vacantes con perfiles definidos
- Promoción de oportunidades internas antes de convocatorias externas
- Procesos estructurados de entrevistas y validación de referencias
- Evaluación de habilidades técnicas
- Decisiones basadas en criterios objetivos y documentados

4.2 Onboarding

Objetivo: facilitar la integración de los nuevos colaboradores a la cultura organizacional, brindando información, acompañamiento y recursos necesarios para un inicio exitoso.

Lineamientos:

- Programa de bienvenida con información de cultura, misión, valores y procesos internos
- Entrega de kit de bienvenida (digital o físico)
- Evaluación de integración a los 15, 30 y 60 días

4.3 Formación y Desarrollo

Objetivo: Promover el crecimiento personal y profesional de los colaboradores mediante programas de formación continua, alineados a las competencias estratégicas de la compañía.

Lineamientos:

- Plan anual de formación, basado en competencias críticas
- Acceso a plataformas virtuales de aprendizaje (p. ej., Platzi)
- Actividades de aprendizaje continuo
- Seguimiento y medición de impacto de la formación

4.4 Evaluación del desempeño

Objetivo: valorar de manera objetiva y periódica el desempeño de los colaboradores para fortalecer su desarrollo, alinear esfuerzos con la estrategia organizacional y tomar decisiones informadas de gestión de talento.

Lineamientos:

- Evaluación semestral con metodología por competencias y resultados
- Retroalimentación 360° para cargos de liderazgo
- Espacios de feedback bilateral
- Planes de mejora individual cuando aplique

4.5 Bienestar y calidad de vida

Objetivo: fomentar el bienestar integral de los colaboradores a través de programas y acciones que promuevan la salud física, mental, emocional y social, contribuyendo a un ambiente laboral positivo y productivo.

Linemientos:

- Cronograma anual de actividades de bienestar físico, mental, social y familiar
- Programas de pausas activas
- Celebraciones de fechas especiales
- Apoyo psicosocial en caso de crisis
- Promoción de la salud preventiva

5. Roles y responsabilidades

- **Talento Humano:** Diseñar, actualizar y supervisar el cumplimiento de esta política
- **Jefaturas:** Aplicar los lineamientos con objetividad y transparencia
- **Colaboradores:** Cumplir y participar activamente en las actividades y procesos establecidos
- **Junta Directiva:** Aprobar modificaciones estratégicas a la política

6. Comunicación de la política

Esta política se difundirá a través de:

- Manual de bienvenida
- Correos de comunicación interna

-
- Carteleras físicas en sedes
 - Reuniones de inducción

7. Actualización y mejora continua

La política de talento humano será revisada y ajustada cada 12 meses, o cuando cambios normativos, estratégicos o de contexto lo requieran, para garantizar su vigencia y efectividad.

8. Vigencia

Esta política entra en vigor a partir de su aprobación por la Junta Directiva, y será de cumplimiento obligatorio para todos los colaboradores de Coli Studio Inc.



Anexo 3. Formato de consentimiento informado firmado por el CEO de Coli Studio Inc.

Formato de Consentimiento Informado para Consultoría Académica

Yo, Ramiro Guzmán, en calidad de representante legal de la empresa Coli Studio Inc., identificada con EIN número 99-1688755, autorizo de manera expresa a la estudiante Diana Milena Vargas y Salome Hernández, candidatas a Magíster en Gestión del Talento Humano de la Universidad Santo Tomás (Bogotá, Colombia), a realizar un ejercicio de consultoría académica en nuestra organización como parte del desarrollo de su trabajo de grado.

Mediante este consentimiento, manifiesto que:

1. Autorizo el uso de información relevante de la organización proporcionada durante el proceso de consultoría, incluyendo la entrevista realizada al CEO, así como documentos internos y descripciones operativas compartidas de manera voluntaria. Esta información será utilizada únicamente con fines académicos, respetando los principios de confidencialidad y ética profesional.
2. Reconozco que el objetivo de esta consultoría es diseñar una propuesta de mejora en los procesos de gestión del talento humano, ajustada a las necesidades actuales de Coli Studio Inc., sin que ello implique compromiso legal o contractual por parte de la empresa respecto a su implementación.
3. Garantizo que la información entregada será utilizada únicamente con fines académicos y autorizo que dicha información se analice, sistematice y presente dentro del trabajo de grado, siempre cuidando la confidencialidad de los datos sensibles.
4. Acepto que la propuesta final podrá ser entregada como anexo en el documento académico, en formato institucional y sin fines comerciales o de difusión pública.
5. Declaro haber sido informado sobre la naturaleza de este ejercicio académico y su alcance, y firmo en señal de conformidad y consentimiento.

Firma del representante legal

Nombre: Ramiro Guzmán

Cargo: CEO

Fecha: Mayo 2025

Firma: _____

