

Universidad ORT Uruguay

Facultad de Ingeniería

**Incorporación de talento humano en
emprendimientos de software**

Entregado como requisito para la obtención del título de Licenciado en Sistemas

Valentina Cabrera - 193036

Junior Capobianco - 171087

María del Carmen Núñez - 124110

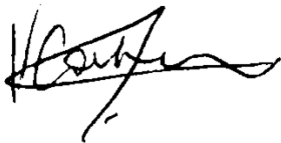
Tutor: Gerardo Matturro

2023

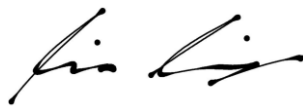
Declaración de autoría

Nosotros, Valentina Cabrera, Junior Capobianco y María del Carmen Núñez, declaramos que el trabajo que se presenta en esta obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el proyecto de grado;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



Valentina Cabrera
Montevideo, 19 de octubre
de 2023



Junior Capobianco
Montevideo, 19 de octubre
de 2023



María del Carmen Núñez
Montevideo, 19 de octubre
de 2023

Agradecimientos

Queremos agradecer a nuestras familias y amigos, por el apoyo que nos brindaron durante el transcurso de esta tesis.

También queremos reconocer y agradecer al Dr. Gerardo Matturro, cuyo apoyo y orientación fueron fundamentales en todas las etapas de este proyecto, aportando sus conocimientos para poder agregarle valor al trabajo realizado.

Finalmente queremos expresar nuestro agradecimiento a los fundadores de las *startups* que colaboraron con nosotros al dedicar su tiempo para llevar a cabo las entrevistas. Su participación fue fundamental para hacer posible la realización de este trabajo.

Abstract

Contexto: Los emprendimientos de *software* se centran en desarrollar productos y servicios basados en la innovación, lo que les permite ingresar al mercado con soluciones que aborden necesidades específicas. Como cualquier emprendimiento, a medida que crece, también surge la necesidad de satisfacer requerimientos adicionales del negocio. En este punto, los fundadores considerarán la posibilidad de incorporar nuevos talentos a su equipo.

Objetivo: Este estudio tiene como objetivo identificar los motivos principales que llevan a los emprendedores a tomar la decisión de integrar talento en sus equipos, así como los desafíos fundamentales que enfrentan en este proceso. Además, se investiga cómo se enfrentan a estos desafíos, considerando la dinámica distintiva del entorno emprendedor.

Método: Para el desarrollo de esta investigación, se realizaron entrevistas a 10 fundadores de emprendimientos de *software* incubados por el Centro de innovación y Emprendimiento de Universidad ORT Uruguay. A través de estas entrevistas, se identificaron similitudes y diferencias que se abordan en el capítulo 2. En dicho capítulo, se destaca la importancia de crear un entorno motivador y fomentar el desarrollo de competencias para retener el talento.

Resultados: La mayoría de los emprendedores entrevistados no aplican estrategias específicas de retención, en su lugar, los miembros del equipo buscan entornos motivadores y, si no están satisfechos, buscan alternativas. Aunque se espera que las *startups* tengan alta rotación, la mayoría ha experimentado poca o ninguna rotación de personal. Además, la etapa de desarrollo influye en la gestión de recursos humanos.

A pesar de su dinámica, la gestión del personal sigue siendo importante para las *startups* de *software*, en donde valoran el conocimiento y reconocen que las personas son clave en este proceso.

Conclusión: Los resultados aquí presentados son de interés para investigadores relacionados a los emprendimientos de *software*, emprendedores en el área de *software*, así como también para las organizaciones que impulsan a estos emprendimientos.

Palabras clave

Software startup, talento, habilidades blandas, habilidades técnicas, proceso de *onboarding*, desarrollo de talento, retención de talento, CIE, gestión de talento, incentivos, equipo, pruebas psicológicas, pruebas técnicas, contratos laborales, rotación de personal.

Índice

1.	Introducción.....	14
2.	Marco teórico.....	16
2.1.	Conceptos generales sobre emprendimientos de <i>software</i>	16
2.1.1.	Definición de <i>startup</i>	16
2.1.2.	Definición y características de los emprendimientos de <i>software</i>	16
2.1.3.	El equipo fundador	17
2.1.4.	Definición de innovación.....	17
2.1.5.	Centro de Innovación y emprendimientos (CIE).....	18
2.1.6.	Las habilidades en las <i>startups</i> de <i>software</i>	18
2.1.7.	Habilidades técnicas	18
2.1.8.	Habilidades blandas	20
2.1.9.	Tipos de contratos.....	21
2.2.	Conceptos generales sobre gestión de talento humano.....	24
2.2.1.	Definiciones de talento humano	24
2.2.2.	Definición de gestión de talento y actividades asociadas.....	24
2.2.3.	El impacto de la gestión talento.....	24
2.2.4.	Actividades claves para gestionar talento humano.....	25
2.3.	Gestión de talento en emprendimientos.....	30
2.3.1.	Motivos para incorporar talento en emprendimientos.....	30
2.3.2.	Estrategias de contratación	31
2.3.3.	Fuentes de reclutamiento	32
2.3.4.	<i>Onboarding</i> en emprendimientos	34
2.3.5.	Cultura y ambiente de trabajo.....	36
2.4.	Trabajos relacionados	37
3.	Definición del problema	39

4.	Diseño metodológico.....	41
4.1.	Objetivos.....	41
4.1.1.	Objetivo general	41
4.1.2.	Objetivos específicos.....	41
4.2.	Preguntas de investigación.....	42
4.3.	Procedimientos y técnicas.....	42
4.3.1.	Enfoque de trabajo.....	42
4.3.2.	Informantes clave	43
4.3.3.	Instrumentos de recolección de datos.....	43
4.3.4.	Técnicas de recolección de datos.....	44
4.3.5.	Proceso de recolección de datos	44
4.3.6.	Muestra	46
4.3.7.	Preparación de los datos para su análisis.....	46
4.3.8.	Análisis de los datos	47
4.4.	Plan general de trabajo.....	47
4.4.1.	Entregables	47
4.4.2.	Cronograma	47
4.4.3.	Artefactos generados	48
4.5.	Guion de entrevista	48
4.5.1.	Perfil de la <i>startup</i>	49
4.5.2.	Proceso de incorporación de talento (identificación y selección)	49
4.5.3.	Etapa de retención y desarrollo del talento.....	49
4.5.4.	Desafíos y lecciones aprendidas	50
4.5.5.	Relación entre objetivos específicos y preguntas de entrevista.....	51
5.	Resultados obtenidos	53
5.1.	Información demográfica.....	53

5.2.	Entrevistas.....	55
5.1.1.	Pregunta 1.....	55
5.1.2.	Pregunta 2.....	55
5.1.3.	Pregunta 3.....	57
5.1.4.	Pregunta 4.....	57
5.1.5.	Pregunta 5.....	58
5.1.6.	Pregunta 6.....	59
5.1.7.	Pregunta 7.....	60
5.1.8.	Pregunta 8.....	62
5.1.9.	Pregunta 9.....	63
5.1.10.	Pregunta 10.....	65
5.1.11.	Pregunta 11.....	66
5.1.12.	Pregunta 12.....	66
5.1.13.	Pregunta 13.....	67
5.1.14.	Pregunta 14.....	68
5.1.15.	Pregunta 15.....	68
5.1.16.	Pregunta 16.....	69
5.1.17.	Pregunta 17.....	70
5.1.18.	Pregunta 18.....	71
5.1.19.	Pregunta 19.....	72
5.1.20.	Pregunta 20.....	72
5.1.21.	Pregunta 21.....	73
6.	Análisis y discusión de los resultados.....	75
6.1.	Sobre eventos o circunstancias organizacionales que disparan la necesidad de incorporar talento a un emprendimiento.....	75
6.1.1.	Motivos para la incorporación de talento a la <i>startup</i>	75

6.1.2.	Ventajas y desventajas de incorporar talento	77
6.1.3.	Desafíos en la incorporación de talento.....	79
6.2.	Sobre fuentes de reclutamiento más utilizados para contratar talento.....	81
6.2.1.	Fuentes de reclutamiento utilizadas.....	81
6.2.2.	Proceso de incorporación de talento.....	83
6.2.3.	Tipos de contratos.....	84
6.2.4.	Opinión acerca de incorporar pasantes.....	86
6.3.	Sobre características y habilidades valoradas al contratar nuevos talentos	87
6.3.1.	Habilidades más importantes al incorporar talento	87
6.3.2.	Proceso de entrevistas y preguntas realizadas	91
6.3.3.	Realización de pruebas técnicas a los candidatos.....	92
6.3.4.	Roles o actividades para incorporar personal.....	93
6.3.5.	Aspectos que atraen y retienen al talento	95
6.3.6.	Variaciones en las estrategias de contratación	97
6.4.	Sobre estrategias que utilizan para desarrollar y retener al talento una vez que han sido contratados	99
6.4.1.	Cultura y ambiente de trabajo.....	99
6.4.2.	Aseguramiento de la integración de los nuevos talentos en la cultura y procesos de la <i>startup</i>	102
6.4.3.	Incentivos y programas de desarrollo profesional.....	104
6.4.4.	Estrategias para retener talento.....	108
6.4.5.	Rotación de personal, ¿Es un problema?.....	110
6.5.	Sobre buenas prácticas de gestión de talento humano y lecciones aprendidas en relación con la planificación y ejecución de los procesos	113
6.5.1.	Métodos o herramientas que utilizan para colaborar con el trabajo en equipo	113
7.	Conclusiones.....	115

7.1. Respuestas a las preguntas de investigación.....	115
7.2. Comentarios finales	122
8. Lecciones Aprendidas.....	125
9. Amenazas a la validez	127
9.1. Dependencia.....	127
9.2. Credibilidad	128
9.3. Transferencia y aplicabilidad a los resultados	128
10. Trabajos futuros.....	129
Referencias bibliográficas	130
ANEXO 1: Fichas para entrevista	134
ANEXO 2: Extracto de las transcripciones	139

Índice de tablas

Tabla 1 - Cronograma de actividades a realizar	47
Tabla 2 - Correspondencia entre objetivos específicos y preguntas de las entrevistas ..	51
Tabla 3 - Sobre los entrevistados y la duración de las entrevistas	53
Tabla 4 - Sobre los emprendimientos, sus fundadores y personal actual	54
Tabla 5 - Respuestas a la pregunta 1: Motivos para incorporar talento	55
Tabla 6 - Respuestas a la pregunta 2: Ventajas de incorporar talento	56
Tabla 7 - Respuestas a la pregunta 2: Desventajas de incorporar talento.....	56
Tabla 8 - Respuestas a la pregunta 3	57
Tabla 9 - Respuestas a la pregunta 4	58
Tabla 10 - Respuestas a la pregunta 6	59
Tabla 11 - Respuestas a la pregunta 7: Motivación de incorporar pasantes.....	60
Tabla 12 - Respuestas a la pregunta 7: Ventajas y desventajas de incorporar pasantes.	61
Tabla 13 - Respuestas a la pregunta 8	62
Tabla 14 - Respuestas de la pregunta 9	63
Tabla 15 - Respuestas a la pregunta 10	65
Tabla 16 - Respuestas a la pregunta 11	66
Tabla 17 - Respuestas a la pregunta 12	67
Tabla 18 - Respuestas a la pregunta 13	67
Tabla 19 - Respuestas a la pregunta 14	68
Tabla 20 - Respuestas a la pregunta 15	69
Tabla 21 - Resumen de la pregunta 16	69
Tabla 22 - Respuestas a la pregunta 16: Tipos de incentivos.....	70
Tabla 23 - Respuestas a la pregunta 17	70
Tabla 24 - Respuestas a la pregunta 18	71
Tabla 25 - Respuestas a la pregunta 19	72
Tabla 26 - Resultados de la pregunta 1.....	75
Tabla 27 - Resultados de la pregunta 2 - Ventajas	77
Tabla 28 - Resultados de la pregunta 2: Desventajas	78
Tabla 29 - Resultados de la pregunta 3.....	80
Tabla 30 - Resultados de la pregunta 4.....	81

Tabla 31 - Resultados de la pregunta 5.....	83
Tabla 32 - Resultados de la pregunta 6.....	84
Tabla 33 - Resultados de la pregunta 7.....	86
Tabla 34 - Resultados de la pregunta 8.....	87
Tabla 35 - Resultados de la pregunta 10.....	92
Tabla 36 - Resultados de la pregunta 11.....	93
Tabla 37 - Resultados de la pregunta 12.....	95
Tabla 38 - Resultados de la pregunta 13.....	97
Tabla 39 - Resultados de la pregunta 14.....	99
Tabla 40 - Resultados de la pregunta 15.....	102
Tabla 41 - Resultados de la pregunta 16.....	104
Tabla 42 - Resultados de la pregunta 16: Por tipo de incentivo	105
Tabla 43 - Resultados de la pregunta 17.....	108
Tabla 44 - Resultados de la pregunta 18.....	111
Tabla 45 - Resultados de la pregunta 19.....	113

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 1.....	76
Ilustración 2 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 2: Ventajas	77
Ilustración 3 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 2: Desventajas	79
Ilustración 4 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 3.....	80
Ilustración 5 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 4.....	82
Ilustración 6 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 5.....	83
Ilustración 7 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 6.....	84
Ilustración 8 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 7.....	86
Ilustración 9 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 8.....	89
Ilustración 10 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 10.....	92
Ilustración 11 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 11.....	94
Ilustración 12 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 12.....	96
Ilustración 13 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 13.....	98
Ilustración 14 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 14.....	100
Ilustración 15 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 15.....	102
Ilustración 16 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 16.....	105
Ilustración 17 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 16: Tipo de incentivo	106
Ilustración 18 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 17.....	108
Ilustración 19 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 18.....	111
Ilustración 20 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 19.....	114

1. Introducción

El título de nuestra tesis, "Incorporación de Talento en *Startups de Software*", refleja el interés en comprender cómo estas *startups* seleccionan y contratan a profesionales aptos. Este proceso es esencial para mantener su competitividad y asegurar un crecimiento continuo en entornos dinámicos y altamente competitivos. Esta investigación es fundamental para explorar cómo las *startups* atraen a los mejores talentos. Al aprender de diversas experiencias empresariales, buscamos identificar las estrategias más efectivas en este proceso, contribuyendo así a una mejor comprensión de cómo abordan la contratación de talento en ambientes competitivos y cambiantes.

Este trabajo se organiza en nueve capítulos, iniciando con el capítulo 2 en el cual realizamos un análisis del marco teórico que abarca conceptos generales sobre emprendimientos de *software* y principios fundamentales de gestión de talento humano.

En el capítulo 3, indagamos en los desafíos clave que enfrentan los emprendimientos de *software*, desde la escasez de recursos hasta la formación de equipos pequeños e inexpertos.

En el cuarto capítulo, planteamos interrogantes fundamentales para adentrarnos en el proceso de contratación de talento en *startups de software*, explorando eventos organizacionales que impulsan la necesidad de contratar, fuentes de reclutamiento, así como características y habilidades valoradas. Optamos por un enfoque cualitativo respaldado por las Metodologías de Investigación de Sampieri [1], reconociendo su capacidad para obtener información detallada. Nos conectamos con veinte emprendimientos del CIE y, después de entrevistar a diez emprendedores, empleamos cuestionarios como la herramienta principal de recolección de datos, organizados en capítulos para abordar diversos aspectos. Este método promete desvelar información valiosa sobre la gestión del talento en *startups de software*.

El capítulo 5 presenta los resultados obtenidos mediante entrevistas realizadas a los diez emprendimientos, conformando la muestra central del estudio. Aquí, se incluyen las transcripciones de dichas entrevistas, resaltando segmentos que ofrecen conocimientos clave en respuesta a las preguntas del cuestionario. Estos resultados proporcionan una

visión integral de la dinámica de contratación de talento en el contexto de los emprendimientos de *software*, contribuyendo significativamente a la comprensión del tema en esta tesis.

En el sexto capítulo, analizamos y discutimos los resultados obtenidos de los informantes clave detallados en el capítulo 5. El objetivo es abordar las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos establecidos, proporcionando una comprensión completa de la dinámica de contratación de talento en *startups* de *software*.

En el capítulo 7, se encuentran las conclusiones que abarcan las respuestas a las preguntas de investigación y observaciones finales. En el capítulo 8, se presentan las lecciones aprendidas a lo largo de la investigación. Finalmente, en el capítulo 9, se centra en las posibles amenazas a la validez del estudio, ofreciendo un análisis crítico de los desafíos que podrían comprometer la solidez de los resultados obtenidos.

2. Marco teórico

2.1. Conceptos generales sobre emprendimientos de *software*

2.1.1. Definición de *startup*

Antes de adentrarnos en la definición de una *software startup*, es fundamental aclarar qué entendemos por "*startup*" en general.

Según Ries [2] una *startup* es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de extrema incertidumbre.

Según Michael Wade [3], las *startups* toman riesgos día a día que les permiten construir un nuevo producto o servicio, la tasa de innovación que tienen suele ser más alta que las empresas tradicionales.

Las *startups* están demostrando una eficiencia en constante crecimiento en la creación de valor para el cliente, destacándose en varios aspectos:

- Se apropian de la totalidad de los ingresos y beneficios resultantes.
- Reducen costos generando una caída de los márgenes del sector.
- Perfeccionan la experiencia del cliente.
- Logran obtener valor a través de sus plataformas y retienen a los clientes.
- Se destacan no solo por sus modelos de negocio, sino también por su forma de operar y ejecutar sus estrategias.

2.1.2. Definición y características de los emprendimientos de *software*

Un emprendimiento de *software* toma las características de incertidumbre y escaso historial operativo de una *startup* tradicional, a una empresa dedicada a la creación de valor con una base en tecnología de la información, enfocándose principalmente en el desarrollo de piezas de *software*.

Los mayores desafíos de una *startup* de *software*, están enfocados en crecer en mercados inciertos al mismo tiempo de trabajar con tecnología de vanguardia, así mismo se

caracterizan por la falta de recursos los cuales son principalmente reactivos, equipos pequeños con poca experiencia, la apuesta por un único producto, condiciones de alta incertidumbre, dependencia de terceros y rápida evolución [4].

2.1.3. El equipo fundador

El proceso de crecimiento de una *startup* lleva muchos años y pasa por muchas etapas, entre ellas el crecimiento profesional del equipo fundador que debiera adquirir las habilidades necesarias para aportar y reconocer las oportunidades de negocio [5].

La conformación y el éxito de un emprendimiento requiere que el equipo fundador tenga ciertas habilidades [6] y también es necesario que la o las personas que lleven adelante un emprendimiento tengan algunas, sino todas de las siguientes características [7]:

- Ambición.
- Una fuerte creencia en la empresa, producto o servicio creado.
- Confianza en sí mismo.
- Una casi obsesión por las cuestiones financieras.
- Pragmatismo.
- Confía en los instintos.

Un dato importante relacionado al estado de supervivencia de las *startups* es que el 80% de las nuevas empresas que sobreviven más de dos años fueron fundadas por un grupo de dos o más individuos [4], esto toma relevancia ya que un equipo conformado desde los inicios permite una mejor división de responsabilidades, principalmente cuando entre los socios existe diversidad de habilidades.

2.1.4. Definición de innovación

La innovación es un concepto clave en el mundo de los emprendimientos de *software*, ya que puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso en un mercado competitivo. Innovar no se trata simplemente de tener una idea nueva, sino de implementarla y generar un cambio real y positivo en las personas. Es común que existan ideas innovadoras, pero no todas estas ideas se convierten en innovaciones. La razón de esto es que la innovación implica que la idea sea adoptada y aceptada por las personas para que genere un cambio

real en la organización y en la sociedad. Por lo tanto, si la idea no es adoptada por nadie, no puede ser considerada una innovación ya que no está generando un cambio real.

2.1.5. Centro de Innovación y emprendimientos (CIE)

De acuerdo con la información proporcionada en la página oficial del CIE [8], *“tiene como objetivo fomentar la cultura emprendedora y de innovación en la universidad. Para lograrlo ejecuta acciones tendientes a desarrollar, fortalecer y coordinar un ecosistema que vincula universidad, empresa, sociedad y el sector financiero; logrando que iniciativas emprendedoras se conviertan en emprendimientos innovadores que agregan valor a la sociedad.”*

2.1.6. Las habilidades en las startups de software

El capital humano constituye un factor importante y determinante para el éxito de los emprendimientos de *software* según el artículo de Kaiser y Müller [9], como también es relevante para un buen desempeño de las empresas, la heterogeneidad, variación de habilidades y competencias entre los integrantes. Estos autores también afirman que la evidencia empírica no sugiere que esto último tenga un efecto beneficioso directo para garantizar su éxito.

Si consideramos el concepto de “habilidad” y su relación con el ámbito empresarial, para Johnson y colegas [10] la habilidad refiere a las competencias en el desempeño y que la misma se puede potenciar con el desarrollo, entrenamiento y el ejercicio de la práctica, y afirma: *“Las habilidades son construcciones multidimensionales; comprenden lo cognitivo – saber y lo aprendido; la expresión afectivo – emocional y lo vivido; el comportamiento – acción a nivel estratégico, táctico y personal; y el contexto – niveles sectoriales, ocupacionales, laborales y de tareas.”*

2.1.7. Habilidades técnicas

Las habilidades técnicas en el contexto de los emprendimientos de *software* refieren a las prácticas, técnicas y conocimientos necesarios para desarrollar, implementar y gestionar aplicaciones y soluciones de *software* como mencionan en sus trabajos los autores Kaiser y Müller [9], Buffa y Febles [11] y Johnson y colegas [10].

Para Ries [2] las habilidades técnicas se refieren a las aptitudes específicas relacionadas con la ingeniería de *software*, la programación y el desarrollo de productos digitales, y que son habilidades esenciales para construir y garantizar soluciones tecnológicas innovadoras y escalables.

Según señala Blank y Dorf [12] las habilidades técnicas en *startups* abarcan áreas como el desarrollo de *software*, la arquitectura de sistemas, la ingeniería, la seguridad informática y la gestión de bases de datos. Estas son necesarias para desarrollar productos sólidos y cuidar la continuidad operativa en el entorno de las *startups* de *software*.

Andersson y colegas [13] abordan que las habilidades técnicas necesarias para desarrollar aplicaciones web y móviles, cubren áreas como el diseño de interfaces de usuario, la arquitectura de sistemas distribuidos, la gestión de bases de datos y el desarrollo de *software*. Y que estas habilidades son decisivas para *startups* de *software* que se enfocan en la creación de productos y servicios basados en Internet.

Los autores Fastré y A. Van Gils [14] identifican tres categorías de habilidades técnicas que son las siguientes:

- Competencias comerciales: estas habilidades están relacionadas con las operaciones de una empresa, como marketing, finanzas y contabilidad.
- Habilidades técnicas: estas habilidades están relacionadas con el servicio o producto específico que se está desarrollando. Abarcan las áreas de desarrollo de *software*, diseño web y desarrollo de productos.
- Habilidades de gestión: estas habilidades están relacionadas con la capacidad de gestionar personas y recursos de manera eficiente. Refieren a liderazgo, trabajo en equipo y negociación.

Estos autores dejan notar que las habilidades técnicas adquiridas por la educación y capacitación formal son conocimientos básicos que se necesitan al empezar, pero que además se tiene que estar preparado para adquirir nuevas habilidades en la medida que se evoluciona.

Según Man y colegas [15] clasifican las habilidades técnicas que son fundamentales en tres grupos:

- **Habilidades de identificación de oportunidades:** Estas habilidades permiten a los emprendedores identificar nuevas oportunidades de negocio. Incluyen la capacidad de busca de tendencias de mercado, evaluar la viabilidad de nuevas ideas y desarrollar planes de negocios.
- **Habilidades de organización:** estas permiten construir y administrar negocios. Incluyen la capacidad de establecer metas, delegar tareas, motivar a los empleados y administrar las finanzas.
- **Habilidades de gestión de relaciones:** permiten generar y mantener relaciones con clientes, proveedores y otras partes interesadas. Incluyen la capacidad de comunicarse de manera efectiva, generar confianza y resolver conflictos.

Dichos autores citan en su trabajo varios estudios que respaldan la importancia de las habilidades técnicas, y concluyen que las mismas son un componente esencial para el éxito. Argumentan que se necesita desarrollar una base sólida de habilidades técnicas para identificar y explotar nuevas oportunidades, así como construir y administrar buenas relaciones con los distintos actores.

2.1.8. Habilidades blandas

Las habilidades blandas, también conocidas como habilidades sociales o interpersonales, en un sentido amplio se refieren a las características personales que permiten a las personas entre otras cosas, interactuar efectivamente, trabajar en equipo, poder adaptarse a entornos de constantes cambios, tener una comunicación asertiva, construir relaciones sólidas y resolver problemas de manera productiva.

Según la investigación de C. Iriarte y colegas [16] a las *startup* de *software* se les exige cada vez más que posean personal con una amplia gama de habilidades blandas además de sus habilidades técnicas, y se debe esto a la necesidad de que estos individuos desarrollen buenas técnicas de comunicación, colaboración y negociación ante problemas con personal técnico y no técnico, y a la complejidad creciente de los proyectos de desarrollo de *software*.

En dicho artículo [16] se presentan los hallazgos más relevantes sobre las habilidades blandas más importantes para el personal de una *startup* de desarrollo de *software*, y son las siguientes:

- Comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Resolución de problemas.
- Pensamiento crítico.
- Adaptabilidad.
- Liderazgo.
- Inteligencia emocional.

La revisión del artículo destaca que existe una falta de consenso sobre la definición y medición de las habilidades blandas para los desarrolladores de *software*.

El artículo también sugiere que las habilidades blandas se están volviendo cada vez más importantes para los desarrolladores y empresas de *software*.

Blank y Dorf [12] enfocan la importancia de las habilidades blandas para establecer relaciones efectivas con los clientes, socios y miembros del equipo.

Ries [2] destaca la importancia de las habilidades blandas como la comunicación efectiva y la capacidad de aprendizaje, para el éxito de una *startup*.

2.1.9. Tipos de contratos

El autor Tanner [17] aborda distintas formas en la incorporación de candidatos desde los diferentes contratos y/o formas de contratación para construir el equipo de las *startups*.

Tanner señala que para empresas establecidas el proceso de contratación se visualiza como algo que se necesita y se realiza al renunciar un empleado, mientras que para los empresarios de *startup* se piensa como parte del crecimiento y expansión natural de la empresa.

El autor mencionado presenta en la guía [17] los siguientes tipos de contratos como estrategias para la incorporación de talento independiente:

- Trabajadores independientes

Los trabajadores autónomos pueden ser una excelente opción para subcontratar trabajadores para tareas específicas o si se necesita obtener apoyo de forma temporal. Los contratos de los trabajadores independientes deben detallar en forma clara los entregables y responsabilidades asociadas, como también las condiciones de pago.

- Pasantes

Los pasantes pueden ser estudiantes o egresados recientes que se podrán incorporar a un emprendimiento en forma temporal o incluso luego quedar de manera definitiva al graduarse. Su interés puede ser de índole de crecimiento profesional y/o para brindarle experiencia como primera práctica laboral. Las pasantías son una buena instancia de obtener asistencia sobre tareas simples y los pasantes pueden proporcionar comentarios del negocio.

- Socios

Los socios pueden ser individuos o empresas y estos integran y pueden compartir en diferente medida la propiedad de la empresa, y muy probablemente estén involucrados en todas las decisiones que lleve adelante el emprendimiento. Los socios pueden aportar habilidades que se estén necesitando, experiencia y acceso a nuevos recursos. Es importante hacer una adecuada elección de socios ya que esto repercutirá de forma directa en la dirección del negocio, por lo que es recomendable estar alineado con esas personas respecto a la visión, valores y la cultura de la empresa.

- Consultores

Los consultores son las personas que se encargan de aconsejar y asesorar de forma experta o especializada sobre determinado tema o etapa del negocio. Pueden representar una excelente manera de obtener lo que la empresa necesita si cuentan con las habilidades y la experiencia específica.

- Empleados temporales

Los empleados temporales pueden ser una excelente manera de obtener ayuda a corto plazo o de reemplazar a un empleado enfermo o de vacaciones.

También pueden existir otras alternativas en la incorporación que no vaya por la línea más tradicional de agregar nuevo personal:

- Agencias temporales

Se puede utilizar para ciertos puestos que pueden permitir con esta forma de contratación, evaluar si realmente se necesita contratar a una persona y se refleja que aporta valor, o de lo contrario, si no se percibe el aporte se puede prescindir de forma sencilla.

- Subcontratación u Outsourcing

Esta modalidad se utiliza para contratar tanto a personas como a empresas para que se encarguen de realizar tareas específicas de manera autónoma durante un período de tiempo. En esta forma de contratos los trabajadores están bajo un contrato específico donde se puntualiza los términos y condiciones de la función, y éstos son los responsables de las obligaciones fiscales como ser seguros, impuestos y demás prestaciones. Bajos este tipo de contratación se puede contribuir al ahorro para la empresa al reducir costos en áreas que no son la parte principal del negocio. Sin embargo, Tanner no la recomienda en general por los riesgos asociados al poco control sobre el trabajo, salvo para proyectos especiales que no sean parte de las funciones fundamentales de la empresa.

- Subcontratar a su cliente

Según los ejemplos que presenta la guía de este tipo de contrato, podemos entender que puede darse en las empresas que, ante su necesidad de incorporar mano de obra, trasladaron a sus clientes parte del trabajo. Un ejemplo claro es el caso de los cajeros automáticos y los surtidores de combustible de autoservicio. Este modo permite una reducción de costos y ahorros significativos de personal al permitir que los clientes realicen parte del trabajo.

2.2. Conceptos generales sobre gestión de talento humano

2.2.1. Definiciones de talento humano

Según el libro *Talent Management* [18] define talento humano como una habilidad natural que puede ser adquirida y/o desarrollada a través de la educación, la formación y la experiencia laboral. Esto significa que, aunque algunos empleados pueden tener ciertas habilidades innatas, otras habilidades pueden ser aprendidas y mejoradas a lo largo del tiempo.

2.2.2. Definición de gestión de talento y actividades asociadas

En el mundo del emprendimiento de *software* es esencial tener un equipo de trabajo muy capacitado y dedicado para asegurarse de que la organización tenga éxito. Para lograr esto, es importante gestionar adecuadamente el talento, lo que significa llevar a cabo actividades y procesos que permitan identificar y desarrollar el potencial de los empleados más valiosos de la organización.

Tal como menciona A. McDonnell [18], “*la gestión del talento consiste en identificar de manera sistemática los trabajos más importantes que marcan la diferencia en la ventaja competitiva de una empresa a largo plazo*”. Luego, se trata de preparar un grupo de personas altamente capaces y con un buen desempeño para ocupar esos puestos clave. Además, se busca diseñar un sistema de recursos humanos especializado que facilite la contratación de los candidatos más calificados y asegure su compromiso constante con la empresa.

Durante este proceso, no solo es necesario atraer y retener el talento, sino también brindarle desarrollo profesional y mantenerlo motivado. De esta forma la gestión de talento es un factor clave de éxito a largo plazo en la *startup* de *software*.

2.2.3. El impacto de la gestión talento

El estudio de Björkman y colegas [19] muestra que el hecho de ser identificado como talento puede tener un efecto muy favorable en las actitudes de los empleados, encontraron diferencias significativas entre los empleados que percibían que habían sido

identificados como talentos y aquellos que no lo habían sido, así como aquellos que no estaban seguros si eran considerados talentos o no por la organización.

También menciona que los empleados que se perciben a sí mismos como talentos tienden a tener un mayor compromiso, desarrollar competencias de valor para la organización, una menor intención de rotación y una mayor identificación con el trabajo: *“Cuando los individuos se percibían a sí mismos como talentos, se observó un mayor compromiso para aumentar las demandas de rendimiento, desarrollar competencias de valor para la organización, una menor intención de rotación y una mayor identificación con su unidad de trabajo. Estos hallazgos fueron estables, excepto en cuanto a la intención de rotación, cuando se compararon con aquellos empleados que informaron estar inseguros de su estatus de talento”*

Sin embargo, la falta de una diferencia significativa entre aquellos que no fueron identificados como talentos y aquellos que estaban inseguros sugiere que los posibles impactos motivacionales negativos en los no talentos pueden ser limitados: *“ser consciente de su estatus de talento parece tener un impacto motivacional. Además, la falta de una diferencia estadísticamente significativa entre aquellos que no fueron identificados como talentos y aquellos que estaban inseguros sugiere que los posibles impactos motivacionales negativos en los no talentos pueden ser limitados.”*

Björkman [19] indica que el estatus de talento puede influir positivamente en el contrato psicológico de aquellos que lo poseen, lo que puede llevar a efectos positivos en actitudes, comportamientos y rendimiento.

2.2.4. Actividades claves para gestionar talento humano

Identificación y selección de talento

En esta etapa, se trata de identificar a aquellos empleados que se destacan por su alto rendimiento y excelentes habilidades para ocupar un puesto dentro de la organización.

Tal como se menciona en el artículo Sumelius y colegas [20], su objetivo principal es retener, motivar y aumentar el compromiso entre individuos clave a través de un proceso de diferenciación de la fuerza laboral.

Identificación de talentos como prácticas intuitivas y ad hoc

Cuando se trata de identificar talentos mediante procesos no estructurados e informales, estos procesos pueden carecer de objetividad. Es decir, no se sigue un proceso claro y definido, lo que puede llevar a decisiones subjetivas que pueden no ser equitativas o justas.

Tal como se plantea en el libro *Talent Management* [18]: *“Las determinaciones de talento se derivan de las opiniones intuitivas o basadas en la "corazonada" de gerentes específicos que llevan a cabo la evaluación. El enfoque intuitivo, como era de esperar, es ampliamente criticado ya que plantea muchas preocupaciones sobre prácticas de reclutamiento y selección no estructuradas e insuficientemente consideradas.”*

Por otro lado, aplicando una perspectiva de psicología industrial, Highhouse [21] argumenta que la idea de que los profesionales de recursos humanos y otros interesados clave puedan predecir el comportamiento humano y la probabilidad de éxito de un empleado mediante la experiencia intuitiva es falsa.

Del mismo modo, Dries [22] señala que los procesos basados en supuestos conjeturales o sin políticas de evaluación formales tienden a sobrevalorar la validez de los juicios intuitivos y pueden llevar a un sesgo hacia aquellos empleados que son más similares a uno mismo. Esto puede plantear preocupaciones importantes sobre la diversidad de los grupos de talento, ya que se tiende a elegir clones de los talentos existentes. Por lo tanto, identificar el talento a través de tales procesos no es estratégicamente valioso para las organizaciones, ya que como menciona Bassi & McMurrer [23] *"confiar en el instinto y la intuición no solo es inadecuado, sino imprudente"*

Jones et al. [24] propone dos enfoques diferentes y opuestos para la gestión del talento: uno centrado en el individuo y otro estratégico/sistemático.

El enfoque individualista se basa en individuos que se destacan o poseen habilidades específicas valiosas, sin tener en cuenta los factores contextuales. Este enfoque ve el talento como un recurso humano y no incluye políticas formales de evaluación ni una comprensión de las características definitorias. Sin entender los factores del equipo y la organización, el enfoque individualista puede ser perjudicial para el rendimiento

organizacional. Los profesionales de recursos humanos a menudo apoyan procesos individualistas porque creen que algunos empleados tienen un "factor X" especial, lo que hace que los enfoques analíticos basados en métricas o evaluaciones formales no sean necesarios.

En lo que respecta a la identificación del talento como enfoque sistemático y estratégico, la mayoría de los expertos en gestión del talento recomiendan dicho enfoque, lo que significa que los procesos deben ser integrados y proactivos. Para tener un sistema exitoso, es importante identificar de manera sistemática los roles críticos en la organización. Todos los individuos deberían pasar por el mismo proceso de identificación del talento. La implementación de prácticas sistemáticas y consistentes puede reducir posibles prejuicios personales, minimizar la dependencia en la intuición y subjetividad, apoyar la justicia procesal y distributiva, y permitir una mayor percepción de equidad en la evaluación del rendimiento y/o potencial de un empleado.

Retención de talento

En promedio, en todas las industrias, las empresas experimentan aproximadamente 13% de deserción de nuevas contrataciones en el primer año, y parte de eso constituye la deserción "lamentable" (reclutas productivos con grandes perspectivas que optan por irse) en contraposición a la deserción "no lamentable" (improductiva y trabajadores de baja perspectiva que abandonan la empresa) como menciona Stein y colega [25]. Esto demuestra la importancia que tiene retener el buen talento y gran parte de ello lo influye en cómo se invertirá el *onboarding* en dichos talentos.

En el libro de Poczowski et al. [26], aclara que las organizaciones que tienen una estrategia de gestión del talento definida con precisión, en materia de recursos humanos, las prácticas de gestión del talento impactan positivamente en la participación, mejora de competencias, desarrollo de trayectorias profesionales y limitar la rotación de empleados, esto significa que a medida que las organizaciones invierten recursos en apostar por el crecimiento y la valoración de los empleados, estos tenderán a generar un mayor compromiso con esta y a su vez a permanecer más tiempo en las mismas.

Tal como explica en el libro *Managing talent* [27], la retención de talento es uno de los objetivos centrales en la gestión del talento, poniendo más énfasis en el equilibrio laboral y personal y la flexibilidad, efecto que se viene dando mayormente a partir de la pandemia de COVID-19. Allí deja claro que el talento con alto potencial tiene más opciones en el mercado que les permite alcanzar dicho equilibrio, y que, si los procesos de gestión de talento no se desarrollan correctamente, siempre existirán “cazadores de talento” en otras organizaciones que si ofrezcan dichas iniciativas. Los ganadores en la retención del talento serán aquellos negocios que logren crear un ambiente motivador para garantizar que cada puesto ofrezca trabajo significativo, competencias, autonomía e interacción social.

Desarrollo de talento

Para mejorar la capacidad de una organización a través del talento, es importante invertir de manera estratégica en el desarrollo de los empleados para obtener resultados positivos. Estas inversiones deben estar alineadas con la estrategia general de la organización y se pueden llevar a cabo mediante diferentes actividades de gestión del talento.

Los autores Berger & Berger [28]; McDonnell & Scullion [29]; Collings y Mellahi [30]; Mellahi y Collings [31] argumentan que la mayoría de los expertos en gestión del talento sugieren que las organizaciones deben crear políticas y procesos sistemáticos e integrados para seleccionar, reclutar, evaluar, identificar, involucrar, motivar y retener a personas con talento, independientemente de la industria, ubicación o tamaño de la organización.

Day y O'Connor [32] mencionan que: *“Centrarse en el desarrollo de la capacidad organizacional a través del talento implica la asignación estratégica de recursos, ya sea tiempo, atención o dinero, para mejorar la capacidad de la fuerza laboral con el tiempo.”*

Por lo expuesto anteriormente, se destaca que la etapa de desarrollo del talento es fundamental para cualquier organización, ya que permite a los empleados adquirir herramientas para crecer y mejorar su posición en la empresa. Sin embargo, es necesario asegurarse de que la organización tenga los recursos necesarios para invertir en el talento.

El proceso de *onboarding*

Uno de los más grandes desafíos a los que se enfrentan las *startups* de *software* en relación a la gestión de los recursos humanos es la rotación de personal, este efecto se da muy especialmente en las empresas del sector de las TI para el cual de un 25% a 35% [33] anualmente rota su talento, esto principalmente afecta a la productividad de las mismas debido a que el tiempo invertido en la trasmisión de conocimiento se debe volver a reiterar al ingresar una nueva persona, por esto es que la integración de los nuevos empleados en estas empresas es crucial debido a que lo que se busca es retener a los empleados el mayor tiempo posible.

El proceso de inducción u *onboarding* es el camino inicial que los nuevos empleados deben transcurrir al ingresar a una empresa y por el cual van adquiriendo los conocimientos y habilidades que requiere el negocio, la forma en que estas actividades se desarrollan adquiere una importancia debido a que determinará, entre otras cosas, a la motivación de la persona para la permanencia en dicha *startup* [34].

Según se detalla en algunos estudios, existen cuatro aspectos diferenciados en el proceso de *onboarding*:

- Cumplimiento, que incluye lo relacionado a normativa y reglas que el nuevo empleado debe cumplir según las necesidades de la compañía.
- Explicación o aclaración, donde se detalla las actividades que se cumplirán para el puesto previsto.
- Cultura, relacionado a la alineación a la cultura empresarial.
- Conexión, referido a las conexiones interpersonales que las personas tienen que crear al ingresar a la compañía

En el libro de Curtis y colegas [35] muestra que las compañías con un nivel de madurez bajo (como sucede con las *startups* en etapas iniciales), normalmente tienen graves problemas para retener el talento debido a que las personas encargadas de supervisarlos, normalmente el equipo fundador, carece de las capacidades que conllevan las actividades de entrenamiento y guía a través del proceso de inducción. Esta falta de experiencia en

las tareas relacionadas a la gestión de los recursos humanos conlleva a que las personas busquen otras empresas debido a esta falta de entendimiento con sus supervisores.

Las primeras impresiones que el empleado tiene al momento de realizar el proceso de inducción tienen un gran impacto en cómo es su imagen de la compañía, de sus compañeros, sus jefes y condicionará su desarrollo en la misma. Un buen proceso de *onboarding* ayuda a las nuevas incorporaciones a sentirse cómodo al mismo tiempo que disminuye el tiempo en alcanzar la mayor productividad, por eso es que según el libro de M. Stein y L. Christiansen [25] existen ciertas actividades que se establecen como prioritarias al momento de incorporar a un nuevo talento:

- Transmisión de conocimiento.
- Nivel de compromiso.
- Automatización y estandarización.
- Consistencia con la experiencia.

2.3. Gestión de talento en emprendimientos

2.3.1. Motivos para incorporar talento en emprendimientos

Es un hecho que emprender es una tarea que consume mucho tiempo y energía del equipo fundador, todo el foco está puesto en hacer que las cosas sucedan a como dé lugar, llevando a un esfuerzo casi sobrehumano. Las ganas de que todo salga de acuerdo con lo esperado hacen que la mayoría de las ocasiones los emprendedores no evalúen la incorporación de talento, algo que puede ayudar a hacer crecer la compañía y a llegar a los mismos resultados inclusive con menor esfuerzo.

La apuesta por la incorporación de nuevas personas al equipo de una *startup* es un evento diferenciador en la misma, a partir de ese momento la responsabilidad del crecimiento ya no depende solo del papel que cumpla el equipo fundador, esto conlleva desafíos para ellos ya que se debe dar una transferencia no solo de los conocimientos técnicos y de las reglas de negocio, el nuevo talento deberá empaparse de la cultura que el emprendimiento quiere mostrar tanto para sus clientes como inversores.

Al momento de la contratación y dependiendo de la etapa en que se encuentre, normalmente las *startup* tienden a ahorrar dinero por lo que preferirán resolver los desafíos con los propios recursos de los socios o a lo sumo contratando desarrolladores *juniors*, sin embargo, esto tiene una desventaja que es la baja productividad, ya que se estima que con desarrolladores seniors esta aumenta hasta 20 veces más para una plantilla de 25% a 50% con este nivel de antigüedad [36]. Al mismo tiempo, la contratación de una cantidad excesiva de seniors tiene el efecto de “*too many bosses, too few leaders*”, donde las expectativas sobre la autoridad para la toma de decisiones no serían satisfechas para todos.

La contratación de personal no es siempre conveniente dependiendo del tipo de emprendimiento que se esté desarrollando, por esto es por lo que surgen algunas alternativas como las mencionadas anteriormente en el libro de Tanner [17].

2.3.2. Estrategias de contratación

Los autores P. Seppänen y colegas [37] analizan las estrategias de contratación en las *startups* de *software* y sostienen que dichas estrategias han cambiado a medida que el emprendimiento ha crecido.

En el pasado, las *startups* se caracterizaban por su flexibilidad y agilidad, y eran capaces de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y de incorporar a los mejores talentos, independientemente de su experiencia o educación. Las *startups* también eran capaces de ofrecer a sus empleados un entorno de trabajo flexible y colaborativo.

Sin embargo, a medida que el emprendimiento ha crecido, las *startups* se han vuelto más competitivas y ahora deben competir con las empresas establecidas por los mejores talentos; asimismo, también deben adaptarse a las nuevas regulaciones y requisitos legales.

Como resultado de estos cambios, las estrategias de contratación se han visto modificadas, ahora están más enfocadas en contratar a los mejores talentos con la experiencia y la educación adecuada. También están más orientadas a ofrecer a sus empleados un entorno de trabajo competitivo y gratificante.

Los autores del libro proporcionan una serie de recomendaciones para mejorar las estrategias de contratación, que incluyen:

- Desarrollar una estrategia de contratación clara y concisa.
- Definir los objetivos de la estrategia de contratación.
- Identificar las necesidades de los empleados.
- Desarrollar una marca de empleador atractiva.
- Utilizar las redes sociales y las plataformas de contratación en línea.
- Ofrecer un paquete de beneficios atractivos.

Los autores concluyen que las *startups* que adoptan estrategias de contratación efectiva estarán mejor posicionadas para tener éxito en el mercado competitivo actual.

2.3.3. Fuentes de reclutamiento

Existe la creencia de que la mayor parte de las personas calificadas prefieren ingresar en una compañía establecida, con sueldos más altos y que les permitan tener un buen salario acorde a su experiencia; sin embargo, esto no es la realidad, muchas personas (inclusive candidatos bien calificados) buscan acceder a puestos en compañías pequeñas, la cuestión es buscar cuales son los puntos más llamativos y tomar ventajas de ellos al momento de reclutar talento.

En el libro de Tanner [17] se mencionan varios puntos por los cuales una *startup* debe destacar al buscar talento:

- Abordar directamente las necesidades de los empleados.
- Ofrecer una mejor cultura organizacional.
- Ofrecer la posibilidad de un mejor desarrollo de carrera.

En el libro de McDonnell y colegas [18] también hacen referencias a los enfoques de recompensas y beneficios los cuales son diferenciales para quienes reciben el status de talento ya que los mismos.

En el artículo de R. Adnin et al. [38] se realizó un estudio que involucró a *startups* de *software* en Bangladesh, allí menciona que muchas de estas empresas buscan suplir la necesidad de adquirir personal a través de graduados de carreras universitarias,

específicamente en las relacionadas a las ciencias de la computación. El motivo de este sesgo está dado porque el equipo fundador en mayor medida se enfoca que las nuevas adquisiciones dispongan de un conocimiento técnico sólido para las tecnologías que utilizan, además de que es común que los integrantes del equipo ya hayan finalizado sus estudios en la misma universidad por lo que utilizan los contactos generados en dichas instituciones para reclutarlos. Priorizar la adquisición de talento optando por este canal también conlleva algunas dificultades, por ejemplo, es muy común que, si bien cuentan con un buen conocimiento técnico, la falta de habilidades blandas como la comunicación y el trabajo en equipo, hace que dichas incorporaciones no sean tan exitosas como es deseado.

Es muy común que llegado el momento en que las *startups* presencien una escasez de capital humano, requieran compensar esta falta a través de *networking* y reclutamiento [37].

Algunas de las fuentes de reclutamiento se mencionan a continuación:

- Fuentes tradicionales: si bien actualmente ha perdido frente a la competencia de los medios digitales, los anuncios clasificados siguen vigentes para ciertos rubros.
- Búsquedas a través de internet: portales de empleo como LinkedIn y Glasdoor.
- Referidos: Obtención de talentos a través de contactos de los propios de los empleados.
- Pirateo de talento: esta técnica es utilizada para atraer talento desde otras organizaciones que pueden estar relacionadas o no con el emprendimiento.
- Programas comunitarios y agencias gubernamentales.
- Institución educativa: el *networking* con universidades y colegios es importante para la obtención de talentos que aporten un gran valor a las *startups* a través de estudiantes o egresados de dichos centros. Asimismo, dichas instituciones en muchas ocasiones ofrecen jornadas de reclutamiento y ferias de empleo en donde se pueden obtener referencias para futuras incorporaciones.
- Anuncios “de paso”: colocar anuncios de selección en lugares públicos también suele ayudar a llamar la atención de personas interesadas en el puesto, esto se da

mayormente en rubros que tienen mayor exposición al público y/o a lugares con afluencia.

2.3.4. Onboarding en emprendimientos

El proceso de inducción en las *startups* plantea una serie de desafíos que afecta tanto a las nuevas incorporaciones como a otros interesados: *Project managers* tienen que reducir productividad en favor de adjudicar tiempo de los desarrolladores senior para que actúen como mentores de los recién llegados, a los seniors tienen la presión de transmitir una gran cantidad de información en el menor tiempo posible, y para los que ingresan en la empresa se enfrentan a familiarizarse con toda la dinámica de trabajo. En el artículo de M. Azanza et al. [39] en el que estudian los mapas de conceptos para abordar el *onboarding* en las *Software Product Lines*, mencionan que las nuevas incorporaciones enfrentan ciertas barreras:

- Barreras personales, tales como resistencia a pedir ayuda a sus compañeros por evitar hacerles perder tiempo.
- Barreras interpersonales, que refieren a las diferencias que pueda haber en un equipo de trabajo, ya sean culturales, niveles de habilidades, de objetivos.
- Barreras de procesos, donde la dificultad radica en ver como un todo al *software* para el cual están trabajando, y por lo tanto se encuentran con la dificultad de no saber por dónde comenzar.
- Barreras técnicas, que se pueden dar debido a la complejidad de los sistemas para el cual están desarrollando, y que a su vez se puede acrecentar debido a la falta de experiencia en el dominio del problema.

Estos problemas que afectan a todos los involucrados en una *software startup*, también lo hace a nivel de tiempo y esfuerzo, y por esto es por lo que muchas veces agregar personas no significa un aumento de la productividad.

La documentación utilizada en este proceso también puede llegar a ser un problema para los recién llegados ya que es común en las *startups* que no exista una base de documentación, conformándose con tener que explorar el código fuente por ellos mismos,

o por otro lado también podría darse que la cantidad de información sea tan grande y desorganizada que pueda llegar a abrumar y confundir.

En el estudio liderado por A. Ranade [40] acerca del aprovechamiento del conocimiento generado por una *startup*, se discute acerca del plan de acción para la implementación de dicho conocimiento de forma de reducir los tiempos de *onboarding*, facilitar la comunicación entre equipos y capturar el capital intelectual de una organización de forma de hacer frente contra la rotación de talentos. Allí se mencionan que existen cuatro desafíos principales para el crecimiento rápido de una *startup* los cuales son:

- Sobre dependencia con el equipo fundador: es normal que el inicio de una *startup* los socios fundadores abarquen todas las tareas, pero a medida que el equipo crece es necesario desconcentrar el acceso a la información que poseen.
- *Onboarding* a nuevos empleados: a medida que crecen la cantidad de desarrolladores, esto genera tareas repetitivas relativas a la inducción de las nuevas contrataciones, generando una dependencia hacia estos por ser la única fuente de información.
- Falta de comunicación entre equipos: a medida que crecen la operativa de la compañía, los nuevos empleados deben acercarse a los desarrolladores más antiguos para obtener más información sobre los productos, de forma de que sean productivos los más rápido posible.
- Rotación de talentos y pérdida de Propiedad Intelectual: esto es un peligro que está siempre latente, y más cuando dicha pérdida se da a nivel del equipo fundador. El capital intelectual es uno de los más importantes activos de dichas organizaciones, y perderlo debido a la rotación de talentos es algo que no se pueden permitir.

Para dar solución a estos desafíos se plantean una serie de entregables claves que se enfocan en distintas audiencias:

- Base de conocimientos técnica: enfocada a todos los empleados, establece un lenguaje común para comunicación entre equipos.

- Documentos técnicos para *onboarding*: apuntan a los nuevos desarrolladores y tiene un compendio de todo el conocimiento técnico necesario para entregar valor a la *startup*.
- Documentación de arquitectura: diseñado para todo el personal técnico, tiene un paneo de la arquitectura a alto nivel por lo que sirve como introducción antes de profundizar en documentos técnicos más específicos
- Especificaciones funcionales: es un documento intermedio que sirve de puente entre los empleados técnicos y no técnicos
- Documentos de diseño: es un documento que sirve de bitácora de los cambios en los documentos técnicos.

2.3.5. Cultura y ambiente de trabajo

En el libro de Seppänen y colegas [37] indican que la cultura y el ambiente de trabajo en una *startup* son importantes para el éxito de la empresa. Una cultura positiva y un ambiente de trabajo colaborativo pueden ayudar a atraer y retener a los mejores talentos, lo que es esencial para el crecimiento de una *startup*.

Una cultura de colaboración y aprendizaje se cree que es la mejor manera de crear productos exitosos y que todos los miembros del equipo trabajen juntos y se apoyen mutuamente. También es importante que los empleados se sientan cómodos para compartir sus ideas y aprender de los demás.

Para promover la cultura lo ideal es fomentar un ambiente de trabajo informal y relajado, donde los empleados puedan efectuar sus tareas desde casa o desde la oficina, y tengan la flexibilidad de elegir sus propios horarios. También se apunta a que se pueda ofrecer algún sistema de beneficios, compensaciones o gratificaciones.

Estas características ayudan a crear un ambiente de trabajo positivo y productivo en las *startups*, así los empleados se pueden sentir valorados, apoyados y motivados para alcanzar los objetivos de la empresa.

En particular, el libro indica que las *startups* deben centrarse en los siguientes aspectos de su cultura y ambiente de trabajo:

- Flexibilidad y agilidad: Las *startups* necesitan ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y las necesidades de los empleados.
- Colaboración: Las *startups* deben promover un entorno de trabajo colaborativo en el que los empleados puedan compartir sus ideas y conocimientos.
- Competición: Las *startups* deben ofrecer un entorno de trabajo competitivo que motive a los empleados a dar lo mejor de sí mismos.
- Gratificaciones: Las *startups* deben ofrecer recompensas y reconocimientos a los empleados por su trabajo arduo.

2.4. Trabajos relacionados

Entre otros documentos relacionados para los cuales obtuvimos más información sobre la temática encontramos la tesis de grado realizada por Buffa y Febles [11], allí destacan que las *software startup* requieren que sus integrantes posean una serie de habilidades de forma que el crecimiento de dicho emprendimiento sea constante, sin embargo es necesario que llegado el momento se piense en la contratación de personal debido a la limitación de tiempo que el equipo fundador cuenta, a limitaciones de habilidades requeridas (como conocimientos financieros o legales), o simplemente porque no es viable por el esfuerzo o tiempo que conlleva realizarlas.

P. Seppänen et al. en su trabajo [41] analizan varias *startups* de *software* observando su potencial competitivo en relación a la adquisición de talento, mencionan que por un lado existe la teoría basada en los recursos (RBV) en donde se muestra como las empresas adquieren una ventaja competitiva sostenida en función del manejo de los recursos humanos, y por otro lado la teoría basada en capital humano (HC) que está orientada en la generación de valor a través del conocimiento aportado por el talento incorporado. Llegan a la conclusión que en las *startups* de *software* se usan en mayor o menor medida ambos enfoques, y que el aprendizaje fue identificado como el medio clave para aumentar la HC en una *startup* teniendo en cuenta que las nuevas empresas de *software* han logrado superar los obstáculos relacionado con equipos pequeños e inexpertos.

Según el estudio realizado en la universidad Gadjah Mada de Yogyakarta en Indonesia sobre el éxito factores de *startups* [34], se ha detectado que un proyecto de *software*

generalmente experimenta una rotación de personal muy alta, con una tasa de 25% y 35% anualmente, lo que indica que todo el personal puede haber cambiado de tres a cuatro años, por lo que aumenta el riesgo de retraso en las fechas de los proyectos de *software*.

La revista *Fortune* informó que la rotación de personal se ha convertido en una cultura en la industria TI, que tiene una permanencia en promedio de solo 13 meses. Lo mismo es cierto para una *startup* con una gerencia desorganizada, cuyo rol de empleado es flexible, a menudo inespecífico, o incluso poco claro. Este fenómeno puede causar una baja satisfacción laboral de los empleados en la empresa que puede desencadenar dicha rotación.

Según demuestran U. Kaiser y B. Müller en su investigación enfocada en *startups* fundadas entre 1998 y 2001 en Dinamarca [9], las *startups* poseen una heterogeneidad que puede ser variable y conlleva tanto aspectos positivos como negativos. Dentro de lo positivo podemos encontrar que se disminuye el conflicto cognitivo por lo que las decisiones tendrán más puntos de vistas, lo que por otro lado puede llevar a la creación de conflictos de intereses. Algunas conclusiones a las que llegan en este estudio indican que los miembros fundadores normalmente buscan incorporar talento que este alineado a sus ideales, aunque esto puede diferir de acuerdo con el tipo de emprendimiento, a la antigüedad y tamaño de este, entre otros factores.

3. Definición del problema

Un emprendimiento (*startup*) de *software* es una empresa de reciente creación con escaso o nulo historial operativo, enfocada en la creación y desarrollo de un producto o servicio innovador intensivo en *software* como base para la creación de valor de negocio [4], [42]. Entre los principales desafíos de los emprendimientos de *software* es frecuente que se mencionen su escasez de recursos humanos y materiales, ser altamente reactivas a las condiciones del mercado, estar formadas por pequeños equipos con poca experiencia, confiar en un solo producto, y comenzar a operar en condiciones de incertidumbre, de rápida evolución, con presión del tiempo, y altos riesgos [42].

De los desafíos anteriores, el relativo al “equipo” emprendedor es particularmente importante pues, como mencionan Unterkalmsteiner y colegas, el éxito o el fracaso de un emprendimiento depende en última instancia de la capacidad de ejecución del equipo [4].

La literatura presenta diversas definiciones sobre “talento”, desde ser esencialmente un eufemismo para “personas” [43] hasta la de referir a aquellas personas que pueden marcar la diferencia en el desempeño de la organización, ya sea a través de su contribución inmediata o a largo plazo al demostrar los niveles más altos de potencial [44], entre otras.

Por su parte, la gestión del talento refiere, en este contexto, a los esfuerzos de una organización para atraer, desarrollar y retener empleados clave con talento [18].

De acuerdo con Giardino y colegas [45] los emprendimientos en general, no solo los de *software*, tienen capacidad y apoyo limitados para la implementación de sus procesos operativos, incluyendo aquellos relacionados con los empleados.

A pesar de lo relevante que resulta el equipo emprendedor para el éxito de un emprendimiento, la investigación sobre el proceso de contratación y los desafíos relacionados específicamente en el contexto de los emprendimientos son escasos y “raros”, según afirman Adnin y colegas [38].

El propósito general de este proyecto es conocer en qué circunstancias y de qué manera se seleccionan e incorporan personas en los equipos de emprendimientos de *software*, y cómo se gestiona su desarrollo y retención.

4. Diseño metodológico

4.1. Objetivos

4.1.1. Objetivo general

El objetivo principal de este proyecto es investigar y examinar las prácticas utilizadas y las necesidades que disparan la contratación de talento en *startups* de *software*.

Conocer e indagar cómo en los emprendimientos operan los procesos de reclutamiento, selección e inducción (*onboarding*) para incorporar personal.

Asimismo, obtener la metodologías usadas para la gestión de talento humano a través de identificar enfoques eficientes que promuevan la capacidad de atraer, retener el talento humano, y fomentar el crecimiento de los recursos humanos en el área profesional.

4.1.2. Objetivos específicos

OE1: Descubrir cuáles son los eventos o circunstancias organizacionales (aspectos técnicos y de negocio) que “disparan” la necesidad de incorporar personas a una *startup* de *software*.

OE2: Conocer la preponderancia que tienen los diferentes canales de búsqueda y selección de talentos en *startups* de *software*.

OE3: Identificar características y habilidades técnicas y “blandas” valoradas en las *startups* de *software* al contratar nuevos talentos.

OE4: Conocer cómo operan los procesos de reclutamiento, selección e inducción (*onboarding*).

OE5: Identificar buenas prácticas de gestión de talento humano y lecciones aprendidas relativas a la planificación y ejecución de los procesos.

4.2. Preguntas de investigación

Teniendo en cuenta los propósitos de la investigación, se han establecido las siguientes interrogantes de investigación para abordar los objetivos planteados en este estudio:

PI1: ¿Cuáles son los eventos o circunstancias organizacionales que disparan la necesidad de incorporar personas a un emprendimiento?

PI2: ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento más utilizados para contratar talento?

PI3: ¿Qué características y habilidades son más valoradas al contratar nuevos talentos?

PI4: ¿Qué estrategias utilizan para desarrollar y retener al talento una vez que han sido contratados?

4.3. Procedimientos y técnicas

4.3.1. Enfoque de trabajo

Para elegir el enfoque de trabajo nos basamos en el libro Metodologías de investigación de R. Sampieri y colegas [1], allí mencionan que tanto el enfoque cualitativo como cuantitativo tienen similitudes ya que emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento. El problema planteado requiere mayor profundidad en el estudio ya que, según la literatura nos guía a prácticas desarrolladas en la industria referente a gestión del talento y con menos cantidad, para los emprendimientos, sin embargo, son pocos los autores que ahondan en el ámbito de las *startups de software*.

El enfoque cualitativo es un proceso más iterativo, donde las hipótesis pueden generarse antes, durante y después de la revisión de la literatura, por lo que en este contexto este enfoque es el que nos brinda mejores herramientas para obtener información en mayor profundidad.

4.3.2. Informantes clave

Para llevar a cabo esta investigación y obtener informantes claves que pudiesen compartir su experiencia, respecto a los procesos y etapas de la incorporación de talento humano en las *startup* de *software*, se desarrolló contacto con veinte emprendimientos incubados en el CIE (Centro de Innovación y Emprendimientos de Universidad ORT Uruguay) en los últimos años.

El proceso de contacto se llevó a cabo a través de los socios fundadores de estos emprendimientos, a quienes se les propuso participar en entrevistas basadas en un guion previamente diseñado. Además, se les proporcionó el cuestionario con antelación para que pudieran preparar sus respuestas.

Finalmente, se logró concretar un total de diez entrevistas. Es importante destacar que, para nuestros fines de investigación, era fundamental que estos emprendimientos hubieran atravesado alguna etapa relacionada con la incorporación de personal.

4.3.3. Instrumentos de recolección de datos.

En lo que respecta a la recolección de datos empleamos cuestionarios como herramienta principal, tal como señala Hernández Sampieri [1], quien destaca su amplio uso en la investigación.

Estos cuestionarios consisten en un conjunto de preguntas diseñadas para evaluar una o más variables específicas. Su contenido abarca una amplia gama de aspectos relacionados con el tema en estudio, y es fundamental que estén alineadas con el enfoque planteado para abordar el problema e indagar sobre las preguntas de investigación, como indica Seppänen y colegas [40]. De esta manera, se logra obtener los datos necesarios que permitirán alcanzar los objetivos establecidos para la investigación según Bernal [46].

El cuestionario dirigido a los emprendedores de *startups* se encuentra estructurado en distintas secciones y contienen preguntas abiertas, que permiten obtener opiniones, y preguntas cerradas, que presentan opciones predefinidas y tienen un formato más estructurado. A continuación se detalla las secciones en qué está organizado:

- A. Información de la *startup*
- B. Fundadores

- C. Entrevistado
- D. Necesidad de incorporar talento
- E. Fuentes de reclutamiento
- F. Características y habilidades más valoradas
- G. Estrategias de desarrollo y retención
- H. Planificación y ejecución de los procesos de *onboarding*

4.3.4. Técnicas de recolección de datos

Para el desarrollo de entrevistas y la recopilación de información en formato de audio, hemos decidido utilizar la herramienta Microsoft Teams para realizar las entrevistas de manera virtual. Esta elección permite al equipo coordinar de manera efectiva con los socios fundadores y aprovechar las funcionalidades que ofrece esta herramienta. Sin embargo, también fue planteada la posibilidad de utilizar otras herramientas según la preferencia de los entrevistados.

Durante las entrevistas, se grabaron las sesiones con el fin de facilitar las transcripciones y el análisis de la información recopilada. Esta grabación nos permite asegurarnos de que no se omita ningún detalle relevante y nos ayuda a tener una referencia precisa de las respuestas proporcionadas por los informantes clave.

Las entrevistas tienen un formato semiestructurado en donde se siguió el guion previamente establecido por el equipo de investigación, y a su vez, a medida que se desarrolló la misma, se pudo adicionar nuevas preguntas que enriquecieran el desarrollo de la entrevista y el foco de la investigación.

4.3.5. Proceso de recolección de datos

La actividad de recolección de datos es de suma importancia, ya que los datos obtenidos, una vez analizados y comprendidos, se transformarán en información que facilitará la respuesta a las preguntas de investigación y la generación de conocimiento.

Para llevar a cabo la recolección de datos, se realizaron entrevistas semiestructuradas con los informantes clave, siguiendo las pautas establecidas en los cuestionarios. Durante estas entrevistas, se mantuvo la flexibilidad para formular nuevas preguntas en función de la conversación, permitiendo profundizar en aspectos relevantes según fuera necesario.

Este enfoque adaptable nos brindó la oportunidad de obtener información detallada y adaptarnos a las necesidades específicas de cada entrevistado.

Dado que los miembros del equipo de investigación no se encontraban en la misma ubicación geográfica (al igual que los entrevistados), se optó por llevar a cabo las entrevistas con las *startups* de manera virtual a través de videoconferencias. Esta elección nos permitió superar las limitaciones geográficas.

El proceso de recolección de datos se llevó a cabo en las siguientes etapas:

1. Se obtuvo información relevante de los emprendimientos a contactar, así como sus datos de contacto, a partir del sitio web del CIE.
2. Se estableció comunicación con cada emprendimiento para explicar los objetivos y alcance del estudio, y confirmar su participación.
3. Se coordinaron las entrevistas con los informantes clave de los emprendimientos participantes.
4. Se compartió un guion de entrevista con las preguntas por adelantado, con el fin de identificar aquellas preguntas que el entrevistado pudiera no estar dispuesto a responder y agilizar el proceso. Solo algunos de los entrevistados leyeron el guion.
5. Al inicio de cada entrevista, se explicaron los objetivos y alcance del proyecto, como también el desarrollo de la entrevista, y se solicitó autorización para grabar la misma, autorización que todos los entrevistados concedieron.
6. Durante las entrevistas, se utilizó como guía una presentación con los temas a abordar y las preguntas a relevar, solicitando aclaraciones o ampliaciones cuando fue necesario.
7. Después de cada entrevista, se realizaron transcripciones de los audios, centrándose únicamente en las respuestas concretas a cada pregunta.

Una vez completadas las entrevistas con las *startups*, el equipo de investigación se reunió para centralizar toda la información recopilada. Durante este proceso, se enfocó en identificar patrones comunes y diferencias significativas entre las respuestas de cada *startup*. Además, se clasificaron los datos de acuerdo con los objetivos específicos del proyecto, lo que nos permite un análisis más profundo y una mejor comprensión de las

características y perspectivas de las *startups* involucradas. Este análisis proporciona una visión más completa y estructurada de los datos recopilados.

4.3.6. Muestra

Nuestro enfoque se centró en la selección de *startups* de *software* incubadas por el Centro de Innovación y Emprendimiento de Universidad ORT Uruguay. Buscamos entrevistar a los socios fundadores de *startups* que estén actualmente en funcionamiento, así como aquellas que hayan dejado de operar. De ambos se incluyeron los emprendimientos que hayan incorporado talento humano en algún momento. Esta selección nos permitió obtener una perspectiva amplia y completa sobre las experiencias y desafíos enfrentados por los emprendedores en diferentes etapas de desarrollo de sus *startups*.

4.3.7. Preparación de los datos para su análisis

Luego de haber completado la etapa de las entrevistas con las diferentes *startups*, el equipo del proyecto comenzó a llevar a cabo la recopilación de toda la información obtenida, con el objetivo de organizarla y clasificarla de manera ordenada.

Como primera actividad revisamos minuciosamente el material obtenido para garantizar su integridad y la calidad requerida para su posterior análisis. Esto implica verificar que la grabación esté correcta y que se hayan respondido adecuadamente las preguntas. En caso de encontrar deficiencias, realizamos las mejoras necesarias.

La siguiente actividad que llevamos a cabo es la transcripción de las entrevistas. Durante este proceso, mantenemos el principio de confidencialidad, asegurándonos de no utilizar el nombre real del entrevistado ni el nombre de la empresa. No transcribimos la totalidad de la entrevista, sino únicamente las respuestas específicas a cada pregunta.

Una vez que hemos completado la transcripción de los materiales, procedemos a leer detenidamente las transcripciones para familiarizarnos con su contenido, comprender el sentido general de los datos y asegurarnos de que hemos obtenido la información necesaria para abordar las preguntas de investigación planteadas.

4.3.8. Análisis de los datos

En esta etapa se analizan detalladamente las respuestas y la información recopilada durante las entrevistas. Se identifican los patrones en común, similitudes y/o diferencias, temas y tendencias relevantes que surgieron de las respuestas obtenidas de las *startups*.

4.4. Plan general de trabajo

4.4.1. Entregables

Del estudio realizado se proyecta obtener los siguientes entregables:

- Grabaciones de las entrevistas.
- Transcripciones de las entrevistas.
- Documentación con análisis y conclusiones de los resultados obtenidos.

4.4.2. Cronograma

Para tener una planificación clara de las fechas aproximadas en las que llevaríamos a cabo las diferentes actividades, creamos un cronograma que establece los plazos previstos como muestra la tabla 1.

Tabla 1 - Cronograma de actividades a realizar

Actividad	Descripción	Tiempo asignado
1	Plan preliminar de trabajo	1 semana
2	Marco teórico	4 semanas
3	Problema de investigación	1 semana
4	Diseño metodológico	3 semanas
5	Recolección de datos	4 semanas
6	Reporte de resultados	4 semanas
7	Análisis y discusión – Resultados esperados	3 semanas
8	Conclusiones	1 semana
9	Amenazas a la validez – Trabajos futuros	1 semana
10	Lecciones aprendidas	1 semana

11	Completar Marco teórico	1 semana
12	Introducción y Abstract	1 semana
13	Entrega final (revisión final del documento y de formato)	1 semana
Total		26 semanas

4.4.3. Artefactos generados

Para llevar a cabo el proyecto de investigación, se crearon y emplearon diversos recursos en formato digital. Estos recursos incluyen las grabaciones íntegras de las entrevistas, sus transcripciones, así como los formatos de los documentos de entrega, entre otros. Los diversos recursos utilizados en la investigación se registraron en distintos formatos, y a continuación, se detallan los seleccionados:

- Listado con los contactos de los emprendimientos: archivo Excel (xlsx).
- Email y formas de contacto para solicitar las entrevistas: se utilizó el email y redes sociales (LinkedIn, WhatsApp, Instagram).
- Cuestionarios de las entrevistas: archivo Word (docx).
- Presentación guía de las entrevistas: presentación Canva (pdf).
- Grabación de las entrevistas: archivo de video (mp4).
- Transcripción de las entrevistas: archivo Word (docx).
- Documento de investigación: archivo Word (docx).

4.5. Guion de entrevista

Para la creación del guion, utilizamos principalmente el libro *Talent Management* [18] como eje principal para las actividades relacionadas a la gestión del talento. Además, nos basamos en la tesis de grado realizada por Buffa y Febles [11] como referencia para las actividades relacionadas con la incorporación de talento en *startups* de *software*. El guion elaborado para las entrevistas consta de veintiún preguntas que se detallan en el [ANEXO1](#).

4.5.1. Perfil de la *startup*

Durante esta etapa, solicitamos a los socios de la *startup* proporcionar una descripción de su emprendimiento, incluyendo información detallada sobre el producto o servicio que ofrecen y sus objetivos. También, conocer el año de inicio de la *startup* y su etapa actual. En cuanto a las personas involucradas en los emprendimientos, requerimos detalles como la cantidad de socios fundadores, su formación académica y la cantidad total de personas que trabajan actualmente en la empresa.

4.5.2. Proceso de incorporación de talento (identificación y selección)

El objetivo principal de este punto es conocer las circunstancias organizacionales que disparan la necesidad de incorporar personas al emprendimiento. No obstante, indicar el proceso de incorporación de talento que la *startup* lleva a cabo, así como conocer las actividades que se realizan en cada etapa. El propósito es adquirir información sobre cómo la *startup* identifica y selecciona a nuevos talentos en su equipo.

Se realizaron las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál fue el motivo que los llevó a la búsqueda de nuevos integrantes a la *startup*?
- ¿Cuáles son, en su opinión, las ventajas y desventajas de incorporar talento a una *startup*?
- ¿Cuáles son los principales desafíos que han afrontado para incorporar talento?
- ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que han utilizado?
- ¿Podría detallar el proceso que siguen para incorporar nuevos talentos a su *startup*?
- ¿Qué tipos de contratos utilizan al incorporar personal (*freelance*, socios, pasantes)? ¿Han utilizado más de un tipo de contrato? ¿Cuál consideran más adecuado o beneficioso?
- ¿Consideran que un programa de pasantías podría ser beneficioso para la *startup*?
¿Por qué?

4.5.3. Etapa de retención y desarrollo del talento

El objetivo de esta etapa es obtener información detallada sobre las estrategias y actividades que la *startup* implementa para retener a sus talentos y promover su

crecimiento y desarrollo profesional. Se busca comprender cómo la *startup* brinda oportunidades de capacitación y crecimiento dentro de la organización para mantener a los talentos motivados y comprometidos.

Se realizaron las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles consideran que son las habilidades más importantes al momento de incorporar talento?
- ¿Cómo es el proceso de entrevista que se realiza a los candidatos? ¿Qué tipos de preguntas realizan?
- ¿Realizan algún tipo de prueba técnica a los nuevos candidatos? De ser así ¿Qué tipos de pruebas realizan?
- ¿Para cuáles roles o actividades han incorporado personal?
- ¿Qué aspectos creen que atraen a los talentos a unirse y quedarse en su equipo?
- A medida que el emprendimiento ha crecido, ¿han variado las estrategias de contratación?
- ¿Cómo describirían la cultura y el ambiente de trabajo en su *startup*?
- ¿Cómo se aseguran de que los nuevos talentos se integren a la cultura y procesos de la *startup*?
- ¿Ofrecen algún tipo de incentivos o programas de desarrollo profesional?
- ¿La rotación de personal es un problema que afecta o ha afectado a su emprendimiento?
- ¿Qué estrategias les ha resultado más exitosa al momento de retener talento?

4.5.4. Desafíos y lecciones aprendidas

El objetivo de esta etapa es analizar los desafíos enfrentados, el enfoque de mejora continua adoptado y las lecciones aprendidas en el proceso de incorporación de talento en las *startups*.

Se realizarán las siguientes interrogantes:

- ¿Qué métodos o herramientas utilizan para colaborar con el trabajo en equipo?
- ¿Cuáles son las lecciones aprendidas que el proceso de incorporación de talento les ha dejado?

- ¿Hay algo más que quieras comentar sobre la incorporación de talento?

4.5.5. Relación entre objetivos específicos y preguntas de entrevista

A continuación, en la tabla 2 se detalla la relación existente entre los objetivos específicos que se plantearon para la investigación y las preguntas llevadas a cabo durante las entrevistas:

Tabla 2 - Correspondencia entre objetivos específicos y preguntas de las entrevistas

Objetivo específico	Preguntas de la entrevista
OE1: ¿Cuáles son los eventos o circunstancias organizacionales que disparan la necesidad de incorporar talento a un emprendimiento?	1. ¿Cuál fue el motivo que los llevó a la búsqueda de nuevos integrantes a la <i>startup</i> ?
	2. ¿Cuáles son, en su opinión, las ventajas y desventajas de incorporar talento a una <i>startup</i> ?
	3. ¿Cuáles son los principales desafíos que han afrontado para incorporar talento?
OE2: ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento más utilizados para contratar talento?	4. ¿Qué fuentes de reclutamiento han utilizado?
	5. ¿Podría detallar el proceso que siguen para incorporar nuevos talentos a su <i>startup</i> ?
	6. ¿Qué tipos de contratos utilizan al incorporar personal (<i>freelance</i> , socios, pasantes)? ¿Han utilizado más de un tipo de contrato? ¿Cuál consideran más adecuado o beneficioso?
OE3:	7. ¿Consideran que un programa de pasantías podría ser beneficioso para la <i>startup</i> ? ¿Por qué?
	8. ¿Cuáles son las habilidades más importantes al incorporar talento?

<p>¿Qué características y habilidades son más valoradas al contratar nuevos talentos?</p>	9. ¿Cómo es el proceso de entrevista con los candidatos? ¿Qué tipos de preguntas realizan?
	10. ¿Realizan algún tipo de prueba técnica a los nuevos candidatos? De ser así ¿Qué tipos de pruebas realizan?
	11. ¿Para cuáles roles o actividades han incorporado personal?
	12. ¿Qué aspectos creen que atraen a los talentos a unirse y quedarse en su equipo?
	13. A medida que el emprendimiento ha crecido, ¿han variado las estrategias de contratación?
<p>OE4: ¿Qué estrategias utilizan para desarrollar y retener al talento una vez que han sido contratados?</p>	14. ¿Cómo describirían la cultura y el ambiente de trabajo en su <i>startup</i> ?
	15. ¿Cómo se aseguran de que los nuevos talentos se integren a la cultura y procesos de la <i>startup</i> ?
	16. ¿Ofrecen algún tipo de incentivos o programas de desarrollo profesional?
	17. ¿La rotación de personal es un problema que afecta o ha afectado a su emprendimiento?
<p>OE5: ¿Cuáles son algunas buenas prácticas de gestión de talento humano y lecciones aprendidas en relación con la planificación y ejecución de los procesos?</p>	18. ¿Qué estrategias les ha resultado más exitosa al momento de retener talento?
	19. ¿Qué métodos o herramientas utilizan para colaborar con el trabajo en equipo?
	20. ¿Qué lecciones aprendidas tiene el proceso de incorporación de talento?

5. Resultados obtenidos

Se realizaron consultas a veinte emprendimientos de *software* del sitio del CIE, de los cuales se concretaron entrevistas con diez de ellos, las cuales forman parte de la investigación y figuran en este capítulo.

5.1. Información demográfica

En la tabla 3 se presenta información detallada sobre las entrevistas llevadas a cabo con los emprendedores, incluyendo datos sobre su formación académica y la duración estimada de cada entrevista.

Tabla 3 - Sobre los entrevistados y la duración de las entrevistas

Emprendimiento	Formación	Duración de entrevista (minutos)
E1	Ing. Agrónomo	47
E2	Estudiante Ingeniería en computación	35
E3	Analista Programador	33
E4	Ingeniero en Sistemas	54
E5	Ingeniero en Sistemas	25
E6	Analista en Sistemas	35
E7	Ingeniería Informática	62
E8	Licenciatura en Sistemas	30
E9	Licenciatura en Sistemas	58
E10	Licenciatura en Sistemas	77

En la tabla 4 se presenta una síntesis de los datos de los emprendimientos que formaron parte del estudio.

Tabla 4 - Sobre los emprendimientos, sus fundadores y personal actual

Emprendimiento	Año inicio	Etapa actual	Cantidad de fundadores	Formación de los fundadores	Cantidad actual de personas
E1	2017	Internacionalización	2	Ingeniero Agrónomo y veterinario	30
E2	2022	Temprana	3	Estudiantes de Ingeniería en Sistemas	8
E3	2020	Consolidación	3	Analista programador. Economista	7
E4	2019	Egresada (Operativa)	4 iniciales, luego 2	Ingenieros en Sistemas	7
E5	2018	Egresada (No operativa)	5	Ingenieros en Sistemas	8
E6	2022	Egresada (Operativa)	3	Estudiante de Lic. en Sistemas, Lic. en Comunicación, Analista de Sistemas	11
E7	2022	Pre-semilla	3	Estudiante de Lic. en Sistemas, Ing. Civil e Ingeniero en Telecomunicaciones	10
E8	2022	Pre-semilla	2	Estudiantes de Lic. en Sistemas	7
E9	2015	Expansión	2 iniciales, luego quedó 1	Licenciado en Sistemas	9
E10	2021	Temprana	3	Veterinarios (2) y Licenciado en Sistemas	6

5.2. Entrevistas

Los resultados a las preguntas de las entrevistas que se presentan a continuación fueron extraídos de las transcripciones que se encuentran en el [ANEXO 2](#).

5.1.1. Pregunta 1

¿Cuál fue el motivo que los llevó a la búsqueda de nuevos integrantes a la *startup*?

En la tabla 5 se muestra el resultado de los motivos por los cuales los emprendedores salieron en búsqueda de nuevo talento y los roles en los que se incorporaron.

Tabla 5 - Respuestas a la pregunta 1: Motivos para incorporar talento

Motivos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Total
Necesidad de cubrir roles no existentes				X	X				X	X	4
Falta de tiempo para realizar actividades	X	X			X			X			4
Necesidad de profesionalizar roles ya existentes			X		X			X	X		4
Necesidad de escalar				X		X	X				3
Necesidad de hacer foco en otros roles								X			1

5.1.2. Pregunta 2

¿Cuáles son en su opinión las ventajas y desventajas de incorporar talento a una *startup*?

En las tablas 6 y 7 se muestran las ventajas y desventajas de incorporar talento a una *startup*.

Tabla 6 - Respuestas a la pregunta 2: Ventajas de incorporar talento

Ventajas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Total
Mayor disponibilidad de mano de obra					X	X	X				3
Posibilidad de escalar	X		X								2
Mejorar la eficiencia del gasto al contratar especialistas				X							1
Más diversidad de conocimiento y puntos de vista					X						1
Talento innovador está adaptado al cambio constante						X					1
Orgullo por el crecimiento de la <i>startup</i>									X		1
Aumento de la base de conocimiento										X	1
Socios tienen la idea más arraigada		X									1

Tabla 7 - Respuestas a la pregunta 2: Desventajas de incorporar talento

Desventajas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Total
Dificultad de conseguir el talento adecuado						X				X	2
Falta de motivación del talento								X	X		2
Agrega costos			X							X	2
Que el talento no acompañe el crecimiento			X								1
Curva de aprendizaje y adaptación.							X				1
Dificultad para medir el rendimiento						X					1

5.1.3. Pregunta 3

¿Cuáles son los principales desafíos que han afrontado para incorporar talento?

En la tabla 8 se observan los desafíos que los emprendedores han tenido que afrontar en las distintas etapas de la incorporación de talento.

Tabla 8 - Respuestas a la pregunta 3

Desafíos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Total
Conseguir talento con el perfil adecuado al rol				X		X				X	3
Conseguir talento motivado							X	X			2
Correcta realización del <i>onboarding</i>					X	X					2
Falta de capacidades para el reclutamiento				X						X	2
Curva de aprendizaje			X								1
“Convencimiento” acerca de incorporar talento	X										1
Conseguir talento a pesar de la falta de financiamiento		X									1
Delegar	X										1
Definir el rol que necesitan									X		1

5.1.4. Pregunta 4

¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que han utilizado?

De acuerdo con las respuestas obtenidas, presentamos la tabla 9 con las respuestas específicas de cada emprendimiento relativas a las fuentes de reclutamiento utilizadas.

Tabla 9 - Respuestas a la pregunta 4

Fuentes de reclutamiento	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Total
Plataformas de búsqueda de empleo online	X		X	X		X	X			X	6
Referidos y contactos directos				X	X	X	X		X	X	6
Plataforma propia					X				X		2
Estudiantes de ORT				X				X			2
Ferias de empleo ORT		X									1

5.1.5. Pregunta 5

¿Podría detallar el proceso que siguen para incorporar nuevos talentos a su startup?

Para todas las respuestas de los emprendimientos se extrajeron las ideas principales.

E1: Se libera la solicitud para roles definidos, la persona encargada de reclutamiento hace los anuncios y filtra los CV, se realizan las entrevistas con los preseleccionados, se selecciona el talento que va a ingresar y se realiza una inducción previa al inicio de actividades.

E2: Realizan una capacitación en la cual evalúan las capacidades de los talentos en las tecnologías manejadas.

E3: Primero identifican una necesidad, se define la necesidad de contratar a alguien, comprueban si tienen el presupuesto para contratar, en caso afirmativo el jefe del área define tareas a desempeñar para el llamado, se realiza las entrevistas.

E4: Establecen puntajes para ciertas aptitudes, puntúan a los candidatos en base a este puntaje y deciden incorporar en base a esto.

E5: Publican el perfil en su plataforma con los detalles y requisitos, luego de elegidos los candidatos realizan la entrevista inicial, realizan una segunda entrevista en la cual ya deciden el candidato.

E6: La persona que necesita del talento realiza entrevistas y selecciona 4 o 5 perfiles, luego se los presenta al CEO para tener una segunda opinión.

E7: Primero el CEO realiza las entrevistas para conocer aspiraciones salariales y habilidades blandas de la persona, luego el CTO realiza una segunda instancia para conocer habilidades técnicas y experiencia laboral.

E8: Entrevistan a los candidatos y miden el nivel de motivación, en base a este indicador toman la decisión de incorporarlo.

E9 y E10: No tienen proceso definido.

5.1.6. Pregunta 6

**¿Qué tipos de contratos utilizan al incorporar personal (*freelance*, socios, pasantes)?
¿Han utilizado más de un tipo de contrato? ¿Cuál consideran más adecuado o beneficioso?**

En la tabla 10 se presentan los diferentes tipos de contratos obtenidos en las entrevistas realizadas.

Tabla 10 - Respuestas a la pregunta 6

Tipos de contrato	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Total
<i>Freelance</i>	X			X	X	X			X		5
Societarios		X						X	X	X	4
Dependiente			X	X		X					3
<i>Contractor</i>						X	X				2

Pasantías								X			1
-----------	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	---

En el emprendimiento E2 mencionan las modalidades de *vesting* y participación accionaria, sin embargo, estos mecanismos aplican para los socios por lo que decidimos agruparlos en esta categoría.

Respecto a los motivos que mencionan podemos encontrar los siguientes:

- E1: *freelance* por flexibilidad
- E2: societario por tener acciones, motivación, seguridad
- E3: no especifica
- E4: dependiente o *freelance*, indistinto solo depende de solvencia y estabilidad de *startup*
- E5: *freelance* debido a que no genera compromiso, el dependiente ya que necesita generar sentido de pertenencia
- E6: motivación según el rol
- E7: *contractor* debido a costos impositivos
- E8: socios depende del rol, pasantías por tema salarios
- E9: socios o pasantías debido a tema de costos

5.1.7. Pregunta 7

¿Consideran que un programa de pasantías podría ser beneficioso para la *startup*?

¿Por qué?

En la tabla 11 se detallan los motivos que respaldan los beneficios de implementar un programa de pasantías.

Tabla 11 - Respuestas a la pregunta 7: Motivación de incorporar pasantes

Motivo	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Total
No han incorporado pasantes		X	X		X	X			X		5

Desarrollo de funcionalidad específica del producto de <i>software</i>				X			X			X	3
Roles específicos								X			1
Ha incorporado, pero no específica motivo	X										1

Tabla 12 - Respuestas a la pregunta 7: Ventajas y desventajas de incorporar pasantes

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Total
Desventaja: Falta de tiempo para acompañamiento			X			X					2
Ventaja: Talento con mayor motivación	X										1
Ventaja: Talento con mayor creatividad	X										1
Desventaja: Insume más tiempo para el <i>onboarding</i> que otros perfiles			X								1
Desventaja: Necesidad de que el conocimiento quede <i>in-company</i>									X		1

Para el caso de E4 y E10, los emprendedores mencionan que, si bien no incorporaron pasantes, si utilizaron la colaboración de alumnos de universidades que cursaban proyectos de sus carreras para el desarrollo de cierta funcionalidad del producto de *software*, por lo que técnicamente aplica como un tipo de práctica profesional.

5.1.8. Pregunta 8

¿Cuáles consideran que son las habilidades más importantes al momento de incorporar talento?

Para todas las respuestas dadas en las entrevistas, se extrajeron las ideas principales como muestra en la tabla 13, donde se presentan las capacidades y habilidades que se considera debe tener el talento humano.

Tabla 13 - Respuestas a la pregunta 8

Habilidades y capacidades	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Total
Entusiasmo, interés, enamoramiento por el proyecto. Creer en la empresa			X	X	X	X	X		X		6
Iniciativa, ganas, buena disposición, ímpetu	X			X		X	X	X			5
Habilidades técnicas	X				X		X	X		X	5
Motivación				X			X	X	X		4
Trabajo en equipo, relacionamiento, participación	X		X			X					3
Proactividad	X						X				2
Adaptación a cambios, flexibilidad									X	X	2
Autodidacta, autosuficiencia		X					X				2
Prolijidad									X		1
Metódico									X		1

Humildad		X									1
Empatía, entendimiento									X		1
Disposición a aprender			X								1
Creatividad, curiosidad	X										1
Compromiso, completitud		X									1
Comunicación										X	1
Capacidad del manejo de emociones										X	1
Capacidad crítica		X									1
Buenos valores									X		1

5.1.9. Pregunta 9

¿Cómo es el proceso de entrevista con los candidatos? ¿Qué tipos de preguntas realizan?

Para todas las respuestas dadas en las entrevistas, se extrajeron las ideas principales para exponer como es el proceso de las entrevistas a los candidatos, y sobre las preguntas que se realizan en esa etapa, lo que se presenta en la tabla 14.

Tabla 14 - Respuestas de la pregunta 9

Emprendimiento	Proceso
E1	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso es variable y depende del tipo de rol. • Se presenta el proyecto, cuál es la posición y lo que se quiere hacer a nivel de objetivos con sus beneficios y dificultades.

	<ul style="list-style-type: none"> • Luego se trata de percibir si hay interés y motivación por parte del candidato.
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza una charla natural y se trata de entender la motivación por la cual se quiere integrar a la empresa. • Se evalúa si es una persona con valores de humildad.
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan las entrevistas presenciales. • Se revisan sus estudios, escolaridad y el desarrollo de su formación académica. • Se efectúa luego de la entrevista una prueba técnica.
E4	<ul style="list-style-type: none"> • Se tienen instancias de entrevistas donde se le comunica lo que se hace y se trata de transmitir lo que significa y el sentir por el proyecto. • Se observa si existe o se despertó interés. • Se busca de los candidatos la energía, las ganas, la actitud.
E5	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de percibir el interés, encontrar algo más que las simples ganas de trabajar, motivación y gusto por el producto y por lo que se está construyendo.
E6	<ul style="list-style-type: none"> • Se pregunta honesta y empáticamente, y se está atento a las respuestas. • Apertura al diálogo para que el candidato pueda comentar todo lo que necesite.
E7	<ul style="list-style-type: none"> • Se le hacen varias preguntas de su experiencia anterior, posteriormente se plantean algunas específicas sobre desarrollo. • Luego se hacen preguntas sobre relacionamiento con pares para entender cómo manejan esas situaciones.
E8	<ul style="list-style-type: none"> • En la entrevista realmente lo que se hace es comentarle sobre el proyecto y estar viendo el lenguaje corporal de la persona, si se nota o no entusiasmo por lo que estamos haciendo. • El indicador que se toma es el ímpetu que demuestra la persona en la instancia de la entrevista.
E9	<ul style="list-style-type: none"> • Hacemos un proceso muy informal, con una o dos personas en la entrevista, se consulta por la parte personal y lo técnico. Interesa conocer cuál es la necesidad del trabajo. • Se observa si tiene interés por el proyecto, compromiso. • Se tienen por lo menos 2 reuniones antes de tomar la decisión de la incorporación.
E10	No aplica.

A continuación, se detallan un muestreo sobre los temas de las preguntas recabadas:

- Sobre los motivos de la situación actual referente a si posee o no trabajo.
- Sobre experiencia laboral y proyectos que haya participado.
- Sobre los motivos de su postulación para integrar el proyecto.
- Sobre qué tipo de tecnologías y lenguaje conoce.
- Sobre las cosas que gusta realizar, y las que se siente más fuerte y débil.
- Sobre gestión de emociones y relacionamiento entre pares.

5.1.10. Pregunta 10

¿Realizan algún tipo de prueba técnica a los nuevos candidatos? De ser así ¿Qué tipos de pruebas realizan?

Sobre la realización de pruebas técnicas se presentan las respuestas específicas de cada emprendimiento y el detalle del tipo de pruebas desarrolladas en el caso de responder afirmativamente, esto se refleja en la tabla 15.

Tabla 15 - Respuestas a la pregunta 10

Emprendimiento	Si	No	Detalle del tipo de prueba
E1		X	
E2	X		Prueba técnica para aprender la tecnología y valorar el desempeño
E3	X		Planto de tareas sin tiempo de realización para evaluar la interacción en el trabajo
E4		X	
E5		X	
E6	X		Prueba técnica en vivo para resolver un programa y determinar razonamiento
E7		X	
E8		X	
E9		X	
E10		X	

5.1.11. Pregunta 11

¿Para cuáles roles o actividades han incorporado personal?

Para todas las respuestas relevadas en las entrevistas, se extrajo la información significativa referente a los roles detallados al incorporar talento como figura en la tabla 16.

Tabla 16 - Respuestas a la pregunta 11

Rol y/o actividad	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Total
Tecnología	X	X	X		X	X	X	X	X	X	9
Marketing y gestión de contenido		X		X	X		X	X	X		6
Dpto. Comercial	X	X	X						X	X	5
Ventas				X	X	X		X	X		5
Operaciones	X			X			X				3
Administración				X		X					2
Veterinario										X	1

5.1.12. Pregunta 12

¿Qué aspectos creen que atraen a los talentos a unirse y quedarse en su equipo?

Para todas las respuestas dadas por los entrevistados, se extrajeron las ideas principales como refleja en la tabla 17, donde se detallan los factores que atraen a los talentos para unirse al equipo y mantenerse en el mismo.

Tabla 17 - Respuestas a la pregunta 12

Aspectos para atraer talento	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Total
Ambiente y clima laboral		X					X		X		3
Flexibilidad					X			X	X		3
Sentido de pertenencia				X			X	X		X	3
Desarrollo personal					X	X	X				3
Pensamiento emprendedor	X				X	X					3
Visualización y conocimiento del negocio			X								1

5.1.13. Pregunta 13

A medida que el emprendimiento ha crecido, ¿han variado las estrategias de contratación?

En la tabla 18 se presentan las respuestas específicas de cada emprendimiento entrevistado, sobre si han cambiado las estrategias de contratación en el desarrollo de las *startups*.

Tabla 18 - Respuestas a la pregunta 13

Emprendimiento	Si	No
E1	X	
E2	X	
E3		X
E4		X
E5		X
E6		X

E7	X	
E8	X	
E9	X	
E10		X

5.1.14. Pregunta 14

¿Cómo describirían la cultura y el ambiente de trabajo en su *startup*?

Para todas las respuestas mencionadas en las entrevistas, se relevaron los conceptos principales para reflejar el ambiente laboral y la cultura en las *startup*. Esta descripción se detalla en la tabla 19.

Tabla 19 - Respuestas a la pregunta 14

Cultura y ambiente de trabajo	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Total
Comunicaciones y seguimientos	X			X			X	X	X	X	6
Contexto de <i>startup</i>			X			X	X	X	X		5
Ambiente de trabajo				X	X			X	X		4
Valores		X					X			X	2
Cultura motivacional				X	X					X	3
Colaboración							X			X	2
Compensaciones	X										1
Espacios de distención							X				1

5.1.15. Pregunta 15

¿Cómo se aseguran de que los nuevos talentos se integren a la cultura y procesos de la *startup*?

Para todas las respuestas dadas por los entrevistados se extrajeron las ideas principales para la integración de los nuevos talentos en la cultura y los procesos, como se refleja en la tabla 20.

Tabla 20 - Respuestas a la pregunta 15

Aseguramiento de nuevos talentos a la cultura y procesos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Total
Transmisión de la cultura entre pares	X	X	X				X		X		5
Proceso de inducción			X		X	X			X		4
Sentido de pertenencia					X			X		X	3
Comunicación abierta				X						X	2
Jornadas y eventos	X										1
Acompañamiento							X				1
Encuestas y retroalimentación				X							1

5.1.16. Pregunta 16

¿Ofrecen algún tipo de incentivos o programas de desarrollo profesional?

Para todas las respuestas dadas por los entrevistados se extrajeron las ideas principales para determinar primeramente si se ofrecían o no incentivos y/o programas de desarrollo profesional, y posteriormente relevar los tipos de cada uno de ellos, como se muestran en las tablas 21 y 22.

Tabla 21 - Resumen de la pregunta 16

Emprendimiento	Si	No
E1	X	
E2	X	
E3	X	

E4	X	
E5		X
E6		X
E7	X	
E8	X	
E9		X
E10	X	

Tabla 22 - Respuestas a la pregunta 16: Tipos de incentivos

Tipos de incentivos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Total
Formación y cursos		X	X				X	X			4
Comisiones y bonificaciones			X	X						X	3
Incentivos no monetarios								X		X	2
Oportunidades de crecimiento	X										1
Flexibilidad con estudios			X								1
Desarrollo profesional en la práctica										X	1

5.1.17. Pregunta 17

¿Qué estrategias les ha resultado más exitosa al momento de retener talento?

Para todas las respuestas dadas por los entrevistados, se extrajeron las ideas principales como muestra la tabla 23, para describir las estrategias que se aplicaron para retener al talento en las *startup*.

Tabla 23 - Respuestas a la pregunta 17

Estrategias para retener talento	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Total
Cultura y ambiente de trabajo	X			X	X						3

Interés por el bienestar				X					X		2
Enfoque orgánico en retención	X								X		2
Comunicación abierta				X					X		2
Enamoramiento de la idea		X									1
Responsabilidad y desarrollo			X								1
Compromiso con el crecimiento							X				1

5.1.18. Pregunta 18

¿La rotación de personal es un problema que afecta o ha afectado a su emprendimiento?

A continuación, se presenta la tabla 24 con las respuestas específicas de cada entrevistado sobre si la rotación ha reflejado un problema para el emprendimiento.

Tabla 24 - Respuestas a la pregunta 18

Emprendimiento	Si	No	Motivo
E1	X		Renuncia del director de tecnología.
E2		X	
E3		X	
E4		X	
E5		X	
E6		X	
E7		X	
E8	X		Menor tiempo de dedicación
E9		X	
E10		X	

5.1.19. Pregunta 19

¿Qué métodos o herramientas utilizan para colaborar con el trabajo en equipo?

A continuación, en la Tabla 19 se detallan las respuestas referentes a las herramientas y métodos empleados en el trabajo en equipo.

Tabla 25 - Respuestas a la pregunta 19

Métodos o herramientas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Total
Reuniones de planificación									X	X	2
Reuniones de seguimiento	X			X	X	X	X	X			6
Trabajar a demanda hasta alcanzar el objetivo		X									1
Reuniones presenciales							X	X			2
<i>Pair programming</i>							X				1
No especifica			X								1

5.1.20. Pregunta 20

¿Cuáles son las lecciones aprendidas que el proceso de incorporación de talento les ha dejado?

Se extrajeron las ideas principales de las respuestas dadas por los entrevistados sobre las lecciones aprendidas.

El proceso de incorporación de talento ha proporcionado importantes lecciones aprendidas a los emprendimientos estudiados. Entre las principales conclusiones, se destaca la importancia de definir claramente el perfil buscado para cada posición, lo cual requiere realizar un análisis exhaustivo de las necesidades de la empresa. Además, se reconoce la relevancia de considerar el potencial de los candidatos más allá de su experiencia previa, priorizando actitud, iniciativa, creatividad y curiosidad como habilidades valiosas.

Otra lección destacada es la necesidad de establecer una comunicación clara y transparente desde el inicio del proceso de contratación. No solo se debe aclarar las expectativas a los nuevos integrantes, sino también tener en claro los objetivos y necesidades propias como emprendedores.

Además, se resalta la importancia de entender y gestionar la curva de aprendizaje de los nuevos integrantes del equipo. Es fundamental comprender que la adaptación y el desarrollo de habilidades llevan tiempo y paciencia, especialmente en el contexto de una *startup*.

Otra lección aprendida es la importancia de no apresurarse en la elección de nuevos talentos. Se destaca la necesidad de realizar múltiples entrevistas y ser objetivos en la evaluación para tomar decisiones más adecuadas.

Además, se destaca la relevancia de valorar el ímpetu y la pasión de las personas por el proyecto más allá de sus habilidades técnicas. Reconocer el impacto de la actitud y el compromiso en el desarrollo del equipo es un aspecto clave.

Por último, se enfatiza la importancia de contar con un profesional especializado en el proceso de incorporación de talento. A medida que la empresa crece, esta tarea requiere una gestión más profesional y especializada para asegurar la correcta selección de perfiles que se ajusten a las necesidades y metas de la empresa.

5.1.21. Pregunta 21

¿Hay algo más que quieras comentar sobre la incorporación de talento?

Para las respuestas de los entrevistados en esta pregunta, se extrajeron las ideas principales de los comentarios finales.

La incorporación de talento en las *startups* se ha convertido en un aspecto crucial para el crecimiento y éxito de estas empresas. Los emprendedores han aprendido diversas lecciones en este proceso.

Una de las principales lecciones es la importancia de buscar personas con iniciativa, creatividad y curiosidad, que puedan asumir responsabilidades y liderar áreas de la empresa. Estos talentos pueden sustituir y complementar las actividades de los fundadores, impulsando el crecimiento de la *startup*.

Se destaca la recomendación de no sumar una gran cantidad de personas desde el principio, sino exprimir al máximo el potencial del equipo fundador antes de incorporar nuevos miembros. Esto ayuda a mantener una buena cultura y asegura que la visión de la empresa se contagie a las personas que se sumen.

Además, se enfatiza la importancia de evaluar la interacción y el desempeño de los candidatos antes de la contratación. Realizar pruebas y simulaciones ayuda a conocer mejor a los candidatos y evaluar no solo su aspecto técnico sino también su compatibilidad con la cultura y el equipo.

El manejo financiero es otro aspecto relevante en la incorporación de talento. Los emprendedores han aprendido a cuidar el aspecto financiero y tomar decisiones cuidadosas para evitar desperdiciar recursos y asegurar la continuidad del proyecto.

Se destaca la relevancia de formar un equipo de trabajo sólido y establecer un ambiente donde las personas se sientan cómodas y comprometidas. Más allá de lo profesional, se busca generar un sentimiento de pertenencia y amistad en el equipo.

Además, se menciona la posibilidad de tercerizar el área de Recursos Humanos en un momento posterior cuando la *startup* crezca.

Finalmente, se reconoce que la gestión del talento es un proceso complejo y subjetivo, donde se deben tener en cuenta las necesidades particulares de cada individuo. Aunque los emprendedores tienen una visión clara de lo que buscan, reconocen la importancia de contar con especialistas en Recursos Humanos para manejar este aspecto de manera más efectiva.

6. Análisis y discusión de los resultados

Basándonos en las respuestas proporcionadas por los informantes clave que fueron registradas en el capítulo 5, se procede a realizar un análisis y debate sobre las consecuencias que se desprenden. El propósito principal es abordar las preguntas formuladas en la investigación y lograr la realización de los objetivos que fueron previamente establecidos.

6.1. Sobre eventos o circunstancias organizacionales que disparan la necesidad de incorporar talento a un emprendimiento

6.1.1. Motivos para la incorporación de talento a la *startup*

En esta sección se analiza los resultados de la pregunta 1 sobre los motivos que los emprendedores tuvieron para incorporar talento, a través de los resultados fue elaborada la tabla 26 e ilustración 1 que muestra el total de las respuestas agrupadas.

Tabla 26 - Resultados de la pregunta 1

Motivos para incorporar talento	Total
Necesidad de cubrir roles no existentes.	4
Necesidad de profesionalizar roles ya existentes.	4
Falta de tiempo para realizar actividades.	4
Necesidad de escalar.	3
Necesidad de hacer foco en otros roles.	1

Motivo para incorporar talento

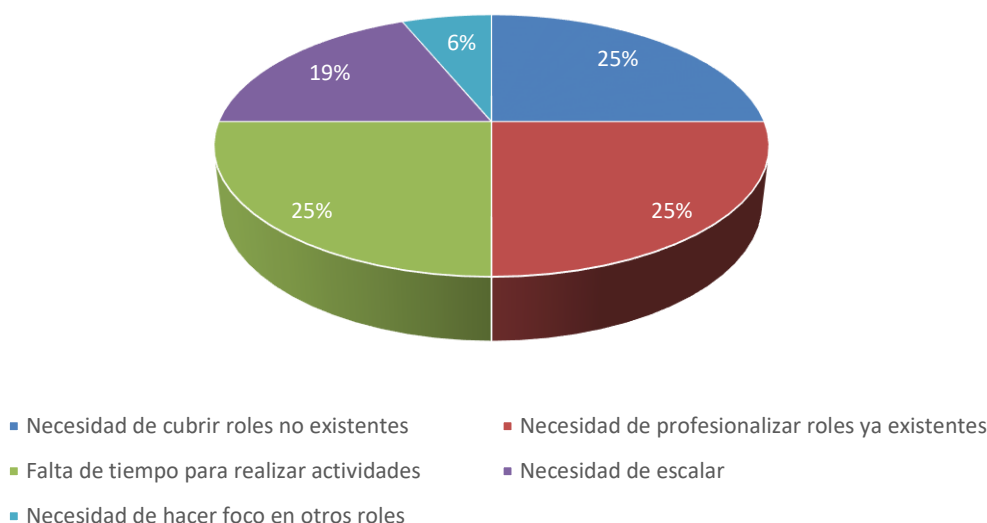


Ilustración 1 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 1

Como podemos observar, el 75% de los resultados se dividen en tres respuestas principales: Necesidad de cubrir roles específicos, necesidad de profesionalizar roles ya existentes y la falta de tiempo para realizar actividades.

Según lo indicado por los autores Melegati y Goldman, [36] la inclusión de nuevo talento en las *startup* puede tener un efecto beneficioso para esta siempre que el nivel de los mismos esté acorde a las responsabilidades; con los resultados podemos ver que la gran mayoría ha sumado personas al equipo para cubrir roles no existentes y para profesionalizar otros ya existentes, esto solo puede ser realizado por personas que tengan un nivel de experiencia de intermedio ha avanzado de forma que el desenvolvimiento en la tarea no interrumpa las operaciones y el crecimiento de la *startup*, además que el *onboarding* no consuma tiempo del talento existente.

Al mismo tiempo, en la tesis de Buffa y Febles [11] mencionan que se debe incorporar talento que disponga de ciertas habilidades blandas y técnicas para que el crecimiento sea constante, esto va relacionado con las respuestas de E4, E6 y E7 respecto a la necesidad de escalar, ya que para que se de este paso es necesario que la fuerza de trabajo acompañe este crecimiento aplicando estas habilidades a las actividades clave.

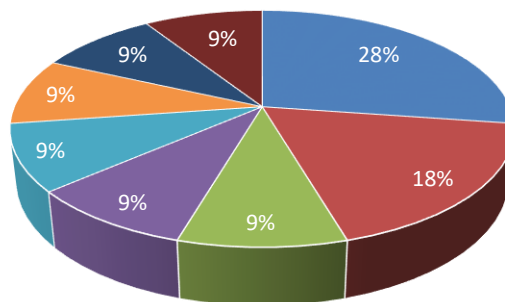
6.1.2. Ventajas y desventajas de incorporar talento

En la tabla 27 e ilustración 2 se reflejan los resultados sobre las ventajas encontradas al incorporar talento.

Tabla 27 - Resultados de la pregunta 2 - Ventajas

Ventajas de incorporar talento	Total
Mayor disponibilidad de mano de obra.	3
Posibilidad de escalar.	2
Mejorar la eficiencia del gasto al contratar especialistas.	1
Más diversidad de conocimiento y puntos de vista.	1
Socios tienen la idea más arraigada.	1
Talento innovador está adaptado al cambio constante.	1
Orgullo por el crecimiento de la <i>startup</i> .	1
Aumento de la base de conocimiento.	1

Ventajas de incorporar talento



- Mayor disponibilidad de mano de obra
- Posibilidad de escalar
- Mejorar la eficiencia del gasto al contratar especialistas
- Más diversidad de conocimiento y puntos de vista
- Socios tienen la idea más arraigada
- Talento innovador está adaptado al cambio constante
- Orgullo por el crecimiento de la startup
- Aumento de la base de conocimiento

Ilustración 2 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 2: Ventajas

Para las respuestas obtenidas en la pregunta 2, la distribución de las respuestas fue bastante equitativa entre todos los emprendimientos, obteniendo respuestas variadas a excepción las siguientes: mayor disponibilidad de mano de obra y la posibilidad de escalar.

Con respecto a las ventajas de incorporar talento, tal y como se observa en la siguiente gráfica, las respuestas se dividen principalmente en tener mayor disponibilidad de mano de obra y la posibilidad de escalar, como es de esperar estas respuestas están relacionadas con la pregunta anterior con respecto a los motivos por los cuales han incorporado personas al equipo.

En la tabla 28 e ilustración 3 se muestran los resultados obtenidos de las desventajas relevadas.

Tabla 28 - Resultados de la pregunta 2: Desventajas

Desventajas de incorporar talento	Total
Agrega costos	2
Falta de motivación del talento	2
Dificultad de conseguir el talento adecuado	2
Que el talento no acompañe el crecimiento	1
Dificultad para medir el rendimiento	1
Curva de aprendizaje y adaptación	1

Desventajas de incorporar talento

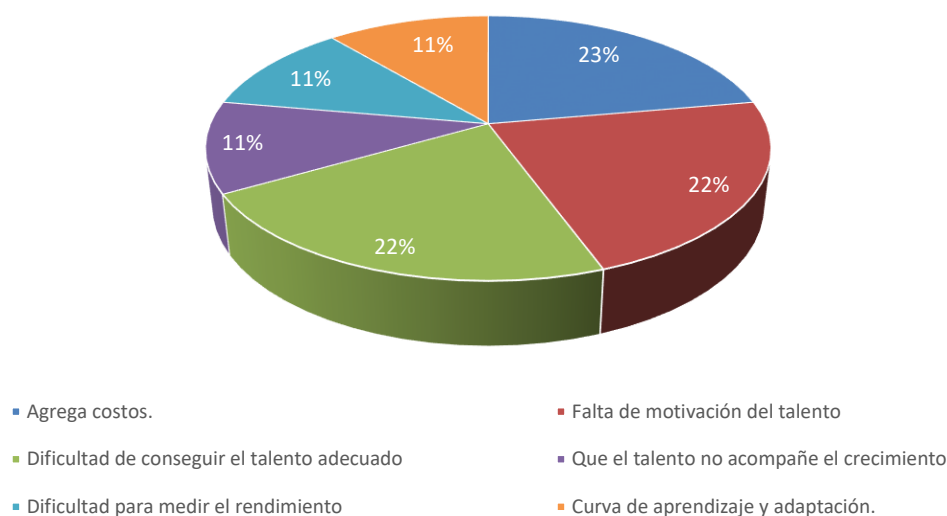


Ilustración 3 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 2: Desventajas

En cuanto a las desventajas, los resultados pueden variar, siendo los aspectos más destacados el aumento de costos para la *startup*, la falta de motivación experimentada por el talento que no logra adaptarse y la dificultad para encontrar el talento adecuado para roles específicos.

Las respuestas de E6 señalaron las dificultades para encontrar el talento adecuado para el rol, mientras que E10 mencionó la dificultad de conseguir talento especializado. Ambas respuestas se han agrupado bajo la categoría de “Dificultad para conseguir talento adecuado”. Además, dos emprendimientos destacaron la importancia de la motivación: E9 indicó que la transmisión efectiva de la motivación al talento es un desafío al incorporar talento, mientras que E8 expresó que los factores económicos pueden llevar a una falta de motivación. Estas respuestas se han consolidado bajo la categoría “Falta de motivación del talento”.

6.1.3. Desafíos en la incorporación de talento

En la tabla 29 e ilustración 4 se detallan los resultados derivados del análisis de los desafíos que presentan los emprendimientos al incorporar talento.

Tabla 29 - Resultados de la pregunta 3

Desafíos en la incorporación de talento	Total
Conseguir talento con el perfil adecuado al rol	3
Conseguir talento motivado	2
Falta de capacidades para el reclutamiento	2
Correcta realización del <i>onboarding</i>	2
“Convencimiento” acerca de incorporar talento	1
Delegar	1
Conseguir talento a pesar de la falta de financiamiento	1
Curva de aprendizaje	1
Definir el rol que necesitan	1

Desafíos en la incorporación de talento

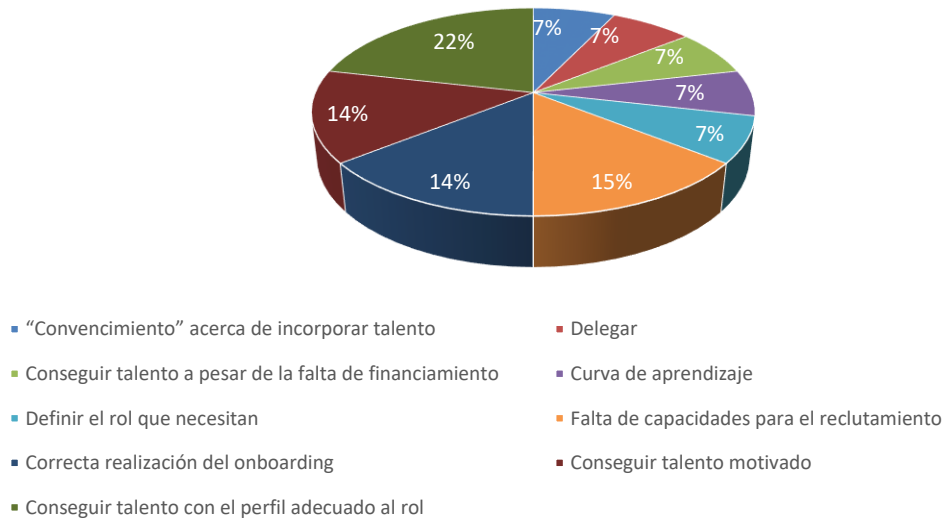


Ilustración 4 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 3

De acuerdo con los resultados obtenidos, la dificultad más frecuentemente mencionada es encontrar el perfil adecuado. Esto puede atribuirse a diversos motivos, entre los que

destaca la competencia en el mercado con otras empresas ya establecidas, en línea con lo que menciona Tanner [17]. Según este autor, las *startups* deben compensar la falta de ciertos beneficios de estas empresas con otros, como la motivación por aprender en un entorno cambiante, tal como señalan E2, E6 y E7.

En algunos casos, E4 y E10 mencionan que la falta de experiencia en el reclutamiento produce que el proceso de selección no se desarrolle de manera óptima, y en ocasiones recurren a contratar empresas de reclutamiento especializadas en desarrollar este proceso.

6.2.Sobre fuentes de reclutamiento más utilizados para contratar talento

6.2.1. Fuentes de reclutamiento utilizadas

En la tabla 30 e ilustración 5 se refleja los resultados obtenidos sobre las fuentes de reclutamiento más utilizadas por las *startup* de *software*.

Tabla 30 - Resultados de la pregunta 4

Fuentes de reclutamiento	Total
Referidos y contactos directos	6
Plataformas de búsqueda de empleo online	6
Estudiantes de ORT	2
Plataforma propia	2
Ferias de empleo ORT	1

Fuentes de reclutamiento

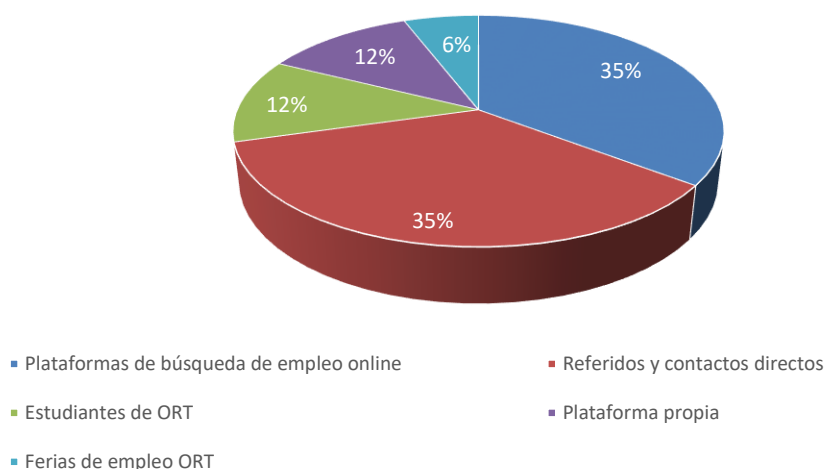


Ilustración 5 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 4

En las respuestas obtenidas podemos observar que gran parte de las *startups* se enfocan en obtener candidatos utilizando portales de búsqueda de empleo y a través referidos, tal y como es mencionado por Seppänen y colegas [37], también a través de contactos con instituciones educativas como menciona Adnin y colegas [38] ya que los emprendedores buscan personas motivadas y que técnicamente tenga las capacidades para disminuir la curva de *onboarding*, tal y como mencionan E8 en el que los pasantes son su principal fuente de talento.

Una peculiaridad que no pudo ser observada en la bibliografía analizada es que gran parte del talento ingresó a la *startup* como parte del uso de la plataforma (E5 y E9), esto es, usuarios que utilizaron el producto de *software* y debido a confinidad con la idea de negocio, deciden solicitar una entrevista con los socios fundadores para ser parte del emprendimiento. Otra fuente utilizada por E2 es la feria de empleo organizada por la Facultad de Ingeniería de Universidad ORT Uruguay [47] en donde se presentan emprendimientos, este tipo de eventos también es una buena oportunidad de generar networking con potenciales adquisiciones, al mismo tiempo que logran presentar su idea de negocio de forma de darse a conocer en el círculo de estudiantes y allegados a la institución educativa.

6.2.2. Proceso de incorporación de talento

En la tabla 31 e ilustración 6 se detalla los resultados sobre si los emprendimientos poseen o no procesos para incorporar talento humano.

Tabla 31 - Resultados de la pregunta 5

Tienen proceso definido	No tienen proceso definido
8	2

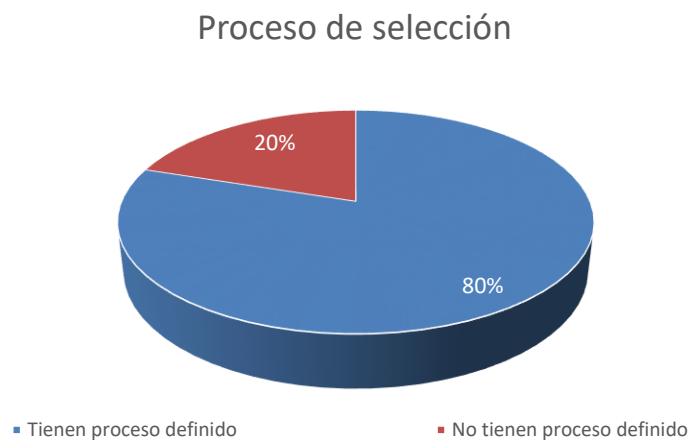


Ilustración 6 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 5

La incorporación de talento es un momento fundamental en todas las *startup* ya que implica el crecimiento de esta por factores que vimos anteriormente, por este motivo un adecuado proceso es fundamental de forma que el talento realice el *onboarding* de la forma más fluida.

De acuerdo con estas respuestas, podemos categorizar las *startups* que realizan proceso de selección o no; para las *startup* que siguen un proceso de selección, este se basa principalmente en las necesidades específicas de los emprendimientos y, en la mayoría de los casos, no sigue una estructura formal. Según McDonnell y colegas [18], el enfoque intuitivo en la selección de personal puede generar problemas futuros en relación con la retención y motivación del talento. Una excepción es el emprendimiento 4, donde realizan una ponderación de habilidades y toman las decisiones basadas en este criterio para

avanzar a etapas posteriores. En otros casos, las ponderaciones incluyen el ímpetu demostrado en la entrevista (E8), mientras que en emprendimientos como E6 y E7 llevan a cabo dos etapas de entrevistas para obtener una segunda opinión y evaluar de manera más completa las habilidades blandas, habilidades técnicas y aspiraciones salariales.

6.2.3. Tipos de contratos

En la tabla 32 e ilustración 7 se muestran los resultados relativos a los tipos de contratos recopilados.

Tabla 32 - Resultados de la pregunta 6

Tipos de contrato	Total
<i>Freelance</i>	5
Societarios	4
Dependiente	3
<i>Contractor</i>	2
Pasantías	1

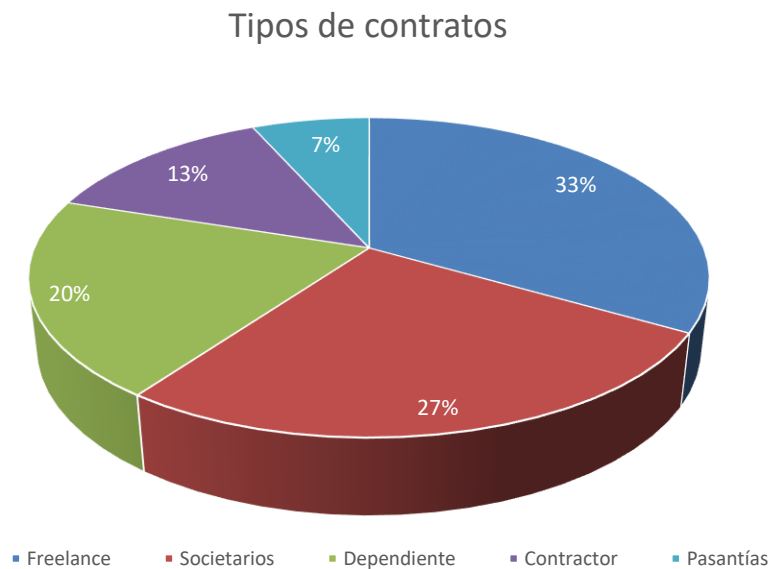


Ilustración 7 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 6

Se observa que el 70% del total de respuestas se divide entre societarios, dependientes y contratistas (*freelance* o *contractors*). En el caso de los resultados relacionados con *freelance* o *contractors*, se decidió agrupar todas las respuestas bajo la categoría “Contratos independientes”. Esto se debe a que los motivos para elegir estas opciones están interrelacionados, siendo la flexibilidad para incorporar personas y adaptarse al presupuesto de la *startup* el motivo principal para ambas elecciones.

La incorporación de socios, según lo destacado por Tanner [17], aportan habilidades y experiencia compartiendo un nivel significativo de responsabilidad en las decisiones del emprendimiento y recibiendo a cambio una parte del paquete accionario. Un ejemplo claro de esta modalidad se encuentra en las afirmaciones de E10, donde todas las contrataciones se realizaron bajo esta estructura debido a la necesidad de talento altamente especializado. Esto proporciona una vía viable tanto para los individuos como para el propio emprendimiento al integrarse como socios. En el caso de E8 se destaca la necesidad de incorporar abogados quienes ingresan como socios debido a las responsabilidades que asumen, a diferencia de otros miembros que se desempeñan como pasantes.

Para el caso de las *startups* que utilizan las modalidades dependientes, este implica un compromiso intermedio entre los demás tipos ya que si bien no son los que toman las decisiones, su desempeño si afecta el tiempo y esfuerzo que la *startup* insume en llegar a los objetivos, además que este tipo de talento es el más costoso económicamente por lo que llegar a incluirlos con esta modalidad requiere de un análisis más profundo, como vimos en la pregunta anterior sobre los procesos de contratación.

Un caso para destacar es el del emprendimiento E8 en donde básicamente utilizan pasantes, esta *startup* destaca que este tipo de contratación es la que mejor ayuda a afrontar los costos de incorporar talento para la etapa en la que se encuentran, según los resultados es un caso excepcional ya que la mayoría prefiere directamente no incorporar pasantes por los motivos que se verán en la pregunta siguiente.

6.2.4. Opinión acerca de incorporar pasantes

En la tabla 33 e ilustración 8 se refleja los resultados obtenidos referentes a la incorporación de pasantes en las *startup* de *software*.

Tabla 33 - Resultados de la pregunta 7

Opinión	Total
No han incorporado pasantes	5
Desarrollo de funcionalidad específica del producto de <i>software</i>	3
Roles específicos	1
Ha incorporado, pero no especifica motivo	1

Opinión acerca de incorporar pasantes



Ilustración 8 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 7

En el análisis de los resultados se pudo observar que la gran mayoría no han incorporado pasantes, el principal motivo que explican es la dificultad para tener un tutor que los acompañe en el *onboarding* y que la asignación de ciertos roles no siempre es conveniente

para un pasante debido a la criticidad que tiene con el negocio ciertos roles, mencionando principalmente los relacionados con ventas como es el caso de E9 y aquellos que forman parte del producto del negocio, como en el caso de E10. Por otro lado, otros emprendedores, como E2, han optado por incorporar principalmente a personas para roles relacionados a las áreas de comunicación y *Community management*. En lo que respecta a motivos de incorporar pasantes, E1 menciona que, en general los pasantes tienen mayor motivación por aprender y poner en práctica sus conocimientos, lo que les aporta más dinamismo a las actividades que realizan.

De las cinco *startups* que han incorporado talento en esta modalidad, tres lo han hecho en colaboración con instituciones educativas: E4, E6 y E10. Este dato es mencionado por Adnin y colegas en su estudio, donde muchos emprendimientos de *software* buscan talento egresado de carreras relacionadas a ciencias de la computación. Esto se debe, por un lado, a la necesidad de contar con un conocimiento técnico actualizado y, por otro lado, al estrecho contacto con dichas instituciones. Este caso se puede observar en E8, donde todas sus incorporaciones han sido estudiantes de Universidad ORT Uruguay.

6.3. Sobre características y habilidades valoradas al contratar nuevos talentos

6.3.1. Habilidades más importantes al incorporar talento

En esta sección, se analizan los resultados relacionados con las habilidades más importantes al incorporar talento. La Tabla 34 clasifica las capacidades, habilidades y características más significativas para los emprendimientos, y los porcentajes respectivos se presentan en la Ilustración 9.

Tabla 34 - Resultados de la pregunta 8

Habilidades	Total
Capacidad de creer en la empresa. Entusiasmo, interés y “enamoramamiento” por el proyecto	6
Iniciativa, ganas, buena disposición, ímpetu	5

Habilidades técnicas	5
Motivación	4
Trabajo en equipo, buen relacionamiento, participación, comunicación, empatía, entendimiento, humildad	4
Proactividad, Capacidad crítica	3
Capacidad de adaptarse a cambios, flexibilidad	2
Autodidacta, autosuficiencia	2
Prolijidad, Metódico	2
Disposición a aprender	1
Creatividad, curiosidad	1
Compromiso, capacidad de completitud	1
Capacidad del manejo de emociones	1
Buenos valores	1

Habilidades importantes al contratar talento

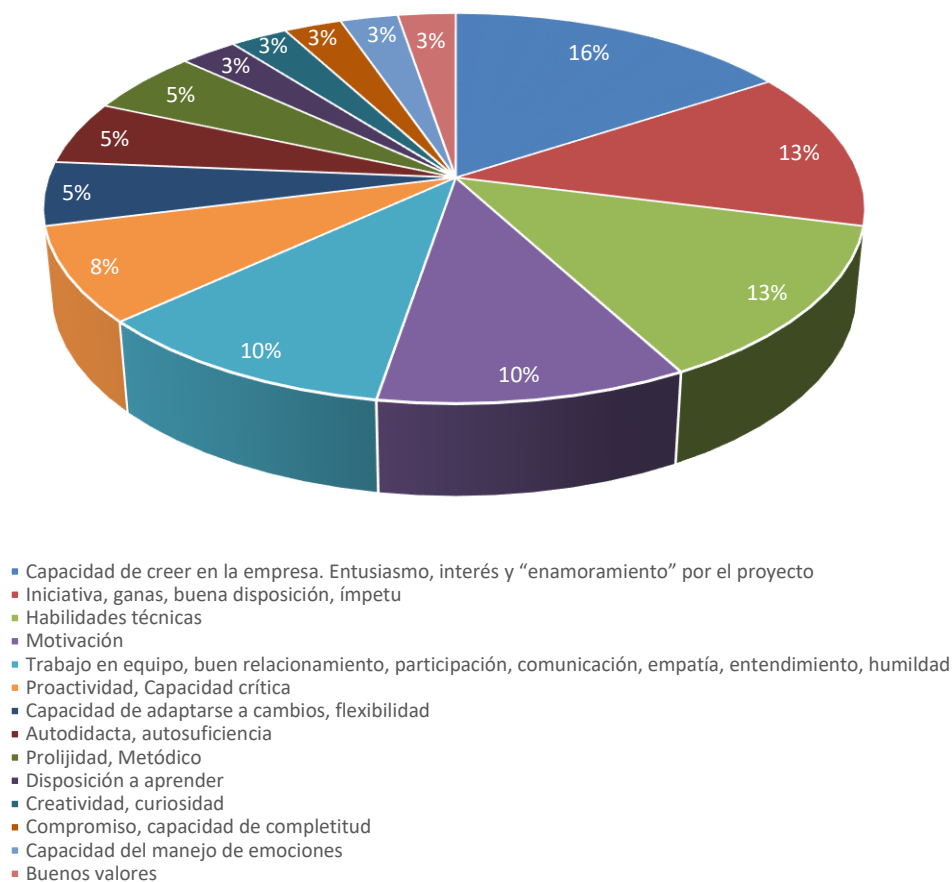


Ilustración 9 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 8

Del análisis de las capacidades más importantes, se destaca que las habilidades blandas son las más buscadas al incorporar talento. En comparación con las habilidades técnicas, que están presentes y son necesarias, no predominan como las más requeridas en el relevamiento.

Del ranking resulta evidente que, de las diez *startups* entrevistadas, para seis de ellas es fundamental encontrar interés, entusiasmo y un sentido de "enamoramamiento" por el proyecto al evaluar a los candidatos durante la presentación del emprendimiento.

En varios casos se indicó que las habilidades dependen "un poco del rol a desempeñar" como lo señalaron los entrevistados E6 y E10.

Según los datos recopilados, cinco empresarios destacaron la importancia de las habilidades técnicas en sus empresas. Buscan especializaciones como gestión de contenidos y habilidades técnicas que incluyen lenguajes de programación, patrones de diseño, infraestructura y arquitectura, entre otras.

Iniciativa, disposición e ímpetu son cualidades que la mitad de los entrevistados también consideran fundamentales al momento de incorporar nuevo personal.

En cuarto lugar, del ranking para los socios, se encuentra la motivación, la cual fue resaltada como un factor necesario por varios entrevistados, entre ellos E4, E7, E8 y E9.

Las áreas de trabajo en equipo, proactividad, adaptabilidad y flexibilidad, así como la capacidad autodidacta y autosuficiencia, fueron resaltadas como relevantes por el 20% de las *startups*.

Lo que hemos observado en cuanto a las habilidades blandas se alinea con la investigación realizada en el marco teórico, y coincide con lo mencionado en el artículo de C. Iriarte y colegas [16], el cual destaca que las habilidades blandas están adquiriendo mayor importancia y son cada vez más demandadas en las *startups* de *software*. Este estudio, en particular, revela que los hallazgos sobre las habilidades blandas más importantes concuerdan en varios aspectos con lo que las empresas entrevistadas están buscando.

El relevamiento reveló que el 60% de los emprendedores buscan en los talentos a incorporar características de entusiasmo, interés y “enamoramiento” por el proyecto, así como la capacidad de creer en la idea de la empresa, considerándolas las habilidades más importantes. Estas condiciones en específico no surgen de la investigación realizada, por lo que no se puede considerar datos concluyentes con el contexto del marco teórico.

A pesar de que se indicó que las habilidades técnicas dependen del rol y del tipo de emprendimiento, se consideran esenciales para el desarrollo de productos y servicios, como se menciona en la investigación. Según Andersson y colegas [13] estas habilidades son decisivas para las *startups* de *software* que se enfocan en productos y servicios basados en internet. Además, los autores Man, Lau, y Chan [15] destacan que dichas habilidades son fundamentales para el éxito.

6.3.2. Proceso de entrevistas y preguntas realizadas

Según las respuestas obtenidas sobre el proceso de las entrevistas y las preguntas realizadas durante la misma, los entrevistados indicaron que llevaban a cabo entrevistas sin un proceso definido y establecido. Generalmente se realizaban las mismas preguntas a todos los candidatos.

Para E1, E5 y E4, la entrevista implica detallar el proyecto y las responsabilidades que conlleva, transmitiendo al candidato el significado del proyecto. Luego, intentan percibir si hay interés y motivación por parte del postulante hacia el emprendimiento y lo que se está construyendo.

En cambio, en *startups* como E2 y E9 optan por realizar una charla natural y descontracturada para evaluar los motivos que llevaron al candidato a postularse, ya sea por necesidad de trabajo o por un compromiso más vinculado al proyecto.

En cuanto a las preguntas, observamos que algunas empresas optan por realizar una batería extensa de preguntas, mientras que otras prefieren plantear pocas preguntas, pero abiertas, brindando más libertad al candidato.

Es evidente que las empresas centran su atención, especialmente, en preguntar a los candidatos acerca de sus experiencias pasadas y las tecnologías y herramientas que han utilizado.

Las características identificadas en el proceso de entrevistas están alineadas con lo abordado en la investigación, donde se plantea que reconocer el talento en situaciones que carecen de procesos formales y políticas de evaluación establecidas, guiadas por percepciones intuitivas, puede llevar a decisiones subjetivas y determinaciones no equitativas. Este enfoque se respalda en el libro *Talent Management* [18] donde plantean el enfoque intuitivo como práctica de reclutamiento ampliamente criticada y poco aconsejable. También ha sido señalado que no es adecuado por las empresas identificar talento usando el instinto, como menciona Bassi & McMurrer [23] que confiar en la intuición es imprudente.

6.3.3. Realización de pruebas técnicas a los candidatos

Según los resultados, siete emprendimientos no llevan a cabo pruebas técnicas para evaluar a los candidatos a incorporar, mientras que solo tres empresas implementan algún tipo de prueba, como se detalla en la tabla 35 e ilustración 10.

Tabla 35 - Resultados de la pregunta 10

Pruebas técnicas	Total de emprendimientos
Si se realizan	3
No se realizan	7

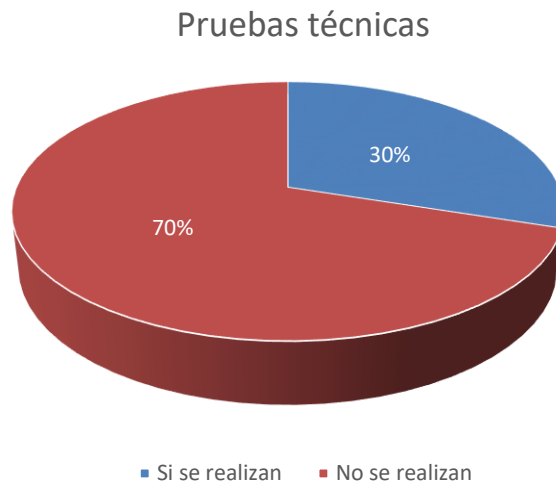


Ilustración 10 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 10

Del 30% de los emprendimientos que informaron haber realizado algún tipo de prueba técnica, podemos decir que las efectúan de diferentes formas como las que se detallan a continuación:

- Realizan pruebas técnicas para ejecutar algunas tareas sin control de tiempo y abriendo un espacio para las preguntas que existan y en esa sinergia valorar cómo será el desempeño en el relacionamiento con el equipo de trabajo.
- Realizan para programación pruebas técnicas en vivo donde tienen que resolver un programa para analizar el razonamiento aplicado.

- Realizan una prueba técnica para que puedan aprender la tecnología y apreciar cómo se desenvuelven.

E1 planteó que han obtenido buenos resultados con los candidatos aplicando evaluaciones psicotécnicas para evaluar cosas específicas.

E8 y E9 coinciden en que la tecnología se aprende si estás en el contexto de TI, E8 apoya esto brindando acceso a plataformas de aprendizajes sobre las herramientas que sean necesarias.

Las prácticas relacionadas con la evaluación de los candidatos a través de pruebas técnicas para su incorporación en empresas de desarrollo de *software* se alinean con los fundamentos teóricos investigados. La identificación de talento carece en gran medida de procesos claros y establecidos. En el ámbito de las pruebas técnicas, se evidencia la falta de formalidad y en su lugar se observa una inclinación hacia métodos intuitivos de selección, tal como se respalda en el libro Talent Management [17]. Este enfoque puede conducir a decisiones subjetivas e injustas, como advierte Dries [22], quien subraya que los procesos basados en suposiciones conjeturales y carentes de pautas de evaluación formales pueden exagerar la validez de juicios intuitivos y fomentar una inclinación hacia empleados similares al evaluador. Bassi & McMurrer [23] resumen este problema al afirmar que depender del instinto y la intuición no solamente resulta inapropiado, sino también arriesgado.

6.3.4. Roles o actividades para incorporar personal

En relación con las respuestas de los socios sobre los roles y/o actividades que han incorporado a las *startups* de *software*, se obtuvieron los siguientes resultados como se muestra en la tabla 36 e ilustración 11.

Tabla 36 - Resultados de la pregunta 11

Roles y actividades	Total
Ventas	10
Tecnología	9
Marketing y gestión de contenido	6

Operaciones	3
Administración	2
Veterinario	1

Roles y Actividades

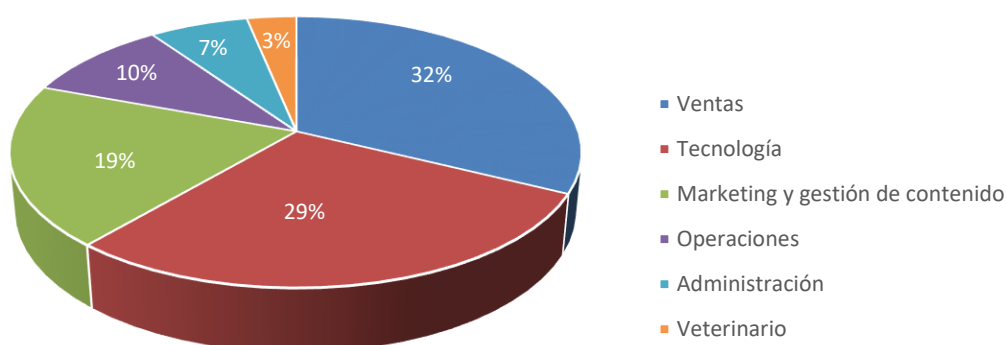


Ilustración 11 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 11

Entre los roles incorporados más importantes en las *startups* de *software*, se destacan nueve emprendimientos que integraron a sus equipos de trabajo personal con perfil en tecnología, de los cuales se mencionaron: desarrolladores (*frontend*, *UX*, *backend*, algoritmos *AI*, plataformas), programadores, hosting, perfil de hardware, *software* de integración, seguridad y *Product owner*.

El segundo rol identificado en la investigación se relaciona con actividades de marketing, gestión de contenido y comunicación en redes sociales, con un total de seis emprendimientos que sumaron recursos a sus empresas en estas actividades.

En cinco startups, se ha incorporado personal para desempeñar funciones en roles comerciales y en el ámbito de ventas.

Otros roles que resultaron menos significativos fueron: operaciones, administración y un caso con perfil de veterinario.

Las características asociadas a los roles se alinean con los hallazgos expuestos en el capítulo 2 de la investigación. En dicho capítulo se señala que las empresas consideran fundamental que los nuevos talentos posean conocimientos técnicos pertinentes a las tecnologías utilizadas por la organización. Además, se destaca que este personal suele provenir de campos académicos relacionados con las tecnologías de la información. Esta tendencia encuentra respaldo en el artículo de R. Adnin y colaboradores [38], donde su estudio indica que las *startups* priorizan la presencia de habilidades técnicas sólidas en su equipo.

6.3.5. Aspectos que atraen y retienen al talento

En esta sección se analiza los resultados referentes a los aspectos que atraen y retienen al talento, y como se muestra en la tabla 37 e ilustración 12, el sentido de pertenencia es el que tiene más peso para el personal.

Tabla 37 - Resultados de la pregunta 12

Aspectos que atraen y retienen al talento	Total
Sentido de pertenencia	4
Ambiente y clima laboral	3
Flexibilidad	3
Desarrollo personal	3
Pensamiento emprendedor	3
Visualización y conocimiento del negocio	3

Aspectos que retienen al talento

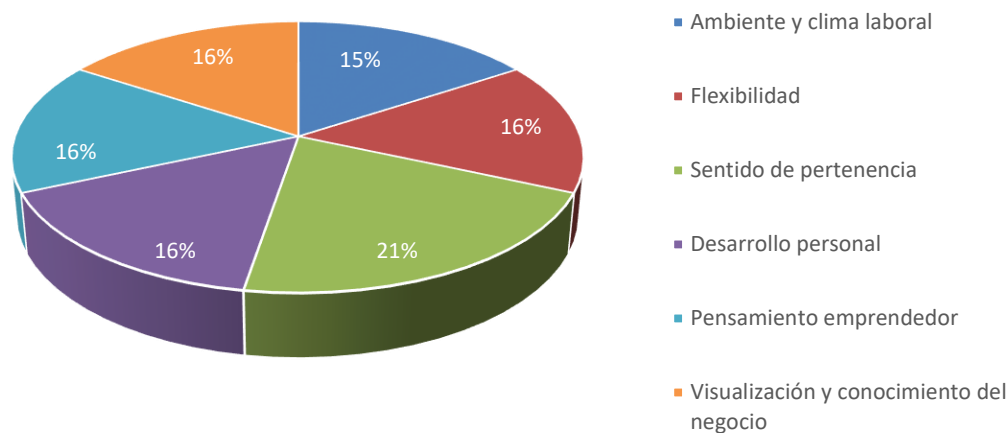


Ilustración 12 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 12

A continuación, se detallan los aspectos principales que se observaron como resultado del análisis que atraen a los talentos y los retienen en las *startups*.

Ambiente y clima laboral: este aspecto fue señalado en varias de las entrevistas, como el caso de E7, que menciona “*sentirse a gusto*”, E9 destaca el equipo humano y la “*horizontalidad para trabajar*”, “*humor continuo que mantenga las cosas con buen aire*” indicado por E2. También atraen aspectos referentes al compañerismo y la sinergia de equipo, y presentar un ambiente más cómodo y tranquilo que una empresa tradicional.

Flexibilidad: se destacó la comodidad, tranquilidad y capacidad de diferentes flexibilidades de la modalidad *startup* que genera cordialidad y afinidad para retener el talento, destacado por E5, E8 y E9.

Sentido de pertenencia: se indicó como una característica fundamental sentirse parte del emprendimiento y comprometerse con el equipo, estar integrado en las diferentes áreas del proyecto, tanto en las líneas de dirección que se tomen de los temas, como en las líneas de trabajo. Apreciar y valorar el aporte individual y que sean escuchadas las opiniones como ha sido detallado por E10, E7, E4 y E8.

Desarrollo personal: emprendedores como E6 hacen referencia que en el área de tecnología lo que atrae es el aprendizaje, en otras áreas es el recorrido para desarrollarse

y la experiencia obtenida E7. Para E5 la motivación por lo que se realiza y el enfoque de progreso que busca la empresa redundan en la retención que tiene el personal.

Pensamiento emprendedor: algunos aspectos importantes que fueron planteados por varios entrevistados como E1, E5 y E6 son el interés y gusto por el proyecto, compartir la misión y visión de lo que se quiere lograr, motivación y “enamoramamiento” de la idea y del producto, cómo también del desafío y a dónde se quiere llegar en el emprendimiento.

Visualización y conocimiento del negocio: la metodología *startup* permite conocer y estar al tanto de todo el desarrollo tecnológico que implementa el negocio, saber cómo funciona y cómo es la interacción entre las áreas, que en comparación con las empresas grandes solo se tiene una visión parcial, micro y compartimentada al rol específico que se desempeña. Este aspecto fue mencionado por E3.

Las características identificadas están alineadas con los resultados de la investigación del marco teórico, donde se señala que la retención es una parte importante de la gestión del talento, y algunos aspectos importantes para la retención son el equilibrio personal y laboral y la flexibilidad. Como menciona el libro *Managing Talent* [27] las empresas que logran una mayor retención del talento son las que ponen énfasis en desarrollar sentido de pertenencia e interacción de equipo, fomentar un ambiente laboral cómodo y motivador y avanzar en el desarrollo de competencias.

6.3.6. Variaciones en las estrategias de contratación

Sobre el análisis de resultado podemos observar que la mitad de los emprendimientos han cambiado las estrategias de contratación y la otra mitad no lo han hecho, como se indica en la tabla 38 e ilustración 13.

Tabla 38 - Resultados de la pregunta 13

Opción	Total de emprendimientos
Si variaron las estrategias	5
No variaron las estrategias	5

Estrategias de contratación

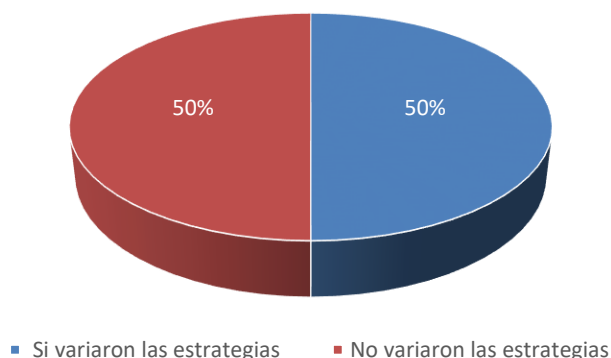


Ilustración 13 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 13

Los emprendimientos que no variaron sus estrategias de contratación fueron por los siguientes factores:

- E4 y E10 decidieron mantener el personal.
- E3 usa el mismo procedimiento que adquirió de su trabajo anterior y entiende que le funciona.
- Los demás emprendimientos no han tenido necesidad de hacer modificaciones en las formas de contratación.

El otro 50% de las *startups* entrevistadas variaron las estrategias de contratación y lo hicieron por los siguientes motivos:

- Dejaron de reclutar por LinkedIn y generaron un proceso interno dónde lanzaron un llamado propio.
- Generaron un cambio completo en sus estrategias, antes incorporaban por recomendación y eso creaba gran rotación de personal, ahora evalúan capacidades como ímpetu y compromiso por el proyecto.
- La maduración de la empresa ha llevado a cambiar los procedimientos de incorporación, ya no lo hacen como en la etapa inicial de la *startup*, ahora lo tienen definido.

Con los resultados de la evaluación podemos observar que para el porcentaje de las *startups* que han variado las estrategias de contratación, las practicas mencionadas están

alineada a la investigación expuesta en el capítulo 2, como mencionan los autores P. Seppänen y colegas [37], donde desarrollan que las *startups* de *software* han cambiado su forma de contratar a medida que han crecido. Antes, eran flexibles y podían contratar talento sin importar su experiencia o educación, pero ahora, buscan personal con diferentes capacidades y se centran en contratar talento con experiencia y educación adecuada. Los autores también indican que tener estrategias de contratación claras y definidas posicionarán a las *startups* para lograr estar mejor preparadas para tener éxito en el mercado actual.

Referente a la otra mitad de los emprendimientos que refleja no haber cambiado las estrategias de contratación a medida que ha crecido, lo que podemos decir es que esto no concuerda con lo relevado en la etapa de investigación.

Por lo tanto, sobre este punto, lo que podemos sugerir es que el resultado total obtenido no es concluyente con la investigación presentada en el capítulo 2.

6.4.Sobre estrategias que utilizan para desarrollar y retener al talento una vez que han sido contratados

6.4.1. Cultura y ambiente de trabajo

Los resultados que se obtuvieron de las respuestas sobre la descripción de la cultura y el ambiente de trabajo se representan en la tabla 39 e ilustración 14.

Tabla 39 - Resultados de la pregunta 14

Cultura y ambiente de trabajo	Total
Comunicaciones y seguimientos	6
Contexto de <i>startup</i>	5
Ambiente de trabajo	4
Valores	3
Cultura motivacional	3

Colaboración	2
Compensaciones	1
Espacios de distención	1

Cultura y ambiente de trabajo

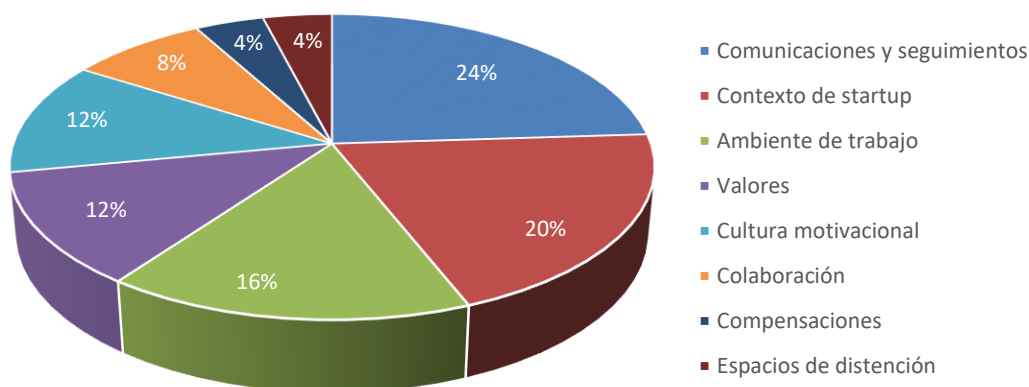


Ilustración 14 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 14

Del análisis surge que las tres características más destacadas fueron: las comunicaciones y seguimiento, el contexto de trabajo de la *startup* orientada a objetivos, y el ambiente laboral agradable, distendido y flexible.

A continuación, se detallan los aspectos de estas principales categorías y de las demás observadas en el estudio.

Comunicaciones y seguimientos: se señaló por E4, E7, E8, E9 y E10 tener instancias de reuniones, charlas, entrevistas y *dailys* en un contexto relajado con apertura al diálogo participativo, informando objetivos trazados y realizando seguimiento, para lograr con más naturalidad analizar status y llegar a abordar buscar mejores soluciones.

Contexto de *startup*: por el sistema que tienen las *startups* E3, E6, E7, E8 y E9 se orientan a trabajos por objetivos y productividad, alguna de ellas bajo un ámbito dinámico y de velocidad, con rasgos de incertidumbre y riesgos.

Ambiente de trabajo: se mencionaron por E4, E5, E8, E9 características referidas a ambiente agradable, distendido y flexible, abierto al diálogo, con identidad de “núcleo” y compañerismo.

Valores: se relevaron valores como transparencia, enfoque en la honestidad y humildad, como ha sido referenciado por E2, E7 y E10.

Cultura motivacional: en E4, E5 y E10 surgieron cualidades como apuntar a generar pertenencia al estar a gusto con lo que se realiza y el lugar dónde se está, sobre la orientación a la actitud emprendedora, fomentar la integración y tener cultura abierta no vertical.

Colaboración: cualidad en la que se comparte aciertos y desaciertos y se vuelve a empezar, se fomenta el espíritu colaborativo y la ayuda mutua. En E7 y E10 se valora las ideas y aportes de todos los integrantes del equipo y se promueve la apertura para la participación de todos.

Compensaciones: en E1 elaboran políticas de apoyo a las remuneraciones y premios.

Espacios de distensión: se mencionó por E7 tener espacios para la distensión, compartiendo vivencias y para la realización de juegos de diferentes temáticas.

Las características que hemos logrado identificar en este análisis manifiestan una marcada coherencia y alineación con el contexto investigativo, que abarca diversas facetas perseguidas por las *startups* para instaurar un entorno laboral forjado en valores como la colaboración, la flexibilidad, la motivación, la comunicación y las compensaciones. Tal como es expuesto por Seppänen y colegas en su libro [37], la creación de un ambiente positivo y enriquecedor para los empleados y colaboradores se constituye como un pilar fundamental para potenciar su máximo desempeño, y a su vez, alcanzar el crecimiento y el éxito de las *startups*.

6.4.2. Aseguramiento de la integración de los nuevos talentos en la cultura y procesos de la *startup*

En la tabla 40 y la ilustración 15 se ilustra el proceso de aseguramiento de la integración de nuevos talentos en la cultura y los procesos de la *startup*.

Tabla 40 - Resultados de la pregunta 15

Resultado	Total
Transmisión de la cultura entre pares	5
Proceso de inducción	4
Sentido de pertenencia	3
Comunicación abierta	2
Jornadas y eventos	1
Acompañamiento	1
Encuestas y retroalimentación	1

Integración de nuevos talentos

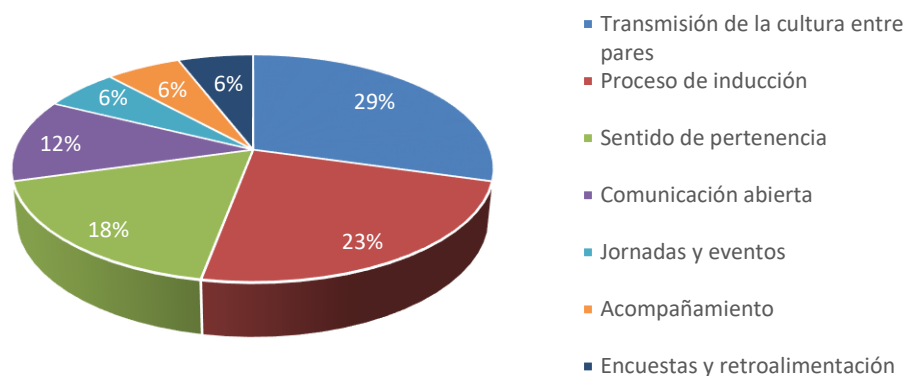


Ilustración 15 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 15

Para asegurar que los nuevos talentos se integren a la cultura y a los procesos de la *startup*, E1 comenta: *“las primeras personas que entraron tienen muy incorporada la cultura y de alguna manera se contagia a las personas que ingresan de afuera.”* La cultura existente en la *startup* es fuerte y se contagia naturalmente a los nuevos integrantes.

Jornadas y eventos: La *startup* organiza jornadas y eventos como comidas. Tal como indica E1: *“Alguna comida al mediodía, algún asado en la oficina “*, eventos externos a los cuales invitan a los nuevos empleados para fomentar la integración y el sentido de pertenencia.

Proceso de inducción: En los emprendimientos E3, E5, E5 y E9 se lleva a cabo un proceso de inducción al ingresar a la *startup*, donde se explican los valores, procesos y cómo funciona la *startup*. También hay reuniones semanales o quincenales para dar continuidad a la integración y transmitir la cultura. En la mayoría de las *startups* utilizan metodologías ágiles para llevarlo a cabo. E3 comenta: *“transmitirle desde inicio la visión de donde queríamos ir”*. E5 señala: *“acompañar mucho a la persona que entra...ir entendiendo cómo la persona se siente”, “ir viendo en las dailys como se desenvuelve, como interactúa con los demás”*.

Acompañamiento: En el emprendimiento E7, se acompaña de cerca a los nuevos empleados en las primeras semanas, se les pregunta regularmente sobre su adaptación y se observa su interacción en las dinámicas del equipo. *“Tratarlos al cien por cien como amigos”*

Encuestas y retroalimentación: El emprendimiento E5, realiza encuestas periódicas para obtener retroalimentación anónima del equipo y se analizan los resultados en reuniones para abordar temas de mejora. *“Lo que hacemos son encuestas que son anónimas, el resultado es gráfico y lo vemos todos juntos”*

Comunicación abierta: Los emprendimientos E4 y E10 fomentan la comunicación abierta y el contacto directo con los fundadores y el equipo para que los nuevos integrantes puedan expresarse libremente y sentirse parte del proyecto.

Sentido de pertenencia: Se busca generar un sentido de pertenencia invitando a los nuevos miembros a eventos importantes y compartiendo experiencias como amigos y socios,

como mencionaron los emprendimientos E5, E8 y E10. *“sin duda comunicando, mostrando y realmente demostrando que es así, que realmente escuchas a la persona porque tomas acciones”*. E8 comenta que: *“los invitamos a eventos”, “tenemos entrada a eventos super importantes que compartimos con las personas que sean parte de nuestro equipo”*

Las características obtenidas se alinean con los resultados de la investigación presentada en el capítulo 2, en el cual plantea que aquellos empleados que se auto perciben como talentosos tienden a exhibir un mayor compromiso, a desarrollar competencias de alto valor para la organización, a tener una menor intención de rotación y a sentir una mayor identificación con sus responsabilidades laborales. Este patrón de comportamiento ha sido respaldado por el estudio realizado por Björkman y sus colegas [18], quienes han demostrado que el reconocimiento como talento puede tener un impacto positivo sustancial en las actitudes de los empleados.

6.4.3. Incentivos y programas de desarrollo profesional

La tabla 41 e ilustración 16 se presenta si los emprendimientos ofrecen incentivos o programas de desarrollo profesional.

Tabla 41 - Resultados de la pregunta 16

Opción	Total de emprendimientos
Si ofrecen incentivos o programas	7
No ofrecen incentivos o programas	3

Incentivos o programas

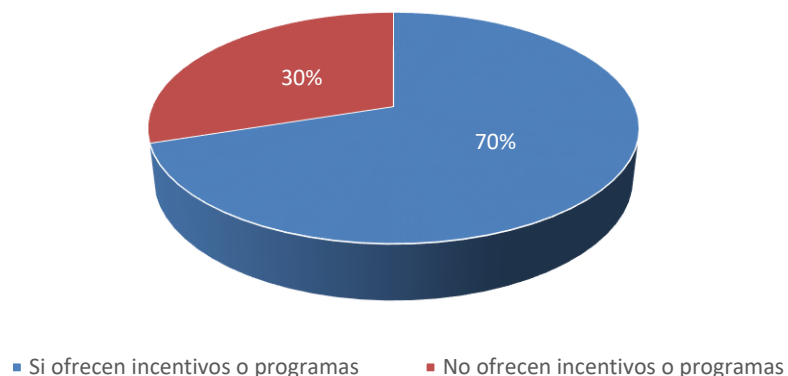


Ilustración 16 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 16

El 30% de los emprendimientos no cuentan con incentivos o programas de desarrollo para su personal, y del 70 % que se determina que sí ofrecen.

En la tabla 42 e ilustración 17 se detallan los diferentes tipos de incentivos y programas relevados.

Tabla 42 - Resultados de la pregunta 16: Por tipo de incentivo

Tipos de incentivos	Total
Formación y cursos	4
Comisiones y bonificaciones	3
Incentivos no monetarios	2
Oportunidades de crecimiento	1
Flexibilidad con estudios	1
Desarrollo profesional en la práctica	1

Tipos de incentivos

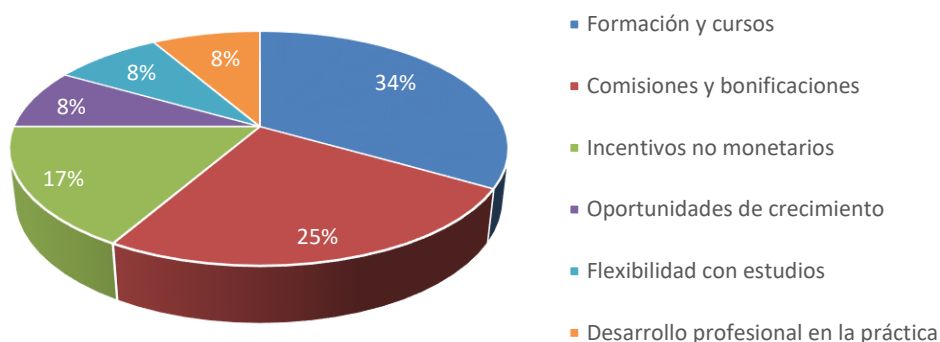


Ilustración 17 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 16: Tipo de incentivo

Oportunidades de crecimiento: La *startup* E1 ofrece oportunidades de crecimiento dentro de la misma, permitiendo que los empleados puedan avanzar en sus carreras y ocupar nuevas posiciones a medida que surgen. “hay personas que han crecido dentro de la *startup*. En este tipo de empresas la oportunidad y la posibilidad de crecimiento puede ser la semana que viene, el mes que viene dentro de 2 meses, o sea, siempre va a haber oportunidades.”

Formación y cursos: Algunos empleados reciben beneficios para realizar cursos y formaciones a través de plataformas contratadas (Platzi) por la empresa que ofrece acceso a una variedad de temas, lo que les permite adquirir nuevos conocimientos y habilidades, como fue mencionado por las *startups* E2, E3, E7 y E8.

El emprendimiento E2 comenta: “*tenemos una cuenta corporativa, en una plataforma de cursos y todas las personas que se suman y quieren hacer un curso, lo pagamos nosotros directamente*”, similar a lo que comenta E3: “*Si después la persona está interesada en hacer algún tipo de curso privado también se lo apoya económicamente*”

Comisiones y bonificaciones: En E3 el área comercial, se ofrecen comisiones a los vendedores por alcanzar objetivos de venta “*si se vende más o si se llegan a más empresas financieras, se les dan comisiones a los comerciales.*”

También se plantean ajustes de sueldo basados en revisiones periódicas con objetivos de equipo como el caso de E4: *“Tenemos dos revisiones al año, a todos dependientes e independientes y por lo general lo fijamos con objetivos, pero no personales, con objetivos de equipo”*

Flexibilidad con estudios: Se muestra flexibilidad en cuanto a los horarios de empleados que están estudiando, permitiendo que puedan conciliar sus responsabilidades laborales y académicas. Para el caso de E3 comenta que: *“En general, como contratamos gente joven, están estudiando algo, entonces también somos muy flexibles con los horarios de facultad.”*

Incentivos no monetarios: Algunas *startups* como E8 y E10 buscan recompensar a sus empleados con incentivos no necesariamente económicos, como la participación en eventos importantes, el acceso a una red de contactos relevante y el apoyo para aprender y desarrollarse profesionalmente.

Desarrollo profesional en la práctica: En E10 se fomenta el desarrollo profesional a través de la participación en proyectos desafiantes y multifuncionales, lo que permite a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos prácticos. E10 comenta: *“apareció esa oportunidad de presentarse a un challenge y se postuló, ahí como profesional se está desarrollando otras habilidades que capaz la formación académica no se lo dio.”*

Estas prácticas están alineadas con la investigación realizada en el capítulo 2 ya que se menciona que centrarse en el desarrollo de la capacidad organizacional a través del talento implica la asignación estratégica de recursos, ya sea tiempo, atención o dinero, para mejorar la capacidad de la fuerza laboral con el tiempo.

También se destaca que la etapa de desarrollo del talento es fundamental para cualquier organización, ya que permite a los empleados adquirir herramientas para crecer y mejorar su posición en la empresa.

6.4.4. Estrategias para retener talento

En la tabla 43 e ilustración 18 se exponen las diferentes estrategias que se relevaron, empleadas para retener talento.

Tabla 43 - Resultados de la pregunta 17

Estrategias para retener talento	Total
Cultura y ambiente de trabajo	3
Enfoque orgánico en retención	3
Interés por el bienestar	2
Comunicación abierta	2
Enamoramiento de la idea	1
Responsabilidad y desarrollo	1
Compromiso con el crecimiento	1

Estrategias para retener talento

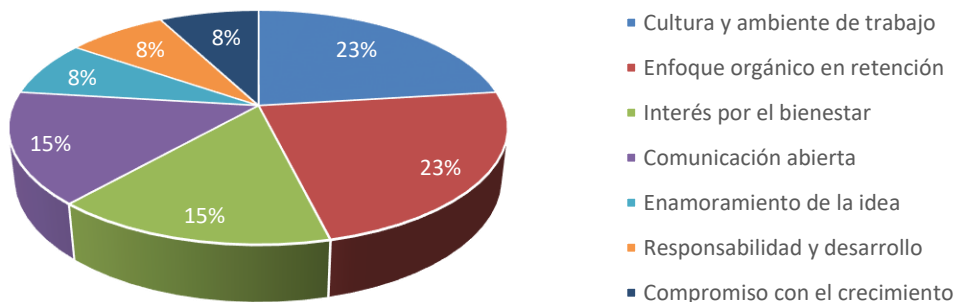


Ilustración 18 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 17

Enamoramiento de la idea: Lograr que los empleados se enamoren de la visión y la misión de la *startup* es esencial para mantenerlos comprometidos y motivados a largo plazo. Para el caso de E2, comenta: "*lograr que la persona se enamore de la idea. Creo que es lo más esencial.*"

Cultura y ambiente de trabajo: Mantener un ambiente laboral positivo, motivador y de crecimiento, donde los empleados se sientan cómodos y sean parte fundamental del equipo. E1 señala que: *“Hay personas que no han cambiado de trabajo a pesar de que tenía la posibilidad de ir a ganar un poco más, pero preferían quedarse en la startup, pues se sentía cómodo por el ambiente, por las ganas de pertenecer”*. No obstante, E5 dice: *“mantener siempre ese espíritu de startup y la motivación con lo que estamos construyendo”*

Responsabilidad y desarrollo: Ofrecer responsabilidades y oportunidades de aprendizaje significativas, especialmente a empleados jóvenes, les permite crecer profesionalmente y los motiva a quedarse en la empresa. Para el caso de E3 menciona que: *“el hecho de que son personas jóvenes y se les está dando muchísima responsabilidad y capaz que en otra empresa que no es una startup es difícil que puedan aprender tanto.”*

Compromiso con el crecimiento: Demostrar un compromiso con el crecimiento de la empresa y sus empleados, brindando mejoras salariales y beneficios de acuerdo con el desarrollo de la *startup*.

Interés por el bienestar: Mostrar un interés genuino en el bienestar de los empleados y sus necesidades, brindando apoyo y buscando mejorar su situación dentro de lo posible. E4 indica que: *“...un poco es lo que te decía de las reuniones y las encuestas de salud del equipo. Y para que se quede, yo lo que creo que hago es entender que son parte realmente y que lo sientan.”*

Enfoque orgánico en retención: No forzar la retención, sino buscar personas que tengan un alto ímpetu por ser parte del equipo, lo que puede llevar a una retención más prolongada. Para el caso de E1 comenta que: *“no hay porque insistir, al contrario, que vaya a donde más le guste estar, por el motivo que lo motive”*. E6 señala que: *“no hay para retener, hasta ahora no se nos ha ido a nadie. Es como que está funcionando bien y como que no estás consciente de lo que estás haciendo para retener.”* mientras que E8 dice: *“no tenemos una estrategia de retención porque nosotros no queremos forzar a nadie a que esté si no lo siente así”*

Comunicación abierta: Mantener una comunicación abierta y horizontal con los empleados, para que se sientan cómodos expresándose y puedan abordar cualquier inquietud. E9 señala que: *“charlas informales de con cada uno, cómo vienen, cómo están, qué necesitan, si están trancados, más allá que saben que pueden hablar con nosotros cuando quieran, hay como una instancia que está preparada justamente para ver si se está cansando, si se está desbordando, qué necesitas, si está cómodo, si está viendo de ir a buscar nuevas propuestas. Esa instancia existe y la verdad que también nos da resultado porque tenemos ida y vuelta muy linda”*

Las características identificadas no coinciden en su totalidad con los resultados de la investigación realizada, ya que no todas las *startups* implementan estrategias para retener el talento. En algunas de ellas, se menciona que el personal debe buscar ambientes que los motiven, y que si no están satisfechos en la *startup*, tienen la opción de buscar alternativas más adecuadas. En contraste, el capítulo 2 presenta una perspectiva diferente. Según Pocztowski et al. [25], las organizaciones que establecen estrategias de gestión del talento en el ámbito de recursos humanos experimentan efectos positivos en la participación de los empleados, la mejora de sus competencias, el desarrollo del desarrollo profesional y la reducción de la rotación de personal. Esto sugiere que a medida que las organizaciones invierten en el crecimiento de sus empleados, estos tienden a sentir un compromiso más profundo con la organización y a permanecer en sus roles por períodos más extensos. En paralelo, el libro *"Managing talent"* [26] recalca la retención de talento como un objetivo central en la gestión de este, enfatizando un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida personal, así como la flexibilidad, un aspecto que ha adquirido mayor importancia en el contexto postpandemia de COVID-19. En resumen, se destaca que aquellas *startups* que logren crear un entorno motivador, desarrollo de competencias, interacción social, serán los que logren retener el talento de manera exitosa.

6.4.5. Rotación de personal, ¿Es un problema?

La tabla 44 e ilustración 19 se indica si la rotación de personal en las *startup* de *software* ha representado un problema o no.

Tabla 44 - Resultados de la pregunta 18

Opción	Total de emprendimientos
Si ha sido un problema	2
No ha sido un problema	8

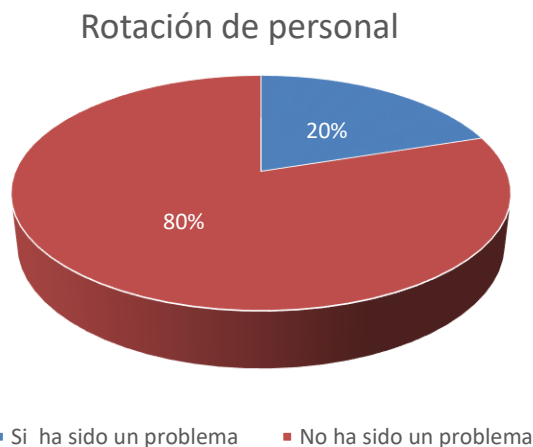


Ilustración 19 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 18

La rotación de personal no ha sido un problema significativo para la mayoría de los emprendimientos entrevistados. Por lo general, han experimentado poca rotación o ninguna hasta el momento. Algunas razones mencionadas incluyen:

Períodos cortos de permanencia: Algunos empleados que se fueron lo hicieron en períodos muy cortos, lo que no afectó significativamente la dinámica del equipo. Tal como señala E3: *“Se nos ha ido una persona, un desarrollador, pero no ha no ha sido de impacto.”*

Desvinculaciones voluntarias: En algunos casos, las desvinculaciones fueron decisiones tomadas por la propia *startup* debido a rendimiento o circunstancias específicas. E8 comenta que: *“si hemos tenido un par de desvinculaciones, pero fueron decisiones el 100% de nuestras.”*

Director de tecnología: Un caso puntual mencionado fue la renuncia del director de tecnología, que sí tuvo un impacto importante. E1 indica que: *“A nivel de TI tuvimos poca*

rotación. Lo que sí nos impactó fuerte fue la fue la renuncia del director de tecnología en una en una situación no, no muy agradable.”

Personal especializado y comprometido: La falta de rotación se atribuye a tener un equipo pequeño, altamente especializado y comprometido con el proyecto, lo que ha evitado que las personas se aburran o cambien de trabajo.

En base a los trabajos relacionados en el capítulo 2, la teoría respaldada por el estudio de la Universidad Gadjah Mada en Yogyakarta, Indonesia, acerca de los factores de éxito en *startups* [33], menciona que los proyectos de *software* suelen enfrentar una alta rotación de personal, con tasas anuales que oscilan entre el 25% y el 35%. Estas cifras indican la posibilidad de que todo el equipo cambie en un período de tres a cuatro años, lo que conlleva un mayor riesgo de retrasos en los plazos de los proyectos de *software*. La revista *Fortune*, además, ha señalado que la rotación de personal se ha convertido en una característica arraigada en la cultura de la industria de tecnologías de la información, con una permanencia promedio de apenas 13 meses. Esto mismo aplica a las *startups* que presentan una gestión desorganizada, roles laborales flexibles, a menudo poco específicos o incluso ambiguos. Esta situación puede generar una insatisfacción laboral entre los empleados, propiciando así un ciclo de rotación.

En contraste, las entrevistas realizadas a los fundadores de *startups* presentan una perspectiva diferente. La rotación de personal no ha resultado ser un inconveniente significativo para la mayoría de los emprendimientos analizados. En general, han experimentado una rotación escasa o nula hasta el momento.

6.5.Sobre buenas prácticas de gestión de talento humano y lecciones aprendidas en relación con la planificación y ejecución de los procesos

6.5.1. Métodos o herramientas que utilizan para colaborar con el trabajo en equipo

En la tabla 45 y la gráfica de la ilustración 20 se muestran los resultados obtenidos en las entrevistas referentes a los métodos y/o herramientas que usaban en los emprendimientos teniendo como objetivo el trabajo en equipo.

Tabla 45 - Resultados de la pregunta 19

Métodos o herramientas	Total
Reuniones de planificación	2
Reuniones de seguimiento	6
Trabajar a demanda hasta alcanzar el objetivo	1
Reuniones presenciales	2
<i>Pair programming</i>	1
No especifica	1

Métodos o herramientas

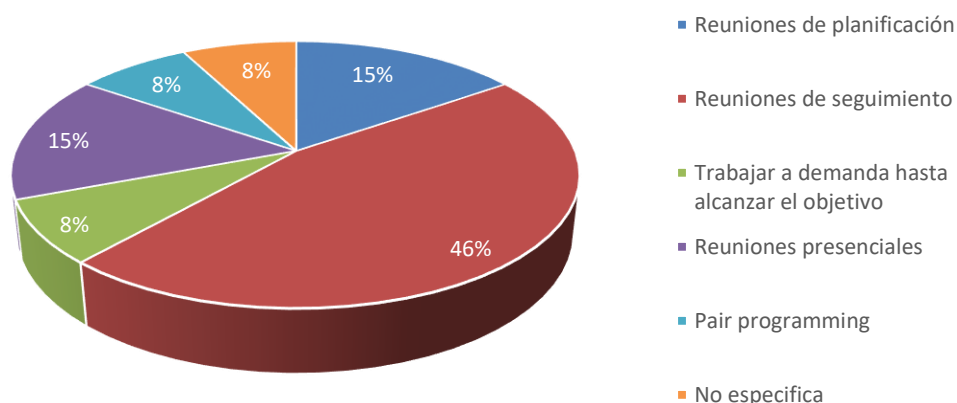


Ilustración 20 - Gráfica de resultados obtenidos en la pregunta 19

Se recopilaron las respuestas de los emprendedores sobre sus enfoques y prácticas para mejorar la comunicación y coordinación entre los integrantes del equipo.

Los emprendimientos entrevistados emplean diversas estrategias para fomentar la colaboración. Algunos utilizan herramientas tecnológicas como Jira, Slack, Trello, Google Drive, y Notion para gestionar proyectos, comunicarse y mantener la organización. Estas herramientas han demostrado ser eficaces para facilitar la interacción entre equipos remotos y mantener el flujo de trabajo sin problemas.

Además de las herramientas digitales, los emprendimientos también destacan la importancia de mantener reuniones periódicas, tanto presenciales como virtuales. Estas reuniones permiten discutir avances, planificar *sprints* y tormentas de ideas, y resolver cualquier problema o dificultad que pueda surgir en el proceso de trabajo.

Los emprendedores también mencionan la significancia de establecer fechas límite claras y comprometerse a cumplirlas, especialmente en el contexto de las *startups*, donde alcanzar los objetivos es esencial para el éxito.

Las metodologías ágiles también juegan un papel importante en la colaboración efectiva del equipo, ya que proporcionan estructura y enfoque para la gestión de proyectos y permiten una mayor flexibilidad y adaptabilidad en el desarrollo de productos.

7. Conclusiones

7.1. Respuestas a las preguntas de investigación

Pregunta de investigación 1: ¿Cuáles son los eventos o circunstancias organizacionales que disparan la necesidad de incorporar personas a un emprendimiento?

A partir de los resultados obtenidos y el análisis realizado referente a este punto, podemos identificar los tres aspectos más relevantes respecto a la integración de talento, y son los siguientes:

- **Necesidad de cubrir roles no existentes.** Según lo relevado, uno de los principales motivos para incorporar talento a un emprendimiento es la necesidad de cubrir roles específicos que no existían previamente. Esto ocurre cuando la *startup* se expande o diversifica sus actividades y requiere habilidades especializadas, que no pueden ser cubiertas por los socios.
- **Necesidad de profesionalizar roles ya existente.** Otro motivo común es la necesidad de profesionalizar roles que ya existen en la empresa. Esto implica talento con experiencia y habilidades avanzadas para mejorar la eficiencia y calidad, y que son buscadas en la realización de tareas clave.
- **Falta de tiempo para realizar actividades.** La falta de tiempo para llevar a cabo todas las actividades necesarias también se menciona como un motivo para incorporar personal. Esto sugiere que los fundadores pueden estar abrumados por la carga de trabajo y necesitan ayuda adicional.

Sobre las ventajas de la incorporación de talento, el análisis elaborado arroja las siguientes como principales:

- **Mayor disponibilidad de mano de obra.** Esto es la disponibilidad de talento calificado para llegar a los objetivos y que permite crecer al emprendimiento, aumentar la capacidad de producción y operación de la puesta en marcha.

- **Posibilidad de escalar.** La incorporación de talento permite que la empresa crezca, expanda sus operaciones y pase a otros niveles estratégicos.

Del mismo modo que las ventajas, la investigación también menciona desventajas, y se destacan las más relevantes a continuación:

- **Agregado de costos.** Contratar personal adicional implica costos financieros adicionales para la *startup* que dependiendo de su etapa y crecimiento pueden ser muy complicados de sobrellevar.
- **Falta de motivación del talento.** Algunos empleados pueden no estar tan motivados como los fundadores o tener dificultades para adaptarse a la cultura de la empresa.
- **Dificultad para conseguir el talento adecuado.** Encontrar personas con el perfil adecuado puede ser un desafío, especialmente en un mercado competitivo.

En cuanto a los mayores desafíos en la incorporación de talento, se presenta la dificultad de encontrar el perfil adecuado, que está relacionado a la competencia en el mercado y la falta de experiencia en el reclutamiento. Algunos emprendimientos también mencionan la posibilidad de recurrir a agencias especializadas para superar este desafío. También se destaca la dificultad de conseguir talento motivado y la realización del *onboarding*.

Pregunta de investigación 2: ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento más utilizados para contratar talento?

Sobre las fuentes de reclutamiento, después de la revisión y análisis efectuado de la información proporcionada por los entrevistados y la investigación de la literatura referenciada, se identificaron las siguientes fuentes de reclutamiento principales:

- **Portales de búsqueda de empleo.** La mayoría de las *startups* de *software* recurren a portales de búsqueda de empleo para encontrar candidatos. Esto incluye sitios web de búsqueda de trabajo donde publican sus vacantes y reciben solicitudes de candidatos interesados.
- **Referidos.** Las recomendaciones y referencias de personas que ya trabajan en la *startup* o de contactos cercanos son una fuente común de reclutamiento. Los

referidos se presentaron como una forma efectiva de encontrar talento de confianza.

- **Contactos con instituciones educativas.** Establecer contactos con instituciones educativas como universidades para reclutar talento también es una fuente utilizada. Esto puede incluir la participación en ferias de empleo organizadas por estas instituciones.
- **Plataformas propias.** Algunas *startups* han experimentado y utilizados su plataformas para reclutar interesados en incorporarse a su emprendimiento; por lo que, los usuarios de su producto de *software* se convierten en candidatos en trabajar en la empresa. Esto puede ser resultado de afinidad con la idea de negocio y la familiaridad con la tecnología de la empresa.

Dado que dentro de esta pregunta de investigación se incluyeron otros puntos relacionados, como los tipos de contratos utilizados, los procesos de incorporación de talento y la opinión sobre la incorporación de pasantes, se detallan a continuación las conclusiones abordadas de los mismos.

Sobre los tipos de contratos para la incorporación de talento, se observa una diversidad de enfoques, siendo los tres más destacados los siguientes:

- **Contratos independientes (*freelance*).** Las *startups* optan por contratar talento de manera independiente o como contratistas. Esto puede ofrecer flexibilidad en términos de presupuesto y tiempo de compromiso.
- **Societarios.** Algunas *startups* ofrecen a los candidatos la oportunidad de convertirse en socios de la empresa, lo que implica compartir responsabilidades y a menudo el paquete accionario del emprendimiento. Esto es común cuando se busca talento altamente especializado y comprometido.
- **Dependientes.** Se obtuvo que hay emprendimientos que también contratan talento bajo un contrato de trabajo dependiente, lo que implica una relación de empleo más tradicional. Este enfoque se utiliza cuando se necesita una contribución a largo plazo y un compromiso con la empresa.

Sobre los procesos de selección, se pudo apreciar de acuerdo con la investigación realizada en el marco teórico, que es un aspecto crítico para el crecimiento y éxito de las

startups, ya que influye en gran medida en su desarrollo futuro. La efectividad de este proceso se relaciona directamente con la fluidez del proceso de *onboarding* de nuevos talentos en la empresa. Existe una distinción significativa entre las *startups* que tienen procesos formales de selección de personal y aquellas que adoptan un enfoque más intuitivo. Del análisis de los resultados obtenidos, se observa principalmente que la mayoría no tiene una estructura formal. Esto sugiere que las *startups* investigadas no siguen un proceso formal de selección y que podrían enfrentar desafíos en la gestión de su personal en el futuro por adoptar enfoques intuitivos.

En cuanto a la opinión sobre la incorporación de pasantes, se observa que la mayoría de las *startups* no han incorporado pasantes. Las razones principales incluyen la dificultad para proporcionar un tutor durante el proceso de incorporación y la naturaleza crítica de ciertos roles que no son adecuados para pasantes. Sin embargo, algunas *startups* han incorporado pasantes, especialmente para roles relacionados con áreas como comunicación y *community manager*. Estos pasantes a menudo se reclutan en colaboración con instituciones educativas y aportan una mayor motivación para aprender y aplicar sus conocimientos.

Pregunta de investigación 3: ¿Qué características y habilidades son más valoradas al contratar nuevos talentos?

De la investigación realizada se puede concluir que, sobre las habilidades que prefieren las *startups* de *software* se valoran principalmente las habilidades blandas, aunque las habilidades técnicas son necesarias, las habilidades blandas tienen un peso significativamente mayor en la evaluación de candidatos. A continuación se exponen las principales:

- **Habilidades blandas.** Las habilidades blandas, como el entusiasmo, el interés, el compromiso y la motivación por el proyecto son las más importantes al contratar talento. El "enamoramiento" por la idea de negocio y la capacidad de creer en el proyecto son aspectos destacados. Los candidatos que demuestran un alto nivel de iniciativa son atractivos para las *startups*. La capacidad de ser proactivo y adaptable al entorno es importante, por lo cual los candidatos que pueden ajustarse a situaciones cambiantes y afrontar la resolución de problemas son considerados

valiosos. También el compañerismo, la capacidad de trabajar en equipo y la colaboración resultaron ser cualidades fundamentales para un ambiente de trabajo exitoso. Compartir la visión y la pasión por el proyecto, así como el compromiso con el éxito de la *startup*, fueron aspectos que resultaron relevantes en la investigación. Los candidatos que tienen un pensamiento emprendedor y están dispuestos a asumir desafíos son altamente apreciados.

- **Habilidades técnicas.** Las habilidades técnicas son consideradas necesarias para desarrollar las tareas, y pueden variar según el rol y las necesidades específicas de la *startup*. Se destacan como significativas la gestión de contenidos, conocimiento de lenguajes de programación, patrones de diseño, infraestructura y arquitectura.

Dentro de esta pregunta de investigación se incluyeron otros puntos abarcados en la temática de la selección de talento humano que son: los proceso de las entrevistas y las preguntas realizadas, las pruebas técnicas, los roles y actividades, los aspectos que atrae y retiene al talento, y las variaciones de las estrategias de contratación. A continuación se detallan las conclusiones obtenidas de los mismos.

Sobre los procesos de las entrevistas y las preguntas realizadas en las mismas, el resultado sugiere un abanico bastante variado y carece de un enfoque definido y estructurado en la mayoría de los casos. Las observaciones principales son las *startups* no tienen un proceso de entrevista definido y establecido. Esto sugiere que no existe una estructura uniforme para llevar a cabo las entrevistas de selección de personal en estas empresas. Referente al enfoque de las preguntas, se observa que las empresas difieren en la forma en que abordan las preguntas durante las entrevistas. Algunas realizan una serie de preguntas detalladas, mientras que otras optan por hacer preguntas abiertas que brinden a los candidatos más libertad para responder.

Sobre la realización de pruebas técnicas, según la investigación realizada se puede afirmar que la mayoría de las *startups* analizadas (7 de 10) no realizan pruebas técnicas a los candidatos durante su proceso de selección. Sin embargo, el porcentaje restante de las empresas sí implementa algún tipo de prueba técnica como aquellas sin límite de tiempo y con preguntas abiertas, pruebas técnicas de programación en vivo y pruebas técnicas orientadas al aprendizaje.

Es importante destacar que estas prácticas de evaluación de candidatos a través de pruebas técnicas parecen carecer de formalidad y se basan en enfoques intuitivos de selección. Esto coincide con la falta de procesos claros y establecidos en la identificación de talento en las *startups* analizadas, como se respalda en la literatura del capítulo 2.

Sobre los roles y actividades seleccionadas para incorporar talento, los emprendimientos entrevistados han incorporado personal en una variedad de roles y actividades, los que incluyen: desarrolladores de *software*, que indica una fuerte necesidad de talento técnico para el desarrollo de *software* y tecnologías relacionadas; marketing, gestión de contenidos y comunicación en redes sociales, esto resalta la importancia de la promoción y la gestión de la presencia en línea de estas empresas; roles comerciales y ventas, esto indica un enfoque en la adquisición de clientes y la generación de ingresos; y otros roles relacionados con operaciones y administración, lo que sugiere la necesidad de mantener un funcionamiento eficiente de la empresa.

Estos hallazgos respaldan la importancia de contar con talento técnico sólido en las *startups* de *software*, ya que la mayoría de las incorporaciones están relacionadas con roles técnicos y de desarrollo. En general, los roles incorporados reflejan las necesidades específicas de cada *startup* y su enfoque en el desarrollo tecnológico y el crecimiento del negocio.

Sobre los aspectos que atraen y retienen el talento en las *startup*, basados en los descubrimientos de la investigación, se centran en varios elementos clave. El sentido de pertenencia se destaca como el factor más significativo, donde los empleados valoran la sensación de ser parte integral del emprendimiento y el compromiso con el equipo. Esto incluye la apreciación y valoración de las contribuciones individuales y la posibilidad de expresar opiniones. El ambiente y clima laboral también desempeñan un papel importante, con un énfasis en el compañerismo y la sinergia de equipo. La flexibilidad es otro factor atractivo, permitiendo diferentes modalidades de trabajo que generan cordialidad y afinidad. El desarrollo personal y la oportunidad de aprendizaje son valorados, especialmente en el campo tecnológico. El compromiso con el progreso y la motivación por el trabajo realizado también contribuyen a la retención del personal. El pensamiento emprendedor, que implica compartir la misión y visión del proyecto, así como el entusiasmo por la idea y el desafío, también atrae y retiene al talento.

Sobre las variaciones de las estrategias de contratación a medida que el emprendimiento ha crecido, la investigación arroja una paridad entre el número de emprendimientos que han variado sus estrategias y los que no han realizado cambios significativos en sus enfoques de contratación. La mitad de las *startups* han adaptado sus estrategias de contratación a medida que han crecido, centrándose en habilidades específicas y procesos internos, mientras que la otra mitad ha optado por mantener sus enfoques existentes o continuado con métodos que consideran efectivos. Por lo tanto, esta investigación no proyecta una inclinación significativa sobre este punto.

Es importante señalar que la falta de cambios en las estrategias de contratación en algunas *startups* puede no concordar plenamente con las tendencias observadas en la literatura indagada sobre *startups* de *software*, que a menudo enfatizan la necesidad de adaptación a medida que la empresa crece.

Pregunta de investigación 4: ¿Qué estrategias utilizan para desarrollar y retener al talento una vez que han sido contratados?

En la etapa de retención y desarrollo del talento humano de la investigación, hemos podido destacar que las *startups* utilizan una combinación de elementos culturales, estratégicos y de desarrollo para atraer y retener el talento. A continuación, se puntualizan la conclusión de los resultados obtenidos.

- **Cultura y ambiente de trabajo.** Las *startups* se esfuerzan por crear un ambiente laboral agradable, distendido y flexible. Fomentan la comunicación abierta, la colaboración, y promuevan valores como la transparencia, la honestidad y la humildad. Esto ayuda a que los empleados se sientan cómodos y motivados en su entorno laboral.
- **Onboarding de nuevas incorporaciones.** Las *startups* implementan diferentes aspectos para facilitar la integración para nuevos talentos, esto incluye reuniones de orientación, transmisión de valores e inducción de los procesos de negocio, seguimiento y acompañamiento en las primeras semanas. También se promueve la participación en eventos y actividades sociales para fomentar el sentido de pertenencia.

- **Incentivos y programas de desarrollo profesional.** Estas empresas ofrecen oportunidades de crecimiento, formación y cursos para el desarrollo de habilidades. Algunas *startups* brindan comisiones y bonificaciones basadas en el desempeño, flexibilidad para empleados que estudian y otros incentivos no monetarios.
- **Estrategias para retener talento.** Para retener talento, los emprendimientos de *software* se enfocan en hacer que los empleados se enamoren de la visión y misión de la empresa. Mantienen una cultura y ambiente de trabajo positivo, ofrecen responsabilidades y oportunidades de desarrollo, demuestran compromiso con el crecimiento y muestran interés en el bienestar de los empleados. También mantienen una comunicación abierta y buscan empleados que comparten el entusiasmo por el proyecto.
- **Rotación de personal.** La rotación de personal no ha sido un problema significativo para la mayoría de las *startups* entrevistadas. Esto se debe en parte a la cultura, el ambiente de trabajo y las estrategias de retención implementadas.
- **Herramientas y métodos para colaborar en el trabajo en equipo.** Los emprendimientos estudiados utilizan una variedad de herramientas tecnológicas para facilitar la colaboración en el trabajo en equipo. Establecer fechas límite claras y comprometerse a cumplirlas es elemental, al igual que la adopción de metodologías ágiles para una gestión de proyectos más eficaz y flexible. Además, valoran las reuniones periódicas tanto presenciales como virtuales como una forma efectiva de comunicación.

7.2. Comentarios finales

Luego de realizar las entrevistas a diferentes emprendimientos, hemos identificado similitudes, patrones y diferencias con respecto a la investigación presentada en el capítulo 2.

En el capítulo 2, se enfatiza que las *startups* que logren crear un entorno motivador y fomentar el desarrollo de competencias, así como promover la interacción social, serán las que retengan el talento de manera exitosa. Sin embargo, en las entrevistas con las *startups*, la mayoría señaló que no implementan estrategias específicas, formales y

establecidas para la retención de talento. Se mencionó que los miembros del equipo buscan entornos que los motiven, pudiendo no siempre estar satisfechos en la *startup*, y optar por explorar alternativas más adecuadas.

Otro hallazgo interesante es que la rotación de personal no ha resultado ser un problema significativo para la mayoría de los emprendimientos analizados. En general, han experimentado una rotación limitada o nula hasta la fecha.

Además, hemos observado que la etapa de desarrollo en la que se encuentra el emprendimiento influye en la madurez de la gestión de los recursos clave. Aquellas *startups* que experimentaron un crecimiento más rápido lograron incorporar y retener mejor al talento.

Es importante resaltar que, a pesar del entorno tan dinámico que tienen las *startups*, la gestión del personal continúa siendo un aspecto de gran importancia y objeto de atención. En las *startups* de *software*, esto significa que valoran mucho el conocimiento y lo consideran esencial. Además, reconocen que las personas que forman parte del equipo son fundamentales en este proceso.

A partir de las conclusiones detalladas nos pareció interesante agregar algunos comentarios:

- Compartir conocimientos con otros emprendedores: algunas *startups* pueden beneficiarse al compartir lo que han aprendido y las mejores prácticas con otras *startups* en la comunidad emprendedora, esto puede fortalecer una comunidad colaborativa, incluso varios de los emprendedores entrevistados nos pidieron que compartamos los resultados de esta tesis.
- Las *startups* deben ser flexibles y adaptarse a los cambios en el mercado, y esto también se aplica a la forma en que gestionan a su personal y los nuevos miembros que incorporan.
- Establecer expectativas claras desde el principio sobre las responsabilidades, metas y cultura de la empresa puede prevenir confusiones en el futuro. Las *startups* deben estar preparadas para los riesgos relacionados con la incorporación

de nuevos empleados, como la salida inesperada de personas clave. Tener planes de contingencia puede minimizar los impactos negativos.

- La gestión de los recursos humanos en las *startups* de *software* es un factor muy importante que influye en la velocidad de crecimiento de la empresa.
- En la mayoría de los emprendimientos, la gestión del talento todavía se encuentra en una etapa temprana de desarrollo, especialmente en lo que se refiere al reclutamiento y la incorporación de personal.

8. Lecciones Aprendidas

La realización de un proyecto final de carrera siempre significa un gran desafío ya que es la culminación de una etapa en la que dedicamos muchas horas de esfuerzo, inclusive teniendo que sacrificar tiempo de nuestras familias y trabajos, por lo que la realización de un trabajo de este tipo implicó un alto nivel de responsabilidad de forma de terminar un ciclo muy importante con el mejor desempeño.

El desarrollo de un trabajo de investigación nos ayudó a entender y poner en práctica las técnicas empleadas en un proyecto de este tipo, algo que nos resulta muy enriquecedor para nuestras carreras ya que en el transcurso de los semestres no tuvimos oportunidad de realizar actividades similares.

A nivel de equipo fue un gran desafío la coordinación de las distintas reuniones entre los tres integrantes, sumándole la dificultad que uno está radicado en el exterior por lo que la diferencia horaria hizo que las reuniones en muchos casos tuvieran que ser en rangos de horarios más reducidos para evitar que fueran muy temprano o muy tarde para unos u otros, sin embargo consideramos que siempre hubo buena disposición entre todos por lo que logramos coordinar ocho reuniones con el tutor del proyecto, a las que se sumaron 9 reuniones de coordinación de tareas, en las cuales en todas pudimos estar presentes todos los integrantes del equipo.

Un punto que nos resultó muy interesante fue tener un acercamiento a lo que es el entorno de las *startups* de *software* ya que ninguno de los integrantes del equipo hemos formados parte de una *startup*, por lo que conocer de primera mano de parte de los fundadores los desafíos a los que se enfrentan al momento de considerar crecer en capacidad humana nos hizo valorar el gran aporte que los emprendedores realizan a la industria de las TIC's.

Yendo a las actividades propias del trabajo investigativo, el análisis del marco teórico nos supuso un desafío importante ya que implicó analizar un gran volumen de libros y trabajos académicos relacionados con la temática que en su gran mayoría están en inglés, lo que implicaba conocer nueva terminología que desconocíamos.

La etapa de contacto y entrevista con los emprendedores nos resultó en un trabajo bastante arduo debido a la dificultad de contactarlos, en un principio optamos por utilizar la base de datos de emprendimientos incubados que nos proveyó el CIE pero en muchos casos los correos electrónicos no estaban actualizados, por lo que no recibimos respuesta o respondieron luego de cerrada la etapa de entrevista, por este motivo es que decidimos contactar a uno de los socios fundadores de cada emprendimiento mediante LinkedIn y coordinar las entrevistas por este medio. Debido a que requeríamos que los emprendimientos hayan incorporado talento, tuvimos que hacer un gran filtro entre los socios que contestaron a nuestros mensajes y los que pudimos entrevistar efectivamente, que en definitiva fueron aproximadamente la mitad, de todas maneras, siempre hubo buena disposición para realizar las entrevistas de parte de los socios.

La realización de las entrevistas fue una tarea desafiante ya que implicó apegarnos al guion que habíamos elaborado sin intervenir en sus respuestas para asegurar la credibilidad de los resultados, de todas formas, consideramos que fue muy positivo haber compartido previamente las preguntas a los entrevistados ya tenían pensadas las respuestas, resultando en respuestas mucho más ricas y centradas en el objetivo, lo que en definitiva también facilitó el posterior trabajo de transcripción. Un punto sugerido por el tutor fue la incorporación de una presentación de forma de ayuda visual al momento de preguntar, esto también colaboró a centrar las respuestas a lo que se había preguntado.

La propia transcripción requirió de un trabajo de varios días, ya que, si bien teníamos las grabaciones que fueron realizadas en la entrevista con Teams y que esta herramienta provee funciones de transcripción automática, hubo que filtrar todas las muletillas y errores en la transcripción automática, además de sintetizar las respuestas para quedarnos con lo que realmente aportaba al objetivo del estudio.

Por último, en la parte del análisis y discusión de los resultados nos resultó compleja debido a que muchas preguntas dieron lugar a respuestas abiertas, por lo que la categorización de estas resultó arduo debido a la disimilitud de las respuestas, destacamos que llegamos a varias conclusiones interesantes que en la teoría daba por hecho pero que en la práctica no siempre era aplicado.

9. Amenazas a la validez

De acuerdo a lo formulado por los autores Hernández Sampieri y colegas [1], las investigaciones del tipo cualitativos deben cumplir con cierto rigor para asegurar un trabajo de calidad, por esto es que menciona que ha habido diferencias entre varios autores respecto a la formulación de criterios para establecer “paralelos” respecto a la confiabilidad, validez y objetividad cuantitativa, logrando ser aceptados por algunos, pero rechazados por otros.

9.1. Dependencia

Cuando hablamos de dependencia hacemos referencia a una “confiabilidad cualitativa” el cual es denominada de diferentes maneras de acuerdo con los distintos autores, siendo el concepto de consistencia lógica y el de estabilidad los más aceptados. También se menciona a la dependencia como el grado de similitud de resultados conseguidos por distintos investigadores al recolectar datos similares en el campo y realizar los mismos análisis, por esto es por lo que también es percibido como la consistencia de los resultados.

Según lo mencionado en el libro “Metodologías de la investigación” [1], se consideran dos clases de dependencias:

- La dependencia interna, que está relacionada al grado en el que dos o más investigadores generan categorías similares con los mismos datos
- La dependencia externa, en el que el grado en que investigadores generan categorías similares para un mismo periodo y ambiente pero que cada uno logra recabar sus propios datos.

De forma de cumplir con el objetivo de dependencia interna, el análisis de los datos obtenidos en las entrevistas fue analizado de forma independiente por los distintos investigadores, logrando obtener conclusiones similares.

Para el caso de dependencia externa, no fue posible cumplir este criterio ya que no se han realizado otras investigaciones con los mismos datos de este trabajo y bajo circunstancias similares.

9.2. Credibilidad

El concepto de credibilidad es asociado a la capacidad del investigador de captar el significado de las experiencias de los individuos que forman parte del estudio, especialmente de los que están asociados al planteamiento del problema.

En relación con este criterio, la grabación de las entrevistas y posterior transcripción evitó omitir información al tener disponible las fuentes de estas para volver a consultarlas si fuera necesario, a su vez en la realización de dichas entrevistas se intentó minimizar los sesgos de los investigadores evitando dar opiniones que pudieran alterar las respuestas de los entrevistados.

9.3. Transferencia y aplicabilidad a los resultados

Para Hernández Sampieri [1], este criterio no sugiere generalizar los resultados a una población más grande ya que esto no constituye el fin de los estudios cualitativos, sino a que se pueda aplicar en otros contextos, al menos una parte de ellos.

En nuestro caso, fueron realizadas entrevistas a emprendedores que desarrollaron sus proyectos en la incubadora CIE, por lo que resulta poco probable que podamos generalizar los resultados de este estudio hacia otras incubadoras con características similares.

10. Trabajos futuros

En el transcurso de la investigación, logramos visualizar algunos puntos que sería interesantes aplicar como temática para trabajos futuros ya que por temas de tiempo no fue posible incluirlos en el presente:

- Investigar como las *startup* pueden fomentar la diversidad y la inclusión en el sector laboral.
- Investigar cómo medir y evaluar el éxito de la incorporación de talento en las *startups* de *software*. ¿Cuáles son las métricas clave para determinar si un empleado se ha incorporado de manera efectiva?
- Analizar el impacto de la pandemia y trabajo remoto. Cómo la pandemia de COVID-19 ha afectado las prácticas de incorporación de talento en las *startups* de *software* y si el trabajo remoto ha cambiado las dinámicas de reclutamiento y retención.
- Analiza cómo las *startups* pueden gestionar eficazmente el conocimiento interno y promover el aprendizaje continuo entre sus empleados.
- Profundizar en como la realización de prácticas profesionales o pasantías puede ayudar en la búsqueda e incorporación de talento en *startups* de *software*
- Replicar la investigación cualitativa realizada sobre una población más grande con una muestra de distintas características, por ejemplo, realizada a emprendedores de *startups* de *software* de otras incubadoras en el mercado uruguayo tales como Ingenio, #daVinciLabs, ThalesLAB, entre otras, para analizar si se puede generalizar los resultados
- Conocer y analizar la interacción entre las fases de crecimiento y maduración de las *startup* de *software* y las etapas de la gestión de incorporación de talento humano.
- Los temas del estudio no fueron investigados en toda la literatura existente, por lo que pudieron quedar por fuera ciertos aspectos referente a la gestión de recursos que requieren un relevamiento y revisión mayor.

Referencias bibliográficas

- [1] R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado, P. Baptista Lucio, y others, *Metodología de la investigación*, vol. 4. México: McGraw-Hill Interamericana, 2018.
- [2] E. Ries, *The Lean Startup. How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. United States: Crown Business, 2011.
- [3] M. Wade, J. Barbier, J. Macaulay, y A. Noronha, *Orchestrating Transformation: How to Deliver Winning Performance with a Connected Approach to Change*. United States: DBT Center Press, 2019.
- [4] M. Unterkalmsteiner *et al.*, «Software Startups - A Research Agenda», *E-Inform. Softw. Eng. J.*, vol. 10, pp. 89-124, oct. 2016.
- [5] C. R. A. Hallam y W. Flannery, *Engineering the High Tech Start up. Fundamentals and theory*. United States: Momentum Press, 2018.
- [6] P. Seppänen, M. Oivo, y K. Liukkunen, «The initial team of a software startup. Narrow-shouldered innovation and broad-shouldered implementation», *Int. Conf. Eng. Technol. Innov. International Technol. Manag. Conf. ICEITMC*, 2016.
- [7] D. Carvajal, *Hire smart from the start. The Entrepreneur's Guide to Finding, Catching, and Keeping the Best Talent for Your Company*. New York, NY, United States: AMACOM, 2018.
- [8] Universidad ORT Uruguay, «Acerca del CIE». Accedido: 15 de junio de 2023. [En línea]. Disponible en: <https://cie.ort.edu.uy/acerca-del-cie>
- [9] U. Kaiser y B. Müller, «Skill heterogeneity in startups and its development over time», *Small Bus. Econ.*, vol. 45, pp. 787-804, jul. 2015.
- [10] S. Johnson, N. Snowden, S. Mukhuty, B. Fletcher, y T. William, *Entrepreneurship Skills: literature and policy review*. UK: Department for Business Innovation and Skills (BIS), 2015. [En línea]. Disponible en: <https://www.gov.uk/government/publications/entrepreneurship-skills-literature-and-policy-review>
- [11] A. Buffa y D. Febles, «Habilidades técnicas y blandas en las startups de software y su evolución», Trabajo Fin de Grado, Facultad de Ingeniería, Universidad ORT Uruguay, Montevideo, Uruguay, 2019. [En línea]. Disponible en: <https://sisbibliotecas.ort.edu.uy/file/6297>
- [12] S. Blank y B. Dorf, *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. California, United States: K&S Ranch Publishing, 2009.
- [13] E. Andersson, P. Greenspun, y A. Grumet, *Software Engineering for Internet Applications*. Cambridge, Massachusetts, United States: MIT Press, 2006.

- [14] G. Fastré y A. Van Gils, «Competence development in entrepreneurship», en *The Challenges of Educating People to Lead in a Challenging World*, United States: Springer, 2007, pp. 385-39.
- [15] T. W. Y. Man, T. Lau, y K. F. Chan, «The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies», *J. Bus. Ventur.*, vol. 17, n.º 2, pp. 123-142, mar. 2002.
- [16] C. Iriarte y S. Bayona Orè, «Soft Skills for IT Project Success: A Systematic Literature Review», en *Trends and Applications in Software Engineering*, J. Mejia, M. Muñoz, Á. Rocha, Y. Quiñonez, y J. Calvo-Manzano, Eds., Cham, Switzerland: Springer International Publishing, 2018, pp. 147-158.
- [17] K. Tanner, *The Entrepreneur's Guide to Hiring and Building the Team*. New York, NY, United States: AMACOM, 2008.
- [18] A. McDonnell y S. Wiblen, *Talent Management. A Research Overview*. Abingdon, Oxfordshire, England: Routledge, 2020.
- [19] I. Björkman, M. Ehrnrooth, K. Mäkelä, A. Smale, y J. Sumelius, «Talent or not? Employee reactions to talent identification.», *Hum. Resour. Manage.*, vol. 52, n.º 2, pp. 195-214, mar. 2013.
- [20] J. Sumelius, A. Smale, y S. Yamao, «Mixed signals: Employee reactions to talent status communication amidst strategic ambiguity.», *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 31, n.º 4, pp. 511-538, feb. 2019.
- [21] S. Highhouse, «Stubborn Reliance on Intuition and Subjectivity in Employee Selection», *Ind. Organ. Psychol.*, vol. 1, pp. 333-342, sep. 2008.
- [22] N. Dries, «The psychology of talent management: A review and research agenda», *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 23, n.º 4, pp. 272-285, dic. 2013.
- [23] L. Bassi y D. McMurrer, «Maximizing your return on people.», *Harv. Bus. Rev.*, vol. 85, n.º 3, pp. 115-123, 144, mar. 2007.
- [24] J. T. Jones, M. Whitaker, P. Seet, y J. Parkin, «Talent management in practice in Australia: individualistic or strategic? An exploratory study», *Asia Pac. J. Hum. Resour.*, vol. 50, n.º 4, pp. 399-420, oct. 2012.
- [25] M. A. Stein y L. Christiansen, *Successful onboarding. A Strategy to Unlock Hidden Value Within Your Organization*. USA: McGraw-Hill, 2010.
- [26] P. Poczowski, U. Pauli, y A. Miś, *Talent Management in Small and Medium Enterprises. Context, Practices and Outcomes*. London: Routledge, 2020.
- [27] M. Rugg-Gunn, *Managing talent. A short guide for the digital age*. New York, NY, USA: Routledge, 2019.

- [28] L. A. Berger y D. R. Berger, *The talent management handbook: Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*, 2.^a ed. United States: McGraw-Hill, 2010.
- [29] A. McDonnell y H. Scullion, «Self-Initiated Expatriate's Adjustment: A Neglected Terrain», en *Talent Management of Self-Initiated Expatriates*, United Kingdom: Palgrave Macmillan London, 2013, pp. 136-155.
- [30] D. G. Collings y K. Mellahi, «Strategic talent management: A review and research agenda», *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 19, n.º 4, pp. 304-313, dic. 2009.
- [31] K. Mellahi y D. G. Collings, «The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs», *Glob. Talent Manag.*, vol. 45, n.º 2, pp. 143-149, abr. 2010.
- [32] D. V. Day y P. M. O'Connor, «Talent development: Building organizational capability», en *The Oxford Handbook of Talent Management*, Oxford Academic, 2017, pp. 343-360.
- [33] C. Harpelund, M. T. Højberg, y K. Nielsen, *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start*. Denmark: Emerald Publishing, 2019.
- [34] Putu Yudia Pratiwi, Ridi Ferdiana, y Rudy Hartanto, «An Analysis of the New Employee Onboarding Process in Startup», presentado en 2018 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE), jul. 2018, pp. 603-608.
- [35] B. Curtis, B. Hefley, y S. Miller, *People Capability Maturity Model v2.0*. USA: Addison Wesley, 2009.
- [36] J. Melegati y A. Goldman, «Seven Patterns for Software Startups», presentado en Proceedings of the 22nd Conference on Pattern Languages of Programs, Pittsburgh, Pennsylvania, USA, oct. 2015, pp. 1-11.
- [37] P. Seppänen, K. Liukkunen, y M. Oivo, «Opportunity Exploitation in Software Startups. A Human Capital View», presentado en ICSOB 2018: Software Business, Springer, Cham, dic. 2018, pp. 142-156.
- [38] R. Adnin, M. Ulfat, A. Iqbal, y S. Afroz, «A Hiring Story: Experiences of Employers in Hiring CS Graduates in Software Startups», presentado en CSCW '22: Computer Supported Cooperative Work and Social Computing, nov. 2022, pp. 126-129.
- [39] M. Azanza, A. Irastorza, R. Medeiros, y O. Diaz, «Onboarding in Software Product Lines. Concept Maps as Welcome Guides», presentado en 2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering: Software Engineering Education and Training (ICSE-SEET), Madrid, España: IEEE, may 2021, pp. 122-133.
- [40] A. Ranade, «Leveraging Internal Knowledge at Startups», en *Missouri University of Science and Technology*, Austin, TX, USA: IEEE, oct. 2016, pp. 1-5.

- [41] P. Seppänen, K. Liukkonen, y M. Oivo, «Little Big Team: Acquiring Human Capital in Software Startups», presentado en Lecture Notes in Computer Science, Springer, Cham, oct. 2017, pp. 280-296.
- [42] C. Giardino, M. Unterkalmsteiner, N. Paternoster, T. Gorschek, y P. Abrahamsson, «What do we know about software development in startups?», *Softw. IEEE*, vol. 31, pp. 28-32, sep. 2014.
- [43] R. E. Lewis y R. J. Heckman, «Talent management: A critical review», *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 16, n.º 2, pp. 139-154, may 2006.
- [44] C. Tansley, *Talent: Strategy, Management, Measurement*. London, England: CIPD, Chartered Institute of Personnel and Development, 2007.
- [45] C. Giardino, S. Bajwa, X. Wang, y P. Abrahamsson, «Key Challenges in Early-Stage Software Startups», presentado en Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming. XP 2015., Cham, Switzerland: Springer International Publishing, may 2015, pp. 52-63.
- [46] C. Bernal, *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación, 2013.
- [47] Universidad ORT Uruguay, «Feria de empleo de Universidad ORT Uruguay». [En línea]. Disponible en: <https://fi.ort.edu.uy/feria-de-empleo>

ANEXO 1: Fichas para entrevista

Proyecto: Incorporación de talento en las *startups* de *software*.

1. DATOS RELEVANTES DE LA STARTUP

Nombre y descripción del emprendimiento: _____

Cantidad de socios fundadores: _____

Año de inicio del emprendimiento: _____

Etapa actual de la *startup*: _____

Cantidad actual de personas: _____

2. FUNDADORES

Nombre del fundador 1: _____

Formación académica: _____

Rol: _____

Nombre del fundador 2: _____

Formación académica: _____

Rol: _____

Nombre del fundador 3: _____

Formación académica: _____

Rol: _____

3. ENTREVISTADO

Nombre: _____

Formación académica: _____

Rol: _____

4. GUIÓN DE ENTREVISTA

NECESIDAD DE INCORPORACIÓN DE TALENTO A UN EMPRENDIMIENTO

1. ¿Cuál fue el motivo que los llevó a la búsqueda de nuevos integrantes a la *startup*?
2. ¿Cuáles son, en su opinión, las ventajas y desventajas de incorporar talento a una *startup*?
3. ¿Cuáles son los principales desafíos que han afrontado para incorporar talento?

FUENTES DE RECLUTAMIENTO MÁS UTILIZADAS PARA CONTRATAR TALENTO

4. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que han utilizado?
5. ¿Podría detallar el proceso que siguen para incorporar nuevos talentos a su *startup*?

6. ¿Qué tipos de contratos utilizan al incorporar personal (*freelance*, socios, pasantes)?
¿Han utilizado más de un tipo de contrato? ¿Cuál consideran más adecuado o beneficioso?

7. ¿Consideran que un programa de pasantías podría ser beneficioso para la *startup*?
¿Por qué?

CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES MÁS VALORADAS AL CONTRATAR NUEVOS TALENTOS

8. ¿Cuáles son las habilidades más importantes al incorporar talento?

9. ¿Cómo es el proceso de entrevista con los candidatos? ¿Qué tipos de preguntas realizan?

10. ¿Realizan algún tipo de prueba técnica a los nuevos candidatos? De ser así ¿Qué tipos de pruebas realizan?

11. ¿Para cuáles roles o actividades han incorporado personal?

12. ¿Qué aspectos creen que atraen a los talentos a unirse y quedarse en su equipo?

13. A medida que el emprendimiento ha crecido, ¿han variado las estrategias de contratación?

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO Y RETENCIÓN UNA VEZ QUE HAN SIDO CONTRATADOS

14. ¿Cómo describirían la cultura y el ambiente de trabajo en su *startup*?

15. ¿Cómo se aseguran de que los nuevos talentos se integren a la cultura y procesos de la *startup*?

16. ¿Ofrecen algún tipo de incentivos o programas de desarrollo profesional?

17. ¿La rotación de personal es un problema que afecta o ha afectado a su emprendimiento?

18. ¿Qué estrategias les ha resultado más exitosa al momento de retener talento?

BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS EN RELACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS

19. ¿Qué métodos o herramientas utilizan para colaborar con el trabajo en equipo?

20. ¿Qué lecciones aprendidas tiene el proceso de incorporación de talento?

21. ¿Hay algo más que quieras comentar sobre la incorporación de talento?

ANEXO 2: Extracto de las transcripciones

Pregunta 1: ¿Cuál fue el motivo que los llevó a la búsqueda de nuevos integrantes a la startup?

Emprendedor 1: *“a medida que íbamos evolucionando y que nosotros teníamos menos tiempo para hacer cosas operativas se iban contratando personas para que hicieran eso”*

Emprendedor 2: *“No nos da el tiempo entre nosotros, de arreglar errores del producto o mejorarlo, a mi otro socio tampoco le da el tiempo para responder todo y coordinar ciertas actividades, no damos abasto, y es que decidimos en como de pedir ayuda. Una de las personas que siempre se propuso para ayudar fue Susana, mi hermana, que hoy en día es se encarga completamente de la atención al usuario directamente y ahí ella como que de buena onda nos quiso ayudar”*

Emprendedor 3: *“arranqué yo solo como único fundador y me di cuenta de que necesitaba más socios, estaba haciendo la parte comercial, la de marketing, de operaciones y tecnología. Había cuatro áreas que se destacaban y salí a buscar fundadores que se encarguen de esas áreas. Más adelante fue necesario la contratación de nuevos empleados”*

Emprendedor 4: *“Una startup en ningún momento por su estructura de costos siente tranquilidad al incorporar una persona. Contratar surge por estar convencido que te va a ayudar en el "dolor" más grande que tenes. El motivo es el dolor q está de turno que no te permite llegar a tus objetivos. Entonces en su momento fue el marketing y cuando quisimos escalar eran todas las tareas administrativas y de operaciones que eso significaba... y cuando vimos que ahora habíamos escalado y lo que no teníamos era un público objetivo necesario... salimos a buscar un vendedor.”*

Emprendedor 5: *“Cuando no nos dieron las manos a nosotros, la primera persona que contratamos fue de marketing para todo lo que era redes y mail - marketing y creación de contenidos, ahí fue la primera persona que buscamos porque empezamos a necesitar hacer difusión, y a nosotros ya no nos daba el tiempo y además no teníamos las habilidades para hacerlo bien. Y cuando buscamos para ventas fue lo mismo, no me daba*

el tiempo ya para hacerlo o para llegar a la cantidad de esa queríamos y ahí buscamos más personas que además tuvieron mejores habilidades de ventas que nosotros.”

Emprendedor 6: *“te voy a mencionar los dos motivos que requieren más gente...necesidades en el área de ventas y el otro el área tecnología, que son como los pilares del emprendimiento, nuestro pilar es quizás al revés de otras startups, es que nosotros primero vendemos, después vendemos y finalmente vendemos, o sea, el motor de todo son las ventas.”*

Emprendedor 7: *“la realidad fue que cuando arrancamos necesitábamos sí o sí músculo a nivel frontend para avanzar las plataformas.”*

Emprendedor 8: *“Nosotros empezamos con todo lo que es el desarrollo del sistema y si bien nosotros podríamos hacerlo en su totalidad, entendemos que es algo que nos podría requerir mucho tiempo, que nosotros podríamos estar enfocados en otras áreas específicas de negocio, entonces quisimos delegar un poco el tema de las responsabilidades...nosotros no podemos abarcar un todo, ya que tenemos expertise en programación, pero quizás no tenemos expertise en ventas, o en soporte, entonces necesitamos más personas que pudieran cumplir con esos roles.”*

Emprendedor 9: *“La primera necesidad fue incorporar a alguien más que pudiera dar soporte a una parte que se nos estaba escapando: el buen desarrollo de software acompañado de seguridad, de mecanismos de control, de buenas prácticas. De ahí tratamos de incorporar a alguien que nos ayudará en lo que tiene que ver con redes.”*

Emprendedor 10: *“A un año más o menos de iniciar la idea fue cuando empezamos a darnos cuenta que con lo que teníamos no íbamos a poder resolver temas que teníamos en el Core de la empresa, necesitábamos gente de sistemas, particularmente de desarrollo de software y de inteligencia artificial y no era un recurso posible dentro de la empresa, digamos que no era capacitable, en la empresa inicial la mayoría eran ingenieros agrónomos y veterinarios.”*

Pregunta 2: ¿Cuáles son, en su opinión, las ventajas y desventajas de incorporar talento a una startup?

Emprendedor 1: *“incorporar talento, lo que te da es la capacidad de pensar en grande. Cuando contratas personal operativo, no puedes pensar en grande porque vos estas todo el día empujando la rueda para que siga rodando. Pero, cuando contratas Management, contratas potenciales, esa rueda gira sola. Entonces vos ahí puedes pensar en grande, eso es algo que yo me di cuenta de que hoy tenemos esa limitante” “Se contrató mucha gente junior porque es un recurso más barato, y lo moldeas a tu forma, a tu manera, pero la verdad es que los tiempos de devolución de una startup van mucho más rápido de lo que las personas pueden evolucionar.”*

Emprendedor 2: *“soy muy de la filosofía de lograr que todo se haga en un principio al comenzar la startup con la menor cantidad de gente posible. La mayoría de la escuela de Startups, por así decirlo, The Wall Combinator que es la aceleradora número 1 en el mundo de las startups, justamente las opiniones que recomiendan es lograr exprimirnos, sobre todo los fundadores lo más que podamos y lograr lo máximo cada uno posible. Somos conscientes de que claro, a alguien que se suma al principio que estar con la idea totalmente arraigada rinde bastante más que contratar a un empleado.”*

Emprendedor 3: *“ventajas, permite escalar sea lo que estés haciendo. En nuestro caso queríamos escalar en la parte comercial y también tecnológica. Desventajas es que tu idea de querer hacer ese crecimiento después no se haga realidad y en realidad no estás escalando o no los ejecutaste bien y además agrega costos a la estructura.”*

Emprendedor 4: *“...realmente estábamos haciendo súper ineficiente en la inversión de dinero en publicidad y en base a eso decidimos incorporar una persona. Primero tratamos de hacerlo nosotros y a veces puede ser una buena decisión. En nuestro caso, no nos fue rentable, es mucho el dinero que se pierde por querer hacerlo así... por lo que contratar fue una ventaja. Pero además de eso eran personas con mucha experiencia que se animaban al cambio.”*

Emprendedor 5: *“Y ventajas, tener más diversidad de personas, conocimientos, puntos de vista, además de tener más manos para hacer cosas. Desventajas no, nos fue bastante bien en las contrataciones que hicimos nosotros.”*

Emprendedor 6: *“En el área de ventas, la desventaja es no conseguir un perfil y es lo que vos necesitas. O sea puede tener las habilidades pero es difícil medir el rendimiento de un vendedor, sobre todo, que puede ser muy buen vendedor para un producto y muy mal vendedor para otro producto, entonces no siempre eso machea con el producto que está buscando y con informática.” “Y la ventaja al ser una startup son que hay una historia nuestra y algo que se va construyendo en el mercado y ahí la gente compra esa historia y eso hace que se la juegue un poco más, y si tiene que arrancar más de abajo va por el sueño de la startup, entonces está dispuesto a hacer algunas concesiones.”*

Emprendedor 7: *“Las ventajas, orientado a lo que es incorporar a nivel del equipo de desarrollo, es ganar músculo para poder avanzar más rápido. Creo que una de las desventajas es que te puede sacar de foco muy rápido, porque el meter gente, sea el mejor desarrollador del mundo, o sea quien sea, si o si necesita una curva de entendimiento del negocio y lo que está haciendo que obviamente requiere tiempo.”*

Emprendedor 8: *“si estás en una fase muy inicial donde no puedes pagar un sueldo, quizás la desventaja va a ser que la persona no va a estar tan motivada porque no va a tener un incentivo económico atrás. Si ya estás en una parte de la startup donde podés pagar un sueldo al personal, ahí es distinto porque ya la persona toma con más responsabilidad y es como un trabajo “real”.*

Emprendedor 9: *“Primero como para todo emprendedor, tenemos eso de que como es nuestro proyecto y nos cuesta delegar, pensamos que nadie va a hacer lo que nosotros hacemos mejor que nosotros, entonces queremos, por un lado, delegar para que alguien nos alivie trabajo, pero por otro lado nos cuesta delegar porque lo queremos seguir haciendo nosotros. Ventajas tiene muchas, la posibilidad de entender que el emprendimiento crece, cuando empezás a delegar y empiezas a ver que las cosas suceden es algo que no se puede transmitir con palabras.”*

Emprendedor 10: *“El tener conocimiento in-company es lo más valioso, principalmente estos perfiles que son del core del producto y que son los que tienen el conocimiento. Por lo general, si los quieres contratar y se te va el conocimiento, se te pierde, tendrías que contratar a alguien, explicarle qué hacer y dejarlo ir en el caso de no incorporarlo.*

La desventaja es que son talentos caros. En nuestro caso el desarrollo software lo tenemos que hacer con un senior, que como ya sabrán no es nada fácil de conseguir, hay mucha competencia y eso hace que tampoco sea un perfil económico.”

Pregunta 3: ¿Cuáles son los principales desafíos que han afrontado para incorporar talento?

Emprendedor 1: *“Es el estar convencido de que realmente necesitas. Es un tema muy personal el tema de contratar a una persona que te va a sustituir a vos en un montón de cosas, es lo que te limita al salir a buscar personal. Poder ser consciente de que necesita sí o sí, que hay una persona que va a ser lo que vos hacías, pero lo va a hacer de otra manera, no lo va a hacer igual a vos, pero que sí va a conseguir el mismo resultado. Yo creo que ahí es donde está la clave de la apertura en una startup, de poder decir ta listo, yo necesito este talento para poder crecer.”*

Emprendedor 2: *“Ni ahora tenemos dinero como para poder pagar sueldos. Es el acuerdo que se logra con sumar a alguien. En un principio nunca buscamos directamente a gente por ese hecho, porque sabemos que no podemos pagar un sueldo. Muchas veces la gente venía hacia nosotros ya más o menos sabiendo cómo era la situación, porque les copaba el proyecto que estaba. Saben que en algún momento puede crecer y dar rentabilidad de lo que fuera, pero principalmente gente que esté interesada en el aprendizaje, por así decirlo, que queremos, que es lo más rico que nos deja todo.”*

Emprendedor 3: *“La curva de aprendizaje de la persona que entra. Es sabido que no de una va a hacer todas las tareas que uno espera, sino que va a ir aprendiendo y bueno, es parte de toda incorporación.”*

Emprendedor 4: *“El contrato que hicimos de marketing nos encontramos con que no está a la altura de lo que esperábamos, iniciamos la búsqueda de querer profesionalizar áreas y querer ir a otra escala. En el llamado que realizamos por la empresa teníamos que entrevistar gente de especialidades que nosotros los socios no teníamos ni idea, eso fue un desafío, por eso hicimos énfasis en lo motivacional y si se copaba con lo que hacíamos y a dónde queríamos ir con el emprendimiento. Encontrar personas con varios perfiles*

como un vendedor que tuviera un perfil de marketing, varios vendedores muy buenos quedaron afuera por esa razón.”

Emprendedor 5: *“Y capaz que la transmisión de conocimiento para que entendieran bien el negocio, lo que esperábamos y todo eso fue como un desafío ahí al inicio.”*

Emprendedor 6: *“Primero dar con el talento adecuado. Segundo onboarding, o sea, insertar a la persona a la compañía y sobre todo en nuestra etapa como startup, es que no podes y no tenes quien lo acompañe, que esté dedicado a acompañarlo, y a su vez se necesita que sea productivo del primer día, y eso tiene que ver mucho en realidad nuestra estructura de hoy.”*

Emprendedor 7: *“encontrar gente de calidad, que por más que tuviese cero experiencia, pero que notases esas ganas y esa voluntad de salir adelante.”*

Emprendedor 8: *“Para mí el desafío más grande es encontrar gente que se motive con lo que estás haciendo, que no lo vea como algo aislado, que no tienen responsabilidad sobre eso. “*

Emprendedor 9: *“yo creo que el principal desafío es entender bien qué rol necesitamos en qué momento.”*

Emprendedor 10: *“Obviamente cuando son poquitos y tenés pocos tiros, en la etapa que estamos nosotros, es elegir bien. Ahí nosotros nos apoyamos en lo que te decía, una persona que ya tuviera la experiencia, que sabe lo que tiene que preguntar para el momento de incorporar”*

Pregunta 4: ¿Qué fuentes de reclutamiento han utilizado?

Emprendedor 1: *“plataformas como buscojobs, el Gallito, Computrabajo. LinkedIn usamos para roles, por ejemplo, el jefe de producto, el líder técnico, desarrolladores”*
“tenemos una persona que es reclutadora externa, pero que está involucrada en la empresa.”

Emprendedor 2: *“Feria de empleos de ORT. Ahí se sumó una persona de las que están en equipo. Se sumó porque nos vio nada en la Feria y les llamó la atención el proyecto y nosotros a las personas que se nos acercaban buscando trabajo y les comentábamos ya desde un principio le decíamos cómo era la cosa, que si quieren sumarse. Bueno, que no se puede pagar un sueldo ni nada, que solo gente que le interese la idea justamente y bueno, ahí que se sumó María, que es una analista en CEO y marketing IDA y en ese momento que se sumó y se dedica part time.”*

Emprendedor 3: *“Linkedin, ha funcionado perfecto. Probamos con otras herramientas online, pero la que funcionó fue linkedin”*

Emprendedor 4: *“Unas fue por referidos, yo tengo buena relación con algunos docentes de ORT y en eso preguntando y nos dieron 3 nombres de 3 alumnas egresadas de la carrera de Comunicación con perfil de publicidad, ya una de ellas terminamos contratando también como freelance. Para administración necesitamos una persona para operaciones, conseguimos esa persona también por referidos. Hubo una fuente de reclutamiento que utilicé y que me sirvió muchísimo, fue el perfil de Linkedin y lo usé para elaborar un llamado dentro de la empresa y postularon muchas personas.”*

Emprendedor 5: *“En la mayoría de los casos fue por nuestra propia plataforma. Teníamos casos de éxito que era contratando gente para nosotros y funcionó muy bien, fue la gente que contratamos más rápido. Y ellos mismos nos contaban después como era la experiencia de su lado, y que eran de usuarios bastante activos. Y después por recomendación.”*

Emprendedor 6: *“Usamos CompuTrabajo, Linkedin y por referidos y referencias.”*

Emprendedor 7: *“Principalmente en LinkedIn y después alguna recomendación de un conocido mío.”*

Emprendedor 8: *“Nosotros utilizamos las redes de contacto de ORT para reclutar personas, aprovechando que estamos en el CIE y que pertenece la ORT, si nosotros necesitamos alguien puntualmente de que cumpla este rol, le decimos a Víctor (Lutz) “necesitamos a alguien que haga esto” y él comunica a los catedráticos del área e intentan buscar el estudiante que mejor pueda calzar en ese perfil.”*

Emprendedor 9: *“Nosotros hasta ahora lo que hemos utilizado es contactos cercanos. En un caso es una persona que utilizó la plataforma, el propio Andrés, se ofreció y dijo “me encanta el proyecto, quiero esa parte”, ahí hicimos un par de evaluaciones y terminó incorporándose.”*

Emprendedor 10: *“con la mayoría contacto directo, cuando empezamos a reclutar a través de LinkedIn”*

Pregunta 5: ¿Podría detallar el proceso que siguen para incorporar nuevos talentos a su startup?

Emprendedor 1: *“Para lo que es personal operativo, entrevistadoras, entrevistadores, y Ejecutivo de cuenta más o menos ya está establecido porque ya esos roles ya están bien definidos si se sabe a nivel de requerimientos, que es lo que se necesita. Entonces ahí el proceso es básicamente es, hay necesidad de un recurso más. Ahí se libera la solicitud, y la persona encargada de reclutamiento hace los anuncios que tiene que hacer y sacar los anuncios que tiene que hacer y filtra el currículum. Después se hace una entrevista con las personas. De las preseleccionadas se define cuál es la persona y bueno y después es una inducción previa al inicio de las actividades.”*

Emprendedor 2: *“lo que hacemos, por lo general la mayoría de las personas que sé que se han sumado y han salido, fue en el área de software, en un principio una especie de capacitación, que es como una especie de prueba. Somos consciente de que, en el área de desarrollo, principalmente y sobre todo aún más en las startup, hay que ser muy autodidacta. Bueno, no es que lo mandamos a la guerra a las personas, sino que igual le damos las herramientas, le decimos, bueno, nosotros tenemos esta tecnología, y te recomendamos ver este curso y le enviamos un curso y ahí vemos cómo se van desarrollando, estamos atentos a las dudas, vemos si avanzan realmente.”*

Emprendedor 3: *“Se identifica una necesidad de la startup. Por ejemplo, quiero vender más. Entonces, internamente se define: ¿es necesario contratar a alguien? Si se llega que sí, se ve si estamos dentro del presupuesto para poder contratar a esa persona y en el*

caso de que está dentro del presupuesto, el jefe de área que define las tareas que va a tener que desempeñar y realiza las entrevistas correspondientes.”

Emprendedor 4: “En base al llamado que hicimos por la empresa pudimos contratar, pero sí me preguntas fue la mejor manera, o sea, LinkedIn fue la herramienta porque al fin y al cabo lo que hizo fue acercarme a gente que quería postular. Creo que yo me tomé el trabajo de para cada persona generarle un perfil en planillas, ponderarlas desde el respeto, y también cuando hacía las entrevistas. ...entonces la metodología que usábamos fue una suerte de poder poner puntajes a determinadas aptitudes, liderazgo, lo que sentíamos que se generaba en la entrevista, no la parte si sos bueno por ejemplo en Marketing, sino como entra esa persona en lo que es el cuadro de la empresa, en la foto de dónde entra. Es como que fui aprendiendo del proceso de selección, ponderación e incorporación incrementalmente sobre la marcha, tomando como fuente LinkedIn, y algunas cosas fueron realmente de buena fe.”

Emprendedor 5: “El proceso fue usando nuestra plataforma, ahí publicamos que perfil se está buscando, que desafíos iba a tener el rol y qué requisitos tenía para entrar. Después recibíamos las postulaciones que tenían toda la información del perfil. Luego de eso hacíamos una entrevista inicial y luego una segunda entrevista y ahí ya decidimos. Digamos que era en modalidad startup bastante rápido, un par de entrevistas y ya decidíamos.”

Emprendedor 6: “No tenemos un proceso definido, escrito no, pero sí seguimos los mismos pasos con todas. Primero fue seleccionar a las personas y tener con quienes nos vamos a entrevistar. Hacemos una entrevista de primera de filtro que la hace la persona que lo va a tomar, o sea con quien va a trabajar, después de eso, el que seleccionas se queda con los perfiles que considera, generalmente son 4 o 5 posibles candidatos. A veces esa reunión la tengo solo y otras veces la tenemos entre 2. Cuando es de ventas la tenemos 2 y cuando es técnica evaluó otras cosas más allá de lo técnico, y la parte técnica le doy mucho hincapié a la parte autodidacta y evaluó cómo llegó a la tecnología, si fue por cursos que comenzó a hacer y te pareció que era el mercado que querías hacer o llegaste porque de los 14 años estás programando y haciendo cosas e investigando y ese para mí es una posibilidad de más éxito que el otro y quiere aprender porque quiere aprender.”

Emprendedor 7: *“Lo que sí tratamos de cumplir son mínimamente dos instancias, lo que buscamos como primera instancia es que Ariel que es nuestro CEO, entreviste a la persona más como para conocerlo como persona, sin entrar en la parte más técnica, conocer sus aspiraciones salariales, etcétera, ahí es como el primer filtro. Y la segunda instancia ya es conmigo, no le llamo una entrevista técnica, es más una entrevista para saber si han tenido experiencia laboral, para conocer cómo se desenvolvía en su equipo anterior, que rol cumplía, que cosas veía a la hora de desarrollar y qué cosas cuidaba.”*

Emprendedor 8: *“Nosotros lo que hacemos es mantener una charla con la persona, medir el ímpetu que tenga para hacer las cosas, si bien la persona por ahí no está tan capacitada en el área que tenga que cubrir. Si la persona tiene el ímpetu de hacer las cosas, nosotros le damos las herramientas para que pueda aprender lo suficiente para realizar las tareas que tenga que hacer.”*

Emprendedor 9: *“No tienen un proceso definido hasta el momento.”*

Emprendedor 10: *“No tienen un proceso definido hasta el momento.”*

Pregunta 6: ¿Qué tipos de contratos utilizan al incorporar personal (freelance, socios, pasantes)? ¿Han utilizado más de un tipo de contrato? ¿Cuál consideran más adecuado o beneficioso?

Emprendedor 1: *“De freelance básicamente. El más adecuado, puede ser relativo también porque al ser distintos roles, yo creo que los contratos freelance son lo mejor. Porque a nivel de TI, lo que se busca hoy en día es flexibilidad. Y la flexibilidad creo que es buena para las dos partes, para el que necesita del freelance y para el freelance así. Entonces este tipo de contratos lo que permiten es que la persona que te está ofreciendo el servicio, tenga la flexibilidad de no atarse a un horario de poder trabajar desde su casa de cobrar más en la mano.”*

Emprendedor 2: *“estamos los 3 socios, tenemos contrato por tener las acciones de la empresa, pero también usamos otro contrato entre accionarios, que es un contrato más común. También tenemos un contrato de vesting. Si pasan, por ejemplo, 2 años y esa*

persona dejó el proyecto a los 2 años. Esa persona tiene derecho a adquirir cierta parte de la empresa, pero no la totalidad que estaría asignado antes. Es una especie de motivación/seguridad que pusimos entre las de los socios. También tenemos contratos por arrendamiento”

Emprendedor 3: *“Entran simplemente con contrato tradicional.”*

Emprendedor 4: *“De los 5, 3 en formato dependiente y 2 en formato freelance, una factura por una unipersonal, y la otra factura través de una cooperativa. Yo no le encuentro un beneficio al dependiente e independiente, no le encuentro realmente, o sea, las obligaciones son las mismas. Es un tema de cuándo y en qué momento de la maduración de la startup y lo que estás pasando para ver si tenes solvencia para poder hacerlo, entran muchas variables a jugar ahí como la estabilidad que podés brindar.”*

Emprendedor 5: *“Fue siempre freelance, o sea, algunos fueron por tiempos largos de 1 año o más de 1 año, pero igual fueron freelance. Los socio, sí como socio activo operativo en el negocio nos mantuvimos 3 hasta el final, hubieron 2 que no. Los Freelance funcionaba bien, lo más práctico, facturaban, pagamos listo y no nos ponemos en el compromiso de tener un empleado de una empresa.”*

Emprendedor 6: *“Sí, tenemos coexistiendo varios: facturación son personas independientes que vienen ya con esa modalidad, freelance y dependientes. Más beneficiosa depende, para algunas cosas y depende de la persona y el rol, o sea, tiene sus ventajas y sus desventajas, y no tenemos tantos contratados como para decir cuál es mejor. El rol de vendedor es muy difícil contratar y que te vaya bien con una modalidad que no sea 100% dependiente si no le generas ese sentido de dependencia, y para un rol programador que ya viene acostumbrado facturando ya está; y para el freelancer tiene su ventaja y su desventaja, depende mucho el rol de la persona. En definitiva depende el caso, de la industria, de muchas cosas, en nuestro caso los 3 tipos de contratos funcionaron con la gente que tenemos hasta el momento.”*

Emprendedor 7: *“Hoy por hoy dependiente puro no porque imposible afrontar la parte de aportes sociales, usamos una modalidad que se llama contractor, en la formalidad es como en Uruguay sería facturando. Creo que este es el más beneficioso, por lo menos*

viéndolo del lado de la empresa, obviamente el más adecuado para una persona siempre sería el de dependiente...pero bueno, así es un poco el estándar de la industria.”

Emprendedor 8: “Más que nada pasantías, ahora estamos incorporando dos abogados que son vitales para el proyecto y los estamos sumando como socios. Al principio ellos nos hicieron un presupuesto para un trabajo puntual, pero nosotros planteamos la posibilidad de que se puedan sumar al proyecto como socios, porque la verdad es que es un área que nos hace falta, pero no nos hace falta alguien que simplemente trabaje, sino que alguien sea parte del equipo en ese sector. Entonces hemos utilizado tanto pasantías como socios, pero por lo general usamos más pasantía porque consideramos que para nosotros es muy beneficioso el tema de no tener que pagar un salario porque estamos en una etapa muy inicial.”

Emprendedor 9: “Hoy somos los 3 socios que te mencionaba y los cuatro talentos restantes son contratados tipo freelance, facturan y nosotros les pagamos. Para nosotros nos es beneficioso porque no nos encargamos ni de aguinaldos ni de horas extras, la persona factura, tiene un literal para facturar y con eso nos manejamos.”

Emprendedor 10: “Somos todos socios actualmente.”

Pregunta 7: ¿Consideran que un programa de pasantías podría ser beneficioso para la startup? ¿Por qué?

Emprendedor 1: “hemos contratado si algún pasante en algún momento. Hemos tenido muy buenas experiencias con los pasantes. Son personas con más libertad y creatividad, más fresco. De motivación mucho más alta que las personas que vos tenés trabajando desde hace tiempo. Entonces le dan como otra sintonía.”

Emprendedor 2: “Se puede dar si se quiere sacar una funcionalidad nueva rápida. Se puede sumar a alguien que aprenda y a la vez aporte y también por el lado de comunicación. Ahora estamos haciendo mucho contenido en Tik Tok. Bueno, no nos podría ayudar mucho a sumar a alguien de comunicación que sepa sobre el tema y que sepa como comunicar esas cosas.”

Emprendedor 3: *“Sí, creo que estaría bueno, yo lo he pensado varias veces para la parte tecnológica, sobre todo. Está el problema es que también insume bastante trabajo del equipo, porque él va a ir 100% para aprender. Entonces bueno, cuando incorporas a alguien como pasante tienes que tener en cuenta de que le vas a sacar tiempo a los recursos actuales.”*

Emprendedor 4: *“Pasantías no, vimos cosas similares. Una profesora de ORT hizo un contacto con una universidad de España que hacen trabajos de posgrados y nos ayudaron pila con un trabajo de AI que fueron de 6 meses a 1 año, es un trabajo académico.”*

Emprendedor 5: *“Lo pensamos, sí, pero hay que dedicarle mucho tiempo de nuestro lado y no teníamos tanto tiempo para dedicarle a preparar una persona para eso. Creo que al final para el estadio de nuestra Startup nos quitaba más tiempo del que ganábamos al final, eso suponíamos.”*

Emprendedor 6: *“Hemos evaluado sí de incorporar, pero lo que nos sucede ahí es que al no tener estructura o con una estructura baja se complica el acompañamiento, entonces si incorporas un pasante necesita más acompañamiento, estar cerca y demás, y eso hace que no podamos. Creo que nos funcionaría capaz, pero no hemos probado tampoco, capaz que lo deberíamos probar para decirte la verdad.”*

Emprendedor 7: *“Tuvimos algo similar en un momento con Coder House, ellos dan cursos online y después para sus mejores alumnos los premian de cierta forma generando justamente pasantías en diferentes empresas para que hagan un proyecto a término. Justo estábamos en medio de querer rehacer nuestra Home Page, así que estuvimos en un proyecto con ellos, fueron 45 días en donde estaban dos desarrolladores frontend y 3 chicas de UX. Creo que está bueno, podría ser beneficioso sí, tendría que analizar bien en qué etapa de la carrera de la persona se da este programa, sobre todo por lo que hablaba al principio de la curva de aprendizaje.”*

Emprendedor 8: *“Respondido en la pregunta anterior.”*

Emprendedor 9: *“Yo estoy muy a fin, de hecho nosotros salimos del CIE que justamente es una comunidad de emprendedores y siempre tuvimos la intención de que pueda incorporarse a gente justamente como una pasantía para los que están en proyecto final*

de carrera, pero lo que nos pasó es que en realidad es como muy difícil conseguir un pasante, porque en realidad no le estás pagando. Estamos en una etapa que si viene un pasante que se metan en el core del negocio después es muy difícil si no va a quedar permanente, y no estamos ahora en condición en la etapa en la que está la empresa que está en pleno crecimiento, necesitamos que todo el know-how pueda quedar en dentro de lo que estamos haciendo.”

Emprendedor 10: *“No lo tomamos como pasantía, pero en otro proyecto que es muy similar y que resuelve algo que a nosotros nos interesa, hay un proyecto de la ORT que lo propusimos nosotros que es identificar el animal utilizando Computing Vision. Obviamente no es una pasantía, pero es utilizar recursos que de repente están estudiando con un proyecto, y es como un win-win, a nosotros no das algo que va más para el lado académico, que no está finalizado, pero hay una investigación, un análisis, una parte del desarrollo que te lo quedas, también es un win-win para el estudiante que tiene al final un proyecto, que le va a validar la idea, le va a identificar algunos objetivos y a la vez si realmente termina siendo un producto comercializable, tiene la propiedad intelectual.”*

Pregunta 8: ¿Cuáles son las habilidades más importantes al incorporar talento?

Emprendedor 1: *“La iniciativa es una de las una de las cosas que más buscamos y es más difícil de conseguir. Personas con iniciativa y proactivas después. Otro factor importante en el caso nuestro, que es que siempre hay que estar haciendo cosas nuevas, es la creatividad y la curiosidad. A nivel de habilidad blanda obviamente el relacionamiento con los compañeros. “Buen nivel de Excel” “Tienen que tener un componente de tecnología.”*

Emprendedor 2: *“una persona autodidacta, que sepa tener esa obsesión de no dejar algo incompleto, hacer algo y no parar hasta lograrlo, aunque lo hayas hecho por el proceso largo, aunque lo haya hecho por el proceso corto lo que fuera, pero que se logre. Lo más importante, junto con eso, es la humildad. Que el equipo se mantenga con humildad de todos los aspectos, que sea crítico.*

Emprendedor 3: *“depende del área. Si estás contratando a un comercial, querés habilidades y personalidad muy distinta a la de tecnología, por ejemplo. En general es saber cómo trabajar en equipo, estar dispuesto a aprender y con la energía de creer en la misión de la empresa, creer en el futuro de la empresa y bueno, hay que acompañar ese crecimiento.”*

Emprendedor 4: *“Como habilidades la verdad, nosotros al principio quizás lo que buscamos en las primeras entrevistas era encontrar ganas, o sea, nosotros presentábamos al emprendimiento como la oportunidad de que crezcamos juntos. Teníamos el concepto nada más y era tipo “te subís” o “te gusta” al desafío y listo por ahí. Y ponderamos si le gustaba el desafío, si no lo frenaba la incertidumbre, y que quisiera enfrentarlo juntos. Técnicamente no tengo idea exacta, yo creo que los 2 vamos a aprender en el camino.”*

Emprendedor 5: *“Un mix de habilidades técnicas y blandas. En marketing si más técnicas, mirábamos, veíamos todo lo que había hecho antes, tipos de contenido en redes que habían manejado y demás. Y en cuanto a ventas, qué tipo de productos se habían vendido anteriormente, nos fijábamos que hubieran vendido tecnología en particular.”*
“Y en habilidades más blandas mirábamos su interés por lo que es modalidad startup, emprendedor, flexible. O sea, queríamos alguien que esté más en esa modalidad de trabajar por proyecto o que se entusiasme con el proyecto en sí, con lo que teníamos, con lo que estábamos construyendo, para los usuarios que lo estábamos haciendo, el problema que resolvíamos, entonces nos importaba mucho más eso.”

Emprendedor 6: *“También depende un poco del rol. Si hablamos en general no por rol, la más importante que venga con buena onda y el trabajo en equipo. Yo tengo un concepto del trabajo en equipo que capaz difiere un poquito, para mí si vos no ganas tu equipo no rinde, entonces tiene que ver con lo individual y no solo con el equipo. Por consiguiente, no es fácil encontrar gente que pueda tener esa mirada, o sea, porque una cosa es decir que trabaja en equipo, pero en realidad no porque lo hace a su manera. Entonces para mí es la habilidad de trabajar en equipo, pero desde ese punto, que no es el trabajo en equipo que habitualmente se menciona. Es vamos todos para adelante y si yo no voy a ganar, no puedo empujar a nadie, primero tengo que ganar yo para empujar después.”*

Emprendedor 7: *“Yo dividiría en habilidades soft y habilidades hard, las hard serían toda la parte técnica, del lenguaje de programación, hacer patrones de diseño, infraestructura, arquitectura, que en la etapa en la que estábamos y el tipo de perfil que estamos buscando sabemos que si lo tiene es más un "nice to have", yo lo que busco al entrevistar es detectar más características de la persona en cuanto a capacidad de ser autosuficiente, proactivo, el ver esas ganas de progresar. En esas habilidades tiene que ser alguien que primero al contarle le guste, y segundo, poder detectar “que se la banque” Entonces son más ese tipo de cuestiones de la persona de estar dispuesto, alguien que lo notes apasionado.”*

Emprendedor 8: *“Más que nada la motivación de la persona y si bien obviamente lo técnico lo tenemos muy en cuenta, no es vital. Si hay una persona que tiene el ímpetu de querer hacer ventas o tiene el ímpetu de querer programar, nosotros lo vamos a tener más en cuenta eso que si es realmente es bueno haciendo ventas o no.”*

Emprendedor 9: *“Lo primero antes que el tema sueldo, es ver si la persona le gusta el proyecto, si está entusiasmada con el proyecto. Lo primero que tiene que pasar es que la persona se enamore del proyecto como estamos nosotros enamorados y que realmente le guste lo que va a hacer. Pero la habilidad más importante que la persona tiene que tener es esa capacidad de adaptarse a los cambios, eso para nosotros es fundamental, es muy dinámico, cambian nuestras prioridades. Por supuesto que en un negocio que mueve dinero, dinero de terceros, necesitamos y priorizamos gente que tenga buenos valores, que sea una buena persona, que no tenga malas intenciones, eso me parece que es lo habitual. El empatizar, el entender, la flexibilidad, la capacidad de cambio, son cuatro o cinco cosas que entendemos que se necesita.”*

Emprendedor 10: *“Para la startup necesitábamos que sea técnico, que sea bueno en lo que tiene que resolver porque lo iba a hacer medio solo, y de hecho los perfiles que tenemos son todos súper profesionales, formados y obviamente técnicos, el que está en hardware tiene un doctorado PhD hecho en Estados Unidos, el que está en Machine Learning tiene un máster en inteligencia artificial. Ahí más que habilidad, necesitamos que, si hay un problema y hay que resolverlo, que el tipo lo resuelva. Si hoy tuviera que contratar talento, contrataría a alguien con esa habilidad, (...) que emocionalmente sea*

inteligente, que no se enoje, que no se estrese, que no se frustre, al menos lo menos posible o por lo menos que lo maneje.”

Pregunta 9: ¿Cómo es el proceso de entrevista con los candidatos? ¿Qué tipos de preguntas realizan?

Emprendedor 1: *“Es muy variable según el tipo de rol claro según el tipo de deposición.”* ¿Cuál es la situación de la persona? Es lo primero si trabajando, si no está trabajando. ¿Si no está trabajando, por qué no está trabajando y si está trabajando, por qué quiere cambiar de trabajo en función de por qué quiere cambiar de trabajo? ¿Qué es la mayoría de los casos, es porque sería XXX el lugar y por qué sería esa la posición que esa persona quiere y si realmente la quiere? Entonces ahí se le cuenta un poco cuál es la posición, qué cosas hay que hacer, cuáles son los pros, cuáles son los contras, no las dificultades. Están las diferencias que tiene con lo que haría. En fin, para ver si realmente la persona.”

Emprendedor 2: *“Es simplemente preguntarles que hacían. Que salga una charla natural, y entender porque se quiere sumar al proyecto y evaluar si es una persona humilde.”*

Emprendedor 3: *“con un candidato de tecnología, ¿qué tecnologías conoce? ¿qué lenguaje de programación conocen? ¿Cuánta experiencia dentro de ese lenguaje de programación? Si conocen PHP, si conocen Javascript, si pueden mostrar algún prototipo, algún ejemplo de proyectos con los que han trabajado. Contratamos gente de que haya salido de la ORT de analista programador o que esté muy, muy avanzado en la carrera, porque principalmente desarrollamos muchísimo. Entonces miro un poco cómo le fue en la facultad, la escolaridad de la ORT. Después de esa entrevista presencial hay una entrevista, una prueba técnica”*

Emprendedor 4: *“Yo en todas las entrevistas te cuento lo que hago, te transmito lo que siento y te transmito la intensidad y después veo tu reacción, si no te motivó ya está, pero si te desperté el interés y se te enciende algo es eso lo que yo quiero y busco. Es muy difícil con mi perfil técnico con 17 años de desarrollo en software, hacer preguntas en*

una entrevista para una posición que desconoces como por ejemplo a un crack en marketing o en ventas, qué preguntas puedo hacer yo y con la capacidad de poder evaluar si está bien o está mal... Por lo que de mi lado lo que busqué es otra cosa, era la energía, las ganas y la actitud.”

Emprendedor 5: *“Por un lado, íbamos a preguntar sobre qué conocían de nuestra plataforma? por qué les había motivado a postularse? ¿y qué le gustaba? Tratábamos de percibir un poco el interés de ellos, sí era solo de quiero trabajar y listo, o había algo más. O sea, nosotros esperábamos encontrar algo más que esté relacionado a lo que hacíamos que los motivara de alguna manera que le gustara el producto, que le gustara lo que estamos construyendo. Después había otras preguntas más específicas de la experiencia de lo que hicieron: ¿con qué desafíos se encontraron? que nos cuenten de algún proyecto en particular que le fue bien o que le fue mal ¿en qué se sienten más fuertes y lo que les gusta más hacer? y lo también lo opuesto, ¿qué sienten que no es su área?”*

Emprendedor 6: *“Intento llevar a mi equipo para el mismo lado, y eso es solo preguntando nada más, y estar atento a las respuestas y enfocarte en la persona que tienes en frente para preguntarle. Y preguntar honestamente y empáticamente. No tenemos una speech de preguntas si bien hacemos las mismas preguntas. Y son del estilo: ¿Contame que hiciste en tal lado? ¿Qué te pasó? ¿Qué cosas te gustaron? ¿Qué fue lo que no te gustó? Pero la mecánica y la pregunta es que hable y que la persona se desagote hasta el silencio.”*

Emprendedor 7: *“Asumiendo es una persona que por lo menos ha tenido una experiencia laboral previa, que me cuente que rol ocupaba, cómo conformaban el equipo. Después al momento de desarrollo si hace test, como prueba esos cambios, cómo se dividen las tareas, si hay alguien que se las se las asigna o la persona proactivamente lo hace si le gusta, lo toma nada. Por ahí alguna pregunta difícil del tipo si ha tenido que afrontar algún mal momento con un compañero o compañera, como lo ha solucionado, como lo ha afrontado, sabiendo que siempre van a haber momentos duros, como para entender cómo se manejan esas situaciones.”*

Emprendedor 8: *“Nosotros realmente lo que hacemos es comentarle sobre nuestro proyecto y estar viendo el lenguaje corporal de la persona, si realmente notas un entusiasmo o no en lo que estamos haciendo, porque para nosotros nuestro indicador es el ímpetu de la persona, entonces no es tanto qué sabes, qué cosas puedes hacer o no, obviamente las preguntamos para saber en qué parte del Roadmap de aprendizaje tenemos que situarlo, porque capaz no tiene que hacer un mes de capacitación...pero lo más importante es ver que qué tipo de ímpetu demuestra la persona a la hora de la entrevista para saber si realmente está motivada o no en la pasantía.”*

Emprendedor 9: *“Como te decía, como hoy no tenemos una persona que se encarga de eso, lo hacemos como muy informal, generalmente estoy yo y me acompaña dependiendo quien sea alguien más, como para preguntar cosas más específicas, arrancamos más por lo técnico si el rol fuera para algo técnico, arrancamos más por lo personal, sin invadir pero para entender la persona, qué hace de su vida, que le gustaría, por qué le interesa nuestro proyecto, o por qué no le interesa... Sí tratamos de no tomar la decisión enseguida y por lo menos tener dos reuniones, tampoco las hacemos eternas ni las hacemos tan espaciadas porque tampoco jugamos con el tiempo y las esperanzas de las personas, pero sí nos tomamos una o dos semanas para ver bien, y por ahora nos ha ido bien.”*

Emprendedor 10: *“No han realizado entrevistas ya que todas las incorporaciones fueron socios.”*

Pregunta 10: ¿Realizan algún tipo de prueba técnica a los nuevos candidatos? De ser así ¿Qué tipos de pruebas realizan?

Emprendedor 1: *“No se hacen pruebas técnicas. Sí hacemos evaluaciones psicotécnicas para evaluar determinadas cosas. La verdad que funciona. Nos han resultado desde que empezamos a implementar eso, se ha mejorado mucho los procesos, tuvimos una etapa donde se incorporan personas que venían con una carga psicológica media compleja y la verdad que eso nos afectó a nivel de equipo a nivel de operaciones también, pues faltaban mucho. Ahí este se empezó a trabajar con María, especialista en reclutamiento,*

dirección y bueno, ahí mejoramos mucho lo que nos falta ahora es ser mucho más incisivo en lo que es la parte de pruebas técnicas, eso sí.”

Emprendedor 2: “En el de software, pero el problema es que, como siempre sumamos gente con poca experiencia, programadores junior, que quizás ni siquiera sabe nuestras tecnologías, la especie de prueba técnica es que aprenda la tecnología y ver cómo se desenvuelve en base a eso. Tenemos pensado cuando estemos más avanzados incorporar una prueba técnica”

Emprendedor 3: “Es una prueba muy simple. No tiene que ser en vivo. Yo no les pongo ningún requerimiento de tiempo. Yo te doy unas tareas, no te pongo tiempo, y dejo que ahí las preguntas que tenga el candidato sobre la prueba fluyan automáticamente sin ser muy restrictivo, y ahí me voy dando cuenta cómo va a ser la interacción en el trabajo. Contrarrestar con lo que sería en la vida real, como va a ir fluyendo como va a ir pasando, está muy buena. A la misma vez si la persona sacrifica ese tiempo y lo hace de forma seria, va a tener altas chance de ser contratado.”

Emprendedor 4: “Al personal más técnico, no realizamos pruebas técnicas. ...yo al principio confiaba pila en las pruebas al menos en el desarrollo de software pero el cracks en desarrollo es el que sabe realmente resolver un problema, o sea, entiende el problema técnicamente, y cómo es usando las mejores herramientas y una de las herramientas es preguntarle a Google. Creo que realmente hoy por hoy en el software la capacidad está en entender el problema y saber cómo resolverlo, técnicamente es otra historia...entonces para mí pasa por otro lado, tiene que haber vocación, tiene que haber amor por tener, cuando vos encontraste esas cosas, las pequeñas llamitas...”

Emprendedor 5: “Pruebas no realizamos.”

Emprendedor 6: “Sí, se le hace en programación, solo para programación se le hace una prueba técnica en vivo en la cual la persona tiene que resolver un programa para ver cómo razona y como resuelve la problemática en vivo.”

Emprendedor 7: “Hoy por hoy formalmente no.”

Emprendedor 8: *“nosotros no realizamos pruebas técnicas, nosotros simplemente vemos el ímpetu que tenga la persona hacer las cosas y ya con eso es suficiente para saber qué va a poder hacer lo que se precisa.”*

Emprendedor 9: *“No porque todavía con los socios Andrés y Gonzalo, todavía toda la parte tecnológica la tenemos un poco incorporada ahí, entonces no nos ha hecho falta este hacer pruebas técnicas con incorporación de alguien con respecto a tecnología.”*

Emprendedor 10: *“No han realizado entrevistas técnicas.”*

Pregunta 11: ¿Para cuales roles o actividades han incorporado personal?

Emprendedor 1: *“Se ha incorporado de todo, desarrolladores, líder de operaciones también es relativamente nueva, ejecutiva de cuentas.”*

Emprendedor 2: *“Somos 8 en el equipo, diría que 6 personas se han sumado al menos una vez a ayudar al desarrollo y la mayoría de ellos hoy en día no nos siguieron el proceso. Pero sí, somos gente de desarrollo. También se sumó Juan a marketing, que es una de las mejores cosas que le pasa hoy al emprendimiento. Bueno, también Juliana en el CEO de contenido. También se sumó Mauricio en la parte comercial.”*

Emprendedor 3: *“Para programador o asistente comercial.”*

Emprendedor 4: *“Incorporamos más que nada esas figuras que son marketing, operaciones, administración y ventas.”*

Emprendedor 5: *“Incorporamos para marketing y para ventas. Hubo un par de meses de 2, 3 meses puntuales donde contratamos a 2 desarrolladores freelance, ahí fue por recomendación, porque ahí teníamos nosotros una necesidad de desarrollo puntual que tenía un plazo corto y después no íbamos a seguir necesitando, entonces nos sirvió más.”*

Emprendedor 6: *“Hay una persona de administración y después tenemos 4 en tecnología y son 3 en ventas.”*

Emprendedor 7: *“Sí, hoy por hoy tenemos dos desarrolladores frontend, tenemos una de UX, tenemos uno de backend que me da una mano a mí y es el último que se incorporó, eso a nivel de tecnología. Después tenemos un equipo a nivel de operaciones, son 3, y ahora recientemente se incorporó un chico que no está dando una mano en la parte de marketing y armado redes sociales.”*

Emprendedor 8: *“Incorporamos más que nada en el tema de programación, pero también incorporamos un poquito en ventas. El proyecto va más allá de cripto pagos entonces tercerizamos algunas cosas, queríamos armar un podcast para hablar sobre emprendimientos y cripto, hay una chica acá que se dedica a manejar todas las redes de CIE y ella quería hacer un podcast, entonces le propusimos que lo hiciera ella.”*

Emprendedor 9: *“los primeros fueron los que hoy son socios también que es puramente de tecnología, desarrollo, seguridad, hosting, integración con medios de pago, integración con financieras, O sea, todo lo que se dedica a desarrollo fue lo primero. Después arrancamos un poco para el lado de lo que es comunicación, marketing y redes. y lo último fue en lo que tiene que ver con ventas, en el departamento más comercial.”*

Emprendedor 10: *“La startup nace con dos veterinarios y yo, que tengo el perfil más de sistemas y con 15 años de conocimiento en lo que es agroindustria, entonces ese mix entre la tecnología y el agro lo hacía yo, y después todo lo que es específico de veterinaria y problemas, lo hacen las otras dos personas. Los roles que tuvimos que incluir eran los específicos técnicos para el desarrollo del algoritmo de inteligencia artificial, el desarrollo en distintas plataformas, más que nada del software de la plataforma que integra, y después un perfil de hardware que también es otro punto fuerte que tiene la nuestra plataforma. Otra incorporación que también se arma una especie de sociedad, es en Brasil y es un perfil ya más comercial. Esta persona en realidad es veterinario y tiene mucha llegada al AgTech, no sabe mucho de tecnología, el apoyo se lo doy yo para las reuniones en lo que es el producto.”*

Pregunta 12: ¿Qué aspectos creen que atraen a los talentos a unirse y quedarse en su equipo?

Emprendedor 1: *“yo creo que lo principal, lo que es común en todos es los desafíos. El ser una empresa digamos que siempre busca ir a más.”*

Emprendedor 2: *“La humildad y que haya una especie de profesionalismo siempre, pero una especie de humor continuo que mantenga las cosas en un buen aire. Lo más me parece importante para que haya sinergia el equipo.”*

Emprendedor 3: *“Creo que es el tema de que pueden ver el panorama con hacer una empresa chica. Pueden ver el panorama completo de la startup, o sea, pueden ver todo el desarrollo tecnológico de todo el negocio. Si vos vas una empresa muy grande te va a pasar, vas a ir, vas a cumplir un rol muy pequeño, micro y no vas a ver cómo funciona todo el negocio. Y eso te deja muy fortalecido para el futuro mismo dentro de la startup.”*

Emprendedor 4: *“...es hacer sentir que no formas parte, sino que SOS parte. De la misma manera que los aciertos son de todos y los festejamos, los problemas también son de todos. También integrarlos a la dirección que estamos tomando de los temas y las líneas de trabajo, no se trata de transmitirles la presión, se trata de que nos compartieran su parecer y nos den sus opiniones que siempre eran escuchadas.”*

Emprendedor 5: *“Los que se unían y se quedaban, de hecho, todos se quedaban, porque no tuvimos gente que se fuera era porque les motivaba a lo que estábamos haciendo, la cultura de la empresa, ese espíritu de startup, de compañerismo, de flexibilidad también que tenemos mucha flexibilidad con ellos, y se quedaban por eso, porque el sueldo no era mejor que lo que podían ganar en otros lados, pero le gustaba un poco esa adrenalina emprendedora.”*

Emprendedor 6: *“En el área de tecnología es aprender porque habitualmente tomas a gente junior o en etapas iniciales ...en las otras áreas es el recorrido o bueno como te decía al principio ese camino que hace jugarse y que yo justo me meto en esto y estos chicos que están acá la pegan, yo estoy acá dentro.”*

Emprendedor 7: *“Yo creo que hoy por hoy, lo he verificado con los chicos porque me junto una vez por mes, más como 1 a 1 para para ver un poco de feedback y como se sienten ellos, es el ambiente laboral, el clima que tenemos. El termómetro que tenemos en el equipo es que están recontra contentos y es lo que lo que los lleva a quedarse.”*

Después yendo a lo de unirse, yo creo que es más el sentir que perteneces a una startup, más que algo puntual que detecten en nosotros, porque es difícil en un par de entrevistas enamorarse de la idea y el producto más que te puede gustar la industria, que estemos haciendo, pero no creo que ofrezcamos nada muy diferente a lo que ofrecen las demás startups, más que el poder incorporarse y desarrollarse dentro de nuestra empresa.”

Emprendedor 8: *“Yo creo que es cien por cien misión y visión, y quizá también el ambiente que hay en una startup, que es mucho más cómodo que en una empresa que ya está establecida, aquí es un poco más tranquilo. Cien por cien, misión y visión de que nosotros queremos lograr que las personas utilicen cripto porque creemos que es el futuro y hay gente que se comprometa con eso al cien por cien como nosotros, porque entiende que es lo que estamos buscando y buscan poder ser parte de eso también.”*

Emprendedor 9: *“Con la gente que está hoy, y por qué está la gente hoy, te puedo decir dos o tres cosas, primero lo cómodo que se sienten trabajando con nosotros, por diferentes flexibilidades que tenemos sienten mucha comodidad y como mucha tranquilidad trabajando para la startup. Lo segundo, obviamente que esto incluye todo lo que es el equipo humano, esa “horizontalidad” para trabajar, obviamente hay en algún momento una vertical que toma decisiones, pero hay una posibilidad de que cada uno pueda aportar realmente lo que crea y el valor que crea que puede aportar y siempre, todo eso es bienvenido, nunca es desechado, siempre se toma en cuenta todo lo que las personas dicen. Lo segundo es el proyecto por sí solo, a los cuatro chicos les encanta el proyecto, son personas que ya vinieron dispuestas a decir este proyecto está buenísimo, podemos hacerlo funcionar porque en realidad tiene como muchas aristas.”*

Emprendedor 10: *“Nuestro caso fue el tema que fueran socios, el talento me parece que cada vez quiere ser más parte y para ser parte tenés que obviamente, ser lo más transparente posible y realmente hacerlo formar parte, no desde punto de vista “del verso”. Si esta startup crece, para mí es fundamental que toda la gente que vaya entrando en su debida medida realmente forme parte, tomar cuatro personas y no pagarle un peso en todo este tiempo, creo que es una forma de atraer talentos de las más difíciles, y solamente vinieron por ser parte.”*

Pregunta 13: A medida que el emprendimiento ha crecido, ¿han variado las estrategias de contratación?

Emprendedor 1: *"No entra nadie que no tenga realmente experiencia."*

Emprendedor 2: *"Bueno, yo prefiero que, si queremos sumar alguien, así como estamos ahora, aprenda, pero quizás en realidad de que sea una preparación tan larga, sea más de que venga directo con nosotros. Que la persona se tire al agua."*

Emprendedor 3: *"No, la verdad que ese es el mismo procedimiento, son procedimientos que yo seguía la empresa que trabajaba antes."*

Emprendedor 4: *"No, no hemos variado eso, mantenemos el personal."*

Emprendedor 5: *"No, no hicieron que fueran a cambiar. Sí hubo un momento donde contratamos ahí esas personas que comenté y después se mantuvieron. Sí, y las estrategias fueron más o menos las mismas, salvo estos desarrolladores que ahí cambiamos la estrategia porque era para algo puntual, de un tiempo determinado."*

Emprendedor 6: *"No, nada, no nos ha dado para probar muchas cosas."*

Emprendedor 7: *"Este proceso que te contaba de las dos entrevistas al principio no la teníamos, incluso al principio era al revés, en donde yo primero los evaluaba de una forma más tipo técnico, y después sí se juntaban con el CEO y por ahí era como que yo les daba el OK, les decía que me encantó el perfil, pero ya a nivel salarial nos era imposible pagarlo, entonces ahí la estrategia que hicimos fue dar vueltas las instancias. Y después, al principio era como muy de reclutar por LinkedIn, ahí un poco la estrategia fue invertir y lanzar un llamado, no lo habíamos hecho antes porque pensábamos que íbamos a tener muy pocas postulaciones, lo hicimos en Argentina hace un tiempito para lo que fue el segundo frontend developer que contratamos, y nos fue bastante bien"*

Emprendedor 8: *"Sí, como te dije hicimos un reset y empezamos todo de cero al equipo desde hace unos meses, básicamente porque cuando yo empecé a utilizar la red de contacto de ORT no tenía en cuenta el ímpetu de las personas al hacer las cosas y simplemente era "me recomendaron esta persona, le incorporo al equipo y ya está", pero después me di cuenta que no, y por eso mucha gente estuvo pasando por el*

emprendimiento, pero no mucha gente dejó huella en el emprendimiento, me di cuenta que el indicador principal es el ímpetu que tienen las personas para hacer las cosas y a partir de ahí cambiamos la estrategia a medir eso puntualmente más que otra cosa.”

Emprendedor 9: *“No han variado hasta ahora.”*

Emprendedor 10: *“No ha variado, hay una sola y es la que aplicamos.”*

Pregunta 14: ¿Cómo describirían la cultura y el ambiente de trabajo en su startup?

Emprendedor 1: *“Hay muy buen ambiente. A nivel organizacional se te empiezan a presentar desafíos. Transmitir cultura, hacer entrevistas que se hacen mano a mano para evaluar cómo está cada una de las personas. Después se implementaron políticas para personas en situaciones especiales, muchas veces no sabes por lo que está pasando la otra persona y a veces está atravesando por situaciones difíciles. Ha pasado de personas que han tenido ataques de pánico. El ataque de pánico es como la válvula de escape de problemas que la persona tiene y que no los está resolviendo. Entonces se implementaron una serie de protocolos para poder ayudar a las personas en situaciones especiales como el ataque de pánico u otras situaciones. Después estamos elaborando la parte de política de remuneraciones de este y de premios.”*

Emprendedor 2: *“De que sea totalmente honesta y bueno, humilde todo.”*

Emprendedor 3: *“Es una cultura de velocidad y de riesgo y de y de estrés, de incertidumbre sobre el futuro. Y eso es parte de un poco de lo que es la definición de startup. A medida que va creciendo se va volviendo menos incertidumbre.”*

Emprendedor 4: *“...somos como un núcleo donde todos podemos reunirnos y sentarnos y hablar en torno a la mesa donde basamos el trabajo...abrimos espacios para que la gente se pueda expresar, y que esto sea en línea horizontal y no en línea vertical...apuntamos siempre a lo motivacional y a que sientas bien en dónde estás y con lo que estás haciendo.”*

Emprendedor 5: *“Cultura de motivación por lo que se estaba haciendo, compañerismo, ambiente flexible, actitud emprendedora.”*

Emprendedor 6: *“Es un ambiente dinámico, es un ambiente en el cual no hay una presión. Para mí el equipo y la cultura se construye en la mayoría desde lo presencial, eso no quiere decir que mañana no pueda cambiar, pero en esta etapa no, tenemos gente remota por cuestiones tema de costos, pero tenemos reunión todos los días, está presente, esto es lo posible, pero la que la otra manera es mejor.”*

Emprendedor 7: *“Nuestra cultura, lo que intentamos fomentar es el espíritu colaborativo, ayudarnos entre todos sea con lo que sea. También está la dualidad esa de que aunque la realidad estamos siempre al palo o siempre full con cosas, tratamos también de generar como ese tipo de instancia de trabajo más informales. El ambiente de trabajo y la cultura va por ahí, hoy por hoy creo que es esta recontra saludable, y vamos más por esa esa cultura más colaborativa y siempre buscar a dar un poquito más, obviamente darle un poquito más que no se entienda como el trabajar más horas, sino que en el horario de trabajo ser lo más eficiente posible. La transparencia creo que también es uno de los valores que buscamos, o sea que cumplimos, digamos, y que buscamos que los chicos demuestren también. El ser honesto creo que también está bueno.”*

Emprendedor 8: *“Somos bastante relajados. Nico que es mi socio y yo tenemos los dos 22 años, somos personas bastante jóvenes. Obviamente hay ciertos temas de seguridad en torno a la programación que hay que tener, porque estamos haciendo una plataforma de pagos, pero después de ahí el resto, nosotros no tenemos problemas si las personas quieren trabajar remotos o si quieren venir, el horario se lo ponen ellos. Nosotros medimos más que nada los objetivos en vez de horario, entonces somos súper flexibles, súper abiertos. Creo que es un muy buen ambiente de trabajo porque es más que nada, como si estuvieras con amigos haciendo un proyecto juntos que estar realmente en un entorno de trabajo como tal. Eso también puede mejorar el rendimiento porque las personas se sienten más cómodas, mismo para comentarte las situaciones que incapaz en una empresa vos te da cosa ir a decirle a tu jefe “mira, pasa esto y esto”, aquí se puede charlar con más naturalidad y podemos buscar una solución y un montón de cosas más.”*

Emprendedor 9: *“nosotros no trabajamos con horario fijo, trabajamos más que nada por objetivo, trabajamos con metodologías ágiles porque también es lo que mejor nos resulta, tenemos un planning, tenemos un sprint, tenemos objetivos marcados y los vamos cumpliendo. Tenemos las reuniones normales de seguimiento y los objetivos para el mes, las hacemos mensuales y a veces las hacemos cada 15 días sobre lo que queremos conseguir y después vamos haciendo seguimiento, tal vez porque somos muy pocos.”*

Emprendedor 10: *“Es 100% transparente, y esa cultura de lo que te comentaba recién, cualquiera puede traer una idea. Eso es un poco como lo que te decía, lo de ser parte, no lo de que hablo yo solo porque fui el de la idea, en eso también somos abiertos y creo que eso es lo que te decía de no ser parte solamente del verso. Si participas en un evento o hay un challenge das la cara, vas a ser el responsable y nosotros apoyamos básicamente todo eso. Entonces eso está bueno porque genera mucha pertenencia, por más que sea una persona que haya entrado a lo último, que sea un amigo, y por eso capaz pueda llegar a tener ciertas libertades, si propone algo se hace dueño, se encarga. También tenemos una cultura de empresa de decir “no te preocupes, vos hacé que no pasa nada”, no importa que le erres, esa es nuestra cultura”*

Pregunta 15: ¿Cómo se aseguran de que los nuevos talentos se integren a la cultura y procesos de la startup?

Emprendedor 1: *“las primeras personas que entraron tienen muy incorporada la cultura y de alguna manera se contagia a las personas que ingresan de afuera. También hacemos algunas jornadas. Alguna comida al mediodía, algún asado ahí en la oficina.”*

Emprendedor 2: *“Me baso en lo que lo que dice gente que ya pasó ese camino. Es más fácil aun si se suma gente de a poco. Pero claro, al traer personas vos que tienen esa cultura, aunque no la tengan, que se suman con esa cultura, eso automáticamente luego va a sumar a la rueda gente que continúe con esta cultura.”*

Emprendedor 3: *“Se crean reuniones cuando se entra a la startup, se genera una especie de proceso de inducción. Después lo que se hace para dar continuidad a eso es generar reuniones semanales o cada dos semanas, con una estructura de SCRUM de*

metodologías ágiles. Todo el equipo que ya existe le va transmitiendo la cultura a la persona que se integró y cómo funcionan las cosas y después de forma totalmente informal en el día a día, cuando se van preguntando las cosas y las personas que ya están va respondiendo a este nuevo integrante también va viendo cómo es la cultura y cómo funciona la empresa, y eso es parte de del proceso.”

Emprendedor 4: “Tenemos unas reuniones que hacemos una vez al mes, que esa reunión en primera instancia enviamos al equipo a una encuesta, una encuesta de salud, y se basa en saber: ¿Cómo te sentís en el equipo? ¿Te sentís escuchado? ¿No te sentís escuchado? ¿Pudiste hacer bien tus cosas? ¿Te fueron claros cuando te dijeron lo que tenías que hacer? ¿Tuviste muchas interrupciones? ¿Qué tan alineado está todo lo que estás haciendo con lo que vos querés para tu vida? etc. Entonces nosotros lo que hacemos con esas encuestas que son anónimas, pero sí el resultado es gráfico y lo vemos todos juntos, y lo que hago es que son anónimas en la reunión, yo sí tengo los resultados y le doy mucha pelota más que nada lo motivacional, y a saber por ejemplo lo que quieres dejar de hacer y por qué no estás haciendo lo que quieres hacer, eso en el equipo se valora mucho, tener esos espacios para que se expresen.”

Emprendedor 5: “...para asegurarnos nosotros tratamos de transmitirle desde inicio la visión de donde queríamos ir, por qué lo estábamos haciendo, qué valores nos importaban, le damos bastante foco al inicio para transmitirles mucho el espíritu de por qué estábamos nosotros dedicándole tiempo el proyecto en lugar de estar haciendo otra cosa, y entendemos que eso se contagió mucho. Y ellos sentían también más o menos lo mismo por la startup.” “...teníamos procesos de inducción para que se integren a los procesos, a la cultura, donde le explicamos todo cómo estábamos haciendo cada una de las cosas, básicamente y en qué podía mejorar, en qué cosas no estaban saliendo bien, y teníamos reuniones periódicas para eso, semanales con todos y por área de trabajo, una por semana de marketing, una de desarrollo y una de ventas específicas, y además podría haber puntuales para trabajar sobre algún tema específico de esa semana.”

Emprendedor 6: “Lo que hacemos para el área de desarrollo es tener reuniones todos los días, también tenemos reunión de 15 minutos todo el día para trabajar sobre el sprint. No podemos meterle mucha burocracia y proceso en este estado en el que estamos hoy a poco más de 1 año, a eso me refiero.”

Emprendedor 7: *“Sobre todo al principio, las primeras semanas es acompañar mucho a la persona que entra” “ir entendiendo cómo la persona se siente”. Al pasar las primeras semanas preguntarles cómo vienen viendo el laburo, el equipo, te gustan los desafíos, lo que estamos haciendo, y obviamente también con los chicos que ya están en el equipo, ir tratando de ver como la inclusión de esa nueva persona va cayendo. También ir viendo en las dailys como se desenvuelve, como interactúa con los demás en estas instancias que te decía de los viernes, como se integra, observándolos, creo que va por ahí.”*

Emprendedor 8: *“Nosotros lo que hacemos es tratarlos al cien por cien como amigos, así como Nico y yo somos amigos, pero también somos socios. O sea, una cosa no quita la otra, pero sí intentamos buscar ese contacto de entrada. También los invitamos a eventos, nosotros por pertenecer al CIE tenemos entrada a eventos super importantes que compartimos con las personas que sean parte de nuestro equipo, entonces está bueno porque le damos como este incentivo, que por ahí en otras empresas va solo el representante de Recursos Humanos, pero no tienen esa forma de incentivarte a ir con los founders y sentirte parte de la startup.”*

Emprendedor 9: *“Nosotros en las dos entrevistas que tenemos, tratamos de ya inculcar cuál es nuestra cultura, cómo trabajamos, cómo nos desarrollamos, cómo nos comunicamos, cómo trazamos objetivos, cómo trabajamos con esta metodología ágil, cómo hacemos los idas y vueltas, cómo son las reuniones semanales para las tormentas de ideas y cómo son las reuniones simplemente de seguimiento. Ya en la segunda reunión la persona sabe cómo es nuestra metodología de trabajo, cómo son nuestros procesos sin haber entrado a darle material, ya tiene una idea, y cuando se incorpora lo primero que hacemos es volver a juntarnos todos, porque todavía somos pocos, hacer una presentación para que se pueda sentir cómoda, integrada, que pueda preguntar, nosotros somos de esta idea también de que la persona que entre escuche, saque apuntes... Entonces nos gusta más que pueda escuchar, entender bien qué hacemos, saber que está absorbiendo y eso lleva un tiempo igual.”*

Emprendedor 10: *“Ahí puede pasar un poco el sentido de pertenencia porque justo son socios. No sabría decirte cómo asegurar asegurarme que los talentos se integren, yo creo que lo primero que esté abierto y después generar los canales y que estén abiertos siempre los espacios para que las personas puedan expresarse. Y no sé si es la forma de*

asegurarse, pero sin duda comunicando, mostrando y realmente demostrando que es así, que realmente escuchas a la persona porque tomas acciones.”

Pregunta 16: ¿Ofrecen algún tipo de incentivos o programas de desarrollo profesional?

Emprendedor 1: *“Sí, de hecho, hay personas que han crecido dentro de la startup. Es que, en realidad, en este tipo de empresas la oportunidad y la posibilidad de crecimiento puede ser la semana que viene, el mes que viene dentro de 2 meses, o sea, siempre va a haber oportunidades, porque en realidad, cuando estás creciendo siempre se abren posiciones que son necesarias y bueno, cualquier persona del equipo o si realmente está comprometida y ve que tiene que dar con la talla, puede pasar a ocuparlas, entonces como que no hay un programa de desarrollo. De hecho, es una de las cosas que estamos armando.”*

Emprendedor 2: *“tenemos una cuenta corporativa, en una plataforma de cursos y todas las personas que se suman y quieren hacer un curso, lo pagamos nosotros directamente”*

Emprendedor 3: *“Tenemos en comercial, si se vende más o si se llegan a más empresas financieras, se les dan comisiones a los comerciales. En lo que es desarrollo tenemos una plataforma que son cursos que pueden ir estudiando y pueden ir avanzando. Si después la persona está interesada en hacer algún tipo de curso privado también se lo apoya económicamente. En general, como contratamos gente joven, están estudiando algo, entonces también somos muy flexibles con los horarios de facultad.”*

Emprendedor 4: *“Tenemos revisiones 2 al año a todos dependientes e independientes y por lo general lo fijamos con objetivos, pero no personales, con objetivos de equipo, para el rendimiento de los objetivos que tuvimos y de poder ajustar y ahí ir aumentando y valorar los escenarios deseados y esperados.”*

Emprendedor 5: *“No. Sí bien hablábamos con ellos sobre qué le gustaría crecer o que quería aprender.”*

Emprendedor 6: *“Hoy en día no.”*

Emprendedor 7: *“Hay una plataforma que contratamos nosotros Platzi, con un plan anual de X cantidad de cuentas, hay cursos de lo que sea, tanto a nivel de programación, de diseño, cualquier tipo de formación. Eso te diría que el único programa de desarrollo profesional que tenemos.”*

Emprendedor 8: *“Tenemos a Platzi, también tenemos lo de que una vez que el estudiante de ORT ingresa a nuestro emprendimiento está dentro de la red de contactos del CIE, que es una red súper importante, una de las más grande que hay en Uruguay. Está el tema de que nosotros tenemos presencia en todos los eventos importantes que se realizan acá, que se realiza en la Argentina también.”*

Emprendedor 9: *“En la actualidad, la realidad es que no.”*

Emprendedor 10: *“Y acá te diría que el incentivo fue formar parte de la sociedad en partes iguales, no hubo ni siquiera una reducción del porcentaje ni nada, fue bien transparente, somos todo lo que estamos desarrollando entonces vamos en partes iguales. A nivel profesional lo que nos da es eso de formar parte de una startup que siempre tenes cosas para aprender porque muchas veces haces de todo, por ejemplo, lo que te decía del de machine Learning, apareció esa oportunidad de presentarse a un challenge y se postuló, y la postulación la hizo él, ahí como profesional se está desarrollando otras habilidades que capaz la formación académica no se lo dio.”*

Pregunta 17: ¿Qué estrategias les ha resultado más exitosa al momento de retener talento?

Emprendedor 1: *“Lamentablemente, cuando el mercado está competitivo, esas fuerzas es salario. Hay personas que no han cambiado de trabajo a pesar de que tenía la posibilidad de ir a ganar un poco más, pero preferían quedarse en la startup, pues se sentía cómodo por el ambiente, por las ganas de pertenecer, digamos, una empresa que está creciendo”*

Emprendedor 2: *“lograr que la persona se enamore de la idea. Creo que es lo más esencial. Si simplemente eso no se logra, no hay porque insistir, al contrario, que vaya a donde más le guste estar, por el motivo que lo motive.”*

Emprendedor 3: *“Nosotros trabajamos en modalidad híbrida. Eso creo que suma muchísimo. Creo que ha sido súper exitoso para retener y después el hecho de que son personas jóvenes y se les está dando muchísima responsabilidad y capaz que en otra empresa que no es una startup es difícil que puedan aprender tanto.”*

Emprendedor 4: *“...un poco es lo que te decía de las reuniones y las encuestas de salud del equipo. Y para que se quede, yo lo que creo que hago es entender que son parte realmente y que lo sientan. Creo que esa es la clave, realmente generar el cariño, las emociones. Acá llegan y una vez por semana, no importa el rol o sea el cargo, hay que traer la merienda. Yo creo que la estrategia más exitosa es ‘abrir la puerta’ esto es que, si un día se levantan triste o se levantan sin ganas de venir, estamos en un problemón, lo nuestro va por lo motivacional.”*

Emprendedor 5: *“...mantener siempre ese espíritu de startup y la motivación con lo que estamos construyendo, lo que veíamos hacia adelante, los desafíos que ellos estuvieron aprendiendo cosas y haciendo cosas nuevas también siempre los tenían motivados, y siempre recalaban que aprendían mucho trabajando en un emprendimiento así, lo comparaban que quizás iban a un empresa re-grande y no tenían tanto para aprender porque era más o menos hacer siempre lo mismo, y acá estaban como experimentando muchas cosas, hacerlos parte en realidad.”*

Emprendedor 6: *“...no hay para retener, hasta ahora no se nos ha ido a nadie. Es como que está funcionando bien y como que no estás consciente de lo que estás haciendo para retener...no tenemos nada predefinido.”*

Emprendedor 7: *“No hemos tenido una situación en donde proactivamente o conscientemente hayamos tenido que buscar retener a alguien, nadie nos ha venido a plantear que tienen una oferta y que se va, de tratar de igualarla o superarlo o lo que sea. La principal herramienta para retener es constantemente demostrarles, a medida que nosotros crecemos como empresa, que estamos acercándonos a lo estándar de la industria, tanto a nivel salarial como a nivel de beneficio, el constantemente o rutinariamente dar o mejoras económicas o una mejora a nivel de beneficios.”*

Emprendedor 8: *“Sí ha rotado bastante, te diría que no tenemos una estrategia de retención porque nosotros no queremos forzar a nadie a que esté si no lo siente así, pero si buscamos que a la hora de incorporar talento el ímpetu de hacer parte del equipo sea alto para que la retención sea más prolongada, pero nosotros no hemos planteado todavía tener una estrategia de retención porque queremos ver el ímpetu orgánico de la persona de querer quedarse en el equipo porque realmente está comprometido.”*

Emprendedor 9: *“Tratamos de, cada un mes o dos meses, tener como charlas informales de con cada uno, cómo vienen, cómo están, qué necesitan, si están trancados, más allá que saben que pueden hablar con nosotros cuando quieran, hay como una instancia que está preparada justamente para ver si se está cansando, si se está desbordando, qué necesitas, si está cómodo, si está viendo de ir a buscar nuevas propuestas. Esa instancia existe y la verdad que también nos da resultado porque tenemos ida y vuelta muy lindo.”*

Emprendedor 10: *“Por ahora fuimos incorporando y no ha salido nadie aun”*

Pregunta 18: ¿La rotación de personal es un problema que afecta o ha afectado a su emprendimiento?

Emprendedor 1: *“A nivel de TI tuvimos poca rotación. Lo que sí nos impactó fuerte fue la fue la renuncia del director de tecnología en una en una situación no, no muy agradable.”*

Emprendedor 2: *“Creo que no por el hecho de que la mayoría de estas personas que entraron y salieron fueron en periodos muy rápido.”*

Emprendedor 3: *“Se nos ha ido una persona, un desarrollador, pero no ha no ha sido de impacto.”*

Emprendedor 4: *“No, no tenemos rotación, cuando entran es porque necesitamos a alguien nuevo, no porque hay un cambio.”*

Emprendedor 5: *“Eso no, no tuvimos rotación.”*

Emprendedor 6: *“No, no tuvimos.”*

Emprendedor 7: *“no hemos tenido rotación de gente del equipo que se haya ido proactivamente, si hemos tenido un par de desvinculaciones, pero fueron decisiones el 100% de nuestras.”*

Emprendedor 8: *“Ha afectado totalmente porque las startups, por lo general, se mueven rápido y el hecho de haber tenido a personas que no le dedican el mismo tiempo que nosotros hace que nosotros estemos hace un año sin poder validar un montón de cosas que tendríamos que haber validado ya, que, trabajando en un equipo de personas con ímpetu, eso se hubiera hecho fácilmente en semanas.”*

Emprendedor 9: *“Por ahora no nos ha pasado.”*

Emprendedor 10: *“Al momento no.”*

Pregunta 19: ¿Qué métodos o herramientas utilizan para colaborar con el trabajo en equipo?

Emprendedor 1: *“No tenemos. Lo que si hacemos es una reunión mensual en la empresa para tener una puesta a punto, una reunión corta, de media hora, por zoom obviamente, pero no mucho más”*

Emprendedor 2: *“Bueno, dependiendo sobre todo cuando estamos queriendo sacar una funcionalidad o lograr un hito. Sobre todo, de desarrollo. Como todavía somos un equipo principalmente por fundadores, si es por nosotros no dormimos para terminar algo, esta modalidad nos viene sirviendo bastante decir bueno. Para el viernes se termina esto, poner fecha, que hasta cierto punto son inhumanas, ponernos muy comprometidos a lograrlo. Eso creo que es principal, sobre todo en una startup, si no tiene eso, me parece muy difícil que logre hacer las cosas.”*

Emprendedor 3: *“Trabajamos con Jira, o Google drive”*

Emprendedor 4: *“Como métodos lo que comentaba de las reuniones mensuales para la encuesta de salud. Después como roles importantes, cuando toque tengo que traer la merienda. Lo que hablábamos de trabajo en equipo tenemos 2 reuniones, son separadas y bien claras. O sea, reuniones del equipo para hacer tormentas de ideas cada 3 semanas más o menos, intentando ser críticos y con retroalimentación, en todo eso elaboramos mucho tratando de mejorar como equipo.”*

Emprendedor 5: *“Reuniones periódicas semanales y mensuales, se usaban también como canales abiertos para escucharlos, y usábamos la herramienta Slack para la comunicación, donde estábamos en comunicación todo el día con ellos.”*

Emprendedor 6: *“Como métodos son las reuniones programadas y de seguimientos sobre los diferentes temas. Utilización de herramientas no, solo la plataforma que es el área de trabajo.”*

Emprendedor 7: *“Como herramientas para colaborar con el trabajo de equipo o más para para poder trabajar, usamos Slack para todo lo que la comunicación en el día a día, utilizamos Trello para todo lo que es la planificación de los sprints. Creo que también la posibilidad de una vez cada tanto, o dar la posibilidad de juntarnos y laburar juntos, vernos las caras, creo que es algo también que está bueno como beneficio, como posibilidad y 100% colabora en lo que es el trabajo en equipo, porque una vez que vos estás trabajando al lado de la persona es como que formas otro vínculo, obviamente que mediante la virtualidad no te permite generar. Entonces a nivel de métodos es juntarnos cuando es posible para trabajar juntos, reunirnos los martes y los jueves en un meet en donde les llamamos pair programming, en donde si estás con ganas te sumas. ”*

Emprendedor 8: *“Nosotros utilizamos metodologías Agile, básicamente tenemos una call al inicio de semana con todos los integrantes, definimos los objetivos del sprint, de lo que vamos a hacer en la próxima semana o dos semanas, repartimos las tareas y después lo que hacemos es todos los días, ya sea presencial o no (porque no es obligatorio que vengan al CIE), hacemos una call de 15 minutos con todos para preguntarles en qué parte están, que lo que van a hacer hoy, si tuvieron algún tipo de inconveniente buscamos hacer una call aparte para poder solucionarlo, básicamente vamos midiendo el*

rendimiento así. Y forma de colaborar y trabajar en equipo también tenemos en Notion tenemos armado una lista de tareas donde la persona va indicando cuáles está haciendo, cuáles terminó, cuáles quedan por hacer, eso también está bueno para ir midiendo.”

Emprendedor 9: “Usamos las típicas, Asana, Trello, después tratamos de usar Google Drive que nos ayuda bastante más cuando a veces estamos justamente en diferentes horarios y diferentes países. Y en la parte de metodologías es lo que te decía antes, trabajamos con scrum metodologías Agiles, con alguna variedad, no es scrum puro y duro, pero trabajamos con una metodología ágil donde tenemos un sprint, donde tenemos objetivos, metas, lo habitual para este tipo de startup.”

Emprendedor 10: “Somos 100% remotos, usamos Atlassian para algunas cosas, Jira, principalmente Trello para ordenarnos, Google Colab para todo lo que es desarrollo, GitHub, documentación y desarrollo y después obviamente para tener una reunión, Meet o Zoom. De metodología utilizamos algunas cosas de scrum, obligarnos a mantener una reunión, un Kanban, eso también tiene un poco de metodologías ágiles también. Básicamente tratamos de comunicarnos por ahí con eso, de dejar todo lo conversado documentado para poder retomar en otro momento y ver en qué estábamos, en no perder un poco el hilo. Mi experiencia es que funciona todo muy bien así, no somos tan rigurosos en eso.”

Pregunta 20: ¿Qué lecciones aprendidas tiene el proceso de incorporación de talento?

Emprendedor 1: “Tenes que ser muy fino en la descripción del perfil que necesitas, para eso necesitas hacer un análisis de la posición qué esperas de esa posición. Lo otro es que, en el caso nuestro, por ejemplo. El contratar personas con poca experiencia. Porque hay una diferencia entre personas con poca experiencia y persona con poco potencial. Una persona con poca experiencia, pero con potencial que nos pasó en algún momento, con un community manager que tenía 19 años, Y en la entrevista, la rompió. Había gente con mucha experiencia y también pasó por la entrevista y yo dije, este chico la tiene clara, y todas las ganas y la verdad que se lo contrató. Trabajo 1 año y medio con

nosotros, anduvo volando. No tenía mucha experiencia, pero había actitud realmente. Estaba eso que yo decía al principio, estaba en la iniciativa, la creatividad, la curiosidad.”

Emprendedor 2: *“Es dejar las cosas claras desde un principio...la vez que nos pasó fue la primera vez que sumamos a alguien que no conocíamos, y bueno, creo que desde ahí es que uno va aprendiendo...no solo dejarle las cosas claras a la persona que se va a sumar, sino uno mismo tenerlas claras también.”*

Emprendedor 3: *“Es el tema de la curva de aprendizaje, de entender de que es una curva y que no es que entre la persona y ella va a poder hacer todo. Y que bueno, que uno tiene que entender eso cuando va a contratar a alguien saber que va a llevar un tiempo para que se acostumbre a hacer las tareas y el que sea de valor para la organización”*

Emprendedor 4: *“El tema es que si quieres a los mejores en todo tenes que pagar, y lo que no sé es si tomamos las mejores decisiones. El personal que tenemos lo hace bárbaro y están a la altura de lo que esperamos en base a su experiencia, el problema es si es correcta la decisión de recorrer el camino del aprendizaje en una startup. Tomar las mejores decisiones poniendo al mejor en cada rol e intentarlo y si no funciona, no funciona, claro, es como un camino distinto, uno de ir escalando paso a paso y el otro de tirarte todo y jugar al profesionalismo, y después ver si sale o no. Nosotros hoy nos encontramos en búsqueda de inversión, de levantamiento de capital, y el 70% del dinero que queremos es para profesionalizar áreas. En la realidad queremos al mejor en marketing y queremos al mejor en operación, y dejar mi cabeza para otra cosa. Entonces la lección aprendida, es no sé si hay que decidir con el bolsillo. La realidad es que te llevas a decidir con el bolsillo. ...si quiero escalar quiero tener al mejor, quiero tener la tranquilidad de decir que esto va a bancar la cantidad de países que quieras colgar.”*

Emprendedor 5: *“...la importancia de contratar con perfiles adecuado al momento de la startup, como un perfil financiero. Yo creo que lo que nos faltó fue tener un perfil un perfil bien comercial y financiero, que estuviera a nivel de socios, eso es lo que nos faltó, nos faltaron esas habilidades que eran las que nos podrían haber llevado a crecer más. Y que en las personas que contratamos no estaban esas habilidades, digamos las*

personas que contratamos de ventas no tenían el seniority necesario como para llegar a cubrir todo lo que nos faltaba, si eso fue un aprendizaje.”

Emprendedor 6: *“Es un poco lo contestado en las anteriores, no tengo mucho más para agregar que lo que te dije es su momento cuando referimos a la hora de la selección.”*

Emprendedor 7: *“Sobre todo al principio me pasaba más que en una entrevista era yo el que estaba nervioso, era como sentir que tenía que convencer a la otra persona para que se incorporase a nosotros, y eso te llevaba que con la primera persona que hablabas ya te enamorabas a nivel profesional, y ya te quedabas con este candidato o esta candidata, y un poco ahí la lección aprendida es no apurarse en la elección, tratar de ser objetivo, que el perfil te atraiga profesionalmente, no cegarte y tener mínimo 5 o 6 entrevistas para tomar una decisión más adecuada, creo que eso fue una de las lecciones aprendidas. Creo que ahí la principal lección aprendida es no apurarse, que así como hemos estado en momentos desesperados por contratar gente, del otro lado también siempre hay gente que está interesada en empezar a trabajar o en cambiar de laburo.”*

Emprendedor 8: *“Que realmente lo más importante es el ímpetu de la de las personas, no es tan necesario poner estas limitaciones de tener que saber esto es sí o sí, de momento nosotros sabemos que el ímpetu va más allá de lo que las personas ya saben, eso es lo que nosotros aprendimos, que vale más el impacto de las personas, que las habilidades tengan.”*

Emprendedor 9: *“Lo primero y principal es que no es nada sencillo, que en el proceso nos equivocamos, que llega un momento que nos vimos desbordados y que por eso es que vamos a tener a alguien que sepa de incorporación, que tengan las herramientas y que pueda definir según lo que necesitamos, el mejor perfil para eso. Yo creo que el aprendizaje más grande es este, cuando vos no tenés una habilidad, no tenés un conocimiento, un estudio sobre algo, uno lo puede hacer cuando estás arrancando pero después tenes que tratar de profesionalizarlo, creo que esa es la lección aprendida más grande, si seguimos creciendo y si seguimos incorporando personal, lo tiene que hacer alguien que entienda el proyecto, que entienda lo que necesitamos y que pueda buscar la persona que más se adecue a nuestras necesidades, uno por momentos puede usar el sentido común, con intuición, pero llega un momento que ya no alcanza.”*

Emprendedor 10: *“Me parece que el punto fuerte es compartir, es involucrar a la gente, obviamente los participamos en los perfiles más de estratégicos y entonces pudimos definirlo así como socio. Como lección aprendida es eso, probar involucrarlo en lo que es nuestra visión, ver de involucrarlo lo más posible en la sociedad, en parte quizás. Ahí es el punto que vemos que con 0 peso nos permitió tener perfiles mega excelentes, de personas que de repente trabajan para Amazon Estados Unidos y ahora tenerlas en el equipo, es solamente haciendo las partes. En la medida que crezcas y no hagas parte de socios a todos, eso es como una muy buena práctica igual, querer hacerlo dueño igual a través de algún tipo de bono o algo, que sea parte de la empresa de cierta forma.”*

Pregunta 21: ¿Hay algo más que quieras comentar sobre la incorporación de talento?

Emprendedor 1: *“Cuando estás en una etapa de crecimiento, el incorporar personas con iniciativas, con creatividad, con curiosidad, que sustituya gran parte de las actividades que hacen los co-fundadores es clave. No solo que sustituya, sino que lleve adelante áreas de la empresa, es determinante para el crecimiento. Si no haces eso, no creces, más allá de las ganas, el deseo, etc.”*

Emprendedor 2: *“creo que una de las formas principales que puede lograr una startup es intentar no sumar mucha cantidad de gente en un principio, aunque haya plata, aunque se levanten ronda de mucho dinero, daría seguir esta esta metodología, de intentar exprimirnos el equipo fundador, el equipo principal lo máximo posible y luego sumar un equipo de talento e intentar que justamente esto, que se mantenga una buena cultura y que se vaya contagiando a las personas que se vayan sumando”*

Emprendedor 3: *“creo que las startups deberían hacer más esto de probar cómo es la interacción antes de la contratación. Creo que es fundamental, porque en realidad es fácil, o sea, si vos generas una instancia como esa, esa prueba que hablábamos. Una instancia que sea un simulador de lo que vas a ser la persona en la vida real te vas a dar cuenta no solamente el aspecto técnico, sino de otro aspecto de la persona. Como interactúa, ver si hay una especie de conexión con el jefe, ver como se desenvuelve en la*

prueba, si hace muchas preguntas. Hay algunas preguntas que tiene que hacer la persona entonces, claro, ahí yo veo cuando me escriben, me doy cuenta, enseguida me doy cuenta cómo va a trabajar a esa persona o si no me escriben.”

Emprendedor 4: *“...nosotros hicimos casi todo lo que era el tema dinero cuidando todo, todo lo que entraba lo volvías a invertir y demás. Cada peso que teníamos pensábamos 15 veces dónde meterlo, de qué forma, porque nos dolía muchísimo generarlo. Hay muchas startups que desaparecieron porque realmente se quemaron toda la plata, y en ese quemar toda la plata hay mucha gente que quedó tirada después, y no es que no importa si eran personas técnicas que tienen un lugar seguro por el desempleo, porque seguro hay personas de todo tipo de rol que quedaron tirados. Entonces lo primero, como startup es quienes deciden si se incorpora o no en una startup. Después que te seleccionaron, es la persona que decide quiero entrar, no quiero entrar, pero también es verdad que termina vendiendo si sos el mejor lugar para entrar o no es la propia startup.”*

Emprendedor 5: *“Nada más que agregar.”*

Emprendedor 6: *“No.”*

Emprendedor 7: *“No mucho más de lo diferente de lo que lo que ya ha venido comentando, el tratar sobre todo en estas etapas que estamos nosotros, pero ir más por la calidad sobre cantidad de personas, que es lo natural por el momento de la startup. Y después también algo obvio, en el post contratación buscar formar un equipo de trabajo y llegar a las personas más allá de lo profesional, no te digo grupo de amigos, pero casi...creo que son parte de las cosas que hacen que las personas se sientan cómodas y se quieran quedar, más allá de que en la empresa que está al lado o en la startup que está al lado por ahí le paguen 100 dólares más.”*

Emprendedor 8: *“Si, hay muchas empresas que se dedican a tercerizar el tema de Recursos Humanos, que de hecho a las startups se les ofrecen bastante, están buenas porque desde el punto de vista startup vos buscás personas con ciertas características y ellos se encargan de todo el proceso de selección, vos te desligas completamente y ellos te ponen una persona que sepa lo que vos necesitás, eso es más o menos lo mismo que usar la red de contactos de ORT y pedir que necesitás a alguien que haga esto,*

simplemente que estas personas sí tenes que pagarles, lo que te están dando es una persona que se compromete a hacerlo por un sueldo, no es se comprometa a hacerlo porque realmente está en línea con la visión. Eventualmente va a llegar un punto donde necesitas tercerizar el área de Recursos Humanos, pero por el momento, mientras podamos manejarlo nosotros es mucho mejor porque podemos medir esta clave que es el ímpetu, que para nosotros es muy importante.”

Emprendedor 9: *“Por el momento no tengo nada más por agregar”*

Emprendedor 10: *“Como reflexión, cuando hablas de talento creo que es de las cosas más difíciles, parametrizar este tipo de cosas es bien complejo, porque las necesidades del ser humano son como bien distintas, entonces cuando uno entra ahí es como que tenés que tener una sensibilidad muy particular. En nuestro caso no lo hago yo ni lo haría porque no tengo formación, por más que tenga una visión clara de lo que quiero, entender al talento y poder gestionarlo dentro de una cultura en la empresa, atendiendo a sus necesidades, las necesidades particulares de cada uno deben ser de las cosas más difíciles para entender y qué funcione. Así que yo no lo haría, buscaría una herramienta que capaz lo hace bien o una persona que no sea yo o los que estamos, porque ninguno es perfil de Recursos Humanos.”*