

Análisis y propuesta de mejora en los procesos de selección, vinculación, capacitación y retención del talento humano en InnovaTech S.A., con enfoque en la seguridad jurídica y la transformación digital

Nombres y Apellidos Estudiante

Efraín Antonio Torres Monsalvo

Ferney Rendón Diagama

Jesús Antonio Delgado Figueroa

José Mauricio Amaya Sanchez

Robinson Donoso Leal

Asesor

Valentina Murillo Cifuentes

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Economicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2025

Dedicatoria

Especialmente esta dedicatoria es para El Gran Espiritu Santo quien nos da la sabiduría y la inteligencia en nuestro espíritu para ejercer los conocimientos adquiridos en esta prestigiosa Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, le damos la Prioridad a El para que nos de la guianza para tomar las mejores decisiones con los conocimientos que se odtuvieron durante todo el proceso de la carrera y que atraves de este Diplomado nos permita ejercer la carrera de la mejor forma en el ejercicio de esta profesión escogida por cada uno y así contribuir que esta formación personal siga creciendo y aportando de una manera consciente a la sociedad enriqueciéndola con estos conocimientos y logros alcanzados; agradecimientos también a todo el cuerpo de tutores, asesores, directivos, compañeros y todos aquellos que de una u otra forma con tribuyeron a este proyecto.

Agradecimientos

Con gran reconocimiento primero a Dios quien siempre ha estado presente y que toda la Gloria sea para El, extendemos nuestro mas sincero agradecimiento a nuestra tutora y asesora Valentina Murillo quien nos ha guiado con este proceso de ir construyendo paso apaso este proyecto dando esas pautas que han permitido construir de una mejor manera los pilares fundamentales y enriquecimiento de la investigación.

A todos los Directivos expresamos nuestro mas sincero agradecimiento y todos los jurados que nos ayuden con sus obervaciones constructivas y comentarios que han sido cruciales para consolidar este trabajo.

Nuestra gratitud se extiende a la Universidad UNAD de excelencia académica, que ha fomentado el desarrollo de un espíritu crítico esencial para el análisis profundo de los desafíos.

Y a todos nuestros compañeros, Efrain Torres, Jesus Delgado, Ferney Diagama, Jose Amaya y Robinson Donoso agradeciendo su invaluable apoyo por compartir su tiempo y reflexiones al participar de este proyecto; y a cada uno de los que ha posible que el proyecto sea viable nuestro mas profundo agradecimiento por su invaluable contribución.

Resumen

El presente proyecto de investigación aborda el diagnóstico y la propuesta de un modelo de Gestión del Talento Humano (GTH) en **InnovaTech S.A.**, enfocado en corregir las debilidades críticas halladas en sus procesos de selección, vinculación, y formación. El análisis inicial evidenció una desconexión entre la necesidad de agilidad en la contratación de talento tecnológico especializado (ej., Diseñadores UX) y el cumplimiento de la normativa legal colombiana.

Se identificaron tres riesgos principales: 1) exposición legal por prácticas de selección cuestionables (pruebas no remuneradas), 2) vulneración de la seguridad jurídica al realizar el examen médico ocupacional y la verificación de referencias **después** de la firma del contrato (violando la Resolución 2346 de 2007), y 3) debilidad en la retención debido a planes de formación insuficientes ante la **Transformación Digital** (IA Conversacional).

La propuesta consiste en el diseño de un **Modelo Estandarizado** que asegura la formalidad legal (notificación del RIT, afiliación inmediata a ARL) y un **Plan de Upskilling** en IA Conversacional para el equipo de Diseño UX. La implementación de estas estrategias busca mitigar riesgos, mejorar la experiencia del candidato y fomentar la retención, alineando la GTH con los objetivos estratégicos y el marco legal

Palabras clave: Talento Humano, Selección, Riesgo Legal, *Upskilling*, Retención.

Abstract

The present research project addresses the diagnosis and proposal of a Human Talent Management (HTM) model at **InnovaTech S.A.**, focused on correcting critical weaknesses found in its selection, linkage, and training processes. The initial analysis revealed a disconnection between the need for agility in hiring specialized technological talent (e.g., UX Designers) and compliance with Colombian legal regulations.

Three main risks were identified: 1) legal exposure due to questionable selection practices (unpaid tests), 2) undermining legal certainty by conducting the occupational medical exam and reference checks **after** contract signing, and 3) weakness in retention due to insufficient training plans in light of **Digital Transformation** (Conversational AI).

The proposal involves designing a **Standardized Model** that ensures legal formality (RIT notification, immediate ARL affiliation) and an **Upskilling Plan** in Conversational AI for the UX Design team. The implementation of these strategies seeks to mitigate risks, improve the candidate experience, and foster retention, aligning HTM with strategic objectives and the legal framework.

Keywords Human Talent, Selection, Legal Risk, Upskilling, Retention

Tabla de Contenido

Introducción	8
Justificación	11
Objetivos.....	13
Objetivo General.....	13
Analizar el impacto de las deficiencias en el proceso de selección, inducción y capacitación en InnovaTech S.A., con el fin de diseñar e implementar un modelo de GTH integral que asegure el cumplimiento normativo y mejore los índices de retención de talento y productividad	13
Objetivos Específicos	13
Resultados	20
Los resultados obtenidos del análisis y rediseño de los procesos de gestión del talento humano en InnovaTech S.A. se presentan a continuación, estructurados según los ejes estratégicos del proyecto:	20
Diagnóstico y Mitigación de Riesgos en el Proceso de Selección.....	20
Se determinó que el proceso anterior generaba una exposición jurídica alta. Como resultado del proyecto, se estableció un nuevo flujo de selección "TO BE" que elimina la práctica de pruebas técnicas no remuneradas de larga duración, sustituyéndolas por ejercicios de simulación en tiempo real.....	20
□ Hallazgo principal: La reestructuración del proceso permite que el Examen Médico Ocupacional y la Verificación de Referencias se realicen antes del cierre de la oferta laboral, garantizando el cumplimiento de la Resolución 2346 de 2007 y reduciendo en un 100% el riesgo de demandas por "Contrato Realidad" en etapa de selección.	20
Plan de Capacitación y Desarrollo (Upskilling)	20

Se diseñó un Plan de Capacitación Personalizado para el perfil de Diseñador UX Senior, enfocado en Inteligencia Artificial Conversacional.	20
<input type="checkbox"/> Metodología: El plan integra técnicas de formación laboral como el <i>mentoring</i> y la simulación. 20	
<input type="checkbox"/> Impacto: Se definieron indicadores de gestión basados en el Modelo de Kirkpatrick, asegurando que el aprendizaje no solo sea teórico, sino que se transfiera al puesto de trabajo, aumentando la competitividad técnica de InnovaTech en el mercado de software.	20
Modelo de Compensación y Bienestar para la Retención	20
Se consolidó una estrategia de Salario Emocional y beneficios extralegales.	20
<input type="checkbox"/> Resultado: La implementación de jornadas flexibles, teletrabajo híbrido y planes de carrera claros actúa como un factor de fidelización que mitiga la "fuga de cerebros" hacia competidores internacionales. Se estableció la correlación directa entre la percepción de bienestar laboral y el incremento en los resultados de la evaluación del desempeño.	21
Conclusiones.....	22
Recomendaciones	23
Bibliografía.....	24-25

Introducción

En el contexto actual de constante transformación social, tecnológica y económica, resulta fundamental analizar los distintos factores que inciden en el desarrollo de nuestras comunidades. La comprensión de estos elementos permite no solo interpretar los fenómenos contemporáneos, sino también proponer soluciones efectivas que respondan a las necesidades emergentes. Este documento tiene como propósito presentar un análisis detallado sobre los procesos de gestión del talento humano (GTH) en **InnovaTech S.A.**, considerando sus implicaciones legales y operacionales. El enfoque adoptado en este trabajo se basa en una revisión teórica, complementada con un estudio de caso que ilustra la realidad del problema abordado: la desalineación entre la velocidad de contratación y el cumplimiento normativo. Se ha procurado mantener una visión crítica y reflexiva que permita no solo describir, sino también evaluar y cuestionar las dinámicas observadas. A lo largo del documento, se desarrollarán los principales conceptos relacionados con la inducción, entrenamiento y retención, así como su evolución y estado actual.

Finalmente, se presentarán conclusiones que buscan aportar al debate académico y profesional, brindando insumos útiles para futuras investigaciones o intervenciones prácticas, ya que con ello se espera contribuir a una mejor comprensión de este proceso necesario para esta compañía y sus desafíos.

Planteamiento del Problema

En la actual Cuarta Revolución Industrial, las organizaciones del sector tecnológico enfrentan el desafío de gestionar un capital humano altamente especializado en un entorno de competencia global y cambios disruptivos.

Para empresas como **InnovaTech S.A.**, la agilidad en la captación de talento no es solo una ventaja operativa sino un factor de supervivencia; sin embargo esta necesidad de inmediatez ha derivado en una gestión del talento humano que prioriza la velocidad sobre la seguridad jurídica y la estructura estratégica, generando brechas críticas en el ciclo de vida del colaborador.

Descripción de la Situación Problemática El proceso de gestión del talento en InnovaTech S.A. presenta una desarticulación evidente en sus fases de selección, vinculación y desarrollo, en primer lugar se han identificado prácticas de selección que vulneran la normativa laboral colombiana, como la exigencia de pruebas técnicas extensas de carácter no remunerado. Esta práctica no solo deteriora la marca empleadora, sino que expone a la organización a riesgos de demandas por la presunción de un "**contrato realidad**", al recibir un beneficio productivo de un aspirante sin una relación contractual formalizada.

En segundo lugar, la fase de vinculación opera bajo un modelo de gestión de riesgos invertido. El cumplimiento de requisitos legales esenciales, como la realización de los **Exámenes Médicos Ocupacionales (según la Resolución 2346 de 2007)** y la verificación de referencias, se posterga para después de la firma del contrato; esta omisión invalida la finalidad preventiva del examen de preingreso, dejando a la empresa vulnerable ante posibles fueros de salud o

incapacidades preexistentes que no fueron detectadas a tiempo, además de comprometer la idoneidad ética del personal contratado.

Asimismo, existe una fragilidad en la socialización de la normativa interna como la entrega informal y verbal del **Reglamento Interno de Trabajo (RIT)** incumple el requisito de publicidad exigido por el Código Sustantivo del Trabajo (Art. 108), lo que imposibilita la aplicación de procesos disciplinarios justos y debilita el orden organizacional.

Consecuencias e Impacto Finalmente, la falta de una estrategia de **Upskilling y Reskilling** alineada con la transformación digital —específicamente en áreas críticas como el Diseño UX; el cual se centra en entender las necesidades y comportamientos de los usuarios para crear experiencias que sean intuitivas y efectivas; que por medio de la creación de prototipos y con el objetivo que los usuarios puedan interactuar con el producto de manera eficiente y agradable con la ayuda de la Inteligencia Artificial que está generando un estancamiento en las competencias del equipo. Esta carencia, sumada a una oferta de bienestar y compensación poco diferenciada, incrementa el riesgo de rotación de personal clave ("fuga de talentos"), lo que se traduce en altos costos de reclutamiento y pérdida de conocimiento institucional.

Pregunta Problema Ante este escenario, surge el siguiente interrogante: ¿De qué manera el diseño de un modelo integral de gestión del talento humano, fundamentado en el cumplimiento normativo y el desarrollo de competencias digitales, puede mitigar los riesgos legales y potenciar la retención del talento especializado en InnovaTech S.A.?

Justificación

La elección de este tema responde a la necesidad de comprender con mayor profundidad una problemática que en la actualidad tiene un impacto significativo en distintos ámbitos de la sociedad; uno de los autores que aborda estas problemáticas con la Teoría de Clima Organizacional es Likert., 1961, 1967; quien establece que el comportamiento de los colaboradores depende directamente de la parte administrativa y las condiciones organizacionales la cual estará determinada por la percepción que tienen ellos en las empresas y el autor Likert percibe tres tipos de variables que influyen en la percepción del clima de cada colaborador que lo conforma; como por ejemplo: a) Las Variables Causales ya que define la estructura organizativa y la administrativa en decisiones de competencia y actitudes, b) Variables intermedias están orientadas a medir el sistema interno de la empresa reflejando aspectos como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones que son variables de gran importancia que constituyen los procesos dentro de la organización y c) Variables finales están orientadas a obtener los resultados de la organización como la productividad, ganancias y pérdidas; es importante destacar que la motivación y el desempeño de los colaboradores tiene que ver con el ambiente laboral que existe dentro de la organización y como perciben ellos estos factores.

Es importante abordar otro Modelo de los autores Schneider y Hall (1982) que en su modelo de clima organizacional, el análisis del clima organizacional permite detectar los factores que inciden en el ambiente laboral y la percepción que tienen todos los miembros de la organización, así como las relaciones existentes dentro de la empresa y que afecta a los miembros

en su comportamiento; permitiendo una retroalimentación con la finalidad del clima mejore y la empresa pueda evitar un declive en el futuro que la perjudique.

La deficiente GTH en la empresa InnovaTech S.A. no solo representa un desafío a nivel teórico, sino que también tiene consecuencias prácticas que afectan directamente la **productividad**, los **costos operativos** y la **imagen de la marca empleadora**; por ello su estudio resulta relevante para contribuir con propuestas que favorezcan su abordaje efectivo.

Además, existe una limitada cantidad de investigaciones locales que analicen este fenómeno desde una perspectiva integral, lo que genera vacíos en el conocimiento y en la formulación de estrategias adecuadas para enfrentarlo. Esta investigación busca aportar evidencia empírica y reflexión crítica con el fin de enriquecer el debate y fomentar la toma de decisiones informadas.

Finalmente, se justifica este trabajo por su potencial impacto en el campo académico y profesional, ya que los hallazgos obtenidos podrían ser utilizados como base para el diseño de nuevas líneas de estudio, así como para la elaboración de programas, políticas o intervenciones que respondan de manera más eficiente a las necesidades detectadas.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el impacto de las deficiencias en el proceso de selección, inducción y capacitación en InnovaTech S.A., con el fin de diseñar e implementar un modelo de GTH integral que asegure el cumplimiento normativo y mejore los índices de retención de talento y productividad

Objetivos Específicos

1. Identificar los factores que contribuyen al desarrollo de prácticas de selección que incumplen la normativa laboral colombiana en InnovaTech S.A., mediante la recopilación y análisis de información teórica y empírica.
2. Diseñar un **Plan de Capacitación y Entrenamiento** que incluya estrategias de *upskilling* y *reskilling* enfocadas en la **Transformación Digital** (ej. IA Conversacional) para el equipo de Diseño UX.
3. Establecer un **protocolo de inducción y vinculación** que garantice la seguridad jurídica (examen médico previo, afiliación inmediata a la ARL y notificación formal del RIT) y promueva la **fidelización del talento**.

Antecedentes

La investigación de los antecedentes para este proyecto se divide en tres dimensiones: la evolución estratégica de la gestión del talento a nivel global, el marco de cumplimiento normativo en el contexto colombiano y la dinámica del sector tecnológico frente a la cuarta revolución industrial.

Antecedentes Internacionales: De la Administración de Personal a la Gestión Estratégica

A nivel mundial, la gestión del talento humano ha experimentado una transformación radical en las últimas décadas. Según autores clásicos como Chiavenato (2020), se ha transitado de una "Administración de Recursos Humanos" operativa y punitiva hacia una "Gestión del Talento Humano" entendida como un socio estratégico del negocio. Estudios internacionales han demostrado que las organizaciones que integran procesos de selección éticos y planes de carrera claros obtienen una ventaja competitiva sostenible.

En el ámbito de las empresas tecnológicas, la tendencia global denominada "Guerra por el Talento" ha forzado a las organizaciones a replantear sus modelos de vinculación.

Sin embargo, investigaciones recientes sugieren que la presión por la agilidad ha llevado a muchas *startups* y medianas empresas a incurrir en riesgos legales por procesos de *onboarding* deficientes, un fenómeno que se observa globalmente y que impacta directamente en la tasa de rotación prematura.

Antecedentes Nacionales: El Rigor del Marco Legal en Colombia

En Colombia, la gestión del talento está estrictamente supeditada al Código Sustantivo del Trabajo (CST) y a una robusta jurisprudencia de la Corte Suprema de Justicia. Históricamente, el país ha fortalecido la protección del trabajador desde la etapa precontractual.

Un antecedente normativo crítico para este trabajo es la evolución de la seguridad y salud en el trabajo. La transición de la antigua normativa hacia el Decreto 1072 de 2015 y la Resolución 2346 de 2007 marcó un hito, estableciendo que el examen médico de ingreso no es una formalidad posterior, sino un requisito de procedibilidad legal. Los antecedentes de litigios laborales en Colombia muestran que la omisión de estos pasos, o la realización de pruebas de selección que constituyen una prestación de servicio no remunerada, suelen derivar en fallos a favor del trabajador bajo la doctrina del "Contrato Realidad".

Antecedentes Institucionales y del Sector: InnovaTech y la Transformación Digital

En el contexto específico del sector tecnológico en el que opera InnovaTech S.A., el antecedente inmediato es la acelerada digitalización post-pandemia. Este fenómeno generó una demanda sin precedentes de perfiles como los Diseñadores UX, pero también evidenció la obsolescencia de los métodos tradicionales de entrenamiento.

Históricamente, InnovaTech ha operado bajo un esquema empírico donde la prioridad ha sido el "Saber Hacer" técnico. No obstante, el registro de procesos anteriores muestra que la falta de un sistema formal de inducción y de una notificación legal del Reglamento Interno de Trabajo (RIT) ha generado vacíos en la cultura organizacional y dificultades en la gestión del desempeño. La necesidad actual de implementar procesos de Upskilling y Reskilling en Inteligencia Artificial no es un capricho técnico, sino una respuesta a un antecedente de brecha de habilidades que pone en riesgo la competitividad de la compañía frente a mercados internacionales.

Marco Teórico

La gestión del talento humano ha evolucionado desde un enfoque meramente administrativo hacia una perspectiva estratégica, donde el bienestar, la motivación y el clima organizacional se reconocen como factores determinantes del desempeño y la sostenibilidad empresarial. En este contexto, el clima organizacional se entiende como la percepción compartida que tienen los colaboradores sobre las políticas, prácticas, estilos de liderazgo y relaciones interpersonales dentro de la organización, influyendo directamente en su comportamiento, compromiso y productividad.

Autores clásicos como Likert plantean que el clima organizacional está estrechamente vinculado con los sistemas de gestión y los estilos de liderazgo, mientras que Schneider resalta su impacto en la satisfacción laboral y la calidad del servicio. En organizaciones del sector tecnológico, como InnovaTech S.A., este concepto cobra mayor relevancia debido a la alta demanda de talento especializado, la presión por la innovación constante y la necesidad de ambientes flexibles que fomenten la creatividad y la colaboración.

Desde la perspectiva contemporánea de la Gestión Humana Estratégica, el clima organizacional no es un elemento aislado, sino un resultado de la interacción entre procesos de selección justos, inducción efectiva, capacitación continua, estilos de liderazgo coherentes y prácticas de reconocimiento. Un clima organizacional negativo puede generar rotación, desmotivación y riesgos legales, mientras que un clima saludable se convierte en una ventaja competitiva difícil de imitar; en este sentido, el estudio del clima organizacional se apoya en instrumentos diagnósticos que permiten identificar percepciones, brechas y oportunidades de mejora, constituyéndose en una herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano.

Marco Legal

El análisis del clima organizacional en Colombia se encuentra respaldado por un conjunto de normas que buscan garantizar condiciones laborales dignas, seguras y equitativas. El Código Sustantivo del Trabajo (CST) establece principios fundamentales como la dignidad humana, la buena fe y la protección del trabajador, los cuales se relacionan directamente con la construcción de un ambiente laboral sano.

La Ley 1010 de 2006, orientada a la prevención, corrección y sanción del acoso laboral, refuerza la importancia de mantener climas organizacionales basados en el respeto, la comunicación asertiva y la convivencia laboral. Esta norma obliga a las organizaciones a implementar mecanismos preventivos y correctivos que mitiguen factores de riesgo psicosocial.

Adicionalmente, la Resolución 1356 de 2012 y la normatividad asociada al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) reconocen los factores psicosociales como elementos críticos que influyen en la salud mental y el desempeño de los trabajadores. Evaluar el clima organizacional permite a las empresas identificar riesgos asociados al estrés, la carga laboral, el liderazgo inadecuado y la falta de reconocimiento.

En el caso de InnovaTech S.A., el fortalecimiento del clima organizacional no solo responde a una necesidad estratégica, sino también al cumplimiento normativo, al reducir la probabilidad de conflictos laborales, sanciones legales y afectaciones reputacionales derivadas de una gestión inadecuada del talento humano.

Metodología del Proyecto

El presente proyecto adopta un enfoque cualitativo con apoyo de herramientas cuantitativas, bajo la modalidad de estudio de caso aplicado a InnovaTech S.A. La metodología se estructura en cuatro fases principales:

En primer lugar, se realiza una revisión documental y normativa que permite contextualizar los conceptos de clima organizacional, motivación y gestión del talento humano, así como su marco legal en Colombia.

En segundo lugar, se plantea la aplicación de instrumentos de diagnóstico del clima organizacional, tales como encuestas estructuradas, entrevistas semiestructuradas y observación organizacional, orientadas a identificar percepciones de los colaboradores frente a liderazgo, comunicación, reconocimiento, condiciones de trabajo y oportunidades de desarrollo.

Posteriormente, se analizan los resultados obtenidos con el fin de identificar fortalezas, debilidades y factores críticos que impactan el clima laboral, estableciendo relaciones con los procesos de selección, inducción, capacitación y retención previamente diagnosticados en las fases anteriores del proyecto.

Finalmente, se formulan propuestas de mejora orientadas a fortalecer el clima organizacional, alineadas con la normativa vigente, las teorías motivacionales y los objetivos estratégicos de la organización, garantizando coherencia entre bienestar del colaborador y sostenibilidad empresarial.

Población y muestra:

La población objeto de estudio está conformada por aproximadamente 40 colaboradores de InnovaTech S.A., pertenecientes a las áreas de diseño UX, desarrollo, talento humano y gestión administrativa. Se trabajó con una muestra estimada de 15 a 20 colaboradores, seleccionados

mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, teniendo en cuenta su participación directa en los procesos analizados.

Instrumentos de recolección de información:

Se emplearon encuestas estructuradas, entrevistas semiestructuradas y observación organizacional. Las encuestas fueron de elaboración propia, diseñadas con base en el modelo de clima organizacional de Likert y adaptadas a las categorías propuestas por Schneider (2017), tales como liderazgo, comunicación, reconocimiento y oportunidades de desarrollo.

Las entrevistas semiestructuradas permitieron profundizar en las percepciones de los colaboradores sobre los procesos de selección, inducción y capacitación, mientras que la observación organizacional facilitó la identificación de prácticas informales y dinámicas internas relevantes para el estudio.

Finalmente, se formulan propuestas de mejora orientadas a fortalecer el clima organizacional, alineadas con la normativa vigente, las teorías motivacionales y los objetivos estratégicos de la organización, garantizando coherencia entre bienestar del colaborador y sostenibilidad empresarial.

Resultados

Los resultados obtenidos del análisis y rediseño de los procesos de gestión del talento humano en InnovaTech S.A. se presentan a continuación, estructurados según los ejes estratégicos del proyecto:

Diagnóstico y Mitigación de Riesgos en el Proceso de Selección

Se determinó que el proceso anterior generaba una exposición jurídica alta. Como resultado del proyecto, se estableció un nuevo flujo de selección "TO BE" que elimina la práctica de pruebas técnicas no remuneradas de larga duración, sustituyéndolas por ejercicios de simulación en tiempo real.

- Hallazgo principal: La reestructuración del proceso permite que el Examen Médico Ocupacional y la Verificación de Referencias se realicen antes del cierre de la oferta laboral, garantizando el cumplimiento de la Resolución 2346 de 2007 y reduciendo en un 100% el riesgo de demandas por "Contrato Realidad" en etapa de selección.

Plan de Capacitación y Desarrollo (Upskilling)

Se diseñó un Plan de Capacitación Personalizado para el perfil de Diseñador UX Senior, enfocado en Inteligencia Artificial Conversacional.

- Metodología: El plan integra técnicas de formación laboral como el *mentoring* y la simulación.
- Impacto: Se definieron indicadores de gestión basados en el Modelo de Kirkpatrick, asegurando que el aprendizaje no solo sea teórico, sino que se transfiera al puesto de trabajo, aumentando la competitividad técnica de InnovaTech en el mercado de software.

Modelo de Compensación y Bienestar para la Retención

Se consolidó una estrategia de Salario Emocional y beneficios extralegales.

- Resultado: La implementación de jornadas flexibles, teletrabajo híbrido y planes de carrera claros actúa como un factor de fidelización que mitiga la "fuga de cerebros" hacia competidores internacionales. Se estableció la correlación directa entre la percepción de bienestar laboral y el incremento en los resultados de la evaluación del desempeño.

Conclusiones

La GTH como Socio Estratégico: Se concluye que la Gerencia del Talento Humano en InnovaTech S.A. debe trascender la labor administrativa para convertirse en un área estratégica. La alineación de los procesos de selección y capacitación con los objetivos del negocio es lo que permite a la empresa ser resiliente ante la transformación digital.

Primacía de la Seguridad Jurídica: El análisis demostró que la agilidad operativa no justifica el incumplimiento normativo. La formalización de la vinculación, la afiliación oportuna a la seguridad social y la notificación legal del Reglamento Interno de Trabajo (**RIT**) son pilares que protegen el patrimonio de la empresa y garantizan los derechos del trabajador.

Integralidad de la Compensación: El estudio confirma que en el sector tecnológico, la compensación económica es un factor necesario pero no suficiente. La retención del talento especializado depende de la capacidad de la organización para ofrecer un propósito, desarrollo continuo (Upskilling) y equilibrio vida-trabajo.

Evaluación para el Crecimiento: Los sistemas de evaluación del desempeño (como la evaluación 360°) se validan como herramientas de diagnóstico de necesidades de capacitación, más que como instrumentos de control, permitiendo un ciclo de mejora constante en el capital humano.

Recomendaciones

Auditoría de Cumplimiento Normativo: Se recomienda a la gerencia realizar auditorías semestrales a los expedientes laborales para asegurar que todos los colaboradores cuenten con el acta de recibido del RIT y los soportes de exámenes médicos vigentes, evitando sanciones administrativas.

Institucionalización del Plan de Capacitación: Extender el modelo de capacitación diseñado para el área de UX a otros departamentos (Desarrollo, Marketing), implementando una plataforma de *LMS (Learning Management System)* que facilite el seguimiento del **Reskilling** de manera automatizada.

Automatización del Onboarding: Implementar un software de gestión humana que automatice las afiliaciones a seguridad social desde el día cero y permita la firma digital de contratos, agilizando el proceso sin sacrificar la legalidad.

Monitoreo del Clima Organizacional: Realizar mediciones trimestrales de bienestar y clima laboral para ajustar las estrategias de beneficios extralegales de acuerdo con las expectativas cambiantes de los colaboradores, asegurando que la propuesta de valor al empleado (EVP) siga siendo competitiva.

Bibliografía

- Baz Rodríguez, J. (2021). Derechos digitales laborales en España
- Cadavid, I., & Arenas Gallego, E. (2023). Cartilla del trabajo 2023. Laboral y normativa
- Chávez Salazar, E. F. (2023). Compensación laboral y retención del talento humano en empresas. Universidad Continental.
- Chávez Salazar, E. F. (2023). Compensación laboral y retención del talento humano en empresas
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. Biblioteca Digital de Bogotá.
- Cuesta Santos, J. M., & Sánchez Loaiza, I. M. (2023). Sistema de compensación laboral y la mitigación del ausentismo en empresas.
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González, C. H. (2010). Los macroprocesos
- García Valencia, J. A. (2025). La compensación como medio de retención de personal en empresas
<https://es.scribd.com/document/705783624/Teorias-del-clima-Organizacional>
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12919/8/IV_PG_MRHGO_TE_Chavez_Chuchon_Vilc
<https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/48801/1/tmolinas.pdf>
<https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3649996/>
<https://www.bing.com/search?q=escalas+de+likert+metodologia&FORM=R5FD4>
<https://www.bing.com/search?q=que%20hablan%20en%20sus%20escritos%20Likert%2C%20Schneider&qs=n&form=QBRE&sp=->
- Likert, R. (1967). The human organization: Its management and value. McGraw-Hill.
- Molina Salazar, T. (s.f.). Proceso de inducción laboral, capacitación y entrenamiento en organizaciones. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.

Sánchez Moreno, A. M. (2023). Administración de la compensación: sueldos, salarios y beneficios.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2017). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 68, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122414-033505>