Diseño de Estrategias de Retención del Talento Humano en Perfiles IT para Startups Fintech ubicadas en el Parque de la 93, Bogotá, en el año 2026

Valentina Hurtado Torres

Alejandra Maria Iral Ramirez

Natalia Mendez Ulloa

Paula Gissell Gómez Rojas

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá, D.C

2026

Diseño de estrategias de retención del talento humano en perfiles IT para startups fintech ubicadas en el Parque de la 93, Bogotá, en el año 2026

Valentina Hurtado Torres

Alejandra María Iral Ramírez

Paula Gissell Gómez Rojas

Natalia Méndez Ulloa

Tutor:

Nydia Parra León

Trabajo para optar por el título de Especialista en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá, D.C

2026

Tabla de Contenido

Problema de investigación 13
Justificación 17
Objetivos 19
Marco referencial 20
Fintech startup 20
Rotación de personal 21
Retención del talento humano 21
Talento humano en perfiles IT 23
Estrategias de retención del talento en organizaciones tecnológicas 24
Bienestar laboral y calidad de vida 25
Metodología 27
Enfoque de la investigación 27
Diseño de investigación 27
Alcance de investigación 28
Población 28
Muestra 28
Cuestionario abierto autoadministrado *28*
Revisión documental *29*
Técnicas de recolección de información 29
Revisión documental *29*
Cuestionario abierto autoadministrado. *29*
Instrumentos de recolección de la información 30
Fases de la investigación 31
Análisis de la información 32
Aplicación de la metodología 32
Análisis de resultados y discusión 35
Categoría 1. Experiencia laboral del talento IT en startups fintech 37
Categoría 2. Factores organizacionales asociados a la permanencia del talento IT 40
Categoría 3. Factores asociados a la rotación del talento IT en startup fintech 44
Categoría 4. Experiencia del colaborador como estrategia de retención 48
Categoría 5. Estrategias para fortalecer la retención del talento IT 51

Estrategias de retención del talento humano IT: Modelo HIMG 57
Estrategia H: Habilitar el desarrollo profesional 57
Actividad: Programa de planes de carrera personalizados. *57*
Estrategia I: Impulsar un liderazgo inspirador 58
Actividad: Escuela de liderazgo para líderes técnicos. *59*
Estrategia M: Motivar una propuesta de valor diferencial 60
Actividad: Programa integral de bienestar y flexibilidad laboral. *60*
Estrategia G: Gestionar el conocimiento para la innovación 61
Actividad: Programa de mentoría y transferencia del conocimiento. *61*
Conclusiones 63
La retención como desafío estratégico multidimensional 63
El equilibrio entre innovación y sostenibilidad organizacional 63
La transformación estratégica de la gestión del talento IT 64
La retención como capacidad para preservar el conocimiento organizacional 64
Recomendaciones 66
Habilitar oportunidades reales de desarrollo profesional 66
Formar líderes que acompañen y generen confianza 67
Ampliación de la muestra 68
Desarrollo de una segunda fase con enfoque mixto 68
Referencias 69

Lista de Tablas

Tabla 1. 30
Tabla 2 31
Tabla 3. 36
Tabla 4. 58
Tabla 5. 59
Tabla 6. 60
Tabla 7. 61

Dedicatoria

Dicen que el éxito se mide por las metas alcanzadas, pero para mí se mide por las personas que te acompañan en el camino.

Dedico este proyecto, primeramente, a Dios, por ser mi brújula en este viaje llamado vida, por darme fortaleza en los momentos difíciles y recordarme que todo tiene un propósito.

A mis padres, Jakeline y José Javier, por sus esfuerzos y sacrificios silenciosos, por las madrugadas, los trasnochos y las horas extras de trabajo para darme siempre lo mejor. No hay mejor manera de honrar sus apellidos que verlos escritos en este proyecto.

A Valentina de 16 años, que dudaba de lo que era capaz. Gracias por ser valiente, por no soltar tus sueños. Estoy orgullosa de ti; lo que viene para nosotras es increíble.

Para el hombre que nunca me corta las alas y me recuerda que siempre puedo volar más alto. A ti, Jeffer, gracias por apoyarme siempre, creer en mí y amarme con el corazón.

En memoria de mis abuelas, Ninfa Leticia Flores y Melba Hernández de Hurtado, su amor y su sabiduría continúan guiándome. Espero estarlas honrando; este logro también les pertenece y se los envío con un abrazo hasta la eternidad.

(Valentina Hurtado Torres)

Dicen que cada logro tiene una historia, y la mía está escrita por las personas que nunca dejaron de creer en mí, incluso cuando yo dudaba de mis propias capacidades.

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por ser mi guía en cada paso, por darme fortaleza en los momentos de incertidumbre y recordarme que la perseverancia siempre tiene recompensa. Gracias por sostenerme cuando pensé en rendirme y por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida.

A mi mamá, porque más que mi apoyo fue mi mayor motivación. Gracias por cada sacrificio, por creer en mí incluso cuando yo no lo hacía, por impulsarme a seguir adelante y enseñarme que los sueños se alcanzan con esfuerzo, disciplina y amor. Este logro también es tuyo.

A mi familia, por acompañarme en cada etapa de este camino, por sus palabras de aliento, su confianza y su cariño incondicional. Gracias por celebrar mis avances, sostenerme en los días difíciles y recordarme siempre de lo que soy capaz.

A Maylo, mi compañero de cuatro patas, quien sin decir una sola palabra supo regalarme tranquilidad, alegría y la fuerza que muchas veces necesitaba para continuar. En los momentos de mayor cansancio, su compañía fue un recordatorio de que siempre había un motivo para seguir adelante.

Y, finalmente, a mis compañeras de proyecto, por el compromiso, la dedicación y el trabajo en equipo que hicieron posible culminar este proceso. Gracias por cada idea compartida, por el aprendizaje, el apoyo mutuo y por demostrar que los grandes resultados se construyen cuando se trabaja con respeto, responsabilidad y un mismo propósito.

Este trabajo representa mucho más que un requisito académico; simboliza el esfuerzo, la constancia y el amor de todas las personas que caminaron a mi lado para hacer realidad este sueño.

(Natalia Méndez Ulloa)

Los logros importantes no se construyen solos; detrás de cada meta alcanzada existen personas que brindan apoyo, motivación y confianza para continuar. Hoy quiero dedicar este logro a aquellas personas que hicieron parte de este proceso.

A mis hijos, Juan Pablo e Isabella por ser mi gran motivación y la fuerza que me impulsó a continuar. Cada esfuerzo durante este proceso tuvo como inspiración el amor que siento por ustedes.

A mi compañero de vida, Esteban, Gracias por tu paciencia, por creer en mí, por acompañarme en cada paso. Tu apoyo y tus palabras de ánimo fueron fundamentales para alcanzar este logro.

A mis compañeras de investigación, gracias porque con respeto, compromiso, y dedicación logramos complementarnos y apoyarnos mutuamente para superar cada reto que se presentó durante este proceso.

(Alejandra Iral Ramirez)

A mis padres, eternos acompañantes y motivadores de cada proyecto que me he propuesto, gracias por ser el motor que impulsa cada decisión de mi vida.

A mis estimadas Capitanes Bedoya, Gómez y Medina, las lideres que me inspiraron a aprender el arte de la estrategia con pasión, orden e integridad en el contexto organizacional.

A Valentina, Natalia y Alejandra, mis coautoras, por ser unas increíbles compañeras de equipo, aunque la distancia no fue nuestra mayor aliada, la comprensión y entrega nos unió.

Y a Juan David, mi compañero de vida, gracias por comprenderme, quererme y apoyarme en este proceso, gracias por no dejar que me rindiera cuando todo parecía difícil.

(Paula Gómez)

Finalmente, queremos agradecer a la profe Nydia por su paciencia y entrega, por ayudarnos a darle norte a este proyecto con su acompañamiento y atención al detalle.

Resumen

La retención del talento humano con perfil IT constituye uno de los principales desafíos para las startups fintech, debido al impacto que la rotación genera sobre la innovación, la continuidad de los proyectos y la competitividad organizacional. Dado este contexto, la presente investigación tuvo como objetivo diseñar estrategias de retención del talento humano para perfiles IT en startups fintech ubicadas en el sector del Parque de la 93 de Bogotá durante el año 2026. Se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con diseño de análisis temático y alcance descriptivo, mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a ocho profesionales del sector. La información fue analizada mediante codificación temática con apoyo del software ATLAS.ti, permitiendo identificar cinco categorías relacionadas con la experiencia laboral, los factores de permanencia, las prácticas organizacionales, los desafíos para la retención y las estrategias de fortalecimiento. Los resultados evidenciaron que la permanencia del talento especializado depende de factores como el liderazgo, el desarrollo profesional, la flexibilidad laboral, el reconocimiento, la formación continua y la gestión del conocimiento. Como producto de la investigación se diseñó el modelo estratégico HIMG, integrado por cuatro ejes de intervención. Se concluye que la retención del talento constituye una capacidad estratégica para fortalecer la sostenibilidad, la innovación y la competitividad de las startups fintech.

Palabras clave: Retención del talento humano, talento IT, startups fintech, gestión estratégica del talento humano, gestión del conocimiento.

Abstract

The retention of IT talent has become one of the main challenges for fintech startups due to the impact that employee turnover has on innovation, project continuity, and organizational competitiveness. In this context, the aim of this study was to design talent retention strategies for IT professionals working in fintech startups located in the Parque de la 93 area of Bogotá during 2026. The study adopted a qualitative approach with a phenomenological design and a descriptive scope, using semi-structured interviews conducted with eight IT professionals. The data were analyzed through thematic coding supported by ATLAS.ti software, allowing the identification of five analytical categories related to work experience, retention factors, organizational practices, retention challenges, and improvement strategies. The findings revealed that talent retention depends on factors beyond financial compensation, including leadership, professional development, workplace flexibility, recognition, continuous learning, and knowledge management. As a result, the strategic HIMG Model was developed, consisting of four intervention axes aimed at strengthening IT talent retention. The study concludes that talent retention is a strategic organizational capability that contributes to the sustainability, innovation, and competitiveness of fintech startups.

Keywords: talent retention, IT talent, fintech startups, strategic human talent management, knowledge management.

Perfil de las integrantes

Natalia Méndez Ulloa

Administradora de Empresas, con experiencia en atención al cliente y apoyo en procesos administrativos y operativos. Se destaca por su sentido de responsabilidad, organización y capacidad para trabajar en equipo, así como por su interés en contribuir a la mejora de los procesos internos y al fortalecimiento del desempeño organizacional.

Valentina Hurtado Torres

Psicóloga Organizacional, con experiencia en mediciones, diseño de instrumentos, análisis e interpretación de resultados cualitativos y cuantitativos de la conducta humana en diferentes organizaciones, enfocándose especialmente en temas de clima, cultura y la experiencia del colaborador. Se caracteriza por un alto compromiso, trabajo en equipo, adaptabilidad y visión estratégica

Actualmente, trabaja en una empresa que se especializa en apoyar a organizaciones en la formulación de decisiones estratégicas fundamentadas en datos y evidencia psicológica.

Alejandra Iral Ramirez

Profesional en Seguridad y Salud en el Trabajo, cuenta con experiencia en el sector salud, Actualmente se encuentra cursando un posgrado en Gerencia Estratégica en Talento Humano, con el fin de fortalecer su liderazgo y la gestión de personas dentro de su equipo de trabajo.

Cuenta con más de 15 años de experiencia en el sector salud, enfocado en lo s procesos de atención al usuario, orientando y acompañando a los usuarios afiliados a la EPS, a través las IPS adscritas, su experiencia le ha permitido conocer de manera integral los procesos procedimientos y normatividad de los servicios en salud.

Con conocimientos en seguridad y salud en el trabajo, atención al usuario, gestión de equipos y liderazgo, resalta por competencias como, el trabajo en equipo, la orientación al servicio, la toma de decisiones, y la comunicación asertiva, también por sus habilidades personales como, el compromiso, la responsabilidad y la empatía.

Paula Gissell Gómez Rojas

Profesional en Psicología, especialista en Psicología Clínica, con experiencia en evaluación psicológica a través de entrevistas, aplicación e interpretación de pruebas psicométricas orientadas a la selección de aspirantes. Cuenta con conocimientos en formación y capacitación de personal, favoreciendo la integración, el trabajo en equipo, la eficiencia y la atención al detalle.

Posee amplia experiencia en el sector defensa, en entidades del sector público dedicadas a la seguridad y preservación de la soberanía nacional. Se destaca por sus habilidades en comunicación efectiva, liderazgo, manejo de grupos y evaluación por competencias, con enfoque en la optimización de los procesos de reclutamiento y la toma de decisiones estratégicas para el desarrollo organizacional.

Problema de investigación

Actualmente es posible evidenciar como en las organizaciones y/o startup fintech se está dando la problemática de la alta rotación de personal IT. Dichos colaboradores son esenciales para el funcionamiento de los departamentos relacionados al desarrollo tecnológico y de sistemas, el cual es clave en este tipo de organizaciones dedicadas en su mayoría al entorno de la virtualidad financiera (Baroni, 2024).

En el contexto de la constante transformación del entorno laboral y el reto de la alta rotación del personal, los creadores de fintech suelen destacarse por su capacidad para adaptarse rápido a los cambios del mercado. En este sentido, la forma en que las organizaciones han replanteado su entorno laboral después de la pandemia se ha convertido en un factor clave que diferencia a las startups fintech que logran consolidarse. Las modalidades como el trabajo híbrido y remoto continúan siendo altamente valoradas y no solo porque representan beneficios económicos tanto para el trabajador como la empresa, sino a su vez porque reducen el presentismo laboral y aumentan el rendimiento y productividad (International Labour Organization y Vohra, 2024).

De acuerdo con la revista *Forbes*, estas prácticas permiten mejorar la productividad y el bienestar de los colaboradores, impactando de manera positiva en la retención del talento dentro del sector fintech (Edwards-Dashti, 2023). A pesar de que Colombia es un país mucho más pequeño que Brasil y México ha tenido un avance exponencialmente significativo, lo que ha generado imagen de competitividad frente al mercado internacional (Carballo, et al., 2020)

Ahora bien, se encuentran resultados que no son perfectos pero si funcionales. Para el contexto colombiano, Bogotá es el centro de toda esta innovación financiera, lidera el ecosistema fintech con 247 empresas. El ecosistema emprendedor bogotano se consolida entre los más potentes en Latinoamérica, y el sector fintech es responsable de su fortalecimiento. La ciudad ocupó la tercera posición en Latinoamérica en el *Global Startup*

Ecosystem y, de las 1.074 empresas emergentes en operación, el 23 % (247) ofrece servicios financieros (La República, 2025).

Dado el escenario de crecimiento exponencial y alta competitividad con el que se impulsa el sector fintech, resulta importante comprender que la rotación del personal no es un suceso individual. Cuando un trabajador o colaborador decide irse de una empresa, no se trata de una decisión únicamente basada en el salario o en la insatisfacción laboral. En los entornos laborales, especialmente en el área de IT, esta decisión está fuertemente influenciada por las dinámicas sociales.

Es decir, cuando un colaborador renuncia, suele compartir sus percepciones sobre la carga laboral, el liderazgo y el desarrollo profesional. Estas pequeñas conversaciones funcionan como señales que pueden llevar a otros empleados a cuestionarse su propia experiencia laboral; por ello, la renuncia de un compañero puede generar sentimientos de insatisfacción que anteriormente habían sido normalizados o ignorados (Chawla y Laveena, 2025).

Esta situación genera impacto negativo en la eficiencia operativa dada la pérdida de capital intelectual y la interrupción tanto en los procesos críticos como en la consecución de objetivos a largo plazo Así mismo, desde el área de recursos humanos representa alteración, tanto en los indicadores de desempeño y gestión, así como desde el ámbito económico teniendo implicaciones en los altos costos que representan los procesos de reclutamiento y capacitación de nuevo personal (Holtom y O' Neill, 2021 como se cita en Flores, et al., 2025).

Es así como la gestión del talento humano gana gran relevancia en la gestión de los perfiles IT, entendiendo esto como un desafío estratégico para las organizaciones fintech dado el crecimiento acelerado y la alta competitividad que representan en el mercado. A pesar de que dichos colaboradores son de vital importancia para el funcionamiento

tecnológico, la innovación y la sostenibilidad persiste el fenómeno de la alta rotación, impactando negativamente la continuidad de procesos, eficiencia operativa y por ende la continuidad de procesos y retención del conocimiento para la organización (Hom, et al., 2022).

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia que existen falencias debido a la ausencia y/o debilidad de las estrategias propuestas para la retención del talento, dando pie así a la necesidad de una mayor orientación a responder desde la identificación y satisfacción de necesidades y/o expectativas de los profesionales IT frente a la empleabilidad en las fintech (Chiavenato, 2020).

Así mismo, las organizaciones actuales que tienen como herramienta principal las diferentes tecnologías para el desarrollo de sus productos o servicios, es de vital importancia mantener el equilibrio entre el bienestar de sus colaboradores, la compensación y su productividad laboral. El equilibrio entre estos factores genera impacto positivo para su desempeño entendiendo que se cubren diferentes frentes como la flexibilidad y manejo del tiempo, dándose así la posibilidad de que la vida personal no se vea afectada por lo laboral (Baroni, 2024).

A su vez, esto lleva a que los equipos de gestión en talento humano se adapten, no solo a las demandas tecnológicas, sino también sociales en que se desarrollan sus colaboradores y buscando beneficiar su estilo de vida al pertenecer a una empresa u organización de modo que la calidad de vida mejore de forma paralela a conseguir objetivos para la empresa u organización a la que pertenece (Agudelo, 2024).

Ahora bien, desde la perspectiva de los colaboradores, cobra especial relevancia sentirse perteneciente dentro de la organización en la cual buscan ser valorados por su talento y recibir impulso en su crecimiento tanto personal como profesional, esto va directamente relacionado a un buen liderazgo y sinergia con el equipo de trabajo, porque no solo es

incentivar económicamente por algunas actividades, también es necesario dar apertura a ocupar cargos de mayor relevancia a medida se cumplen objetivos de aprendizaje y metas organizacionales. A su vez, es necesario acompañar dicho desarrollo de capacitación constante en beneficio mutuo (Benitez, Benitez, 2025).

Dado el contexto de alta competitividad y crecimiento exponencial de sector fintech en Bogotá, específicamente en el Parque de la 93, resulta evidente la necesidad de realizar el diseño de estrategias que promuevan la retención del talento humano de los perfiles IT, esto entendiendo que la permanencia de los mismos en la organización representan el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como la sostenibilidad y la ampliación de la innovación.

Por tanto, teniendo en cuenta la creciente demanda de estos perfiles en el mercado, aunado a la constante movilidad laboral representa un desafío estratégico para las startups fintech de este sector; es por ello que, en ese sentido surge como interrogante, ¿qué estrategias deben desarrollar las startups fintech ubicadas en el Parque de la 93, en Bogotá, para retener el talento en perfiles de IT en el año 2026?, en medio de un entorno competitivo, de alta movilidad y exigencia laboral.

Justificación

Entendiendo el crecimiento acelerado de la industria fintech en la actualidad particularmente en la ciudad de Bogotá, en donde se ha producido y desarrollado un ecosistema de competitividad e innovación constante, la digitalización de los servicios financieros y/o bancarios y, por ende, la marcada demanda de los perfiles profesionales tecnológicos, se hace evidente el núcleo estratégico de desarrollo empresarial que representan las fintech ubicadas en el Parque de la 93 (Godoy, 2024). Este es el motivo por el cual para el equipo de investigación resulta de gran interés teniendo en cuenta la relación directa del fenómeno con las dinámicas del área de talento humano, viendo en la investigación la oportunidad de profundizar los conocimientos, así como la oportunidad de aportar a la sociedad y a la organización.

Desde una visión social, el proyecto busca dar a entender mejor cómo las condiciones laborales tienen una relación entre el bienestar y la estabilidad del personal profesional de IT, sin olvidar que la retención del talento humano, entendiendo que no solo genera un impacto en la empresa , sino también en el entorno social y familiar del empleado teniendo presente que la estabilidad laboral tiene relación con factores como la calidad de vida,, el equilibrio entre lo personal y el trabajo, así como su evolución en lo profesional (Bayona y Barón, 2022).

Es esta una de las razones por las que resulta importante, con el fin de integrar la visión de las nuevas generaciones frente a lo laboral, la cual tiene una visión marcada donde se valore el sentido de pertenencia, el crecimiento y factores determinantes para fidelizar a los colaboradores y su permanencia en el tiempo, es por esto que al proponer estrategias se debe pensar en un enfoque de entornos saludables y sostenibles, como también desde una

perspectiva económica, fortalecer el crecimiento del sector Fintech para favorecer y fortalecer el desarrollo y la inclusión financiera (Godoy, 2024).

En segunda instancia, desde la mirada del ámbito organizacional, se busca desarrollar y aportar herramientas estratégicas que permitan a las startups fintech comprender las causas dinámicas y estructurales de la alta rotación del talento IT, entendiendo que dichos perfiles son de vital importancia en la constitución del núcleo operativo y tecnológico de estas organizaciones con modelos netamente digitales (Contreras, et al., 2025). La permanencia de los mismos representa la clave para la continuidad de proyectos, la sostenibilidad empresarial y la innovación. Por tanto, diseñar una estrategia integral de retención permitirá la optimización de los procesos de gestión humana, así mismo reduciría la desvinculación y por ende los costos, mientras que a su vez fortalece el capital humano (Zaindensztat y Hoffman, 2024).

Por ende, la relevancia que representa la presente investigación radica en que, si bien existen estudios relacionados a la rotación y retención del talento en distintos sectores, aún es limitada la producción académica específica para las startups fintech ubicadas en el parque de la 93 en Bogotá. Al contar con un enfoque territorial delimitado, es posible comprender las dinámicas particulares de un ecosistema empresarial concentrado, en donde la competencia por el talento IT es directa y constante dado su enfoque de negocio.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar estrategias de retención del talento humano en perfiles IT para startups fintech ubicadas en el Parque de la 93, Bogotá, en el año 2026.

Objetivos Específicos

Identificar los factores contextuales, motivacionales y organizacionales relacionados con la alta rotación del talento IT en Startups Fintech.

Analizar el impacto de variables como compensación, liderazgo, bienestar, desarrollo profesional y la modalidad laboral en la permanencia del talento IT.

Establecer la relación entre los factores identificados y las dinámicas de permanencia y rotación del talento IT en startups fintech del Parque de la 93 en Bogotá.

Marco referencial

El propósito del presente apartado se basa en fundamentar teórica y conceptualmente la investigación, a partir de la revisión de la literatura relevante relacionada a la gestión del talento humano, la rotación laboral y las dinámicas propias de los entornos organizacionales contemporáneos. De acuerdo con esto, se abordarán los principales enfoques teóricos relacionados a la permanencia y retención del talento, así como aquellos factores psicosociales, laborales y organizacionales que tienen incidencia en la decisión de permanencia del personal IT. De esta forma, se contextualiza el entorno en el que se desarrolla la investigación, destacando las transformaciones tecnológicas y organizacionales que han dado lugar al crecimiento de nuevos modelos de negocio, como es el caso del sector fintech.

Durante los últimos años el sector fintech ha vivido un crecimiento importante a nivel general, impulsado principalmente por el desarrollo de nuevas tecnologías, la digitalización de los servicios financieros y los diferentes cambios en los hábitos de consumo de los usuarios. Cada día más personas hacen uso de las plataformas digitales para ejecutar pagos, transferencias o solicitar productos financieros, esto ha favorecido la aparición de startups que se enfocan en ofrecer soluciones innovadoras en el sistema financiero (Thakor, 2020).

Fintech startup

Las empresas fintech se caracterizan por unir la tecnología y servicios financieros con el fin de mejorar la accesibilidad, rapidez y la eficiencia de los procesos financieros tradicionales. Para lograr esto, estas organizaciones dependen principalmente del talento humano idóneo, especializado en estas tecnologías de la información (IT), ellos son

responsables del mantenimiento, desarrollo y mejora de los sistemas tecnológicos que dan paso al funcionamiento de estas plataformas digitales (Baroni, 2024).

Rotación de personal

Sin embargo, a pesar de la relevancia que tienen estos profesionales dentro de las organizaciones, en la actualidad muchas empresas del sector enfrentan un desafío relacionado con la alta rotación del personal IT. La rotación del talento humano se refiere al proceso mediante el cual los colaboradores abandonan una organización y son reemplazados por nuevos empleados. Dicho fenómeno se comprende como un indicador dentro de la dinámica laboral, por medio del cual se refleja la frecuencia con la que los colaboradores abandonan la organización, bien sea por factores internos o externos.

Así mismo, el incremento de la rotación del talento humano puede llegar a poner en evidencia las posibles falencias en la gestión del talento humano. Para el caso del personal IT, la rotación no sólo tiene implicaciones relacionadas al reemplazo de un colaborador, sino que representa la pérdida de capital intelectual, erosionando el conocimiento técnico especializado y la experiencia acumulada, además de generar discontinuidad en los procesos, afectando la eficiencia operativa y a su vez dificultando la sostenibilidad de los proyectos organizacionales tecnológicos (Patiño y Sanchez, 2024).

Retención del talento humano

De este modo, se reconoce que la retención del talento humano se ha convertido en uno de los principales desafíos estratégicos para las organizaciones contemporáneas, especialmente en sectores altamente competitivos y dinámicos como el tecnológico. De acuerdo con Chiavenato (2020), la gestión del talento humano no solo implica atraer

colaboradores competentes, sino también crear condiciones organizacionales que promuevan su permanencia, desarrollo y compromiso con los objetivos organizacionales.

Es así como, la retención del talento se relaciona directamente con la capacidad de las organizaciones para generar entornos laborales que satisfagan tanto las necesidades profesionales como personales de los colaboradores. Factores como el liderazgo, las oportunidades de desarrollo, el reconocimiento, la compensación y el bienestar laboral influyen significativamente en la decisión de los empleados de permanecer dentro de una organización (Hom et al., 2022).

En el contexto actual, caracterizado por la transformación digital y la creciente demanda de perfiles tecnológicos, las organizaciones deben implementar estrategias que permitan fortalecer el compromiso y la permanencia del talento humano. Esto implica adoptar enfoques de gestión más flexibles, centrados en el bienestar del colaborador y en el equilibrio entre la vida laboral y personal (Perez, et al., 2021).

En este sentido, la literatura contemporánea aborda la retención del talento a partir de diversos enfoques teóricos por medio de los cuales se da comprensión integral a este fenómeno. Desde la perspectiva teórica del compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991) como se cita en Saks (2022), se plantea que los colaboradores tienen mayor posibilidad de permanencia en la organización en cuanto se da el desarrollo de vínculos afectivos e identificación con la misma.

De otro modo, la teoría del intercambio social indica que la permanencia se encuentra mediada por la percepción entre la reciprocidad y los beneficios recibidos y los aportes del colaborador (Cropanzano, et al., 2022). En este mismo sentido, la teoría Job Demands-Resources (JD-R) propone que el equilibrio entre los recursos disponibles y las demandas

laborales tienen influencia directa en la percepción de motivación, bienestar y por ende en la permanencia del talento (Bakker y Demerouti, 2007; Saks, 2022).

Para el caso del talento humano en el área tecnológica, dichas dinámicas adquieren mayor relevancia dadas las características propias de estos perfiles como; su alta especialización, la necesidad constante de actualización y su elevada demanda en el mercado laboral. Debido a estas condiciones es posible ver como se incrementa su movilidad laboral, haciendo que los factores relacionados al aprendizaje continuo, la flexibilidad, la participación en proyectos innovadores y el liderazgo participativo sean elementos que pueden determinar su permanencia en la organización (Tarafdar, et al., 2022).

Talento humano en perfiles IT

En este contexto, los profesionales del área de tecnologías de la información (IT) desempeñan un papel fundamental dentro de las organizaciones modernas, especialmente en aquellas cuyo modelo de negocio depende del desarrollo tecnológico y la innovación digital. De acuerdo con Baroni (2024), los perfiles IT se caracterizan por poseer competencias técnicas altamente especializadas, lo que los convierte en un recurso estratégico para las empresas del sector tecnológico. Cabe agregar que, estos profesionales presentan características en particular como; la necesidad de constante actualización, la preferencia por entornos con mayor dinamismo y la alta valoración de la autonomía en sus funciones lo que a su vez incrementa la movilidad laboral y las oportunidades de inserción al mercado (Kraus et al., 2021; Tarafdar et al., 2022).

De modo que, las organizaciones deben desarrollar estrategias que permitan generar un entorno laboral atractivo y sostenible para estos profesionales, en el cual no solo se prioricen los resultados, sino que también se haga hincapié en el bienestar y la experiencia

favorable del colaborador como elementos centrales del clima y la cultura organizacional (De Menezes y Kelliher, 2022).

Entre los factores más valorados por los colaboradores IT se encuentran la flexibilidad laboral (especialmente a través de modalidades híbridas o remotas), las oportunidades de aprendizaje continuo, el liderazgo participativo y el reconocimiento profesional tanto económico como simbólico, ya que a partir de estos elementos es posible fortalecer el compromiso organizacional dando garantía de la satisfacción laboral, lo que a su vez termina contribuyendo con la permanencia del talento humano en la organización (Sanchez, et al., 2021).

Estrategias de retención del talento en organizaciones tecnológicas

Entendiendo esto, las estrategias de retención del talento humano buscan generar condiciones organizacionales que favorezcan la permanencia de los colaboradores dentro de la empresa. Estas estrategias pueden incluir programas de desarrollo profesional, planes de carrera, esquemas de compensación competitivos, modalidades de trabajo flexibles y acciones orientadas al bienestar laboral (Sanchez, et al., 2021).

Desde este marco el liderazgo organizacional resulta ser una variable transversal, dado que influye en la percepción del colaborador sobre su entorno laboral, así como en su decisión de permanencia. Es así como, el estilo de liderazgo participativo y transformacional promueven la comunicación, autonomía y reconocimiento lo que a su vez fortalece el compromiso y la satisfacción laboral, mientras que por su parte, un estilo rígido puede incrementar la intención de rotación (Sanchez, et al., 2021).

A propósito, el autor Edwards-Dashti (2023) señala que, dentro del sector fintech, las organizaciones que logran retener talento tecnológico son aquellas que promueven culturas

organizacionales basadas en la innovación, la confianza y el crecimiento profesional. De igual manera, las empresas que ofrecen modalidades de trabajo híbridas o remotas tienden a generar mayores niveles de satisfacción laboral.

En este sentido, la gestión estratégica del talento humano se convierte en un elemento clave para la sostenibilidad organizacional, ya que permite fortalecer el compromiso de los colaboradores y reducir los niveles de rotación laboral, integrando prácticas de liderazgo, bienestar y desarrollo alineadas con las necesidades del talento en contextos con predominio dinámico.

Bienestar laboral y calidad de vida

Aunado a lo anterior, es importante resaltar el papel del bienestar laboral y la calidad de vida percibida en el trabajo, siendo este un eje central en la gestión del talento humano, especialmente en el sector de la transformación digital, en el cual las dinámicas se caracterizan por la alta exigencia y flexibilidad cognitiva dada la virtualidad. En este escenario factores como el equilibrio entre la vida personal y el trabajo, la flexibilización de horarios y modos de trabajo y el reconocimiento organizacional repercute en la percepción de satisfacción y por ende en la permanencia de los colaboradores (Salanova, et al., 2021).

De acuerdo con diversos estudios que señalan como aquellas organizaciones que promueven entornos laborales saludables logran mayores niveles de motivación, compromiso y por ende mejoras en el desempeño, lo que impacta positivamente en la retención del talento. De este modo, Sanchez, et al., (2021), mencionan como al implementarse prácticas orientadas al bienestar, reconocimiento, oportunidades de desarrollo y apoyo organizacional, se relacionan con mayores niveles de satisfacción y menor intención de rotación.

Así mismo, Lopez, et al., (2020), destacan como la percepción de justicia y un entorno laboral favorable impactan significativamente en el compromiso organizacional, lo que a su vez adquiere un papel como mediador en la permanencia de los colaboradores. De este modo, estos hallazgos en conjunto evidencian cómo el bienestar laboral no solo influye en la experiencia del colaborador, sino también es un elemento esencial en la estabilidad y sostenibilidad organizacional.

En particular, entendiendo las demandas que se evidencian en el sector fintech, siendo un entorno tecnológico de constante cambio y dinamismo, la implementación de estrategias orientadas al bienestar tienen mayor relevancia. Acciones orientadas a la promoción de la salud mental, prevención del desarrollo de afectaciones, el diseño de cargas laborales equilibradas, el fortalecimiento de la cultura organizacional centrada en las personas y la participación de las mismas permiten la mitigación de factores de riesgo asociados al estrés y agotamiento (Contreras, et al., 2025).

Metodología

Dentro de este apartado se presenta la metodología empleada para el desarrollo de la investigación, describiendo el enfoque, diseño metodológico, alcance, la población y muestra objeto de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de información, el proceso de análisis de los datos y las fases desarrolladas durante la ejecución del proyecto. Estos elementos dieron orientación de manera sistemática el proceso investigativo y garantizar la coherencia entre los objetivos planteados y los procedimientos utilizados para la obtención y análisis de la información.

Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, ya que busca comprender los factores que influyen en la rotación y permanencia del talento humano con perfil IT dentro de startups fintech ubicadas en el sector del Parque de la 93 en Bogotá. El enfoque cualitativo permite analizar las percepciones, experiencias y motivaciones de los colaboradores frente a diferentes aspectos relacionados con su entorno laboral, tales como el liderazgo, las oportunidades de desarrollo profesional, el bienestar laboral y las modalidades de trabajo (Flick, 2022).

Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal, ya que las variables serán analizadas en su contexto natural sin manipulación por parte de las investigadoras, además de que la información se recolecta en un único momento en el tiempo. Este diseño permite observar y analizar las condiciones organizacionales existentes dentro de las startups fintech objeto de estudio.

Alcance de investigación

El estudio tiene un alcance descriptivo- analítico, debido a que busca identificar y analizar los factores que influyen en la rotación del talento IT dentro de startups fintech. Este tipo de investigación permite caracterizar el fenómeno estudiado y comprender las variables que intervienen en él. Asimismo, permite organizar y sistematizar la información recolectada, lo que a su vez facilita establecer relaciones entre los factores asociados a la permanencia o salida de los colaboradores (Quiros, et al., 2020).

Población

La población objeto de estudio está conformada por 8 profesionales con perfiles tecnológicos (IT) que trabajan o han trabajado en startups fintech ubicadas en el sector del Parque de la 93 en la ciudad de Bogotá. Estos profesionales participan directamente en procesos relacionados con el desarrollo tecnológico, la innovación digital y la implementación de soluciones tecnológicas dentro de las organizaciones.

Muestra

Cuestionario abierto autoadministrado

La investigación utilizará una muestra no probabilística de tipo intencional, seleccionando colaboradores con perfiles IT que se encuentren vinculados laboralmente o hayan tenido experiencia reciente (retiro no mayor a 6 meses y vinculación no menor a 1 año) dentro de startups fintech ubicadas en el Parque de la 93. La muestra estará conformada por hombres y mujeres con edades entre los 25 y los 45 años.

Adicionalmente, se considerarán criterios como la formación en áreas tecnológicas, la participación directa en procesos de desarrollo o innovación digital, así como la experiencia en modalidades de trabajo remoto o híbrido. Asimismo, los participantes deberán manifestar

su disposición voluntaria para participar en el estudio mediante la firma del consentimiento informado.

Revisión documental

Se emplea una muestra documental de tipo intencional, conformada por entre 12 y 15 documentos académicos. Los criterios de inclusión consideran publicaciones recientes, con una antigüedad no mayor a cinco años (2021–2026), así como la pertinencia temática en relación con la rotación y retención del talento humano en el sector tecnológico y fintech. Asimismo, se incluirán artículos científicos en español, inglés y portugués, con el fin de ampliar el alcance del análisis y garantizar una visión más integral del fenómeno de estudio.

Técnicas de recolección de información

Revisión documental

Se realizará un análisis de literatura académica, artículos científicos y estudios previos relacionados con la rotación y retención del talento humano dentro del sector tecnológico y fintech. A partir de esta revisión se busca identificar enfoques teóricos, tendencias y hallazgos empíricos en torno a la gestión del talento humano y los factores de permanencia del personal IT.

Cuestionario abierto autoadministrado.

El cuestionario abierto autoadministrado de recolección de información cualitativa que se basa en una guía de preguntas previamente definidas, pero que permite flexibilidad en su aplicación para profundizar en temas emergentes durante la interacción con el participante. Esta metodología facilita la exploración de percepciones, experiencias y significados desde la perspectiva de los encuestados, favoreciendo una comprensión más amplia y contextualizada del fenómeno de estudio (Kallio et al., 2020).

Instrumentos de recolección de la información

Tabla 1.

Instrumentos de Recolección de la Información.

Instrumento	Finalidad
Guía de cuestionario abierto autoadministrado	Se diseñará un cuestionario autoadministrado compuesto por ocho ítems, elaborados a partir de categorías de análisis previamente definidas. Estas categorías incluyen: clima laboral, permanencia, motivos de retiro, flexibilidad laboral, crecimiento y desarrollo profesional, compensación, liderazgo y propuestas de mejora. La construcción del instrumento se orienta a explorar de manera integral los factores asociados a la rotación y retención del talento humano con perfil IT en el contexto de las startups fintech.
Google Forms	La recolección de información se realizará mediante un formulario digital diseñado en Google Forms, herramienta que permitirá aplicar el instrumento de manera remota, facilitando el acceso y la participación de los colaboradores seleccionados. Dentro del formulario se incluirá el consentimiento informado y las preguntas definidas para la investigación, esto en función de garantizar la recopilación organizada de los datos. Asimismo, la información suministrada por los participantes será tratada de manera confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos, dando cumplimiento a los principios éticos de la investigación y la normativa vigente sobre protección de datos personales.
Revisión Documental: Microsoft Excel	En cuanto a la revisión documental se hara uso de una matriz de sistematización desarrollada en Microsoft Excel, por medio de la cual se organiza y analiza de manera estructurada la información recopilada. Esta matriz incluirá los siguientes criterios: título del documento, autores, año de publicación, tipo de documento (artículo, capítulo de libro, libro, tesis u otro), fuente de consulta (digital o física), país de origen, resumen y referencia en formato APA (7ma edición).

	Por medio del uso de esta herramienta se facilitará la clasificación, comparación y análisis de los documentos seleccionados, contribuyendo a la identificación de patrones, tendencias y aportes relevantes para el desarrollo de la investigación.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Fases de la investigación

Tabla 2.

Fases de la Investigación.

Fase	Descripción
Fase 1: Revisión teórica	Búsqueda, selección y análisis de la literatura científica en bases de datos (Scielo, scholar google, redalyc, etc…) con el fin de identificar conceptos clave, enfoques teóricos y antecedentes empíricos relacionados a la rotación y retención del talento IT en el sector Fintech. Esta información se plasmará en la matriz de revisión documental.
Fase 2: Diseño del instrumento	Elaboración de una guía de cuestionario autoadministrado en la cual se definen las categorías de análisis y preguntas orientadoras para explorar; las percepciones, experiencias y factores asociados a la permanencia y rotación del talento IT, dando garantía de coherencia de acuerdo con los objetivos de la investigación.
Fase 3: Recolección de la información	Realizar 1 cuestionario por cada participante seleccionado, asegurando las condiciones adecuadas de interacción y recolección de la información y criterios etico- legales.
Fase 4: Análisis de la información	A partir de los datos recolectados se organiza, codifica y categoriza la información mediante el software ATLAS. TI por medio del cual se identifican patrones, relaciones y categorías emergentes a través de un análisis temático.

Fase 5: Interpretación de resultados	Se integran y analizan los hallazgos obtenidos, los cuales se contrastan con la literatura revisada y los objetivos de estudio con la finalidad de comprender las dinámicas de rotación y permanencia del talento IT
Fase 6: Formulación de estrategias de retención	Con base a los hallazgos se diseñan propuestas de estrategias orientadas al fortalecimiento de la retención y atracción del talento IT. Estas estrategias están fundamentadas en los factores identificados durante el análisis, tales como el liderazgo, el bienestar laboral, el desarrollo profesional y las condiciones organizacionales, buscando aportar recomendaciones aplicables que contribuyan a la mejora de la gestión del talento en este sector.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Análisis de la información

La información recolectada será analizada mediante un proceso de revisión, organización y categorización de las respuestas obtenidas, con el objetivo de identificar patrones y factores relevantes asociados a la rotación y permanencia del talento IT. Se emplea la herramienta y/o software ATLAS.TI por medio del cual se realizará la codificación de la información, lo que facilitará la construcción de categorías y subcategorías de los datos recolectados. Los resultados obtenidos permitirán comprender las dinámicas laborales presentes dentro de las startups fintech analizadas y servirán como base para el diseño de estrategias orientadas a fortalecer la retención del talento humano dentro de este sector.

Aplicación de la metodología

El día 27 de mayo del 2026 se realizó una asesoría académica con la docente encargada del proyecto; durante la misma se revisaron los avances de la investigación, se propusieron los ajustes metodológicos correspondientes y se validaron los instrumentos de

recolección de información. Una vez atendidas las observaciones realizadas, se obtuvo la autorización para proceder con la aplicación de los instrumentos diseñados para el estudio.

Posteriormente, se inició el proceso de identificación y contacto de posibles participantes. Para ello, se utilizaron diferentes redes sociales profesionales y de uso general, tales como LinkedIn, Facebook e Instagram, mediante las cuales se estableció comunicación con profesionales del sector IT vinculados o con experiencia reciente en startups fintech ubicadas en el sector del Parque de la 93 en Bogotá. Durante este acercamiento se presentó el propósito de la investigación, sus objetivos, el carácter académico del estudio y las condiciones de participación voluntaria.

Una vez confirmada la participación de los 8 colaboradores seleccionados, se realizó el envío del instrumento de recolección de información a través de correo electrónico. Para ello, se utilizó la herramienta Google Forms, la cual permitió compartir el consentimiento informado y recopilar las respuestas de los participantes de manera remota, organizada y segura.

Finalizada la etapa de recolección de datos, las respuestas obtenidas fueron descargadas y organizadas en una matriz elaborada en Microsoft Excel. Este proceso facilitó la depuración, clasificación y sistematización inicial de la información, permitiendo una mejor visualización de los datos recolectados y favoreciendo su posterior análisis.

De manera paralela, se desarrolló la revisión documental contemplada en la metodología. Para ello, se dio la búsqueda, selección y análisis de documentos científicos relacionados con la rotación y retención del talento humano, el sector fintech, el bienestar laboral y la gestión del talento IT. La documentación seleccionada se registro en una matriz de revisión documental, en la cual se incluyó información referente a: Autores, año de

publicación, tipo de documento, país de origen, resumen, palabras clave y referencia bibliográfica en formato APA séptima edición.

Una vez consolidada la información proveniente de las respuestas de los participantes y de la revisión documental, se procedió a realizar la codificación de los datos mediante el software ATLAS.TI. Esta herramienta permitió organizar la información cualitativa y establecer relaciones entre los diferentes hallazgos identificados durante el proceso investigativo.

Posterior a esto, por medio de la información recopilada y plasmada en la matriz de revisión documental, así como de los datos obtenidos en los instrumentos aplicados, se realizó la identificación de las principales categorías de análisis asociadas al fenómeno de estudio. Entre estas categorías se destacan aspectos relacionados con: Clima laboral, permanencia organizacional, motivos de retiro, flexibilidad laboral, desarrollo profesional, compensación, liderazgo y las estrategias de retención del talento humano.

Finalmente, se llevó a cabo el análisis integral de la información, realizando el contraste de los hallazgos obtenidos con los referentes teóricos y antecedentes previamente consultados. Por medio de este proceso se identificaron los factores que influyen en la permanencia y rotación del talento IT dentro de las startups fintech analizadas; así mismo se establecieron insumos para la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento de la retención del talento humano en este sector.

Análisis de resultados y discusión

Por medio del presente apartado se presenta el análisis de los resultados obtenidos a partir de las los cuestionario autoadministrados y la revisión documental realizadas durante la investigación. El procesamiento de la información se realizó mediante el software ATLAS.TI, por medio del cual fue posible identificar categorías y patrones relacionados con la permanencia y la rotación del talento humano con perfil IT en startups fintech. Posteriormente, los hallazgos se contrastan con la literatura científica y el marco teórico, con el fin de interpretarlos desde la perspectiva de la Gerencia Estratégica del Talento Humano.

La investigación contó con la participación de ocho profesionales pertenecientes al sector de Tecnologías de la Información (IT), quienes se encontraban vinculados laboralmente y/o habían trabajado recientemente en startups fintech ubicadas en el sector del Parque de la 93 de la ciudad de Bogotá. Los participantes se desempeñan en diferentes cargos relacionados con el desarrollo de software, infraestructura tecnológica, ciberseguridad, análisis de datos y gestión de proyectos tecnológicos, contando con una experiencia laboral comprendida entre uno y cinco años dentro del sector.

En cuanto a las características sociodemográficas, participaron hombres y mujeres con edades comprendidas entre los 22 y los 42 años, quienes compartían como característica común el desarrollo de funciones relacionadas con procesos tecnológicos estratégicos dentro de sus organizaciones. Asimismo, todos manifestaron haber trabajado bajo modalidades de trabajo híbrido, presencial o remoto, condición que permitió explorar la influencia de la flexibilidad laboral sobre la permanencia del talento humano.

La diversidad de perfiles profesionales permitió obtener perspectivas complementarias acerca de los factores que favorecen tanto la permanencia como la rotación

del talento IT, enriqueciendo el análisis a partir de diferentes áreas de especialización tecnológica y distintos momentos de trayectoria profesional.

De este modo, a partir del proceso de codificación realizado mediante el software ATLAS.TI, se identificaron 5 categorías de análisis y 24 subcategorías (Tabla 3), las cuales permitieron organizar, interpretar y comprender los factores asociados a la retención del talento humano con perfil IT en startups fintech. Las categorías presentadas a continuación emergieron de manera deductiva, sustentadas en el marco teórico de la investigación, y fueron enriquecidas con códigos inductivos derivados de los discursos de los participantes.

Tabla 3.

Categorías y Subcategorías Emergentes del Análisis.

Categoría	Subcategorías
1. Experiencia laboral en startups fintech	Ambiente laboral, Innovación, Aprendizaje continuo, Exigencia laboral
2. Factores asociados a la permanencia del talento IT	Desarrollo profesional, Liderazgo, Reconocimiento, Compensación y beneficios, Cultura organizacional
3. Factores asociados a la rotación del talento IT	Sobrecarga laboral, Escasas oportunidades de crecimiento, Falta de reconocimiento, Oportunidades del mercado laboral, Desgaste organizacional
4. La experiencia del colaborador como estrategia de retención	Flexibilidad laboral, Trabajo remoto e híbrido, Bienestar laboral, Equilibrio vida–trabajo, Compromiso organizacional

5. Estrategias para fortalecer la retención del talento IT	Planes de carrera, Formación continua, Liderazgo estratégico, Propuesta de valor al empleado, Gestión del conocimiento

Fuente: Elaboración propia (2026).

Categoría 1. Experiencia laboral del talento IT en startups fintech

Es así como a partir del análisis de los cuestionarios fue posible identificar que la experiencia laboral de los profesionales IT dentro de las startups fintech se caracteriza por un entorno altamente dinámico, donde la innovación tecnológica, el aprendizaje continuo y la participación en proyectos estratégicos constituyen elementos diferenciadores frente a otros sectores productivos (Harsch y Festing, 2020). Los participantes coincidieron en señalar que este tipo de organizaciones ofrecen escenarios que favorecen el desarrollo profesional mediante la adopción permanente de nuevas tecnologías y metodologías ágiles de trabajo.

En este orden de ideas, uno de los aspectos que emergió con mayor frecuencia fue la percepción de las startups fintech como organizaciones que promueven la autonomía y la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones. Esta característica fue valorada positivamente por los encuestados, quienes manifestaron que la posibilidad de aportar ideas y asumir responsabilidades incrementa su motivación y fortalece el sentido de pertenencia hacia la organización.

Al respecto, el participante 1 señaló: *"Las fintech suelen tener ambientes dinámicos, colaborativos e innovadores, donde se fomenta la participación en la toma de decisiones y el aprendizaje constante. Sin embargo, también existe presión por cumplir objetivos y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado"* (Participante 1). De manera similar, otro participante señaló: *"Lo que más me llamó la atención fue la rapidez con la que evolucionan los proyectos y la necesidad de adaptarse constantemente a nuevas tecnologías,*

metodologías y requerimientos del negocio. Cada proyecto representa un reto diferente y eso hace que el trabajo sea muy motivante" (Participante 8).

Estas apreciaciones evidencian que los profesionales IT perciben el dinamismo organizacional como un elemento generador de aprendizaje y crecimiento profesional (Harsch y Festing, 2020). Sin embargo, dicho dinamismo también implica asumir elevados niveles de responsabilidad, situación que incrementa la presión laboral y a su vez exige una capacidad constante de adaptación frente a los cambios tecnológicos y las necesidades del mercado (Milani, et al., 2021).

En este sentido, los resultados permiten interpretar que la innovación constituye simultáneamente un factor de atracción y un desafío para la gestión del talento humano. Si bien la posibilidad de participar en proyectos tecnológicos de alto impacto favorece el compromiso de los colaboradores, las organizaciones deben desarrollar mecanismos que permitan gestionar adecuadamente las cargas laborales para evitar que la presión derivada del ritmo de trabajo se convierta en un factor de desgaste profesional (Villasan y Sanchez, 2022).

Otro hallazgo relevante corresponde a la importancia otorgada al aprendizaje continuo. La totalidad de los participantes manifestó que la actualización permanente de conocimientos representa una necesidad inherente al ejercicio profesional dentro del sector tecnológico. Es así como se evidencia que aquellas organizaciones que ofrecen espacios de formación, acceso a certificaciones y participación en proyectos innovadores generan mayores niveles de satisfacción laboral.

Como lo manifestó uno de los encuestados: *"Trabajo en un sector donde las herramientas y las tecnologías cambian constantemente, por eso considero indispensable mantenerme actualizado mediante certificaciones, proyectos innovadores y formación continua"* (Participante 7). Del mismo modo, otro participante indicó: *"Las oportunidades*

para aprender nuevas tecnologías y asumir proyectos cada vez más complejos hacen que uno quiera seguir creciendo dentro de la empresa" (Participante 2).

Es así como, estos hallazgos guardan relación con los planteamientos desarrollados en el marco teórico, donde se expone que el talento IT tiene una fuerte orientación hacia el aprendizaje continuo como mecanismo para mantener su competitividad dentro de un mercado laboral altamente especializado. Desde la perspectiva de la Gerencia Estratégica del Talento Humano, esta característica implica que las estrategias de retención deben trascender los esquemas tradicionales de compensación económica e incorporar prácticas permanentes de desarrollo profesional, aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento (Haefner, et al., 2021).

No obstante, el análisis también permitió identificar elementos asociados a la exigencia laboral propia del sector fintech. Aunque los participantes valoran positivamente la velocidad de aprendizaje y la posibilidad de participar en proyectos innovadores; reconocen que el crecimiento acelerado de estas organizaciones suele traducirse en mayores niveles de presión, cambios constantes en las prioridades y cargas laborales elevadas (Walter, 2021).

Uno de los participantes expresó: *"Es un trabajo altamente enfocado en resultados, con equipos ágiles y mucha autonomía; sin embargo, en determinados momentos la carga laboral aumenta considerablemente debido a la velocidad con la que evolucionan los proyectos"* (Participante 4). De manera similar, otro participante afirmó:*"Las prioridades cambian rápidamente y eso exige adaptarse de forma permanente. Aunque resulta desafiante, también puede generar desgaste cuando estos cambios son constantes"* (Participante 6).

Ahora bien, desde una visión estratégica, estos resultados permiten evidenciar la necesidad de que las startups fintech desarrollen modelos de gestión del talento que permitan

equilibrar la innovación y la productividad con el bienestar de los colaboradores. A partir de la evidencia obtenida se aprecia como la permanencia del talento IT depende no solo de la posibilidad de participar en proyectos tecnológicamente desafiantes, sino también de la capacidad organizacional para gestionar ambientes laborales saludables que reduzcan el agotamiento y favorezcan la sostenibilidad del desempeño (Costa, et al., 2024).

En síntesis, se evidencia cómo la experiencia laboral del talento IT dentro de las startups fintech se configura como una combinación de oportunidades de crecimiento profesional, innovación y aprendizaje continuo, acompañada de elevados niveles de exigencia derivados de la naturaleza dinámica del sector. Llegar a este equilibrio representa uno de los principales retos para la Gerencia Estratégica del Talento Humano, la cual debe dirigir su atención al diseño de prácticas organizacionales orientadas a fortalecer el compromiso y la satisfacción laboral, sin afectar la competitividad y capacidad de innovación de las organizaciones.

Categoría 2. Factores organizacionales asociados a la permanencia del talento IT

Asimismo, a partir del análisis de la información fue posible identificar que la permanencia del talento humano con perfil IT dentro de las startups fintech depende de un conjunto de factores organizacionales que trascienden la compensación económica. Si bien, el salario continúa siendo un elemento en común, que tiene vital relevancia en la decisión de permanecer en una organización, es posible evidenciar como los participantes coincidieron en que aspectos como, la flexibilidad laboral, el bienestar organizacional, el desarrollo profesional, liderazgo, reconocimiento y la oportunidad de participar en proyectos innovadores tienen influencia directa y significativa en su compromiso y permanencia. Es a partir de estos hallazgos que se hace evidente que la retención del talento IT constituye un fenómeno multifactorial que requiere una gestión estratégica orientada a satisfacer tanto las

expectativas profesionales como las necesidades personales de los colaboradores (López et al., 2020).

En este orden de ideas, dentro de los factores identificados, el desarrollo profesional emergió como uno de los aspectos con mayor incidencia en la permanencia. Los participantes manifestaron que la posibilidad de acceder a procesos de capacitación, certificaciones, mentorías, planes de carrera y proyectos tecnológicamente desafiantes aumentan y/o fortalecen su motivación y les permite proyectar su crecimiento dentro de la organización. Esta percepción evidencia que el talento IT valora organizaciones que invierten de manera continua en el fortalecimiento de sus competencias, entendiendo el aprendizaje como un componente indispensable para mantener su competitividad en un sector caracterizado por la rápida evolución tecnológica.

En este sentido, uno de los participantes afirmó: *"Las oportunidades para aprender nuevas tecnologías y asumir proyectos cada vez más complejos hacen que uno quiera seguir creciendo dentro de la empresa"* (Participante 2). De manera similar, otro participante señaló: *"Considero indispensable mantenerme actualizado mediante certificaciones, proyectos innovadores y formación continua; cuando la empresa facilita estos procesos siento que realmente apuesta por mi crecimiento profesional"* (Participante 7).

De este modo, dichas apreciaciones permiten interpretar que el desarrollo profesional representa una inversión recíproca entre el colaborador y la organización. Desde la perspectiva de la Gerencia Estratégica del Talento Humano, este resultado evidencia que las empresas que promueven procesos permanentes de aprendizaje incrementan las posibilidades de conservar talento especializado, al fortalecer la empleabilidad interna y el compromiso organizacional (Harsch y Festing, 2020).

Asimismo, otro de los factores ampliamente mencionado por los participantes fue el liderazgo. Los discursos evidenciaron que los profesionales IT valoran líderes cercanos, accesibles y orientados al desarrollo de las personas, quienes favorecen ambientes de confianza, comunicación abierta y participación en la toma de decisiones (Delgado y Gahona, 2022) En contraste, prácticas como la microgestión, la falta de retroalimentación o la escasa comunicación fueron asociadas con sentimientos de desmotivación e intención de abandonar la organización.

Al respecto, el participante 1 manifestó: *"He observado que el liderazgo cercano, transparente y orientado al desarrollo de las personas genera confianza y compromiso. En contraste, la falta de comunicación o la microgestión suelen generar desmotivación y aumentan la intención de buscar nuevas oportunidades laborales"* (Participante 1). De igual forma, el participante 6 expresó: *"Para mí, un buen líder es quien brinda autonomía, escucha las propuestas del equipo y acompaña el proceso de crecimiento profesional. Cuando eso ocurre, es mucho más fácil comprometerse con la organización"* (Participante 6).

Los resultados evidencian que el liderazgo deja de ser concebido únicamente como una función administrativa para convertirse en un recurso estratégico que fortalece la permanencia del talento. Este hallazgo coincide con investigaciones recientes que destacan la influencia del liderazgo participativo sobre el compromiso organizacional y la intención de permanencia, especialmente en sectores intensivos en conocimiento donde la autonomía y la confianza constituyen elementos fundamentales para el desempeño (López et al., 2020).

Asimismo, el reconocimiento organizacional fue identificado como un factor que complementa la compensación económica. Aunque los participantes reconocen la importancia de recibir una remuneración competitiva, señalaron que la valoración de los

logros, la retroalimentación positiva y el reconocimiento del esfuerzo fortalecen su motivación y generan un mayor sentido de pertenencia hacia la organización.

Uno de los participantes expresó: *"Un salario acorde al mercado es importante, pero también lo es sentir que el trabajo realizado aporta valor y que dicho aporte es reconocido por los líderes y compañeros"* (Participante 2). En la misma línea, el participante 5 indicó: *"Cuando los logros son reconocidos, uno siente que realmente hace parte del crecimiento de la empresa. Ese reconocimiento motiva a seguir aportando y comprometerse con los objetivos organizacionales"* (Participante 5).

Desde el enfoque de la gestión estratégica del talento, estos hallazgos permiten inferir que las prácticas de reconocimiento fortalecen el vínculo psicológico entre el colaborador y la organización, favoreciendo comportamientos de compromiso y reduciendo la intención de rotación. En consecuencia, la propuesta de valor al empleado debe integrar mecanismos de reconocimiento formal e informal que complementen las estrategias tradicionales de compensación (Sánchez et al., 2021).

Finalmente, el bienestar laboral y la flexibilidad organizacional fueron descritos como condiciones que inciden directamente en la decisión de permanecer dentro de una startup fintech. Los participantes manifestaron que modalidades de trabajo remoto o híbrido, horarios flexibles y acciones orientadas al equilibrio entre la vida personal y laboral contribuyen a mejorar la calidad de vida y aumentar la satisfacción con el empleo.

En palabras del participante 3: *"El trabajo híbrido mejora el balance entre la vida personal y laboral. Poder organizar mejor mi tiempo aumenta mi productividad y disminuye el estrés asociado a los desplazamientos"* (Participante 3). De igual forma, el participante 8 señaló: *"Actualmente considero que la flexibilidad ya no es un beneficio adicional, sino una*

condición importante para decidir permanecer en una empresa, especialmente en el sector tecnológico" (Participante 8).

Este hallazgo evidencia una transformación en las expectativas del talento IT frente al empleo. La flexibilidad laboral ha dejado de percibirse como un incentivo complementario para convertirse en un componente esencial de la experiencia del colaborador (Baroni, 2024) Desde la perspectiva de la Gerencia Estratégica del Talento Humano, este resultado plantea la necesidad de diseñar políticas organizacionales que integren el bienestar, la autonomía y la conciliación entre la vida laboral y personal como pilares de las estrategias de retención, favoreciendo la construcción de relaciones laborales sostenibles y el fortalecimiento del compromiso organizacional (De Menezes y Kelliher, 2022).

En consecuencia, los resultados permiten concluir que la permanencia del talento IT en startups fintech depende de la articulación de múltiples prácticas de gestión humana. Más allá de ofrecer salarios competitivos, las organizaciones requieren consolidar una propuesta de valor integral que combine oportunidades de desarrollo profesional, liderazgo participativo, reconocimiento, bienestar y flexibilidad laboral. La articulación de estos elementos fortalece el vínculo entre los colaboradores y la organización, incentivando la permanencia del talento especializado y contribuyendo a la competitividad de las startups fintech.

Categoría 3. Factores asociados a la rotación del talento IT en startup fintech

Por otra parte, a partir del análisis de las encuestas fue posible identificar que la rotación del talento humano en las startups fintech responde a la interacción de factores individuales, organizacionales y del entorno laboral. Si bien los participantes reconocieron que el mercado tecnológico ofrece múltiples oportunidades de empleo y salarios

competitivos, también manifestaron que la decisión de cambiar de organización no depende exclusivamente de la remuneración económica.

Por el contrario, la permanencia o el retiro están influenciados por aspectos relacionados con las oportunidades de crecimiento, el liderazgo, la carga laboral, el reconocimiento y la posibilidad de desarrollar una carrera profesional dentro de la organización. Estos resultados coinciden con investigaciones que señalan que la rotación del talento especializado constituye un fenómeno multifactorial, donde convergen factores económicos, organizacionales y psicosociales (Tripathi y Srivastava, 2020).

Es así como, uno de los factores que emergió con mayor frecuencia fue la búsqueda de mejores oportunidades de desarrollo profesional. Los participantes expresaron que el sector tecnológico evoluciona de manera constante, razón por la cual buscan organizaciones que les permitan asumir nuevos desafíos, participar en proyectos de mayor complejidad y acceder a tecnologías emergentes. En este sentido, permanecer en una empresa que limite el aprendizaje o reduzca las posibilidades de crecimiento representa un incentivo para buscar nuevas oportunidades laborales.

Como lo manifestó el participante 3: *"Principalmente mejores oportunidades salariales, posibilidades de ascenso, acceso a nuevas tecnologías, ambientes laborales más saludables, beneficios adicionales y una mejor conciliación entre la vida personal y laboral"* (Participante 3). De manera similar, el participante 4 expresó: *"Cuando una empresa deja de invertir en nuevas tecnologías o no ofrece posibilidades de crecimiento profesional, es normal empezar a buscar otras oportunidades donde pueda seguir desarrollándome"* (Participante 4)

A partir de estos testimonios y los análisis de las categorías previas es posible evidenciar que el talento IT mantiene una orientación permanente hacia el desarrollo

profesional y la actualización de competencias, aspectos que incrementan su movilidad laboral en un mercado caracterizado por una alta demanda de perfiles especializados. Desde la perspectiva de la Gerencia Estratégica del Talento Humano, este hallazgo resalta la importancia de consolidar planes de carrera y estrategias de aprendizaje continuo como mecanismos para disminuir la intención de rotación (Beer y Mulder, 2020; Harsch y Festing, 2020).

Otro factor recurrente en los discursos de los participantes fue la sobrecarga laboral. Si bien reconocen que las startups fintech se caracterizan por ambientes ágiles y proyectos altamente innovadores, también señalaron que el crecimiento acelerado de estas organizaciones suele generar incrementos en la carga de trabajo, cambios frecuentes en las prioridades y altos niveles de exigencia. Cuando estas condiciones se prolongan en el tiempo sin estrategias adecuadas de bienestar, pueden afectar la satisfacción laboral e incrementar la intención de abandonar la organización (Morgues y Ametie, 2022)

Al respecto, el participante 6 indicó: *"Las prioridades cambian rápidamente y eso exige adaptarse de forma permanente. Aunque resulta desafiante, también puede generar desgaste cuando estos cambios son constantes"* (Participante 6). De igual forma, el participante 5 manifestó: *"La sobrecarga laboral prolongada termina afectando el equilibrio entre la vida personal y el trabajo. Cuando esto ocurre de manera continua, uno comienza a cuestionarse si vale la pena permanecer en la empresa"* (Participante 5)

Los resultados evidencian que la intensidad del trabajo constituye un riesgo para la sostenibilidad de la permanencia del talento IT. Aunque el dinamismo del sector fintech favorece el aprendizaje y la innovación, la ausencia de mecanismos que regulen las cargas laborales puede derivar en agotamiento, disminución del compromiso y aumento de la rotación. En consecuencia, las organizaciones requieren incorporar estrategias orientadas a la

prevención del desgaste laboral y la promoción del bienestar integral de los colaboradores (De Menezes y Kelliher, 2022).

Asimismo, los participantes identificaron el liderazgo como un factor determinante tanto para la permanencia como para la rotación. Los discursos reflejan que estilos de liderazgo caracterizados por la falta de comunicación, la escasa retroalimentación, la microgestión y el poco acompañamiento generan sentimientos de desmotivación y reducen el compromiso organizacional. En contraste, los líderes que promueven la confianza, la autonomía y el desarrollo profesional fortalecen el vínculo entre el colaborador y la organización.

En palabras del participante 1: *"La falta de comunicación, la microgestión o la ausencia de apoyo suelen generar desmotivación y aumentan la intención de buscar nuevas oportunidades laborales"* (Participante 1). Por su parte, el participante 8 señaló: *"Cuando el liderazgo se enfoca únicamente en el cumplimiento de indicadores y deja de lado el desarrollo de las personas, es más probable que los colaboradores busquen organizaciones donde se sientan realmente valorados"* (Participante 8)

Estos resultados permiten interpretar que el liderazgo constituye uno de los principales factores de retención, pero también una de las principales causas de rotación cuando las prácticas de gestión no responden a las expectativas del talento IT. Este hallazgo coincide con la literatura que reconoce el liderazgo como un elemento estratégico para fortalecer el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la permanencia del personal en organizaciones intensivas en conocimiento (López et al., 2022).

Es así como, el reconocimiento organizacional y la percepción de equidad también fueron identificados como elementos fundamentales en la decisión de permanecer o cambiar de empleo. Los participantes manifestaron que contar con un salario competitivo resulta

importante; sin embargo, consideran en equivalencia que su trabajo sea valorado y reconocido por los líderes y la organización. Al evidenciarse la ausencia de reconocimiento se genera desmotivación y disminuye el sentido de pertenencia, especialmente cuando el colaborador percibe que su esfuerzo no es visibilizado.

En este orden de ideas la rotación del talento IT no sólo responde a mejores ofertas salariales, sino que se configura desde la interacción de diversos factores relacionados con la experiencia laboral. En consecuencia, la falta de oportunidades de crecimiento, la sobrecarga de trabajo, las deficiencias en el liderazgo y la ausencia de reconocimiento incrementan la intención de cambio organizacional.

Es así como, desde la Gerencia Estratégica del Talento Humano, estos hallazgos dan cuenta de la necesidad de adoptar un enfoque preventivo de la rotación, mediante estrategias que fortalezcan el desarrollo profesional, el bienestar, el liderazgo y la propuesta de valor al empleado. De esta manera, las startups fintech podrán reducir la pérdida de conocimiento estratégico y fortalecer su capacidad para atraer y conservar talento altamente especializado.

Categoría 4. Experiencia del colaborador como estrategia de retención

Una vez identificados los principales factores que favorecen la permanencia del talento humano con perfil IT, el análisis permitió dar cuenta que dichos elementos no actúan de manera aislada, sino que fortalecen el compromiso organizacional y favorecen la permanencia del talento en las startups fintech (Salanova, et al., 2021). En este sentido, la retención del talento no está netamente ligada a ofrecer una remuneración competitiva o beneficios individuales, sino que también depende de la capacidad de las organizaciones para construir entornos laborales que respondan de manera articulada a las expectativas profesionales y personales de sus colaboradores.

Desde esta perspectiva, los participantes coincidieron en señalar que la experiencia laboral se fortalece cuando existe coherencia entre las oportunidades de crecimiento, el liderazgo, el reconocimiento, la flexibilidad laboral y el bienestar organizacional. En conjunto, estos factores configuran una propuesta de valor que incrementa la satisfacción laboral y favorece la permanencia del talento especializado.

Como lo expresó uno de los participantes: *"Las oportunidades de crecimiento, un liderazgo cercano y la posibilidad de mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida personal hacen que realmente uno quiera quedarse en una organización"* (Participante 2). De igual manera, otro participante manifestó: *"Cuando la empresa demuestra interés por el desarrollo de las personas y ofrece espacios para aprender, proponer ideas y mantener cierta flexibilidad, se genera un mayor compromiso con los objetivos de la organización"* (Participante 7).

Estos testimonios permiten comprender que la experiencia del colaborador trasciende las condiciones contractuales y se relaciona con la percepción que los profesionales construyen acerca del apoyo que reciben por parte de la organización para desarrollar su potencial. En consecuencia, la permanencia deja de ser una respuesta exclusivamente ligada a incentivos económicos y se convierte en el resultado de una relación organizacional basada en la confianza, el desarrollo y el reconocimiento.

Este hallazgo coincide con los planteamientos de Harsch y Festing (2020), quienes sostienen que la gestión estratégica del talento debe orientarse al fortalecimiento de capacidades organizacionales que permitan atraer, desarrollar y conservar colaboradores altamente especializados en contextos caracterizados por el cambio permanente.

Mientras tanto, otro aspecto relevante identificado durante el análisis corresponde al papel de la flexibilidad laboral como componente de la experiencia del colaborador. Aunque

inicialmente fue concebida como un beneficio organizacional, los participantes señalaron que actualmente representa una condición esperada dentro del sector tecnológico. Modalidades como el trabajo remoto, los esquemas híbridos y la autonomía para organizar la jornada laboral contribuyen a mejorar la calidad de vida, reducir el desgaste asociado a los desplazamientos y favorecer un equilibrio adecuado entre la vida personal y laboral (Chawla y Laveena, 2025)

Al respecto, uno de los participantes expresó: *"Hoy en día el trabajo remoto ya no es un beneficio adicional, es un aspecto que uno tiene en cuenta al momento de decidir si continúa o no en una empresa"* (Participante 8).

Es así como, desde una perspectiva estratégica, estos resultados evidencian que las startups fintech enfrentan el reto de diseñar experiencias laborales diferenciadoras que trascienden a las prácticas tradicionales de gestión humana. La evidencia obtenida muestra que el talento IT tiene mayor tendencia a valorar organizaciones que promueven ambientes de aprendizaje, relaciones de confianza, liderazgo participativo y políticas orientadas al bienestar integral, aspectos que fortalecen el compromiso organizacional y disminuyen la intención de rotación (De Menezes y Kelliher, 2022).

En este contexto, la experiencia del colaborador se consolida como un eje estratégico para la gestión del talento humano. En cuanto la organización logra integrar prácticas relacionadas al desarrollo profesional, reconocimiento, flexibilidad y bienestar se edifica una propuesta de valor con mayor atractivo para los profesionales IT, esto no solo favorece su permanencia, sino que también se refleja en mayores niveles de desempeño, innovación y compromiso con los objetivos organizacionales. Desde la Gerencia Estratégica del Talento Humano, este enfoque conlleva a una comprensión más profunda, en la que la retención no

constituye una acción aislada, sino el resultado de una gestión integral orientada a fortalecer la relación entre las necesidades de los colaboradores y las estrategias organizacionales.

Categoría 5. Estrategias para fortalecer la retención del talento IT

En este orden de ideas, resulta importante orientar el análisis de esta categoría el contenido de las encuestas y el objetivo principal de esta investigación. Es así cómo, fue posible identificar que las estrategias orientadas a fortalecer la retención del talento humano con perfil IT deben orientarse de forma integral a dar respuesta a las necesidades y expectativas expresadas por los participantes.

Más allá de la implementación de acciones aisladas, los encuestados coincidieron en que la permanencia del talento especializado depende del desarrollo de practicas articuladas en las organizaciones, que favorezcan el crecimiento profesional, el aprendizaje continuo, el liderazgo, el reconocimiento y la construcción de una propuesta de valor atractiva para los colaboradores. En este sentido, el análisis de la información permitió identificar un conjunto de estrategias que los participantes consideran relevantes para fortalecer la retención del talento humano con perfil IT en las startups fintech.

De este modo, se identificó como uno de los aspectos que emergió con mayor fuerza corresponde a la necesidad de estructurar planes de carrera que permitan a los colaboradores visualizar oportunidades reales de crecimiento dentro de la organización. Los participantes manifestaron que la ausencia de una ruta de desarrollo profesional puede generar un incremento en la incertidumbre frente a su futuro laboral, favoreciendo la búsqueda de nuevas oportunidades en empresas que ofrezcan mayores posibilidades de ascenso y aprendizaje.

Al respecto, uno de los encuestados expresó: *"Deberían ofrecer planes de carrera estructurados, salarios competitivos, beneficios flexibles, programas de capacitación*

continua, reconocimiento al desempeño y una cultura organizacional que promueva la innovación, la participación y el equilibrio entre la vida personal y profesional" (Participante 1). En la misma línea, otro participante señaló: *"Fortalecer las rutas de crecimiento profesional y permitir asumir responsabilidades cada vez más estratégicas hace que uno proyecte su futuro dentro de la organización"* (Participante 2).

Estos resultados evidencian como los planes de carrera representan una estrategia de retención al proporcionar claridad sobre las posibilidades de crecimiento y fortalecer las expectativas de desarrollo profesional. Desde una perspectiva estratégica, estos resultados coinciden con Harsch y Festing (2020), quienes explican que, aquellas organizaciones que desarrollan estrategias dinámicas para gestionar el talento logran incrementar el compromiso y disminuir la intención de rotación del personal altamente especializado.

Asimismo, se asocia la formación continua, referenciada como una necesidad permanente dentro del sector tecnológico. Los participantes consideran que el ritmo acelerado de innovación propio de las startups fintech exige procesos constantes de actualización técnica, certificaciones especializadas y espacios de aprendizaje que les permitan responder a las transformaciones del mercado. En consecuencia, evidencian una percepción orientada a que las organizaciones que invierten en el desarrollo de las competencias de sus colaboradores fortalecen su competitividad y generan mayores niveles de satisfacción laboral.

Uno de los participantes manifestó: *"Invertir en formación especializada, fortalecer los programas de bienestar y establecer rutas claras de crecimiento profesional son acciones que motivan a permanecer en una organización"* (Participante 8). De manera similar, otro encuestados afirmó: *"Las certificaciones y la posibilidad de participar en proyectos innovadores permiten mantenernos actualizados y sentir que la empresa realmente apuesta por nuestro desarrollo profesional"* (Participante 5).

A partir de estos hallazgos es posible interpretar que la formación continua constituye una estrategia que beneficia no solo al colaborador sino también a la organización. En tanto el profesional fortalece sus competencias y mejora su empleabilidad, la empresa incrementa su capacidad de innovación y adaptación frente a los cambios tecnológicos, destacando así que el aprendizaje permanente constituye uno de los principales mecanismos para garantizar la sostenibilidad del talento en organizaciones basadas en el conocimiento (Villasan y Sanchez, 2022)

Por otra parte, otro de los elementos ampliamente mencionados corresponde al liderazgo estratégico. Dentro de la narrativa de los participantes se evidencia que existe una percepción colectiva frente a la necesidad de que las organizaciones cuenten con líderes capaces de acompañar el desarrollo profesional de sus equipos, promoviendo una comunicación transparente, que reconozca los logros individuales y facilite espacios de participación en la toma de decisiones. Desde su perspectiva, el liderazgo debe trascender la supervisión de tareas para convertirse en un proceso de acompañamiento orientado al fortalecimiento de las personas.

En este sentido, uno de los participantes indicó: *"Desarrollar líderes que escuchen a sus equipos, brinden retroalimentación constante y acompañen el crecimiento profesional debería ser una prioridad para cualquier empresa de este sector"* (Participante 6). Asimismo, otro participante expresó: *"Cuando el líder demuestra confianza, reconoce el trabajo realizado y permite asumir nuevos retos, aumenta el compromiso con la organización"* (Participante 3).

Es así como, estas apreciaciones evidencian que el liderazgo constituye una estrategia transversal dentro de la gestión del talento humano, al fortalecer la confianza, el compromiso y la satisfacción laboral. De este modo, se comprende que los estilos de liderazgo

participativo favorecen el desempeño organizacional y reducen la intención de abandono, especialmente en organizaciones intensivas en conocimiento (Lopez, et al., 2020)

Paralelamente, otro aspecto relevante identificado durante el análisis corresponde a la necesidad de fortalecer la propuesta de valor al empleado. Los participantes señalaron que las startups fintech deberían orientarse a ofrecer experiencias laborales diferenciadoras, en las cuales se integren beneficios económicos y no económicos, considerando aspectos como la flexibilidad laboral, el reconocimiento, el bienestar, los incentivos personalizados y el equilibrio entre la vida personal y laboral. Desde esta perspectiva, la compensación económica continúa siendo importante, pero deja de ser el único elemento valorado por los profesionales IT.

Como expresó uno de los participantes: *"Los beneficios flexibles, el reconocimiento al desempeño y las oportunidades de desarrollo hacen que una organización resulte mucho más atractiva para permanecer en ella"* (Participante 4).

Por medio de este hallazgo se evidencia que, la propuesta de valor al empleado debe construirse desde una visión integral de la experiencia, articulando prácticas orientadas al bienestar, la motivación y el crecimiento profesional. De acuerdo con Chawla y Laveena (2025), las organizaciones que implementan esquemas de trabajo flexibles y centrados en las necesidades de los colaboradores tienden a lograr mayores niveles de satisfacción y compromiso organizacional.

Finalmente, los participantes mencionan como aspecto a resaltar la implementación de procesos de gestión del conocimiento que favorezcan el aprendizaje colectivo y reduzcan el impacto generado por la rotación del talento especializado. Los participantes consideran que al documentar buenas prácticas, desarrollar programas de mentoría y promover espacios

para compartir experiencias es posible preservar el conocimiento crítico y fortalecer las capacidades organizacionales.

Uno de los participantes manifestó: *"Es importante que el conocimiento no dependa de una sola persona; la organización debería generar espacios donde los equipos compartan experiencias y aprendan unos de otros"* (Participante 7).

En este orden de ideas, desde la Gerencia Estratégica del Talento Humano, este hallazgo adquiere especial relevancia al considerar que al perderse colaboradores especializados, también se pierde conocimiento organizacional acumulado; en consecuencia, la gestión del conocimiento debe consolidarse como una estrategia complementaria de retención, orientada a preservar el capital intelectual y fortalecer la capacidad de innovación de las startups fintech (Bashir, et al., 2021)

Es así como, los resultados obtenidos permiten afirmar que las estrategias para fortalecer la retención del talento humano con perfil IT deben implementarse de manera articulada y responder a las necesidades expresadas por los colaboradores. Los planes de carrera, la formación continua, el liderazgo estratégico, una propuesta de valor al empleado y la gestión del conocimiento constituyen prácticas complementarias que fortalecen el compromiso organizacional y favorecen la permanencia del talento especializado. Desde la perspectiva de la Gerencia Estratégica del Talento Humano, la integración de estas estrategias representa una oportunidad para consolidar ventajas competitivas sostenibles, reducir la rotación y potenciar el desarrollo de organizaciones capaces de responder a los desafíos del sector fintech.

En síntesis, desde la perspectiva de las investigadoras, estos hallazgos hacen posible evidenciar la pertinencia del enfoque cualitativo, con el fin de comprender las experiencias y percepciones de los profesionales IT frente a las prácticas de gestión humana aplicadas en las

startups fintech. La información obtenida dio pie a la identificación de elementos que difícilmente podrían ser explicados únicamente mediante indicadores cuantitativos, proporcionando una comprensión más profunda de la percepción sobre los factores que influyen en la permanencia del talento especializado, esto a su vez contribuye con la obtención de insumos relevantes para futuras investigaciones y para el diseño de estrategias organizacionales acordes con las dinámicas del sector.

Es así como en concordancia con los resultados obtenidos y con el fin de dar respuesta al objetivo central de la presente investigación, a continuación se presentan una serie de estrategias de retención del talento humano con perfil IT para startups fintech ubicadas en el Parque de la 93 de la ciudad de Bogotá. Esta propuesta se fundamenta en las necesidades y expectativas identificadas durante el proceso de investigación y se estructura como el Modelo HIMG, en el cual se integran cuatro estrategias orientadas a fortalecer la permanencia del talento especializado desde una perspectiva de Gerencia Estratégica del Talento Humano.

Estrategias de retención del talento humano IT: Modelo HIMG

El Modelo HIMG recibe su nombre a partir de las iniciales de los apellidos de las investigadoras (Hurtado, Iral, Méndez y Gómez) este se estructura en cuatro ejes estratégicos: H (*Habilitar el desarrollo profesional)*, I: (*Impulsar un liderazgo inspirador),* M: (*Motivar mediante una propuesta de valor diferencial)*, y G: (*Gestionar el conocimiento para la innovación)*. Cada eje da respuesta a los principales hallazgos identificados durante la investigación y conforma de manera articulada e integral una propuesta orientada a fortalecer la retención del talento humano con perfil IT en las startups fintech.

Con el propósito de facilitar el seguimiento y la evaluación de las estrategias propuestas, los indicadores de gestión fueron estructurados bajo el criterio SMART, de forma que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales. Asimismo, cada indicador contiene su respectiva fórmula de cálculo, frecuencia de medición y meta esperada, permitiendo así evaluar objetivamente el grado de implementación y los resultados alcanzados.

Estrategia H: Habilitar el desarrollo profesional

Este eje tiene como objetivo promover el crecimiento profesional del talento IT mediante planes de carrera, formación continua, certificaciones y oportunidades de desarrollo que fortalezcan su compromiso y permanencia en la organización.

Actividad: Programa de planes de carrera personalizados.

Se orienta a la organización a diseñar e implementar planes de carrera para cada colaborador IT, definiendo rutas de crecimiento técnico y de liderazgo, competencias requeridas, metas de desarrollo y tiempos estimados para la progresión dentro de la organización. Esto debe representarse como un trabajo conjunto con jefes de área y RR.HH.

Tabla 4.

Eje H: Habilitar el Desarrollo Profesional

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Meta Propuesta
Cobertura de planes de desarrollo individual	(Número de colaboradores con plan de desarrollo / Total de colaboradores IT) × 100	Semestral	≥ 90%
Índice de promoción interna	(Vacantes cubiertas mediante promoción interna / Total de vacantes cubiertas) × 100	Anual	≥ 40%
Cumplimiento del plan de capacitación	(Horas de capacitación ejecutadas / Horas programadas) × 100	Trimestral	≥ 95%
Índice de satisfacción con oportunidades de crecimiento	Promedio de calificación en encuesta (escala 1-5)	Semestral	≥ 4,5

Fuente: Elaboración propia (2026).

Estrategia I: Impulsar un liderazgo inspirador

Por medio de este eje se pretende fortalecer las competencias de liderazgo para promover una gestión basada en la confianza, el reconocimiento, la comunicación efectiva y el acompañamiento al desarrollo de los colaboradores.

Actividad: Escuela de liderazgo para líderes técnicos.

Se propone a la organización realizar un programa de formación dirigido a líderes y jefes de equipos IT, enfocado en liderazgo transformacional, comunicación efectiva, inteligencia emocional, gestión del desempeño y desarrollo de personas.

Tabla 5.

Eje I: Impulsar un Liderazgo Impulsador.

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Meta Propuesta
Índice de liderazgo efectivo	Promedio de evaluación del líder (escala 1-5)	Semestral	≥ 4,5
Cumplimiento de reuniones One-to-One	(Reuniones realizadas / Reuniones programadas) × 100	Mensual	≥ 95%
Cobertura de formación en liderazgo	(Líderes capacitados / Total de líderes) × 100	Anual	100%
Rotación voluntaria por equipo	(Renuncias voluntarias por equipo / Total colaboradores del equipo) × 100	Semestral	≤ 10%

Fuente: Elaboración propia (2026).

Estrategia M: Motivar una propuesta de valor diferencial

A partir de esta estrategia se busca diseñar prácticas de gestión humana que integren compensación, flexibilidad, bienestar, reconocimiento y beneficios, con el fin de incrementar la satisfacción y el compromiso organizacional.

Actividad: Programa integral de bienestar y flexibilidad laboral.

Se plantea a la organización diseñar un portafolio de beneficios que incluya modalidades de trabajo híbrido, horarios flexibles, apoyo para salud mental, actividades de bienestar y beneficios adaptados a las necesidades de los colaboradores IT.

Tabla 6.

Eje M: Motivar una Propuesta de Valor Diferencial.

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Meta Propuesta
Índice de satisfacción laboral	Promedio encuesta de satisfacción (escala 1-5)	Semestral	≥ 4,5
Employee Net Promoter Score (eNPS)	% Promotores − % Detractores	Semestral	≥ +50
Cobertura de beneficios flexibles	(Colaboradores que utilizan beneficios / Total colaboradores IT) × 100	Semestral	≥ 80 %
Índice de permanencia	(Colaboradores IT que permanecen durante el año / Total	Anual	≥ 90 %

	colaboradores IT) × 100

Fuente: Elaboración propia (2026).

Estrategia G: Gestionar el conocimiento para la innovación

Finalmente, en este eje se busca implementar mecanismos que faciliten la creación, transferencia y conservación del conocimiento organizacional, fortaleciendo la innovación y disminuyendo el impacto de la rotación del talento especializado.

Actividad: Programa de mentoría y transferencia del conocimiento.

Se sugiere a la organización implementar un programa de mentoría mediante el cual colaboradores con mayor experiencia acompañen a nuevos integrantes o profesionales en proceso de desarrollo, promoviendo la transferencia de conocimientos técnicos y organizacionales.

Tabla 7.

Eje G: Gestionar el Conocimiento para la Innovación.

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Meta Propuesta
Nivel de documentación de procesos críticos	(Procesos documentados / Total procesos críticos) × 100	Semestral	≥ 95 %

Cobertura del programa de mentoría	(Colaboradores vinculados a mentorías / Total colaboradores IT) × 100	Semestral	≥ 80 %
Cumplimiento de transferencia del conocimiento	(Procesos de transferencia realizados / Desvinculaciones ocurridas) × 100	Anual	100%
Participación en comunidades de práctica	(Participantes activos / Total colaboradores IT) × 100	Trimestral	≥ 75 %

Fuente: Elaboración propia (2026).

Conclusiones

La retención como desafío estratégico multidimensional

Por medio de la presente investigación fue posible profundizar en la comprensión de la retención del talento IT, manteniendo una perspectiva multidimensional que trasciende las prácticas tradicionales de compensación económica implementadas por las organizaciones. Si bien es cierto que una remuneración competitiva mantiene relevancia, a partir de de estos hallazgos se evidencia que la decisión de permanecer en una organización responde, en gran medida, a la posibilidad de desarrollarse profesionalmente, participar en proyectos desafiantes, contar con líderes que inspiren confianza y desenvolverse en entornos laborales que fomenten el bienestar, la autonomía y el reconocimiento. Por lo tanto, la retención no sólo se concibe como una responsabilidad netamente focalizada en el área de talento humano, sino que se consolida como un desafío y/o reto estratégico que compromete a toda la organización y que exige la articulación de prácticas orientadas a generar valor para el colaborador.

El equilibrio entre innovación y sostenibilidad organizacional

Es así como, la comprensión de esto cobra mayor relevancia al analizar las particularidades del contexto en el que se desenvuelven las startups fintech. Por medio de estos resultados se hace posible evidenciar que estas organizaciones tienen la posibilidad de disponer de escenarios altamente atractivos para los profesionales IT debido a su capacidad de innovación, la rapidez en la toma de decisiones y la participación en proyectos de alto impacto tecnológico.

Aun así, también resulta importante reconocer cómo estas mismas características pueden convertirse en factores de riesgo en cuanto el crecimiento acelerado y las exigencias

del entorno no son acompañados por prácticas de gestión humana orientadas a favorecer el equilibrio entre la productividad y el bienestar de las personas. Es por esto que, la competitividad de las organizaciones IT no está solo condicionada a su capacidad para innovar, sino que también debe guiarse por su habilidad para construir una cultura organizacional sostenible, por medio de la cual se promueva el compromiso, se reduzca el desgaste laboral y se fortalezca la permanencia del talento especializado.

La transformación estratégica de la gestión del talento IT

En este orden de ideas, bajo este escenario una de las reflexiones que permite realizar la presente investigación está relacionada a la forma en que la retención del talento IT exige una transformación con relación a la concepción de las organizaciones frente a la gestión humana. Más allá de implementar acciones aisladas, las startups fintech requieren de la construcción de estrategias integrales, alineadas con sus objetivos y con las expectativas de un talento altamente especializado, dinámico y exigente. En este contexto, la gerencia estratégica del talento humano sostiene un papel clave al articular prácticas de liderazgo, desarrollo, bienestar, reconocimiento y aprendizaje continuo en pro del fortalecimiento del compromiso organizacional y que contribuyan a la sostenibilidad de la organización.

La retención como capacidad para preservar el conocimiento organizacional

Finalmente, se aprecia como la retención del talento representa una capacidad organizacional directamente ligada a la innovación, la sostenibilidad y la competitividad de las startups fintech. El retiro de un profesional especializado no representa únicamente la necesidad de cubrir una vacante, sino que también puede traducirse en la pérdida de conocimiento crítico, el debilitamiento de las capacidades construidas al interior de los equipos de trabajo y la afectación en la continuidad de los proyectos.

En este sentido, es posible evidenciar la importancia de integrar las estrategias de retención junto con prácticas de gestión del conocimiento, como la mentoría, la documentación de procesos, las comunidades de práctica y la transferencia de conocimiento, todo esto en función de promover la continuidad del capital intelectual y la preservación del conocimiento organizacional. De este modo, además de aportar una mayor comprensión sobre los factores que influyen en la permanencia del talento especializado, la investigación ofrece insumos que pueden orientar la toma de decisiones en las startups fintech del Parque de la 93 y fungir como referente para futuras investigaciones.

Recomendaciones

Habilitar oportunidades reales de desarrollo profesional

En primera instancia, se recomienda que las startups fintech construyan rutas de crecimiento claras para los colaboradores con perfil IT. Estas rutas deben estar orientadas a permitir que cada persona reconozca que posibilidades de desarrollo profesional tiene dentro de la organización, ya sea hacia cargos de liderazgo o hacia niveles de mayor especialización técnica, esto en función de sus habilidades y capacidades, así como de su proyección de vida.

Asimismo, resulta importante tener en cuenta que no todos los profesionales del área tecnológica desean convertirse en jefes de equipo. Algunos mantienen su enfoque en profundizar sus conocimientos para el fortalecimiento profesional, convertirse en referentes técnicos o incluso mantener una participación activa en proyectos de mayor complejidad. Por ello, los planes de carrera deben dar respuesta a los intereses de cada colaborador mientras que, al mismo tiempo, se encuentran alineados con las necesidades de la organización.

En este orden de ideas, es importante reconocer como las organizaciones tienden a desarrollar capacidades dinámicas en función de dar una mejor gestión del talento humano, fortaleciendo así el compromiso y disminuyendo la intención de rotación del talento IT (Harsch y Festing, 2020). Ahora bien, este planteamiento coincide con los resultados de la investigación, dado que los participantes relacionaron la ausencia de oportunidades de crecimiento con la incertidumbre frente a su futuro profesional y con la búsqueda de nuevas alternativas laborales. En este sentido, se propone que cada colaborador cuente con un plan de desarrollo construido a partir de la interacción entre su líder y el área de talento humano. Dentro de este plan se pueden incluir certificaciones, mentorías, participación en proyectos estratégicos, nuevas responsabilidades y metas de aprendizaje. Dicho plan debe contar con

una revisión periódica en función de dar reconocimiento los avances y realizar los ajustes necesarios.

En este mismo sentido, Villasan y Sánchez (2022) sostienen que el aprendizaje permanente favorece la sostenibilidad del talento en organizaciones basadas en el conocimiento. En razón de esto, la formación no debe minimizarse a cursos y/o formaciones ocasionales, sino que debería convertirse en una práctica continua por medio de la cual los colaboradores puedan mantenerse actualizados, lo que a su vez fortalece la capacidad de innovación de la empresa. Para conocer el avance de esta recomendación, la organización puede revisar la cobertura de los planes de desarrollo, el cumplimiento de las capacitaciones, la promoción interna y la satisfacción de los colaboradores con sus posibilidades de crecimiento.

Formar líderes que acompañen y generen confianza

Se recomienda fortalecer las habilidades de liderazgo de quienes lideran los equipos tecnológicos. Los resultados muestran que la relación con el líder puede influir directamente en la decisión del colaborador de permanecer o buscar otra oportunidad laboral. Los profesionales IT no solo esperan recibir instrucciones o cumplir indicadores. También valoran contar con líderes que escuchen, reconozcan su trabajo, les permitan participar en las decisiones y se interesen por su crecimiento. Por el contrario, la microgestión, la falta de comunicación y la ausencia de retroalimentación pueden generar desmotivación y afectar el compromiso.

De acuerdo con Sánchez et al. (2021) quienes relacionan el liderazgo transformacional con mayores niveles de satisfacción laboral. De igual manera, López et al. (2022) también destacan que los comportamientos del líder y las condiciones del entorno de trabajo influyen en la experiencia y en el desempeño de los colaboradores. Desde esta

perspectiva, el liderazgo no debería evaluarse únicamente por los resultados operativos, sino también por la capacidad de orientar, desarrollar y reconocer a las personas.

Es por esto que se recomienda formar a los líderes en comunicación, inteligencia emocional, retroalimentación, reconocimiento, gestión de conflictos y organización de las cargas laborales. Además, resultaría de gran utilidad establecer conversaciones individuales periódicas con los integrantes del equipo para conocer sus expectativas, dificultades, niveles de motivación y necesidades de apoyo. Los testimonios incluidos en la investigación muestran que una comunicación transparente, la escucha y la confianza fortalecen el compromiso, mientras que los estilos autoritarios y la micro-gestión deterioran el ambiente laboral.

Ampliación de la muestra

A su vez, se sugiere ampliar la muestra de participantes, incorporando un mayor número de empleados con perfiles IT que hagan parte de diferentes startups fintech y a distintos niveles jerárquicos. De igual manera, sería pertinente incluir la perspectiva de algunos líderes de tecnología y otros roles como; profesionales de gestión humana y directivos, con el fin de obtener una visión más global e integral de los factores que intervienen en la rotación y permanencia del talento.

Desarrollo de una segunda fase con enfoque mixto

Finalmente, como proyección para futuras investigaciones, se propone adoptar un enfoque mixto que integre metodologías cuantitativas y cualitativas. La incorporación de instrumentos como entrevistas y encuestas permitiría contrastar los hallazgos desde diferentes perspectivas y profundizar en la comprensión de las condiciones organizacionales y de los factores que inciden en la permanencia del talento humano con perfiles IT.

Referencias

Agudelo-López, M. C. (2024). Atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico en empresas colombianas: Una mirada desde la retribución flexible [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional EAFIT. https://repository.eafit.edu.co/bitstreams/ee823a33-f2c6-4bb5-bf4a-7deb3d9260b3/download

Baroni, W. L. (2024). Impacto de la rotación de profesionales IT en empresas Fintech en Rosario [Tesis de Maestría. Universidad Empresarial Siglo 21]. Repositorio institucional Siglo 21. https://repositorio.21.edu.ar/server/api/core/bitstreams/9f1e68e3-aae7-45e1-9c47-9b9b2beb1dc7/content

Bashir, M., Jianqiao, L., Ghazanfar, F., & Abrar, M. (2021). *Intellectual capital, knowledge management and competitive advantage: A resource orchestration perspective* [Capital intelectual, gestión del conocimiento y ventaja competitiva: una perspectiva de la orquestación de recursos]. *Journal of Knowledge Management, 26*(7), 1705–1731. https://doi.org/10.1108/JKM-06-2021-0453

Bayona, J. A. B., & Baron, L. A. F. (2022). Análisis de las Fintech y su aporte a la inclusión financiera en Colombia. *Revista Estrategia Organizacional, 11*(2), 145-164. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8543957

Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (2010). *Gestión humana en la empresa colombiana: Sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral*. *Cuadernos de Administración, 23*(41), 13–36. Gestão humana na empresa colombiana: suas características, desafios e contribuições: Uma aproximação a um sistema integral

Carballo, I. E., Dermine, J., & Fatas, A. (2020). Fintech and the future of finance [Las fintech y el futuro de las finanzas]. *Journal of Financial Regulation, 6*(2), 1–30. https://doi.org/10.1093/jfr/fjaa010

Chawla, H. S., & Laveena. (2025). Employee retention in tech startups: A predictive analytics approach [Retención de empleados en startups tecnológicas: un enfoque de analítica predictiva]. *Journal of Information Systems Engineering and Management, 10*(3). https://doi.org/10.52783/jisem.v10i3.4951

Chiavenato, I. (2020). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* [Gestión de personas: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones] (5.ª ed.). Atlas.

Contreras Cruz , G. A., Benítez Contreras, K. X., & Benítez Contreras , K. E. (2025). Desarrollo Profesional y la Retención del Talento Humano en una Institución Financiera de Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *8*(6), 7310-7345. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15425

Costa, L. A., Dias, E., Ribeiro, D. M., Fontão, A., Pinto, G., Pereira dos Santos, R., & Serebrenik, A. (2024). *An Actionable Framework for Understanding and Improving Talent Retention as a Competitive Advantage in IT Organizations* [Un marco de acción para comprender y mejorar la retención del talento como ventaja competitiva en las organizaciones de tecnologías de la información]. arXiv. https://doi.org/10.48550/arXiv.2402.01573

Cropanzano, R., Anthony, E. L., & Gruman, J. A. (2022). Social exchange theory and employee outcomes: A review and future directions [La teoría del intercambio social y los resultados de los empleados: una revisión y perspectivas futuras]. *Journal of Organizational Behavior, 43*(2), 1–19. DOI:10.1177/0149206305279602

De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2017). Flexible working, individual performance, and employee attitudes: Comparing formal and informal arrangements [Trabajo flexible, desempeño individual y actitudes de los empleados: una comparación entre modalidades formales e informales]. *Human Resource Management, 56*(6), 1051–1070. https://doi.org/10.1002/hrm.21822

Delgado-Bello, Cristian A., & Gahona Flores, Orlando F.. (2022). Impact of transformational leadership on job satisfaction and turnover intention: an educational context study [Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: un estudio en el contexto educativo]. *Información tecnológica, 33*(6), 11-20. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600011

Edwards-Dashti, N. (2023, mayo 23). 3 tips for retaining fintech talent and investing in human capital [Tres estrategias para retener el talento fintech e invertir en el capital humano]. Forbes. https://www.forbes.com/sites/digital-assets/2023/05/23/3-tips-for-retaining-fintech-talent-and-investing-in-human-capital/?utm_source=chatgpt.com

Flores, J., Miranda, M., Wilson, Y., Pérez, P., Tejada, J., & Rincón, F. (2025). Rotación Predictiva en Fintech: Desarrollo de un Modelo de Machine Learning para Identificar Variables Críticas de Desvinculación en Entornos Híbridos. *Revista Multidisciplinar Innova Scientia*, *1*(4), 132-138. DOI: https://doi.org/10.70625/rmis/389

Godoy, G. (2024, 18 de septiembre). Bogotá es el epicentro de las startups colombianas ¿por qué? Cointelegraph en Español. https://www.criptofacil.com/es/bogota-es-el-epicentro-de-las-startups-colombianas/

Haefner, N., Wincent, J., Parida, V., & Gassmann, O. (2021). Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda [Inteligencia artificial y gestión de la innovación: una revisión, un marco de referencia y una

agenda de investigación]. *Technological forecasting and social change*, *162*, 120392. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S004016252031218X

Harsch, K., & Festing, M. (2020). *Dynamic talent management capabilities and organizational agility: A qualitative exploration* [Capacidades dinámicas de gestión del talento y agilidad organizacional: una exploración cualitativa]. *Human Resource Management, 59*(1), 43–61. https://doi.org/10.1002/hrm.21972

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research [Cien años de teoría e investigación sobre la rotación de personal]. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 530–545. https://doi.org/10.1037/apl0000103

International Labour Organization & Vohra, R. (2024). The future of work: Remote and hybrid work arrangements – impacts on productivity and employee well-being [El futuro del trabajo: las modalidades de trabajo remoto e híbrido y sus efectos en la productividad y el bienestar de los empleados]. International Labour Organization. https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-4004

Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2020). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide [Revisión metodológica sistemática: desarrollo de un marco de referencia para una guía de entrevista cualitativa semiestructurada]. *Journal of Advanced Nursing, 72*(12), 2954–2965. https://doi.org/10.1111/jan.13031

López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours [Un enfoque del desempeño laboral de los empleados a través de las variables del entorno de trabajo y los comportamientos de liderazgo]. *Journal of*

Business Research, 140, 361–369. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321008110

López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., Piñeiro-Chousa, J., & Caby, J. (2020). The role of bullying in the development of organizational citizenship behaviors [El papel del acoso laboral en el desarrollo de los comportamientos de ciudadanía organizacional]. *Journal of Business Research*, *115*, 272-280. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319306150

Milani, R., Setti, I., & Argentero, P. (2021). Learning agility and talent management: A systematic review and future prospects [Agilidad de aprendizaje y gestión del talento: una revisión sistemática y perspectivas futuras]. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 73*(4), 349–371. https://doi.org/10.1037/cpb0000209

Moges, A., & Amentie, C. (2022). Effect of Organizational Justice on Organizational Performance with Mediating Variables of Job Satisfaction and Organizational Commitment- Systematic Article Review Study [Efecto de la justicia organizacional sobre el desempeño organizacional: el papel mediador de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Un estudio de revisión sistemática de la literatura]. *Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences, 3*(3), 1–9. https://doi.org/10.53790/ajmss.v3i3.58

Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement [Gestión de recursos humanos basada en el cuidado y compromiso de los empleados]. *Human Resource Management Review, 32*(3), 100835. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835

Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes.

Papeles del Psicólogo, 37(3), 177-184. https://www.redalyc.org/pdf/778/77847916004.pdf

Sánchez-Cardona, I., Vera-Cruz, M., & Martínez-Lugo, M. (2021). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en organizaciones: Un análisis empírico. *Revista Venezolana de Gerencia, 26*(95), 1052–1068. https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.95.18

Sánchez-García, J. C., Vargas-Morales, M., & Hernández-Ríos, M. L. (2021). Factores de retención del talento humano y su relación con la satisfacción laboral. *Revista Venezolana de Gerencia, 26*(94), 579–596. https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.94.10

Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J. F. (2022). The technostress trifecta—techno eustress, techno distress and design: Theoretical directions and an agenda for research [La tríada del tecnoestrés: tecnoeustrés, tecnodistrés y diseño: orientaciones teóricas y una agenda para la investigación]. *Information Systems Journal, 32*(1), 6–42. DOI:10.1111/isj.12169/full

Tripathi, A., & Srivastava, R. (2020). A Literature Review on Turnover and Retention of IT Employees. International Journal of Advanced Science and Technology [Una revisión de la literatura sobre la rotación y la retención de empleados de tecnologías de la información (TI)], 29(3), 12675–12683. A Literature Review on Turnover and Retention of IT Employees | Request PDF

Zaidensztat, A., & Hoffman, E. (2024). Crecimiento de las empresas Fintech en la industria de servicios financieros y su impacto en la inclusión financiera en Latinoamérica. https://dspaceapi.live.udesa.edu.ar/server/api/core/bitstreams/dcc1e20b-b524-4cd6-928b-0f901790b962/content

Anexos

Anexo A.

Matriz Revisión Documental.

FORMATO RAE TRABAJO DE GRADO "PERMANENCIA PERSONAL IT"												
BASE DE DATOS												
N°	TITULO DEL DOCUMENTO	TESIS PRINCIPAL	PALABRAS CLAVE	RESUMEN	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	AUTORES DEL DOCUMENTO	AÑO DE PUBLICACIÓN	TIPO DE DOCUMENTO (ARTICULO,	FUENTE (INTERNET, FISICO)(INSERTAR LINK DEL	PAÍS DE ORIGEN DEL DOCUMENTO	RESULTADOS FUNDAMENTALES	REFERENCIA (APA 7MA EDICIÓN)
1	Employee turnover theory and research	Retención y rotación laboral	embeddedness, employee turnover, job attitudes, shocks, participation mindsets	We review seminal publications on employee turnover during the 100-year existence of the Journal of	Revisión teórica	Hom et al.	2022	Artículo	https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055450	EE.UU.	Integra antecedentes y factores de permanencia.	Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2022). One hundred years of employee turnover theory and research.
2	Caring HRM and employee engagement	Compromiso y permanencia	Caring HRM Strategic HRM Employee engagement Organizational care Organizational climate	Research on employee engagement has demonstrated that human resource management (HRM) practices and systems	Cuantitativa	Saks, A. M.	2022	Artículo	https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835	Canadá	El compromiso favorece la retención.	Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. Human Resource Management Review,
3	Effect of organizational justice on organizational performance with mediating variables of job satisfaction and organizational commitment-systematic article review study	Justicia organizacional	justice, commitment	The main aim of this systematic review study is to assess the effect of organizational justice on organizational performance with	Cuantitativa	Moges y Ametie	2022	Artículo	https://doi.org/10.53790/ajmss.v3i3.58	Etiopia	La justicia fortalece el compromiso.	Moges, A., & Amentie, C. (2022). Effect of Organizational Justice on Organizational Performance with Mediating Variables of
4	Factores que inciden en la motivación y retención de trabajadores del conocimiento	Retención del talento	gestión de personal, motivación, retención, trabajadores del conocimiento.	El objetivo de este trabajo es medir los factores que influyen en la motivación y retención de los trabajadores del	Cuantitativa	Villasana y Sánchez	2022	Artículo	2528-7907-rsan-1-49-00016.pdf	México	Bienestar y desarrollo reducen rotación.	Villasana Arreguín, L. M., & Sánchez Macías, A. (2022). Factores que inciden en la motivación y retención de trabajadores del
5	Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: un estudio desde el contexto educativo	Liderazgo	liderazgo transformacional; satisfacción laboral; intención de dejar el trabajo; educación primaria	Esta investigación analiza la relación entre el liderazgo transformacional (LT), la satisfacción laboral (SL) y la intención de dejar el	Cuantitativa	Delgado y Gahona	2022	Artículo	0718-0764-infotec-33-06-11.pdf	Chile	El liderazgo transformacional mejora permanencia.	Delgado-Bello, C. A., & Gahona Flores, O. F. (2022). Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo B.

Formulario de Encuesta "Percepción del Trabajo en Fintech del Parque de la 93 en Bogotá"

Enlace de acceso a la estructura del formulario: https://forms.gle/KtNXUygcBneByQFh8