

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**FACTORES QUE MOTIVAN LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE  
LOS FREELANCERS DIGITALES CREATIVOS EN LAS  
PLATAFORMAS DE CROWDSOURCING: EL CASO DE  
FREELANCER.COM**

**Tesis para obtener el título de Licenciado en Gestión, con mención en Gestión  
Empresarial presentada por:**

**SAEZ CHOQUEHUANCA, Pilar Elizabeth**

**20073182**

**TRUJILLO FLORES, Bertha Leslie**

**20083189**

**Asesorado por: Mgtr. Martha Pacheco Mariselli**

**Lima, 14 de junio de 2016**

La tesis

**FACTORES QUE MOTIVAN LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE LOS  
FREELANCERS DIGITALES CREATIVOS EN LAS PLATAFORMAS DE  
CROWDSOURCING: EL CASO DE FREELANCER.COM**

ha sido aprobada

---

Mgtr. María Elena Esparza Arana  
Presidente del Jurado

---

Mgtr. Martha Pacheco Mariselli  
Asesora

---

Mgtr. Ana Belén Perdigones Martínez  
Tercer Jurado

A nuestras familias y grandes amigos: Nos han enseñado, más allá de las palabras, que cuando el trabajo acompaña al corazón, todo es posible.



Agradecemos profundamente a todos los que acompañaron esta aventura en distintos momentos: Profesores, pacientes colaboradores en nuestro aprendizaje; amigos, conocidos e, incluso, desconocidos, por el gran regalo de su tiempo y confianza; finalmente, a nuestra asesora salvavidas, por creer en nosotras, ser cómplice y amiga.



## TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Problemática .....	2
2. Preguntas.....	4
2.1. Pregunta General .....	4
2.2. Preguntas específicas.....	4
3. Objetivos.....	5
3.1. Objetivo General .....	5
3.2. Objetivos específicos.....	5
4. Justificación .....	5
CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA.....	7
1. Marco Contextual.....	7
1.1. Antecedentes .....	7
1.2. La revolución laboral: El nuevo trabajador y el Freelancing .....	8
1.3. La industria Creativa .....	12
1.4. Las Plataformas de Crowdsourcing .....	15
2. Marco Teórico.....	24
2.1. La atracción y retención de empleados .....	24
2.2. Nuevos enfoques: La Motivación en el Crowdsourcing .....	32
2.3. Estudios similares .....	34
3. Caso Freelancer.com .....	36
3.1. Modelo de negocio .....	39
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	41
1. Enfoque de la investigación.....	41
2. Alcance de la investigación .....	41
3. Viabilidad.....	42
4. Limitaciones de la investigación.....	42
5. Diseño de la investigación .....	42
5.1. Primera etapa: Investigación preliminar .....	43
5.2. Segunda etapa: Investigación .....	47
6. Estudio de caso .....	48
7. Selección de la muestra .....	49
7.1. Universo .....	49
7.2. Muestra.....	50

8.	Técnicas de recolección de datos .....	53
9.	Sistematización y análisis de datos .....	54
9.1.	Transcripciones .....	55
9.2.	Desarrollo del pre análisis .....	55
9.3.	Reglas de análisis, códigos de clasificación y codificación .....	56
9.4.	Desarrollo de categorías .....	56
9.5.	Triangulación.....	57
CAPÍTULO 4: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACION .....		59
1.	Los factores motivacionales identificados .....	62
1.1.	Autonomía.....	62
1.2.	Autorrealización .....	64
1.3.	Beneficio Económico .....	66
1.4.	Marketing Profesional .....	69
1.5.	Progreso Profesional.....	72
1.6.	Seguridad.....	75
2.	Otros hallazgos.....	77
2.1.	Perfiles y su relación con la motivación .....	77
2.2.	Desmotivadores .....	77
3.	Identificación de Insights.....	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		81
GLOSARIO .....		86
REFERENCIAS.....		87
ANEXO A: Ventajas y desventajas del freelancing .....		92
ANEXO B: Tipos de Crowdsourcing según Estellés.....		93
ANEXO C: Beneficios de una plataforma de Crowdsourcing para el contratante .....		95
ANEXO D: Necesidades de acuerdo a la Teoría de la Motivación Humana de Maslow .....		97
ANEXO E: Teoría de Motivación de Herzberg – Factores de Motivación e Higiene .....		98
ANEXO F: Tipos de motivaciones externa – Teoría de Autodeterminación.....		99
ANEXO G: Comparación de variables.....		100
ANEXO H: Matriz de consistencia .....		101
ANEXO I: Construcción de Motivaciones mencionados por en la literatura seleccionada .....		102
ANEXO J: Elección del caso .....		104
ANEXO K: Primera codificación.....		110
ANEXO L: Segunda codificación .....		112

ANEXO M: Ficha Técnica de entrevistas .....	115
ANEXO N: Cuadro de resultados primera fase .....	122
ANEXO O: Herramientas de investigación segunda fase.....	129
ANEXO P: Cuadro de resultados segunda fase .....	134
ANEXO Q: Tarifas y Cargos para Freelancers.....	136



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Cinco segmentos de freelancers .....	10
Tabla 2: Sistemas de clasificación de las industrias culturales y creativas .....	13
Tabla 3: Objetivos de la multitud .....	21
Tabla 4: Comparación de estudios similares .....	34
Tabla 5: Modelo de negocio Canvas de Freelancer .....	40
Tabla 6: Lista de expertos entrevistados en la primera fase.....	44
Tabla 7: Creativos peruanos entrevistados .....	44
Tabla 8: Variables recurrentes en investigaciones preliminares .....	48
Tabla 9: Modelo de negocio Canvas de Freelancer .....	50
Tabla 10: Usuarios freelancers por escala de dinero*.....	51
Tabla 11: Características de los perfiles de usuarios FDC entrevistados* .....	52
Tabla 12: Factores motivacionales por prioridad y definiciones .....	59
Tabla 13: Enfoques sobre Motivación.....	60
Tabla 14: Clasificación de los Factores motivacionales .....	61
Tabla 15: Cuadro Comparativo de Motivaciones vs. Incentivos .....	61



## LISTADO DE FIGURAS

Figura 1: Egresados de la carreras creativas .....	15
Figura 2: Situación del Crowdsourcing .....	19
Figura 3: Modelos de negocios de Crowdsourcing.....	20
Figura 4: Funcionamiento de la plataforma. ....	22
Figura 5: Necesidades según Maslow .....	27
Figura 6: Dinámica en Freelancer.com.....	39
Figura 7: Proceso Metodológico .....	43
Figura 8: Esquematización del contexto del Crowdsourcing en Perú .....	47
Figura 9: Origen por departamento de los FDC peruanos en Freelancer.com* .....	50
Figura 10: Herramientas de recolección de datos .....	54
Figura 11: Proceso de sistematización y análisis de datos .....	55
Figura 12: Proceso de codificación .....	56
Figura 13: Proceso de Análisis de datos .....	57
Figura 14: Esquema del factor motivador: Autonomía.....	63
Figura 15: Esquema del factor motivador: Autorrealización .....	65
Figura 16: Esquema del factor motivador: Beneficio económico .....	67
Figura 17: Ejemplos de trabajos publicados por Freelancer .....	69
Figura 18: Esquematización del factor motivador: Marketing personal .....	70
Figura 19: Ejemplo de perfiles públicos y puntajes de los FDC en Freelancer.....	71
Figura 20: Esquema del factor motivador: Progreso profesional .....	73
Figura 21: Ejemplo de reconocimientos por exámenes de habilidades en Freelancer.....	74
Figura 22: Ejemplo de información sobre el contratante en Freelancer .....	76

## RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación aborda el Crowdsourcing como un fenómeno de la era digital, que ha transformado las dinámicas laborales de un sector aún en desarrollo: el sector creativo. Gracias a las plataformas 2.0, el Crowdsourcing representa una nueva forma de interacción entre las organizaciones y la multitud de usuarios en la web. Como suele suceder con las nuevas soluciones, este evolucionó rápidamente en diversas formas e ingresó en múltiples sectores y actividades económicas, entre ellas, las industrias creativas. Naturalmente, en este mercado laboral se generó una revolución, que implicó un proceso de adaptación en sus dinámicas, propuesta de valor, el perfil de sus actores, entre otros; es decir, la adecuación hacia un modelo de negocio que incorpora creatividad e innovación.

En las Plataformas de Crowdsourcing (PC) existen dos tipos de usuarios, uno que demanda servicios y otro que los provee, a este último, aquí se le denomina Freelancers Digitales Creativos (FDC). Las PC reconocen en el FDC a un actor decisivo y sensible, pues determina las características de la oferta que finalmente brindan, y porque es un profesional con intereses complejos y variables de acuerdo al contexto. Así, resulta necesario identificar y comprender los factores de atracción y retención que influyen en la permanencia de los FDC.

En ese sentido, la presente investigación analiza este fenómeno para el contexto peruano, pues es una herramienta que incorpora innovación y diversificación para el desarrollo del incipiente sector creativo del país en una economía competitiva basada en el conocimiento. Así, esta aproximación se realiza mediante el estudio de caso de la PC con dominio en Perú, conocida como Freelancer.com. Esta afronta el gran reto de captar y retener a la multitud de FDC a nivel global, entre ellos los FDC peruanos.

En virtud de lo anterior, se quiere conocer las motivaciones de los FDC peruanos que a la fecha participan de manera permanente en la plataforma mencionada. Además, mediante observación y entrevistas se pretende describir los incentivos (motivaciones extrínsecas) que, al momento, ofrece la plataforma a los FDC peruanos. Posteriormente, se realiza una comparación entre los incentivos de la empresa y los factores motivadores relevantes para los FDC, para el posterior análisis con base en el marco teórico seleccionado. Gracias a este proceso, es posible identificar los factores que motivan la atracción y retención de los FDC en la PC en estudio.

Finalmente, dado el alcance exploratorio y descriptivo de la presente, producto del análisis y la comparación, se presentan conclusiones y recomendaciones para el caso específico.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación es producto de la curiosidad académica. Interés despertado por el encuentro con una nueva tendencia que parecía generar polémica, a la vez que una revolución: el Crowdsourcing. El escenario inicial, fue el conocimiento nulo, y luego confuso, sobre el tema; sin embargo, luego de una primera fase de exploración, se manejaron mayores nociones. Esto consistió en la revisión del conjunto de definiciones vinculadas y sus discusiones, la obtención de información sobre el sector creativo peruano (contextualizar), la elección de un tema específico, caso de estudio, pregunta de investigación, entre otros. De ese modo, se definió como objetivo general lograr conocer los factores que motivan la atracción y retención de los FDC peruanos en las PC, específicamente para el caso de Freelancer.com. Con esto, se busca tener un conocimiento suficientemente vasto que sirva para abrir la discusión sobre la gestión del talento en modelos de negocio innovadores como este.

El proceso de investigación se desarrolla en cuatro (4) capítulos. En el primero, se describe la problemática abordada y su justificación, se plantean las preguntas y objetivos de investigación. El segundo capítulo desarrolla el marco referencial, dividido en dos grupos principales: el primero, contiene el marco contextual, recuento de todos los conceptos importantes para comprender el contexto y el objeto de estudio; el segundo, es el marco teórico, que explica las teorías consideradas para abordar el tema de motivación en los trabajadores. El tercer capítulo contiene los detalles de las decisiones y procesos metodológicos aplicados a lo largo de la investigación, comenzando por el diseño hasta el análisis de la información recabada en el trabajo de campo.

El cuarto capítulo expone los hallazgos logrados a partir del trabajo anterior. Estos se dividen en tres tipos: motivaciones, incentivos de la plataforma y otros hallazgos. En cada uno se realiza el correspondiente análisis, basado en las teorías base de esta investigación. Posteriormente, se realiza una comparación entre las motivaciones e incentivos para conocer los aspectos atendidos o no por la PC en estudio, esto deriva en los factores que motivan la atracción y retención de los FDC del Perú. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones que plantean un esquema de posibles puntos considerables por la plataforma estudiada, en sus estrategias de atracción y retención de los FDC peruanos.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se explica los principales retos que enfrentan las empresas respecto al trabajo y cómo otros modelos de trabajo vienen ganando terreno, contexto en el que la motivación de los trabajadores resulta sumamente relevante. En esa línea, se define la problemática abordada y los objetivos de la investigación.

## 1. Problemática

El precipitado avance de la tecnología y el surgimiento de la globalización son los principales responsables de múltiples cambios en el desarrollo de la vida social y económica. Esto ha catapultado un entorno empresarial más dinámico y acelerado, que aún no recibe, por parte las economías, una respuesta adecuada en términos de rapidez. Pese a la mayor eficiencia en comunicación, sorprende la desconexión existente entre las organizaciones y la población trabajadora. Esto es, considerando que poseen características, necesidades y preferencias diferentes (Manyika, Lund, Robinson, Valentino & Dobbs, 2015). En consecuencia, una parte importante de los trabajadores se siente sobre-cualificada o fuera de lugar, en sus funciones actuales (Manyika et al., 2015). Todo ello repercute en la economía a nivel global, en términos de costos, lo que incrementa la cantidad de personas que deben afrontar el desempleo, subempleo, salarios estancados, además del desaliento creciente.

En ese contexto, nació el Crowdsourcing, como un fenómeno digital con la capacidad de movilizar rápidamente grandes grupos de personas para lograr una tarea a gran escala (Kittur et al, 2013), (Howe, 2009). Este ha sido empleado informalmente desde ya hace mucho tiempo, pero es a partir del reciente reconocimiento del término como tal (Howe, 2006, 06 de enero), que recibió el progresivo interés de académicos y usuarios adeptos. Si bien el Crowdsourcing nació como un sistema basado en el voluntariado de numerosos contribuyentes alrededor del mundo, ahora es complementado por la industria del denominado Crowdsourcing como modelo de negocio, el cual está creciendo en alcance y ambición (Kittur et al, 2013).

Actualmente, este tipo de Crowdsourcing llega a los usuarios gracias al soporte de plataformas virtuales, que amplían el alcance de las organizaciones, y logran integrarlas a una multitud diversa de trabajadores con las capacidades suficientes para proporcionar ideas o resolver problemas (Estellés-Arolas & González, 2012b). Así, la esencia del Crowdsourcing es la llamada sabiduría de la multitud o también denominada inteligencia colectiva, es decir, el conocimiento/trabajo de la multitud -en este caso, los FDC. De ellos depende el desarrollo sostenible de las PC (Zhao & Zhu, 2014).

De ese modo las PC deben afrontar un gran reto: atraer y retener a la multitud de FDC de buen nivel. Pues son ellos los que ofrecen respuestas y soluciones a las necesidades de los solicitantes de servicios. Por ello, las PC vienen empleando estrategias que incluyen incentivos como: remuneración, entretenimiento, información, reconocimiento (Horton & Chilton, 2010). Sin embargo, este tipo de trabajadores conoce muy bien el mercado del trabajo disponible a pedido (on-demand labor) y, por sentido común de oportunidad, suelen desplazarse a las plataformas que les provea (en todo sentido) la experiencia más lucrativa. Entonces, es importante para las PC comprender qué motiva a la multitud de FDC a usar los sistemas de Crowdsourcing para, posteriormente, estar en capacidad de proveerles los incentivos pertinentes (Zhao & Zhu, 2014).

El éxito de este modelo de negocio beneficiaría a todo el mercado involucrado. Al respecto, Manyika et al. (2015), del Mckinsey Global Institute, proyecta que para el año 2025: “Las plataformas de talentos en línea podrían elevar el PIB mundial hasta en \$2.7 millones y aumentar el empleo en 72 millones de puestos equivalentes a tiempo completo, (...). En total, alrededor de 540 millones de personas podrían encontrar empleo” (p. 1). Pero, aún más relevante es la transformación que significa para la multitud: Potencialmente, las PC servirían como centros de intercambio, que inyecten un nuevo impulso a los mercados de trabajo. A esto se vinculan estimaciones como:

Hasta 60 millones de personas podrían encontrar un trabajo que se adapte más a sus habilidades o preferencias y otros 50 millones podrían cambiar de empleo informal al formal. (...). Las plataformas de talentos en línea se están convirtiendo en almacenes de grandes bases de datos que pueden iluminar tendencias en la demanda de habilidades específicas, y esta capacidad puede ayudar a los jóvenes a tomar decisiones más informadas sobre capacitación y caminos profesionales. Mejor información puede mejorar la asignación de fondos para educación y capacitación, que mejora las perspectivas de carrera para más individuos, aumentando su potencial de ingresos de por vida. (Manyika et al., 2015, pp. 9-10).

Puesto que el entorno de las PC es virtual y global, se considera que todos los FDC, incluidos los latinoamericanos y, entre ellos, los peruanos, conforman parte de la multitud potencial. Del mismo modo, estas plataformas significan una gran oportunidad y alternativa innovadora para el mercado laboral peruano, con gran potencial de convertirse en un driver de desarrollo económico, del sector creativo, por lo menos.

No obstante, a la fecha existen escasos estudios referenciales sobre los FDC en Latinoamérica, en su mayoría realizados por las PC. El resto de estudios existentes se enfocan

en las regiones altamente desarrolladas del mundo industrializado, dejando de lado a otras regiones, que también experimentan crecimiento en freelancing. Además, específicamente, existen escasos acercamientos académicos sobre sus motivaciones, especialmente, en las PC como modelos de negocios. Por lo cual, resulta pertinente investigar las motivaciones de los FDC para el caso de Perú.

En resumen, los cambios en el mercado laboral como la escasez del talento, nuevas preferencias laborales, mayor competitividad entre las organizaciones, necesidad de innovación, las TIC, entre otros, han acrecentado la brecha entre los trabajadores y las organizaciones. En términos de conexión, ellos no cuentan con puentes adecuados que faciliten la comunicación en el contexto actual. Para atender esta realidad, surge el Crowdsourcing bajo una forma de modelo de negocio, que, hasta el momento, ha entregado buenos resultados y cuenta con óptimas expectativas para los mercados laborales. Así, es una oportunidad para el desarrollo competitivo de la economía peruana y, específicamente, para el crecimiento del sector creativo peruano. Sin embargo, estas plataformas deben lidiar con barreras como la dificultad para conocer y gestionar la motivación de los trabajadores (multitud), quienes poseen características poco exploradas a nivel global, aún más en Latinoamérica o Perú. Con la intención de aportar al respecto, la presente investiga alrededor del tema y se formulan las siguientes preguntas de investigación.

## **2. Preguntas**

### **2.1. Pregunta General**

¿Qué factores motivan la atracción y retención de los Freelancers Digitales Creativos (FDC) en las Plataformas de Crowdsourcing (PC), para el caso de Freelancer.com en Perú?

### **2.2. Preguntas específicas**

- ¿Qué motiva a los FDC a establecer un vínculo laboral permanente con la PC Freelancer.com en Perú?
- ¿Cuáles son y en qué consisten los incentivos que ofrece la PC Freelancer.com para propiciar la atracción y retención de los FDC?
- ¿Cuáles de los incentivos ofrecidos por la PC Freelancer.com que responden a las motivaciones de los FDC peruanos que propician su atracción y retención?

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Conocer los factores que motivan la atracción y retención de los FDC en las PC para el caso de Freelancer.com en Perú.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Identificar y comprender qué motiva a los FDC a establecer un vínculo laboral permanente con la PC Freelancer.com en Perú.
- Identificar y comprender en qué consisten los incentivos que ofrece la PC Freelancer.com para propiciar la atracción y retención de los FDC.
- Identificar los incentivos ofrecidos por la PC Freelancer.com que responden a las motivaciones de los FDC peruanos que propician su atracción y retención.

### **4. Justificación**

Esta investigación posee una relevancia teórica, práctica y social. En cuanto a la primera, es importante notar que, en su mayoría, los estudios vinculados a las motivaciones de los FDC son en base a casos exitosos de Norte América, Asia y Europa (Brabham, 2008); (Hars & Ou, 2002); (Leimeister, Huber, Bretschneider & Krcmac, 2009); (Shao, Shi, Xu, & Liu, 2012). Sin embargo, en Perú no se han encontrado investigaciones que aborden el tema de Crowdsourcing, mucho menos, estudios respecto a las motivaciones que los FDC tendrían para participar y beneficiarse de sus ventajas. Por ello, la presente ofrece un primer acercamiento a las motivaciones de los FDC peruanos para establecer un vínculo laboral permanente con estas plataformas.

En términos de contenido, se buscó integrar conceptos especializados del mundo online y offline, que son ajenos al saber propio de la gestión, y que, debido a su naturaleza tecnológica, podrían resultar de difícil comprensión. Esto hizo posible enriquecer el conocimiento base y proponer perspectivas y/o herramientas para comprender el fenómeno, sus implicancias y, finalmente, hilar teorías dispersas que dibujen un camino para su interpretación.

Asimismo, en base a las lecciones aprendidas y los hallazgos de la investigación, se trazan distintos caminos para futuras investigaciones que empleen la presente tesis como fuente bibliográfica para uso académico y profesional. Idealmente, considerando las decisiones, limitaciones y recomendaciones de la presente, se enriquezcan, mejoren y retroalimenten los resultados obtenidos. En ese sentido, se considera que una investigación exploratoria y descriptiva, como la presente, es exitosa y valiosa en tanto otros investigadores amplían el

trabajo inicial, añadiendo variables, mejorando las definiciones, explorando relaciones entre estas, mediante estudios de naturaleza más profunda. En ese sentido, aquí se acumula información a la que se tuvo acceso y deja abierta la posibilidad de futuras mejoras.

En cuanto a la relevancia práctica, esta investigación brinda luces sobre un tema que conforma una oportunidad para las PC vigentes, pues los resultados finales podrían servir de referencia para indagar más sobre las particularidades de las motivaciones, de acuerdo a las regiones y países. De ese modo, se busca aportar a las estrategias vigentes de las PC, bajo la lupa de una perspectiva de gestión del talento, que tome en cuenta detalles más específicos de los perfiles y propicie la mejora continua. Igualmente, representa una oportunidad para los emprendedores extranjeros o locales en contextos similares al estudiado (contexto peruano) y deseen implementar una PC, ya que la presente profundiza en uno de los actores más importantes para el éxito de este modelo de negocio.

Respecto a la relevancia social, debe resaltarse que profundizar en la motivación para desarrollar la atracción y retención de los FDC en estas plataformas, implica explicitar y poner en valor las necesidades y demandas de los trabajadores peruanos en un entorno actual y real. Estrechamente vinculado a la transformación de los enfoques utilizados en los entornos laborales tradicionales, pues se busca generar conocimiento cercano sobre una alternativa, como este modelo de negocio, que potencialmente beneficie (directa e indirectamente) a los trabajadores del sector creativo, a nivel educacional, profesional y de realización personal. Asimismo, se renuevan los lentes desde los que se observa a los participantes de este sector, de los cuales tan poco se conoce de manera formal.

Finalmente, este estudio es relevante para la gestión porque analiza y sintetiza, mediante un enfoque multidisciplinario, los cambios ocurridos en el entorno que han modelado una nueva fuerza laboral y han generado nuevos negocios. Los resultados del estudio permiten una mejor comprensión de la fuerza laboral freelancer, de suma relevancia para la toma de decisiones respecto a atracción y retención del talento, y el outsourcing organizacional en nuestros días. Así, el estudio contribuye a una gestión más eficiente, eficaz y sostenible de las organizaciones.



## CAPÍTULO 2: MARCO DE REFERENCIA

El marco de referencia se ha dividido en dos partes: el marco contextual y el marco teórico. El primero describe el entorno en el que se desarrolla el fenómeno estudiado (las PC), incluyendo información relevante para su explicación. El segundo, rescata las principales teorías sobre la motivación, que se han considerado pertinentes para el contexto investigado.

### 1. Marco Contextual

#### 1.1. Antecedentes

El mundo ha cambiado de forma significativa en los últimos años. Nos encontramos en una época sin precedentes, en la que se conjugan una serie de tendencias políticas pluralistas con la irrupción de una economía mundial más abierta, la globalización de los gustos de los consumidores, el imparable avance tecnológico en un mundo digitalizado y la preocupación compartida por los problemas ecológicos. Se trata de una nueva civilización, la llamada civilización global, de una nueva economía (Pampillón, 2001). Esta es, en sí misma, uno de los hechos más trascendentales que explican el cambio global en progreso y las implicancias para las organizaciones y sus involucrados.

Fundamentalmente, la nueva economía descansa en el rápido desarrollo de las tecnologías de la información (ordenadores, software, telecomunicaciones, microprocesadores e Internet). Estas permiten clasificar, almacenar, analizar e intercambiar información de una manera instantánea, en cualquier parte del mundo, a un coste mínimo. De hecho, se trata de una nueva revolución industrial, en la medida que las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) están alterando mucho más rápida y profundamente todo el sistema generado en las anteriores fases del capitalismo (Pampillón, 2001). Particularmente, se trata de una innovación decisiva en la producción y la comunicación, especialmente porque modela la sustancia misma del *intercambio económico*, decisión política, vida cotidiana e incluso la afectividad (Berardi, 2003). Al respecto, si bien resulta claro el impacto de las TIC en la comunicación, en cuanto a la producción, se requieren otras consideraciones.

El desarrollo de las TIC ha incrementado el valor de la información como factor productivo y nueva forma de generar riqueza. Debido a que ahora esta puede ser digitalizada o codificada como un conjunto de bits y así facilitar su propia conversión en nuevas ideas y conocimientos (Pampillón, 2001). Esto se alinea en el marco de una sociedad del conocimiento, que aprecia el valor del trabajo intelectual sobre el trabajo mecánico. Ya en los 60's, Drucker (1994 citado en Arias, 2001) afirmaba una tendencia hacia la sociedad del conocimiento, en la que el conocimiento sustituye al trabajo, a las materias primas y al capital como fuente más

importante de la productividad, crecimiento y desigualdades. Entonces, es en el contexto de la nueva economía, precedida por la economía del conocimiento, que la información y su conversión en conocimiento puede explayar su valor.

En ese sentido, cabe precisar que una de las aproximaciones más populares a la nueva economía, es de la revista Wired (1997 citado en Berardi, 2003), que la define como:

Un mundo en el que la gente trabaja con su cerebro en vez de con sus manos. Un mundo en el que la tecnología de la comunicación crea una situación de competencia global. Un mundo en el que la innovación es más importante que la producción en masa (...) La información es más fácil de producir y más difícil de controlar (p.101).

Entonces, la nueva economía permite comprender los cambios en el entorno y su impacto en la organización, puesto que los avances tecnológicos y la mayor relevancia de la producción intelectual, le han generado nuevos retos. Entre los principales, se encuentra la demanda de innovación, que supone la reducción del ciclo de vida de los productos, mayor incertidumbre, complejidad operativa y competitividad derivada de la globalización. En consecuencia, aspectos como la flexibilidad y la capacidad de coordinación e integración de las operaciones se convierten en competencias básicas para la supervivencia de la organización (Pampillón, 2001).

Finalmente, la dinámica competitiva de las empresas cambió de un enfoque orientado hacia la producción, esencialmente material, y la búsqueda de la eficiencia; a uno enfocado hacia la producción intelectual y la búsqueda de la innovación. Por ello, las empresas requieren diferenciarse, innovar y ser sostenibles. Para lograrlo deben concentrar sus esfuerzos en las actividades claves del negocio y contar con una estructura de costos que permita enfrentar los cambios del mercado. Esto involucra nuevas prácticas organizacionales, especialmente en la relación con las personas que proveen información, conocimiento y energía para el logro de objetivos organizacionales: los trabajadores.

## **1.2. La revolución laboral: El nuevo trabajador y el Freelancing**

Con los años y el ingreso de nuevas generaciones al mercado, la fuerza laboral ha cambiado su composición. De acuerdo a Ernst & Young (EY, 2015), la fuerza laboral cada vez cuenta con más personas de la Generación Y o Millennials (aquellos que nacieron entre 1984 y 1996) y se estima que en el 2020 más de la mitad de la fuerza laboral pertenecerá a esta generación, además de la Generación Z (los nacidos después de 1996). Estas personas han crecido en un ambiente conectado, colaborativo y móvil, el cual influye en el desarrollo de un estilo de trabajo flexible y autónomo. Los Millennials que ya están en el mercado laboral,

exigen cada vez más de las organizaciones, como parte de sus demandas laborales está buscar: un propósito, un fuerte involucramiento social y un comportamiento ético. En otras palabras, los de esta generación “conforman un grupo poblacional que cree firmemente que las organizaciones deben prestar tanta atención a la gente y a su propósito, como a sus productos y rentabilidad” (Deloitte, 2015, p.2).

Este nuevo perfil requiere de nuevos enfoques y prácticas en la gestión del talento, pues sus preferencias/necesidades no necesariamente son satisfechas por las organizaciones. Esto interfiere con el óptimo desarrollo de las actividades organizacionales, generando alta rotación, bajo desempeño laboral, escasa o nula innovación, entre otros.

En ese contexto, el emprendimiento y el freelancing se han convertido en alternativas de desarrollo profesional y económico que cobran cada vez mayor relevancia. Ambos ofrecen autonomía, flexibilidad y la oportunidad de darle un propósito al trabajo o negocio. Incluso puede considerarse que el freelancing y el emprendimiento son distintos niveles de lo mismo, ya que el freelancing es un emprendimiento unipersonal y, de hecho, suele conformar la fase inicial para algunos emprendedores. La diferencia fundamental radica en el tamaño del emprendimiento, medido por las personas involucradas, y lo que se ofrece al mercado (Workana, 2012-2017). Así, mientras que el freelancer ofrece servicios profesionales de dominio propio, el emprendedor brinda un abanico más amplio (estos servicios profesionales, no profesionales, productos y otros, no necesariamente son de su dominio, profesión y oficio).

### ***1.2.1. El freelancing***

El término hace referencia a la actividad que desempeña el freelancer. Este es la persona que vende sus servicios profesionales a contratantes o clientes sin un contrato de largo plazo. Así, ser freelancer implica no tener subordinados, negociar con y sobre habilidades y capacidades propias, trabajar para empresas, probablemente manteniendo más de un cliente (Burke, 2008). Se le ha relacionado con la definición de trabajador autónomo o trabajador independiente, lo cual limita la acepción solo a conductores de unidades económicas sin asalariados a su cargo<sup>1</sup>.

No obstante, existen diferentes tipos de freelancers, entre ellos, los más vinculados al emprendimiento. De acuerdo a un estudio independiente comisionado por Upwork y Freelancers Union, que aplicó una encuesta en línea a seis mil adultos norteamericanos con trabajo pagado

---

<sup>1</sup> En Perú, el segmento de trabajadores autónomos está conformado por: trabajadores independientes (conductores de unidades económicas sin asalariados a su cargo), contratantes y trabajadores familiares no remunerados (TFNR). Más información en el informe del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo realizado por Esparta (2015).

en los últimos 12 meses, la segmentación para los freelancers sería como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1: Cinco segmentos de freelancers**

Segmento	Porcentaje*	Millones	Características
Trabajadores diversificados	35%	19.8	Personas con múltiples fuentes de ingresos, desde un mix entre trabajo tradicional y freelancing, normalmente en distintos rubros.
Contratantes independientes	31%	17.7	Freelancers tradicionales, sin empleador, que hacen freelancing, trabajo temporal o complementario en proyectos individuales.
Pluriempleado	23%	13.0	Profesionales con un trabajo tradicional primario que, además, realizan freelancing.
Dueños de negocios freelance	6%	3.4	Tienen uno o más empleados y se consideran tanto freelancers como dueños de negocios.
Trabajadores temporarios	6%	3.4	Individuos con un solo contratante, cliente, trabajo o contrato de proyecto, donde su situación de empleo es temporal.

Adaptado de: Edelman Intelligence (2017).

Nota: (\*) De la fuerza laboral independiente

Adicionalmente, este estudio menciona que nos encontraríamos en la Cuarta Revolución Industrial, pues el 54% de la fuerza laboral norteamericana no está segura de que su trabajo exista en veinte años. A esto se debe agregar que 57.3 millones de personas realizaron trabajo freelance en 2017, esta fuerza laboral ha crecido a un ratio 3 veces más rápido que el total de fuerza laboral en USA desde 2014. A este ritmo, la mayoría de la fuerza laboral serán freelancers para el 2027. Al respecto, los freelancers estarían buscando mayor libertad y flexibilidad, además de dinero extra. Por lo que, sin importar el tamaño de la oferta, el 50% de los freelancers no volvería a tomar un trabajo tradicional. La tecnología juega un rol muy importante en esto, pues el 71% de freelancers dice se habría incrementado el porcentaje del trabajo fue obtenido en línea, en el último año. Se aplica especialmente a los freelancers diversificados, full time y millenials (Edelman Intelligence, 2017).

Además, se encuentran otros datos importantes sobre las perspectivas del freelancing, pues de 13 millones de individuos realizando trabajos freelance de medio tiempo, casi 5 millones están considerando saltar hacia la independencia. Y 2 de cada 3 personas que dejaron su trabajo tradicional para ser totalmente freelancers, ahora ganan más dinero que antes (Edelman Intelligence, 2017). Estos datos muestran que la tendencia es que el freelancing se está convirtiendo en una alternativa profesional muy popular alrededor del mundo para los millones de personas que encuentran esta alternativa mejor alineada a su estilo de trabajo y preferencias personales/profesionales.

Sin embargo, como toda modalidad de trabajo, el freelancing tiene ventajas y desventajas (ver Anexo A), por las que no se adecua a todo tipo de perfiles, pues algunos podrían encontrar que las primeras superan a las segundas. Al respecto, el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional de Uruguay ([Inefop], 2018), resalta que:

El trabajo independiente implica exigencias como cualquier trabajo, pero algunas adquieren mayor intensidad como la iniciativa, autoregulación, responsabilidad, capacidad organizativa, de planificación y de aprendizaje continuo. Las personas que opten por esta opción deberán conocer el mercado en donde se desenvolverán, la competencia, la importancia de la calidad del producto o servicio que ofrecerán, las obligaciones legales, la organización empresarial y deberán disponer de una disposición permanente para emprender lo que, entre otras cosas, implica creer en las propias fuerzas y una buena dosis de optimismo (p.1)

Finalmente, es importante considerar que, por un lado, el freelancing en la era digital es un modo de trabajo con reciente auge, que aún está poco explorado, regulado y estudiado. Por otro lado, el freelancer actúa como un proveedor que cubre las funciones de un trabajador. Debido a ello, es difuso determinar con claridad la relación que establece el freelancer con su contraparte, ya que este puede ser considerado su contratante o su cliente, lo cual deja abierta las opciones de vínculo comercial, laboral o una mezcla de ambos.

### ***1.2.2. El trabajo freelancer en la era digital y las organizaciones***

De acuerdo a Hagel, Schwartz y Bersin (2017) la tecnología sería el factor fundamental que está generando la gran transformación en la naturaleza del trabajo y forzando a las organizaciones a reconfigurar los trabajos. Esto se vincula, principalmente, al impacto de tecnologías móviles, sociales y en la nube, junto con la ubicuidad de las conexiones inalámbricas de banda ancha, que están haciendo posible trabajar en cualquier momento, desde cualquier lugar y en cualquier dispositivo (Ernst & Young [EY], 2015). Por un lado, se impulsarían las habilidades humanas únicas: empatía, inteligencia social y emocional, habilidad para contextualizar y definir problemas de negocios. Y, por otro lado, se encuentra la necesidad de que los individuos, continuamente, aprendan nuevas habilidades para mantener sus empleos. Asimismo, la relación entre trabajador y empleador estaría cambiando, pues los trabajadores realizarían una parte significativa de sus actividades en arreglos laborales, desde el freelancing, el Crowdsourcing, hasta trabajo bajo contrato (Hagel et al., 2017).

Es así que algunas organizaciones están haciendo uso de las redes de trabajadores anónimos, a través de plataformas en línea de Crowdsourcing y de freelance. Las mismas que, recurriendo a estos modelos, logran conectarse con habilidades y recursos conforme los

requieren (Ernst & Young [EY], 2015). No obstante, una fuerza de trabajo virtual representa un reto y una oportunidad para las organizaciones. Como lo sugiere la consultora Deloitte, un reto por la complejidad de gestionar una fuerza laboral externa y distante, y una oportunidad porque permite enfrentar los desafíos de las organizaciones respecto a la escasez crónica de talento, la constante presión por el crecimiento y una fuerza de trabajo global, es decir, las nuevas y cambiantes condiciones del mercado laboral (Deloitte, 2015). En ese sentido, los nuevos retos tendrán el gran reto de mantener motivada, productiva y satisfecha a su fuerza laboral extensamente distribuida. No solo se necesitarán diferentes conjuntos de habilidades para manejar trabajadores remotos y contingentes, sino que también será más difícil mantener las culturas organizacionales actuales (Ernst & Young [EY], 2015).

Con lo anterior, es coherente, entonces, que las megatendencias del 2015 indiquen que, si bien algunas industrias (por ejemplo, la minería y de producción) aún requieren que los trabajadores estén en un tiempo y espacio obligatoriamente, en muchos sectores se convertirá común que la fuerza de trabajo sea virtual (Ernst & Young [EY], 2015). En ese sentido, las industrias que albergan mayor número de freelancers, además de la web, son las vinculadas a las carreras de redacción, fotografía, consultoría de negocios, tecnología de la información, periodismo, marketing y diseño gráfico (Burke, 2008).

Finalmente, se evidencia que esta nueva generación de trabajadores freelancers ha traído consigo transformaciones en el mercado laboral y sus dinámicas. Tales como, nuevos enfoques en la gestión del talento, intensificación del uso herramientas digitales, el internet, el Crowdsourcing (a través de plataformas), creación de nuevos modelos de negocio, entre otros. En ese sentido, los freelancers que participan en las PC, tienen como insumo principal el conocimiento y/o creatividad de los trabajadores, y usar herramientas digitales. Ya que este es el tipo de freelancer que interesa a esta investigación se usa el término de *Freelancer Digital Creativo* (FDC) para especificarlo. Estos FDC serían parte de esta revolución en determinados rubros laborales potenciando disruptivamente su desarrollo. Así, resulta pertinente explorar y comprender la industria que agrupa estos rubros: industria creativa.

### **1.3. La industria Creativa**

El espacio donde se desenvuelven los FDC se denomina industria creativa. Esta industria tiene sus raíces en la industria cultural, término que apareció en la academia después de la Segunda Guerra Mundial, gracias al incremento del comercio de bienes y servicios culturales. De acuerdo a la Unesco (2010), solía referirse a las “técnicas de producción industrial en la creación y difusión masiva de obras culturales. Sin embargo, más tarde la cultura se habría incorporado a procesos de producción sofisticados, cadenas productivas complejas y

circulación a gran escala en distintos mercados” (p.17). La industria creativa aplica a un conjunto productivo mucho más amplio, pues incorpora “los bienes y servicios que producen las industrias culturales, así como aquellas que dependen de la innovación, incluyendo muchos tipos de investigación y desarrollo de software” (PNUD & Unesco, 2014, p.20).

De acuerdo a Cepal y OEI (2014), el sector creativo representaba 6.1% de la economía global en 2005, y logró los 4’293’000 millones de dólares para el 2011, esto es un crecimiento de 134%. Además, Ernst & Young ([EY], 2015) calculó que los servicios basados en la creatividad generaron globalmente un total de 547.000 millones de dólares y 29,5 millones de empleos en el 2012. Para América Latina y el Caribe, la economía naranja generó 1,9 millones de puestos de trabajo en el 2015, comparables con los que genera toda la economía de Uruguay o Costa Rica. En el caso de Perú, se estimó que la industria creativa está valorada en 5,000 millones dólares y representa el 2,7% del PBI mientras en el mundo es de 6,1% del Producto Bruto Mundial (Publimetro, 2016, 11 de julio).

Sin embargo, su relevancia estaría no solo en su aporte económico, sino en que cumple un rol estimulante para la innovación, generador de nuevas ideas, tecnologías, es decir, un catalizador creativo que propicia el cambio constante. En ese sentido, la PNUD y Unesco (2014), sostiene que, según esta visión, “las industrias culturales y creativas son pioneras, nutriendo de disposiciones sociales generales que estimulan la creatividad y la innovación, y con las que se trabaja en beneficio del conjunto” (p.21).

De ese modo, se considera que en las industrias creativas y culturales comprenden la creación, producción y comercialización de contenido creativo convertido en productos y/o servicios. De acuerdo al modelo del Instituto de Estadísticas de la Unesco, estas industrias se desarrollarían en ámbitos fundamentales (artes visuales, diseño, industria editorial, fotografía, entre otros) y en ámbitos culturales ampliados (arquitectura, publicidad, software y otros), como se puede apreciar en la Tabla 2.

**Tabla 2: Sistemas de clasificación de las industrias culturales y creativas**

Modelo DCMS	Modelo de Textos Simbólicos	Modelo de Círculos Concéntricos
Publicidad Arquitectura Arte y mercado de antigüedades Diseño Moda Cine y video Música Artes escénicas	<b>Industrias culturales principales</b> Publicidad Cine Internet Música Industria editorial Televisión y radio Videojuegos y juegos de computadora	<b>Artes creativas nucleares</b> Literatura Música Artes escénicas Artes visuales <b>Industria cultural ampliada</b> Servicio al Patrimonio Industria editorial Grabación de audio

**Tabla 2: Sistemas de clasificación de las industrias culturales y creativas (continuación)**

Modelo DCMS	Modelo de Textos Simbólicos	Modelo de Círculos Concéntricos
Industria editorial Software Televisión y radio Videojuegos y juegos de computadora	<b>Industrias culturales periféricas</b> Artes creativas <b>Industrias culturales fronterizas</b> Aparatos electrónicos Moda Software Deportes	Televisión y radio Videojuegos y juegos de computadora <b>Otras industrias culturales principales</b> Cine Museos y bibliotecas <b>Industrias relacionadas</b> Publicidad Arquitectura Diseño Moda

Adaptado de: PNUD & Unesco (2014)

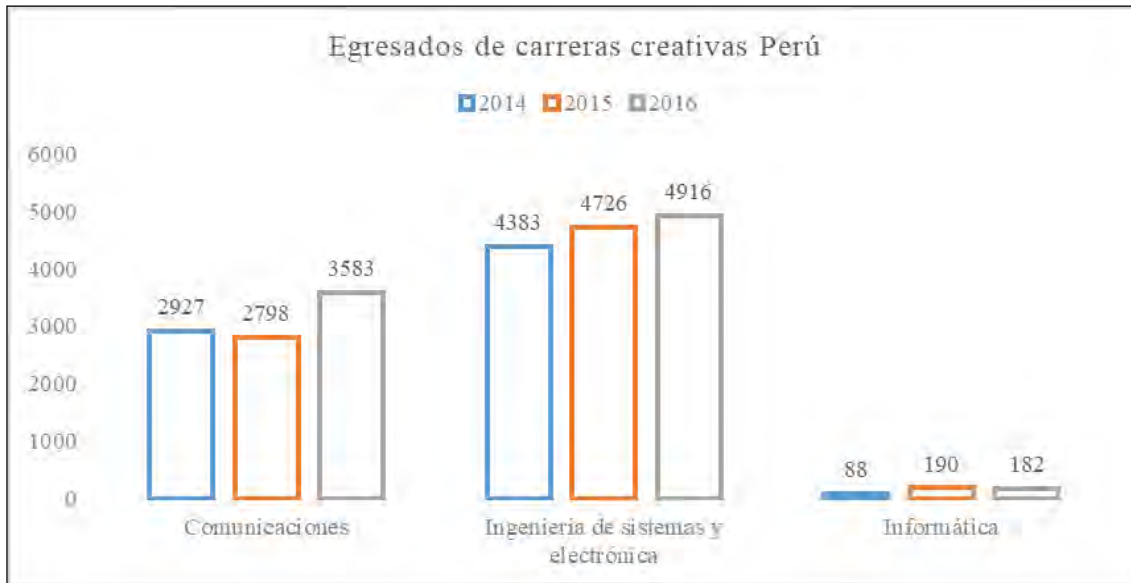
En los últimos años se ha continuado estudiando a las industrias creativas, la creatividad y la innovación. Uno de los estudios más importantes ha sido desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en el que plantea el término Economía Naranja para agrupar las industrias culturales, creativas, protegidas por derechos de autor y de contenidos, entre otras (Cepal & OEI, 2014).

La economía naranja ha sido definida como el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten a las ideas transformarse en bienes y servicios. Esta economía incluye tanto a (i) las industrias culturales y las industrias creativas, y (ii) las áreas de soporte para la creatividad. Además, en este informe se identifican las categorías de arquitectura, artesanía, diseño, medios, moda, música, servicios y software como las más relevantes de la economía naranja (BID, 2017). Esto resulta relevante para enmarcar el caso de estudio de la presente tesis, pues es una plataforma donde se pueden obtener productos y servicios del diseño, medios y el software, principalmente.

En Perú, las principales carreras universitarias vinculadas a la industria creativa son Comunicaciones, Ingeniería de sistemas y electrónica e Informática, especialidades de las cuales han egresado 8 000 profesionales cada año de acuerdo a la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU).



**Figura 1: Egresados de la carreras creativas**



Adaptado de SUNEDU (2018).

#### **1.4. Las Plataformas de Crowdsourcing**

Una plataforma web o virtual es un sistema que, por medio del internet, permite a su creador o solicitante contar con un sitio en la web con funciones para los fines que se haya determinado. La plataforma estudiada en la presente investigación tiene como objetivo vincular a dos partes, para que puedan solicitar o brindar un servicio a cambio de una remuneración. Este tipo de plataforma ha sido denominada bajo distintos términos, entre ellos: Crowdsourcing pagado, crowdcasting, marketplace o plataforma de freelance.

Es relevante mencionar que, aunque el Crowdsourcing es un término actual, de acuerdo a Duval (2014), consultor de Bluenove, el Crowdsourcing ha existido bajo una u otra forma a través de los siglos. Hoy, la diferencia fundamental reside en el progreso tecnológico, lo que ha hecho que la multitud se haya convertido en una institución fija y disponible para la demanda. Para ciertos tipos de problemas y tareas, la multitud puede representar un mejor medio para responder a las preguntas de innovación, de las cuales también las organizaciones puedan beneficiarse.

Respecto al fenómeno del Crowdsourcing y las plataformas, la literatura se encuentra en desarrollo y con investigaciones en incremento. Sin embargo, son escasas las referencias halladas sobre los servicios de marketplace o plataformas de freelance, *probablemente* por su novedad. Considerando esta limitación teórica respecto al objeto de estudio, es pertinente,

primero, recoger las principales teorías sobre el fenómeno del Crowdsourcing y otras complementarias.

### **1.4.1. Definiciones**

Etimológicamente, el Crowdsourcing es una fusión de las palabras crowd y outsourcing, multitud y tercerización o externalización respectivamente. El término Crowdsourcing nace o, al menos, se populariza después de ser mencionada en la revista Wired<sup>2</sup>, en un artículo de Jeff Howe (2006, 06 de enero), quien define al Crowdsourcing como una nueva herramienta para realizar outsourcing:

El Crowdsourcing es la externalización, por parte de una empresa o institución, de una función realizada por un empleado a un grupo indefinido (y normalmente grande) de personas mediante una convocatoria abierta. Esta externalización puede tomar la forma de una producción-de-iguales (peer-production) cuando el trabajo se realiza de forma colaborativa, pero también puede llevarse a cabo de forma individual.

Howe (2009) define al Crowdsourcing de una manera muy vinculada al outsourcing<sup>3</sup>, con la diferencia fundamental de que la tarea externalizada se enfoca en un público indefinido o no específico, no a un único proveedor. Cabe destacar que si bien el outsourcing está muy vinculado al Crowdsourcing y al freelancing en su propósito (en ambos casos se delega externamente alguna tarea), el alcance es distinto, ya que las tareas delegadas, a través de las PC suelen ser más precisas, pequeñas o incluso llegar a ser asignadas a una sola persona.

De acuerdo a Howe, el Crowdsourcing suele darse, principalmente, en el ámbito virtual por la capacidad del internet para concentrar multitudes y por lo avances tecnológicos, que han hecho más accesibles los aparatos digitales (computadoras, cámaras). Así, la reducción de los costos de las herramientas de trabajo permitió que el trabajo de un aficionado empeñoso se asemeje al de un experto y, además, sea atractivo por sus bajos costos para las organizaciones, incluso las más tradicionales (Howe, 2006, 06 de enero). Es decir, las personas podrían demostrar que son buenas en algo sin ser juzgada por su nivel educativo o expertise, una suerte de *meritocracia* perfecta, sigue siendo relevante para Howe. De ese modo, el Crowdsourcing opera bajo la siguiente asunción: cada uno de nosotros posee una gama mucho más amplia y

---

<sup>2</sup> Revista especializada en el impacto que generan las tecnologías en la cultura, negocios, la economía, la política y la ciencia.

<sup>3</sup> El *outsourcing* se define como “una herramienta de gestión, por la cual una organización opta por concentrarse únicamente en su *core business* y no tomar parte en procesos importantes, pero no inherentes a sus actividades distintivas. Para estas contrata a un proveedor de servicios especializado y eficiente que, a la larga, se convertirá en un valioso socio de negocios” (Schneider, 2004, p.31).

diversa de talentos de lo que podemos expresar en las estructuras económicas actuales (Howe, 2009).

Esta adaptabilidad característica del Crowdsourcing le permite ser una efectiva y poderosa práctica, pero a su vez la mantiene difícil de definir y categorizar (Estellés-Arolas, 2013). Es así que al igual que Howe, otros autores se han referido al Crowdsourcing. Algunos lo definen como el fenómeno en el que la multitud toma acciones con fines diversos, ya sean de producción, financiamiento, comercialización o creación, principalmente, a través del internet (Gutiérrez & Freire, 2013). Mientras que hay quienes prefieren hablar de los resultados que se pueden alcanzar con la multitud, o, como lo denominan Dawson y Bynghall (2011), “el poder de las multitudes”. De acuerdo a estos autores, este tipo de PC estaría incluida en los modelos de negocios denominados servicios de marketplace, que esencialmente brindan acceso al talento, pues conectan a los clientes con proveedores de servicios. Cabe señalar que según algunas posturas un servicio de marketplace no es Crowdsourcing en sentido estricto (Dawson & Bynghall, 2011). Sin embargo, esta es una perspectiva dentro de la amplia y difusa discusión sobre la vaguedad e imprecisión del término, pues el Crowdsourcing está vinculado con open source, inteligencia de masas y human computation. Esto se agrava con el incremento de las PC, su evolución y variedad, que han complejizado el fenómeno desde muy joven. Por lo tanto, este término oculta gran parte de su diversidad, tanto por la actividad, tarea, trabajo, estructura, métodos de trabajo con los que se desarrolla (Starbird, 2012).

Sin embargo, una de las investigaciones más recientes sobre la base teórica y tipología del Crowdsourcing fue realizada por Estellés-Arolas, quien coincide con varios autores que consideran que la base teórica del conocimiento del Crowdsourcing no es aún sólida, aunque existen avances y puntos de acuerdo (Denyer, Tranfield & VanAken, 2008; Geerts, 2009; Schenk & Guittard, 2009; Pénin, 2008; Geerts, 2009; Burger-Helmchen & Pénin, 2010 citados en Estellés-Arolas, 2013). Es a partir de una revisión de las perspectivas de diversos autores, que Estellés propuso una definición y una tipología integradora basada en la tarea a realizar por parte de la multitud, a la cual define así:

El Crowdsourcing es un tipo de actividad en línea, participativa, en la que una persona, institución, organización sin ánimo de lucro o empresa, propone a un grupo de individuos, mediante una convocatoria abierta flexible, la realización libre y voluntaria de una tarea. La realización esta es de complejidad y modularidad variable, y la multitud debe participar aportando su trabajo, dinero, conocimiento y/o experiencia, lo que siempre implica un beneficio mutuo. El usuario recibirá la satisfacción de una necesidad concreta, ya sea esta económica, de reconocimiento social, de auto-estima, o de

desarrollo de aptitudes personales, mientras que el crowdsourcer obtendrá y utilizará en su beneficio la aportación del usuario, cuya forma dependerá del tipo de actividad realizada (Estellés-Arolas & González, 2012, pp. 9)

La definición de Estellés-Arolas y González (2012) permite identificar cualquier tipo de iniciativa de Crowdsourcing en base a 8 elementos: tarea concreta a realizar, multitud que participará con sus aportaciones (freelancers), beneficio para dicha multitud, iniciador, beneficio para el iniciador, utilización de un proceso participativo, uso de una convocatoria abierta y flexible, y uso de internet como infraestructura fundamental. Asimismo, Estellés-Arolas (2013) propone cuatro grupos o tipos de Crowdsourcing (ver Anexo B): crowdcasting, crowdcollaboration, crowdcontent y crowdfunding (este último intenta recoger las aportaciones y subsanar las carencias de los tres primeros).

Una plataforma de crowdcasting, servicio de marketplace, freelance o simplemente Crowdsourcing pagado<sup>4</sup>, o cualquier otra denominación, es una manifestación del fenómeno de Crowdsourcing donde interactúa el objeto de estudio de la presente investigación: los FDC. Dicho esto, cabe aclarar que la presente investigación ha adoptado la definición brindada por Estellés, por contar con un proceso académico para su elaboración, su amplitud, y a su vez, precisión en la clasificación. En consecuencia, de las cuatro categorías que propone Estellés, el tipo crowdcasting es el más apropiado para la presente investigación, pues en este tipo de iniciativas, un individuo, empresa u organización plantea a la multitud un problema o tarea, siendo recompensado quien lo resuelva antes o mejor, como en el caso de la plataforma Innocentive.com.

Sin desmedro de lo anterior, ha sido necesario incorporar una visión más práctica que permita comprender el fenómeno del Crowdsourcing para esta investigación en específico. Es decir, es necesario comprender el modelo de negocio del tipo de PC, más cercana al caso. Por ello, correspondiente a la tipología del crowdcasting, se analizará el modelo de negocio de las plataformas de marketplace o freelance, de Dawson y Bynghall, por ajustarse mejor a lo que el mercado conoce popularmente.

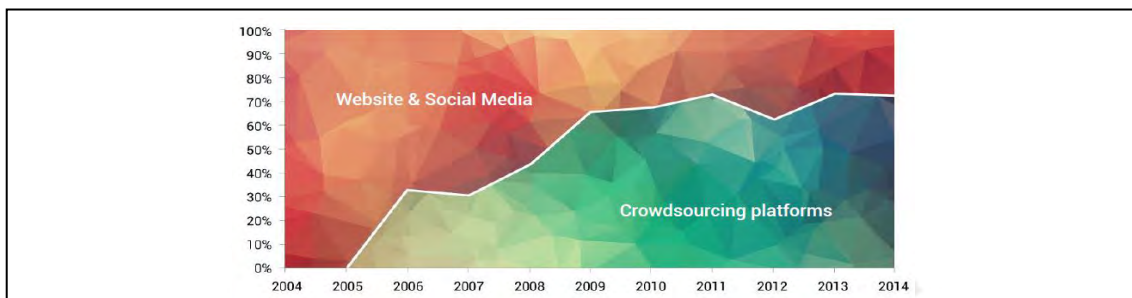
---

<sup>4</sup> Algunos estudios utilizan el término *Crowdsourcing pagado* o *paid Crowdsourcing* para referirse a plataformas que conectan a multitudes a cambio de una recompensa monetaria diferenciándolas de las otras manifestaciones de *Crowdsourcing* no remuneradas.

### 1.4.2. Plataforma como modelo de negocio

Un estudio reciente realizado por la Eyeka<sup>5</sup> (2015), brinda una visión general de la situación en la que se encuentra el Crowdsourcing. De acuerdo a este, si bien las compañías pueden realizar actividades de Crowdsourcing a través de plataformas o sus webs corporativas y redes sociales, son las primeras quienes han mantenido un crecimiento sostenido en los últimos diez años y han logrado superar a las demás.

**Figura 2: Situación del Crowdsourcing**



Fuente: Eyeka (2015).

Este crecimiento sostenido se fundamenta en la demanda de soluciones creativas y la oferta de talentos creativos. Al respecto, el estudio señala que la demanda se incrementó en 43% del año 2013 al 2014, siendo Eyeka, Mofilm, Tongal las plataformas más usadas por las corporaciones y los proyectos más usuales los videos publicitarios, diseños gráficos e ideas de solución (Eyeka, 2015).

Cabe indicar que Dawson y Byng Hall (2011) propusieron clasificaciones para los modelos de negocio a partir de la multitud que se puede observar en la Figura 2. Entre ellos se haya el que interesa a la presente investigación: el modelo de negocio del marketplace. Este es la base de muchas PC exitosas actualmente, entre ellas: Freelancer, 99Designs, Kickstarted, Innocentive, Odesk, AmazonMechanicalTurk, siendo la primera el caso de estudio de la presente.

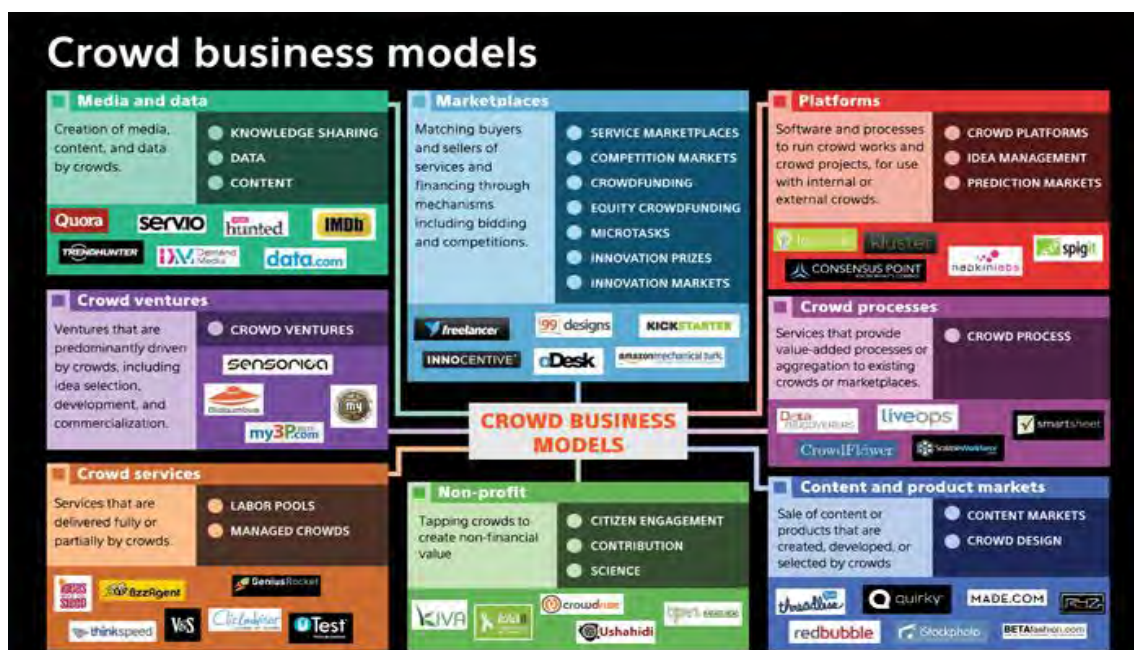
A su vez, en la teoría de la gestión, este modelo de negocio corresponde a lo que se conoce como una *plataforma multilateral*. Esta se define como aquella que reúne a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes, así su valor para un grupo de clientes se sostiene en la presencia del otro grupo. Es decir, lo que fundamenta este modelo de negocio es la interacción entre dichos grupos. De hecho, las plataformas multilaterales aumentan su valor a

<sup>5</sup> Empresa de origen francés, que facilita soluciones creativas para los retos de innovación de las organizaciones, muy popular entre las corporaciones. Este estudio investiga sobre el uso del Crowdsourcing en las 100 mejores empresas globales (Eyeka, 2015)

medida que aumenta el número de usuarios, fenómeno que se conoce como *efecto de red* (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Este modelo de negocio está compuesto por tres actores clave: los contratantes, los freelancers (FDC) y la plataforma que gestiona la relación entre ellos. A su vez, estos también son conocidos como: iniciador, multitud y administrador del proceso, respectivamente, de acuerdo a la teoría del Crowdsourcing. A continuación, se describe a cada uno.

**Figura 3: Modelos de negocios de Crowdsourcing**



Fuente: Dawson y Bynghall (2011).

*a) Los iniciadores*

Los iniciadores son principalmente organizaciones o emprendimientos que requieren de la realización de una tarea. De acuerdo a Dawson y Bynghall (2011), las PC proveen un inmenso potencial para hacer más eficientes a las organizaciones, convertirlas en más competitivas y tener un crecimiento más rápido, pues hay una amplia gama de trabajos que pueden ser realizadas por las multitudes. Estos van desde trabajos muy sencillos que permiten extender las capacidades de las organizaciones más allá de las disponibles por su personal, hasta hallar el mejor talento disponible.

En ese sentido, los principales beneficios de estas plataformas son: permiten incrementar la flexibilidad, brindan acceso a ideas y talento, reducen costos, incrementan la capacidad disponible de la organización y reducen el tiempo de reacción del mercado, entre

otros beneficios (ver Anexo C). Sin embargo, diferentes clientes obtendrán resultados de diferente calidad del mismo trabajador, impulsado por una variedad de factores, incluyendo qué tan bien se comunican, y el grado en el que pueden inspirar al proveedor para que realmente se comprometa con los resultados del proyecto. Por todo ello, es sumamente importante que las organizaciones identifiquen y especifiquen con claridad los roles de la multitud dentro de sus empresas, pues aprovechar el valor de multitudes requiere aclarar estos papeles y la construcción de nuevas estructuras de trabajo que abarcan los límites organizacionales (Dawson & Byngghall, 2011).

*b) La multitud*

La multitud está compuesta por los FDC que proveen los conocimientos y habilidades para la realización de las tareas. De acuerdo a Dawson y Byngghall (2011), los principales objetivos de los FDC son el lograr obtener: ingresos consistentes, un horario manejable, un trabajo interesante y manejable, aprendizaje y desarrollo, y buenas relaciones de trabajo. Estas se explican en la Tabla 3.

**Tabla 3: Objetivos de la multitud**

Objetivo	Descripción
Los ingresos consistentes	Obtener trabajo razonablemente consistente en el sentido de que pueda gestionar sus futuros trabajos e ingresos y no tenga la preocupación permanente de buscar trabajo.
Horario manejable	Los FDC tienen que lidiar no sólo con clientes que quieren constantemente todo el trabajo realizado ayer, sino también las fluctuaciones en la cantidad de trabajo que entra, lo que significa que a veces puede ser abrumado. Teniendo en cuenta sus prioridades y los plazos y comunicar claramente esto es extremadamente valioso para los FDC. Respetar el tiempo de los FDC, y no ponerlos bajo presión de tiempo a menos que sea absolutamente necesario.
Trabajo interesante y desafiante	Los FDC más talentosos van a estar más motivado por hacer tareas interesantes. El trabajo simple es para pagar las cuentas, mientras que los proyectos desafiantes son estimulantes, emocionante y ayudan a desarrollar nuevas habilidades y perspectivas. La sensación de contribuir a un proyecto interesante es una recompensa significativa para los trabajadores con talento. Lo cual, como se mencionó, está relacionado con las expectativas de los nuevos trabajadores.
Aprendizaje y desarrollo	En un mundo que cambia rápidamente, todo el mundo necesita desarrollar continuamente sus habilidades pues si no pueden ver a su valor de mercado erosionar. Los FDC pueden aprender y desarrollar sus capacidades a través del trabajo difícil y el hacer nuevos tipos de trabajo.
Las buenas relaciones de trabajo	Así como las actitudes y el estilo de trabajo de su jefe directo y sus colegas darán forma a la calidad de su vida laboral, vida autónoma son moldeadas por la forma en que sus clientes trabajan y se comunican con ellos. Comprender el impacto que tiene en la vida de otros, y reconocer que cualquier persona razonablemente talentosa evitará trabajar con personas desagradables.

Adaptado de: Dawson y Byngghall (2011)

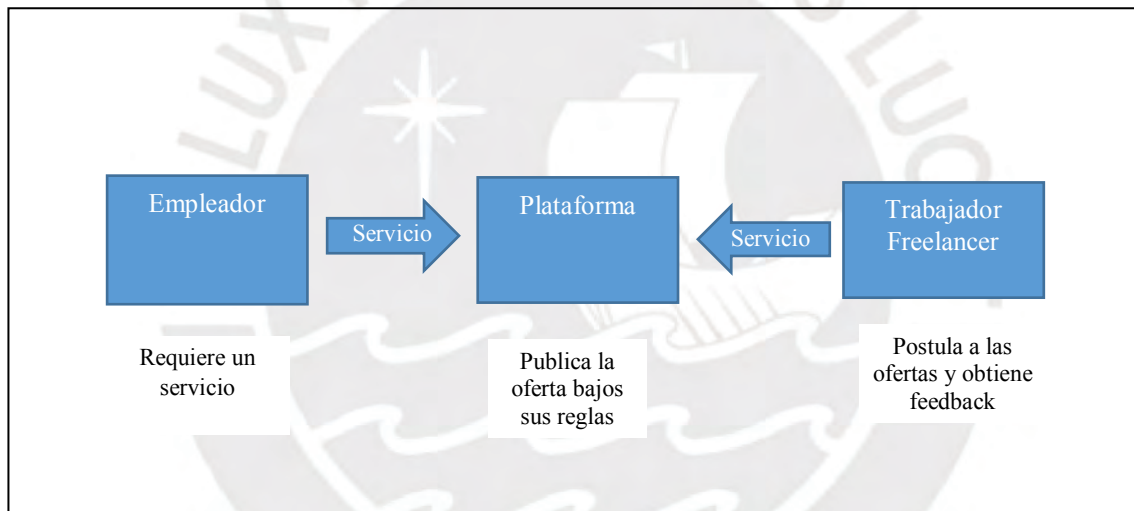
En línea con lo anterior, los FDC buscan poder cumplir estos objetivos en las PC, considerando las condiciones que estas ofrezcan para ello. Por esto, tener claridad sobre los objetivos y deseos de la multitud es fundamental para lograr relaciones provechosas, sobre todo

cuando se trata de hallar talento, ya que los FDC tienen la libertad de elegir para quién trabajan (Ross, Irani, Zaldivar, Tomlinson & Silberman, abril de 2010).). Resulta así, relevante la comprensión de lo que los FDC buscan, sus motivaciones, para así hacer el mejor esfuerzo por crear valor para este y los demás actores claves.

*c) La plataforma*

Los responsables de las PC son los que gestionan las transacciones entre las organizaciones o individuos contratantes y los FDC. Para esto, ofrecen una propuesta atractiva para cada una de las partes. Esta propuesta consiste en conectar a los contratantes de trabajo remoto (normalmente organizaciones) con una masa significativa y relevante de trabajadores talentosos. El siguiente gráfico esquematiza el funcionamiento de la plataforma y la dinámica de los actores.

**Figura 4: Funcionamiento de la plataforma.**



En este modelo de negocio los contratantes envían los servicios que requieren y la recompensa, es decir, su oferta de trabajo a la PC, para que esta las publique online. Mientras que los FDC crean sus perfiles y postulan a las ofertas que encuentran atractivas. Luego, la organización contacta a un FDC para la realización de la(s) tarea(s) ofertada(s). Durante el desarrollo de la tarea, la organización y el FDC mantienen comunicación directa a través de la plataforma. En esta transacción, el intercambio básico es de trabajo para la organización y dinero para el FDC. La plataforma recibe, por su servicio de conexión y gestión de las relaciones de estos grupos, ingresos de las organizaciones y los FDC, una comisión del FDC y un pago por servicios específicos de la parte contratante.



Uno de los principales beneficios de este modelo de negocio es la disminución de costos para las organizaciones. Sin embargo, Dawson y Bynghall (2011) precisan que un enfoque centrado solamente en la reducción de costos, difícilmente logrará resultados óptimos, pues probablemente no logre hallar talento. Por ello, los pilares del éxito del Crowdsourcing van más allá del aspecto económico, ya que involucran el respeto, las relaciones, las recompensas y el establecimiento de roles.

En ese sentido, la capacidad de entablar relaciones de respeto es fundamental, pues las personas talentosas son el aspecto más valioso en un mundo interconectado, y, se asume que, ellos solamente estarán interesados en trabajar en condiciones de relaciones de respeto. Asimismo, construir relaciones sólidas con ellos permitirá atraer a los mejores, lo que también impacta en la disminución de los costos de transacción de hallar un trabajador que sea capaz de realizar un trabajo eficaz y eficiente (Dawson & Bynghall, 2011). De acuerdo a Frei (2009), la multitud es quien tiene una influencia directa sobre la calidad de los productos entregados a las organizaciones contratantes y, por lo tanto, permite cumplir la promesa que se le hace. Es por ello que le concierne a la plataforma realizar los esfuerzos pertinentes para asegurar el buen desempeño de la multitud.

Al respecto, resulta muy importante definir el tipo de relación que se establece entre la organización contratante y el FDC. Así pues, hay que considerar que el FDC es un cliente para la plataforma cuyo producto de compra es el acceso al trabajo. Por lo cual, si bien percibe a la plataforma como una proveedora de servicios, a la vez cultiva expectativas laborales respecto a ella cómo permitiría deducir sus objetivos profesionales. De tal forma, el vínculo ente la plataforma y el FDC tiene un alto carácter laboral. En ese sentido, Dawson y Bynghall (2011) afirman que, en estos modelos de negocio, básicamente, se eliminan las dinámicas de atracción y retención entre la organización contratante y el FDC, y se transfieren a la empresa tercerizadora, es decir, la plataforma.

Recapitulando el marco contextual, para las nuevas generaciones de fuerza laboral, la aparición del Internet significó la posibilidad de acceder y transferir información sin barreras geográficas y con una drástica disminución del tiempo. Esto afectó la manera cómo se desarrollaban las relaciones personales y organizacionales. De ese modo, la tecnología permitió nuevas maneras de desarrollo del trabajo, que fueron tomando mayor relevancia por los desafíos y oportunidades que enfrentaban tanto los trabajadores como las organizaciones que los emplean. Entre esos desafíos se encuentra el entorno competitivo, para las organizaciones, los cambios generacionales y nuevos estilos de trabajo, para la fuerza laboral.

En ese contexto, las PC como marketplace, han surgido como espacios que conectan la oferta y demanda de trabajo, de acuerdo a las necesidades de ambas como parte de la problemática del mercado laboral actual. En este, el poder contar con una masa significativa de potenciales trabajadores resulta clave para el éxito. Por lo tanto, requieren atraer y retener a los FDC más talentosos, para ello es necesario conocer que motiva sus comportamientos de permanencia.

Con la finalidad de comprender las motivaciones de los FDC, es necesario elegir alguna postura teórica para limitar el campo de estudio y profundizar. En ese sentido, en esta investigación se opta por una de las que ofrece la literatura de gestión: gestión humana y el marketing. Dicha elección, consideró que la primera estudia el comportamiento humano en las organizaciones, mientras que el segundo, el comportamiento de consumo. Así, ninguna de las dos opciones calza del todo con la realidad estudiada: el comportamiento de trabajadores independientes, que representan clientes para las plataformas de trabajo. Incluso autores como Ross o Howe, consideran al FDC un proveedor, en tanto provee un servicio al cliente final siendo así el vínculo entre ellos esencialmente comercial.

Por un lado, la literatura revisada sobre los objetivos de la multitud menciona que los principales motivadores son: horario de trabajo, oportunidad de aprendizaje, ingresos, entre otros, los cuales son temas propios del aspecto laboral. Por otro lado, el campo que estudia el comportamiento organizacional, que incluye la motivación en el trabajo, es el de gestión humana. Debido a esto, se decidió conocer de forma teórica las motivaciones a partir de las propuestas de la gestión humana.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1. La atracción y retención de empleados**

#### ***2.1.1. El rol de la motivación en la gestión del talento***

Previamente, se ha descrito la naturaleza y características de las PC en estudio, así como el trabajo que los FDC realizan, su relevancia y el vínculo que estos desarrollan con dichas plataformas. En esta parte, es pertinente ahondar en las teorías de motivación para la participación en las PC; sin embargo, a la fecha no se cuenta con teoría desarrollada que considere las particularidades del contexto actual. Pese a ello, si bien ninguna de las teorías clásicas se adecúa perfectamente, el conjunto de teorías, desde los múltiples enfoques, es capaz de abarcarla y explicarla. Debido a eso, se hará alusión a las teorías de motivación tradicionales que permitan construir una base teórica con la cual analizar este comportamiento con todas sus particularidades contextuales.

No hay discusión en que para todo tipo de negocio es imperativo tener la capacidad de atraer y mantener a los usuarios dispuestos a obtener y/o usar los productos o servicios que ofrezca. Así se destaca en estudios precedentes respecto a la motivación en otras PC, donde los responsables, iniciadores de este tipo de plataformas, tienen la tarea de definir una mezcla ideal de incentivos que motive a los individuos a participar (Leimeister et al, 2009). En este punto, cabe profundizar en la naturaleza de los individuos participantes, ya que este resulta ser, a su vez, también un trabajador para la plataforma, cuyo trabajo determina la calidad del producto que se brinda. En ese sentido, este usuario, buscará satisfacer sus demandas como cliente, pero se ha considerado que su permanencia estará mayormente determinada por su experiencia como trabajador en la plataforma. Por ello, se ha considerado adecuado abordar la motivación desde la perspectiva de la gestión del talento.

Para ello, primero es necesario conocer las motivaciones que se activan en los FDC y que les lleva a participar, comprendiendo la participación como el comportamiento deseado y desencadenado por determinadas motivaciones. En ese sentido, es clave comprender qué se entiende por motivación y las teorías que nos ayuden a estudiarlo en el marco específico de la plataforma Freelancer.com en Perú.

La participación en una PC, descansa plenamente en los motivos del participante. Los motivos tienen una manera de ganar, dirigir y, a veces, de hasta demandar nuestra atención para seleccionar algunos comportamientos sobre otros (Reeve, 2009). Es decir, los motivos influyen en el comportamiento a tal magnitud que pueden imponer prioridades en los comportamientos que son relevantes para un motivo particular. En todos los entornos imaginables, es posible identificar comportamientos deseables y, en algún nivel, indeseables. Sin embargo, la cuestión de muchos estudios se encuentra en conocer de qué manera se catalizan dichos comportamientos.

Es importante señalar que las motivaciones de las personas han sido uno de los temas más estudiados por diversos autores, en distintas épocas. En ese sentido, en la presente, se considera los estudios de Abraham Maslow, una de las voces más adelantadas de la psicología humanística de su época, cuyo trabajo continúa ejerciendo influencia en el campo de la teoría de la dirección de empresas (Leonard, 1978 citado en Maslow, 1991). Maslow (1991) encontró que la eficiencia en el trabajo y el crecimiento personal no son incompatibles, sino que es el proceso de autorrealización el que conduce a cada individuo a los niveles más altos de eficiencia.

De los aportes de Maslow, interesa rescatar lo desarrollado en torno a algunas de las proposiciones sobre la motivación y, por supuesto, su teoría de la motivación humana. Respecto a lo primero, es pertinente destacar las siguientes proposiciones:

Primero, la universalidad de los deseos humanos: Dos culturas pueden generar formas (vías) totalmente distintas de satisfacer un deseo particular, pero al referirnos al deseo último, este suele ser el mismo para todos los individuos, pese a que las vías para lograrlo sean determinadas por la cultura específica. En ese sentido, es importante identificar los deseos últimos a ser satisfechos, pero aún más importante, es saber que para lograr ello, será necesario conocer las vías por las cuales cada individuo satisface ese deseo por sesgos culturales, personales, entre otros.

Segundo, el entorno: La importancia del papel de la determinación cultural, tanto en el entorno, como en el organismo mismo. Se debe recordar que los organismos *crean*, en parte, sus propias barreras y objetos de valor, que deben estar definidos, también en parte, por el organismo particular en su situación. No se puede definir un campo universal de manera independiente del organismo particular que actúa dentro de él.

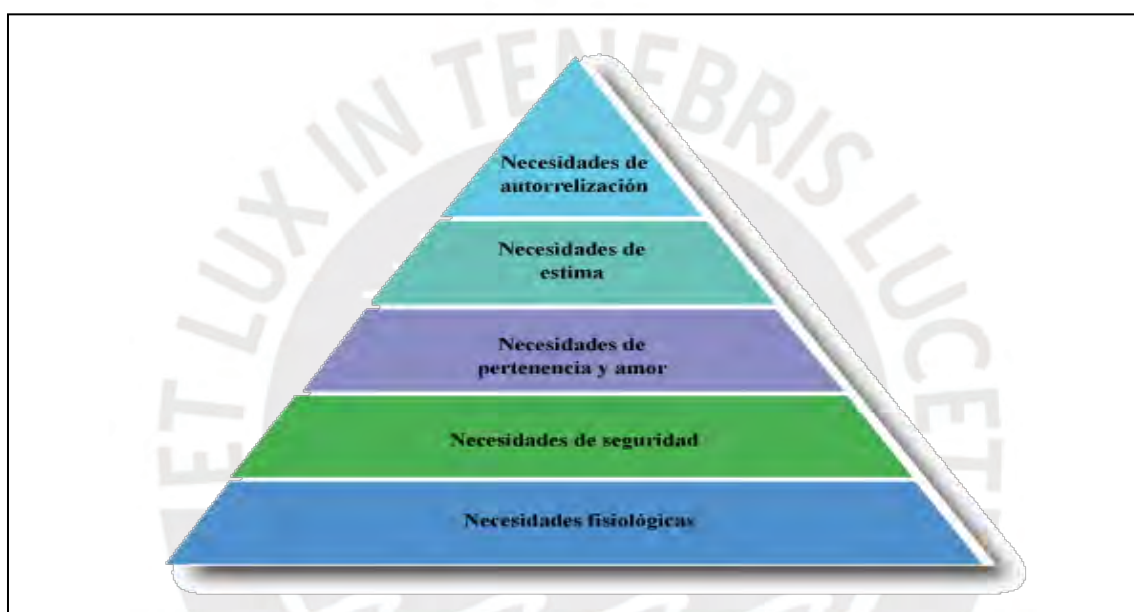
Estos conceptos de Maslow son interesantes, en el sentido de que nos invita a considerar la importancia de la influencia del contexto en el cual se desarrollan los individuos, ya que ello variará las vías por las cuales satisface sus deseos. Información que resulta importante si lo que se busca es estimular determinados deseos en un entorno laboral, como es la plataforma. En cuanto al entorno, es pertinente mencionar que dentro de este se entiende qué factores incluyen temas como tiempo histórico específico, el grado de consolidación de mercado u economía, en la cual se desarrolla la plataforma, el desarrollo de políticas y marco legal vinculado, fuerzas económicas indirectas, entre otros. Sin embargo, hay un tema aún más importante, que es la relevancia del contexto generado por el propio individuo y que, de acuerdo a Maslow, debería priorizarse.

Respecto a la teoría de la motivación humana, Maslow identificó cinco niveles de necesidades que conducen las actividades humanas (ver Anexo D): (1) Necesidades Fisiológicas, (2) Necesidades de Seguridad, (3) Necesidades de pertenencia y amor, (4) Necesidades de Estima y (5) Necesidades de Autorrealización.

De acuerdo al autor, las necesidades estarían jerarquizadas y escalonadas como se observa en la Figura 4, de modo que cuando las necesidades de la base son cubiertas, se empiezan a sentir las necesidades de orden superior (Maslow, 1991). Es decir, para que unas necesidades sean motivadoras, es necesario que las necesidades de orden inferior sean cubiertas y una vez que esto sucede, dichas necesidades dejan de ser motivadoras.

Otro autor relevante en este campo es Frederick Herzberg, reconocido psicólogo de su época, con gran influencia en la gestión administrativa de empresas, quien desarrolló un enfoque muy relacionado con la teoría de las necesidades de Maslow. Herzberg propone la teoría de la motivación-higiene, donde sugiere que el trabajo se ha enriquecido para producir una utilización efectiva del personal (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1967). Esto sería evidencia de los primeros intentos sistemáticos por motivar a los trabajadores mediante la manipulación de los factores motivadores. Basado en la creencia de que las actitudes apropiadas conducirán a un trabajo eficiente y creará una estructura organizacional (Herzberg et al., 1967).

**Figura 5: Necesidades según Maslow**



Adaptado de: Maslow (1991).

Considerando lo anterior, Herzberg plantea la existencia de dos factores que influyen en el comportamiento de las personas, específicamente, trabajadores; por un lado, la *satisfacción*, la cual estaría catalizada por los *factores de motivación*. Estos tendrían un efecto incremental en la satisfacción de los individuos, pero poco efecto en la insatisfacción del mismo; por otro lado, la *insatisfacción*, que deriva de la ausencia o inadecuación de los *factores de higiene*, pero cuya presencia no determina la satisfacción a largo plazo del individuo (Herzberg et al, 1967).

Respecto a estas dos categorías, Herzberg considera determinados criterios para cada una, las cuales conforman un total de 16 criterios, de los cuales a esta investigación le interesan 13; entre los *factores de motivación* están: Reconocimiento, logro, responsabilidad, progreso profesional, trabajo en sí mismo; y por parte de los *factores de higiene* están: salario, relaciones interpersonales, supervisión técnica, políticas de la compañía y administración, seguridad en el trabajo, condiciones de trabajo, status, factores de la vida personal, entre los más importantes.

Alineado a sus hallazgos, Herzberg et al (1967) propone el llamado “enriquecimiento de tareas” en la cual se sugiere el reemplazo de tareas simples por tareas más retadoras en el puesto de trabajo, que supongan un mayor nivel de desafío y satisfacción laboral para el trabajador.

Cabe notar que, en el estudio de Herzberg, sus entrevistados solían atribuir su satisfacción a ellos mismos, mientras que cuando se sentía mal sería por factores extrínsecos. Hecho que se repite en otros estudios, en los que, en las motivaciones para trabajar, pese a la gran variedad de respuestas, existía una amplia distinción entre la motivación intrínseca y extrínseca (Arnold & Randall, 2012). En este punto, ya se iniciaba a esbozar las ideas de esos dos tipos de motivación, siendo que, de acuerdo a Herzberg et al (1967) la intrínseca es más confiable y poderosa que la motivación extrínseca, como forma de influir en el comportamiento en el trabajo.

Otro autor relevante es Victor Vroom, profesor de la escuela de negocios de Yale, quien desarrolló la teoría de las Expectativas, en la que intenta explicar por qué los individuos deciden determinados comportamientos dentro de las organizaciones, con especial hincapié a la toma de decisiones y liderazgo. Esta es una de las teorías más reconocidas y aceptadas actualmente, pues sostiene que los trabajadores se motivan para realizar determinado nivel de esfuerzo cuando tiene razones para pensar que dicho esfuerzo le hará acreedor de una buena evaluación de desempeño, lo que necesariamente conlleva recompensas (aumentos, ascensos, entre otros). Esto llevará a que el trabajador se acerque a alcanzar sus metas profesionales (Vroom & Deci, 1988). Esta teoría también considera al *desempeño* como un factor a tomar en cuenta y que suma al análisis de la motivación. Pese a que en la presente investigación no se ahonda en este tema, es relevante para comprender mejor las teorías posteriores.

Es en las teorías más recientes que se ha profundizado más respecto a las motivaciones intrínsecas y extrínsecas. Si bien se sabe que las necesidades propician los estados motivacionales en nosotros, los individuos no siempre son capaces de generar su propia motivación, siendo necesarios incentivos externos. Es así que la experiencia ha demostrado que hay dos maneras para disfrutar de una actividad: intrínseca o extrínsecamente (Reeve, 2009). Como lo plantea Edward Deci<sup>6</sup> (1996), cualquier actividad puede ser abordada desde una orientación tanto intrínseca como extrínseca.

No obstante, la complejidad para distinguir ambos tipos dificulta la tarea de reconocer el tipo de motivación de una persona para desarrollar determinada actividad. Para facilitar este quehacer, Deci plantea la Teoría de Autodeterminación, que es un amplio marco de estudio de

---

<sup>6</sup> Profesor de Psicología en la Universidad de Rochester, y director de su programa de motivación humana, reconocido por sus teorías de motivación intrínseca y extrínseca y necesidades psicológicas básicas.

la motivación humana. Tal es así, que los conceptos de motivación intrínseca y extrínseca han sido ampliamente abordados para realizar estudios de investigación respecto a sistemas de información, incluidas iniciativas de PC, específicamente para aproximarse a las motivaciones detrás de los participantes de la multitud, tales como los estudios de Nov, Naaman y Ye (2009), Zheng, Li, y Hou (2011), Leimeister et al (2009), entre otros.

Por un lado, la *motivación intrínseca* nace naturalmente de necesidades psicológicas orgánicas, curiosidades personales y aspiraciones innatas de crecimiento (Reeve, 2009), lo que significa que las personas tienen los elementos necesarios para experimentar la motivación intrínseca, como aquella sensación por la cual uno se siente competente y *autodeterminado* realizando cierta actividad. Es decir, en el campo de lo laboral, un trabajador naturalmente despierta su motivación intrínseca basada en sus orientaciones, intereses personales, competencias desarrolladas, lo cual trascenderá hasta sus propias elecciones en su trayectoria laboral. En ese sentido, la motivación intrínseca emana directamente de las necesidades del organismo y satisfacción que la actividad laboral brinde.

Por otro lado, de acuerdo a Reeve (2009) la *motivación extrínseca* surge de los incentivos y consecuencias del entorno, lo que constituye un medio para lograr un fin, es decir, se da el comportamiento con la finalidad de conseguir algún objetivo creado en el entorno. Si bien, comúnmente, los comportamientos motivados intrínseca y extrínsecamente suelen parecerse, la diferencia esencial entre ellos es la fuente que cataliza y dirige el comportamiento” (Reeve, 2009). De acuerdo a Deci (1996), cuando la recompensa extrínseca es asociada a una actividad de poco interés para el trabajador, no se logrará motivar de la manera deseada. En cambio, si la tarea es significativa, la recompensa extrínseca influye de manera positiva en la motivación intrínseca.

Adicionalmente, Reeve (2009) afirma que existiría gran variedad de motivaciones, en una gama de niveles que puede ir desde motivación para nada autodeterminada hasta la que es totalmente autodeterminada. Queda claro que a un extremo se encuentra la motivación intrínseca, la cual cuenta con pleno respaldo de la autodeterminación de la persona y se refiere a todos los casos donde las necesidades psicológicas organicistas del ser, generan una motivación para actuar. Y, en el otro extremo, se encuentra la *a-motivación*, referida a la falta de motivación, ya sea intrínseca o extrínseca.

Entre ambos tipos, desde la motivación extrínseca a la intrínseca, se pueden distinguir cuatro (4) tipos de regulación de motivación (ver Anexo F): regulación externa, regulación asimilada, regulación identificada y regulación integrada; las cuales varían principalmente en el grado de autodeterminación que subyace en ellas. Esta secuencia es relevante en tanto nos

ayuda a comprender de mejor manera los tipos de motivaciones extrínsecas, cuya identificación es importante porque la proporción de autodeterminación en cualquier estado motivacional tiene un efecto substancial en lo que la gente siente, piensa y hace (Gottfried, 1985, Grolnick & Ryan, 1987; Ryan & Connell, 1989; Vallerand et al., 1992; citado en Reeve, 2009). Entonces, esto influiría en cuanto esfuerzo o compromiso los FDC ponen en una tarea designada, dependiendo del tipo de motivación que desencadena el respectivo comportamiento.

Coherentemente, es relevante conocer qué implicancias tienen ambos tipos de motivación en su uso práctico. Al respecto, Deci (1996) explica que:

Muchos estudios han revelado que las personas tienen un menor desempeño resolviendo problemas, cuando trabajan por una recompensa extrínseca que cuando están intrínsecamente motivados. De hecho, muchos estudios han confirmado que el desempeño de cualquier actividad que requiera de ingenio, concentración profunda, intuición y creatividad, tiende a verse dañada cuando los controles son usados como una estrategia motivacional. Y, por supuesto, también es el caso de que las personas disfrutarán menos (se sentirá menos satisfechos con las experiencias cuando los controles externos son las razones de su comportamiento. (p.26).

Entonces, el uso de recompensas y controles extrínsecos (incentivos) pueden ser beneficiosos para el cumplimiento de ciertas actividades y logro de determinadas metas, sobre todo si ello depende de cantidades (metas numéricas). Sin embargo, es importante tener en consideración que el creciente desempeño de estas estrategias, puede acarrear ciertos efectos negativos. Los cuales, también afectarían negativamente el desempeño, como:

Dificultad para suprimir la recompensa y lograr la persistencia del comportamiento: Una vez que se han empezado a usar recompensas para controlar a las personas, no se puede volver atrás fácilmente. Los experimentos relativos han demostrado que cuando los comportamientos se convierten instrumentales para obtener recompensas, esos comportamientos durarán tanto como las recompensas estén disponibles. Esto podría estar bien en algunos casos, pero mayormente las actividades que se recompensan son las que idealmente deseáramos que persistan aún después de suprimir la recompensa.

El enfoque en la recompensa y no en la actividad genera distorsiones del comportamiento esperado, pues afecta al proceso y a la calidad del producto, sobre todo, si se trata de producción por cantidad. Cabe señalar que las personas tienden a ser creativas para encontrar atajos y esquivar las reglas, y respecto a los procesos, pueden encontrar soluciones efectivas, pero no más creativas. Esto suele traer más controles, que finalmente agravan la



situación. Todo ello suele desencadenar más controles, que lejos de solucionar el problema, solo alargan la batalla.

En consecuencia, de acuerdo a esta y todas las teorías hasta ahora mencionadas, es recomendado que en la gestión del talento se priorice la motivación intrínseca. Sin embargo, las plataformas suelen tener mayor control sobre las motivaciones extrínsecas. En ese sentido, es adecuado aportar por una visión integradora, en la cual los conocimientos se complementan para lograr un mejor resultado en la práctica. Por ello, es importante tener en consideración que mientras una estrategia esté más cercana a la motivación intrínseca en la escala, los resultados podrían ser resultados más beneficiosos tanto para la PC, como para los FDC.

En las economías modernas es común emplear motivaciones extrínsecas como impulsor de la productividad y eficiencia. No obstante, hay mejores maneras de usarlas, por ejemplo, no pensar en las recompensas como una forma para motivar a las personas, es decir, cuya función no sea retener sino reconocer el buen desempeño. Además, es recomendable que las recompensas sean equitativas con la finalidad de las personas y sientan que la recompensa está a la medida de sus contribuciones y a lo que otras personas están ganando (Herzberg, 1987). Bajo esta lógica las personas que hacen mayores contribuciones deberían obtener más recompensas. No obstante, es recurrente que esta dinámica se tergiverse en el largo plazo, ya que se suele usar la recompensa para lograr que las personas den/hagan más. En este punto, se inicia el proceso decisorio de los trabajadores para determinar sus comportamientos en los entornos laborales. En este proceso intervienen las orientaciones personales que se hallan formadas y que expresan a través de los valores, intereses priorizados y que definen, finalmente, las decisiones profesionales/laborales.

En resumen, es posible decir que todas las teorías se han enriquecido unas de otras, lo que ha permitido el surgimiento de perspectivas más flexibles y cercanas a la mayoría de contextos presentes. En primer término, tenemos a Maslow con la teoría de necesidades, que propone un enfoque de gestión del talento centrado en las personas, para lo cual genera una jerarquía de necesidades y plantea un orden en el cual estas serían satisfechas. Pese a que esta carece de flexibilidad, sirvió de base para teorías posteriores como la de Herzberg y Vroom. Estas complementan el conocimiento, el primero, hace mayor hincapié en los conceptos de satisfacción e insatisfacción y el rol de los factores vinculados; y el segundo, desarrolla las implicancias ligadas al desempeño. Todo esto nos lleva a la teoría de autodeterminación de Deci y Ryan, en la cual se consideran dos grandes tipos de motivación, suficientemente flexible como para incorporar las motivaciones de los trabajadores, de acuerdo al grado de motivación intrínseca y extrínseca.

La presente investigación, no toma ninguno de los modelos desarrollados hasta el momento pues todos se alejan del contexto novedoso y disruptivo en el cual trabajan las PC: las consideraciones respecto a los trabajadores y el contexto son muy diferentes. Sin embargo, las mencionadas teorías han servido como una base ideal para, sobre ellas, construir y presentar los resultados del trabajo de campo. Asimismo, es pertinente mencionar que se considera que el enfoque de la teoría de autodeterminación resulta útil para realizar una clasificación tentativa de los factores hallados, lo que ayudó a analizar las motivaciones de los FDC de cara a los incentivos (motivaciones externas) ofrecidos por la PC.

## **2.2. Nuevos enfoques: La Motivación en el Crowdsourcing**

El Crowdsourcing ofrece un potente enfoque para lidiar con problemas, que por naturaleza son difíciles de resolver computacionalmente, a través de la segmentación de tareas a través de la web. Así, el Crowdsourcing supone un gran número de distintos retos en comparación al ámbito tradicional de trabajo (Rogstadius et al, 2011). De modo comparativo, es posible decir que los trabajadores online no suelen tener la importancia o visibilidad relativa a un trabajador en un entorno tradicional. En este, el trabajador supera una mayor cantidad de filtros, cuenta con historias laborales, probablemente, una reputación tanto dentro como fuera de la organización, además este trabajador atravesará por diversos métodos de sociabilización e inserción en el entorno laboral y, finalmente, todo ello asegurará la satisfacción que se alcance con los productos que ellos entreguen.

En oposición, de acuerdo a Rogstadius et al (2011), el entorno del Crowdsourcing, existen retos vinculados a las limitaciones que tienen los contratantes para incrementar las probabilidades de alta calidad del producto. Esto, además de que los trabajadores de la multitud suelen contar con una diversidad muy heterogénea de experiencia, habilidades y motivaciones, las cuales es necesario conocer para gestionar adecuadamente el talento y potenciar los resultados que estos entregan.

Como ya se vio, la teoría clásica brinda nociones generales sobre motivación en contextos tradicionales. Sin embargo, como área de investigación, el Crowdsourcing, en toda la extensión de su compleja y difusa concepción, aún se encuentra en construcción. La escasa orientación teórica, es un indicador de la inmadurez, pese a que algunos investigadores de distintas disciplinas han contribuido al estado actual de investigación sobre el tema (Zhao & Zhu, 2014).

Por un lado, Zhao y Zhu (2014) proponen próximas direcciones de investigación para el Crowdsourcing, que se agrupan en tres perspectivas: del participante (participante/multitud), organización (contratante) y del sistema de Crowdsourcing (plataforma). En ese sentido,

respecto a la perspectiva del participante, este es considerado muy importante para el éxito del sistema, ya que este tiene una gran dependencia en la participación de la multitud, como también mencionan Ross et al. (2010). Por otro lado, Vakharia y Lease (2013) realizan la comparación y análisis de un grupo de plataformas, a partir de las cuales definen temas relevantes para diferenciarlas e investigarlas. Entre esos, se encuentran los mecanismos de incentivos, basados en la motivación de los participantes (multitud).

Cabe señalar, que si bien las motivaciones halladas en el OSS (Open Source Software) y el outsourcing son de ayuda, no son precisamente transferibles a los casos de Crowdsourcing, debido a las diferencias entre ellos. Aunque, en algunos casos, sea posible aceptar vías de investigación similares, debe tenerse clara la distinción. Entonces, es relevante indagar sobre teoría que trate la motivación en el Crowdsourcing, o, en su defecto, sistemas de información, que representen contextos actuales, complejos, influenciados por el advenimiento de la tecnología y el desarrollo de los sistemas de información. Es así que, al momento, es posible encontrar teoría en construcción, que brinda aproximaciones sobre los primeros pasos en la investigación relacionada.

En ese quehacer se ha recurrido a la teoría de motivación intrínseca y extrínseca, cuyo marco se propone para analizar las motivaciones que tendrían mayor presencia en el uso de los dos principales tipos de sistemas de información que se distinguen: *utilitarios* y *hedónicos* (Gerow, Ayyagari, Bennett, & Roth, 2012). Los primeros son los que proveen un valor externo a la interacción entre el usuario y el sistema con una finalidad clara de productividad; y, los segundos, proveen de un valor interno en la interacción mencionada, con una finalidad de diversión/disfrute (Wu & Lu, 2013). De ese modo, los sistemas de información se categorizaron, de acuerdo al tipo de motivación que desencadenaba en sus usuarios.

De acuerdo a la teoría existente, la motivación para los usuarios de un sistema será extrínseca si estos la perciben de manera instrumental. Es decir, como un medio para alcanzar sus objetivos valorados, distintos a la actividad en sí misma. Mientras que, si su participación en un sistema no parece tener ninguna razón más que la de realizar la actividad en sí misma, se dice que la motivación es intrínseca (Davis, Bagozzi & Warshaw, 1992).

Asimismo, otros enfoques (más recientes) proponen que existen sistemas de información que conforman un tercer tipo, con un sistema mixto, es decir, que contiene características de un sistema utilitario y hedónico. En consecuencia, este tercer tipo estaría conducido por la motivación tanto intrínseca como extrínseca (Sun & Zhang, 2006 citado en Gerow et al., 2012). Considerando toda esta teoría desarrollada para sistemas de información, y

dado que las PC también lo son, es posible explorar las motivaciones de la multitud, construyendo una base con los hallazgos en estudios similares para estos sistemas.

### 2.3. Estudios similares

Como se dijo anteriormente, el Crowdsourcing, por tratarse de un fenómeno de reciente reconocimiento y popularidad, cuenta con escasa teoría consolidada. El escenario es el mismo, o tal vez más mezquino, respecto al tema de Motivación de la multitud en las PC, lo cual resultaría interesante y muy útil, siendo que se trata de un contexto muy distinto al que se considera en las teorías académicas desarrolladas hasta el momento. Sin embargo, si se ha desarrollado algunas investigaciones que abordan el tema, que nos proveen algunas evidencias sobre los caminos a seguir al tratar este tema (ver Anexo G).

En específico, respecto a los estudios sobre motivación en el Crowdsourcing, en cuanto a las motivaciones, hay algunas divergencias, convergencias, contraposiciones y otros. Esto se debería a los diferentes contextos en los cuales se emplea el Crowdsourcing, muchos de los cuales, sin distinción, han servido de contexto empírico para investigaciones. Ejemplo de este tipo de diferencias es que la motivación para participar en una plataforma de Crowdsourcing de Competencia de ideas (Ebner, Leimeister, & Krcmar, 2009) no será la misma que en una de innovación abierta (Brabham, 2010), es claro que existirán diferencias, a nivel de contextos, públicos objetivos, pero, sobre todo, resultados.

Es relevante notar que entre los dieciséis (16) estudios encontrados, con temática similar a la presente investigación, solo cinco (05) fueron realizados bajo el mismo enfoque (cualitativo), como se observa en la Tabla 4. Esto permite saber que la mayoría de información con la que se cuenta es en base a la medición de factores ya identificados (propio del enfoque cuantitativo), pero no se ha priorizado la profundidad de los hallazgos, lo que permitiría mayor entendimiento sobre los mismos.

**Tabla 4: Comparación de estudios similares**

Estudio	Autor(es)	Contexto Empírico	Metodología	CP *	I&E **
Community engineering for innovations: The ideas competition as a method to nurture a virtual community for innovations.	J. M. Leimeister, M. Huber and H. Krcmar	SAPiense Idea Competition	Cuantitativo	x	x
Leveraging Crowdsourcing: Activation-supporting components for ITbased ideas competition.	J. M. Leimeister, M. Huber and H. Krcmar	SAPiense Idea Competition	Cuantitativo	x	x

**Tabla 4: Comparación de estudios similares (continuación)**

Estudio	Autor(es)	Contexto Empírico	Metodología	CP *	I&E **
Community engineering for innovations: The ideas competition as a method to nurture a virtual community for innovations.	J. M. Leimeister, M. Huber and H. Krcmar	SAPiensi Idea Competition	Cuantitativo	x	x
Leveraging Crowdsourcing: Activation-supporting components for ITbased ideas competition.	J. M. Leimeister, M. Huber and H. Krcmar	SAPiensi Idea Competition	Cuantitativo	x	x
Motivating and supporting collaboration in open innovation	M. Antikainen, M. Mäkipää, M. Ahonen	CrowdSpirit FellowFoce Owela	Cualitativo	x	
Moving the crowd at iStockphoto: The composition of the crowd and motivations for participation in a Crowdsourcing application.	D. C. Brabham	iStockPhoto	Cuantitativo	x	x
Moving the crowd at Threadless, Information	D. C. Brabham	Threadless	Cualitativo	x	x
Motivations for Participation in a Crowdsourcing Application to Improve Public Engagement in Transit Planning.	D. C. Brabham	NextStopDesing.com	Cuantitativo		x
Task design, motivation, and participation in Crowdsourcing contests, International	H. Zheng, D. Li and W. Hou	Taskcn	Cuantitativo	x	x
A field trial on mobile Crowdsourcing of news content - Factors influencing participation	H. Vääätäjä, E. Sirkkunen and M. Ahvenainen	ScoopSHot	Cualitativo	x	x
Reader's Motivations to Participate in Hyperlocal News Content Creation	H. Vääätäjä	Sanoma Kaupunkilehdet	Cuantitativo	x	x
Factors affecting participation of solvers in Crowdsourcing: An empirical study from China.	B. Shao, L. Shi, B. Xu, and L. Liu	Zhubajie.com	Cuantitativo	x	
Analysis of Participation in an Online Photo-Sharing Community: A Multidimensional Perspective.	O. Nov, M. Naaman, C. Ye	Flickr	Cuantitativo		x
Crowdsourcing and Creativity	M. Dontcheva, E. Gerber, S. Lewis	Mechanical Turk	Cualitativo	x	x
Working for Free? - Motivations of Participating in Open Source Projects.	A. Hars, S. Ou	Linux	Cuantitativo	x	x
More than fun and money. Worker Motivation in Crowdsourcing - A Study on Mechanical Turk	T. Schulze, N. Kaufmann	Mechanical Turk	Cuantitativo	x	x

**Tabla 4: Comparación de estudios similares (continuación)**

Estudio	Autor(es)	Contexto Empírico	Metodología	CP *	I&E **
Why Hackers Do What They Do: Understanding Motivation and Effort in Free/Open Source Software Projects.	K. Lakhani, R. Wolf	SourceForge	Cuantitativo		x
Understanding Continued Use of Crowdsourcing Systems: An Interpretive Study.	W. Soliman, V. Tuunainen	ScoopSHot	Cualitativo	x	x

Nota: (\*) Crowdsourcing Pagado

Nota: (\*\*) Análisis basado en la teoría de Motivaciones Intrínsecas y Extrínsecas.

Cabe señalar que catorce (14) del total de investigaciones identificadas, emplean las últimas teorías sobre motivación, que distingue entre motivaciones intrínsecas y extrínsecas. Esto respalda las decisiones en esta investigación respecto a la teoría elegida. Además, es interesante que, en todos los estudios, se ha hallado por lo menos uno de cada tipo de motivación, lo que evidenciaría que tanto las motivaciones intrínsecas como extrínsecas son importantes al influir en la participación en una PC (Soliman & Tuunainen, 2015).

Si bien dichas investigaciones son de gran utilidad para comprender mejor el tema que nos ocupa y brindan una pauta tentativa para aproximarse al mismo, dos cosas son claras: 1) Los contextos empíricos (casos de estudio) de los cuales se toman las muestras son distintos a los que se encuentran presentes en Perú, por lo que es inevitable pensar en la probabilidad de encontrar sesgos de entorno u otros en los resultados; 2) Los contextos empíricos de las investigaciones encontradas son en su totalidad de países lejanos a Latinoamericano, lo cual genera una brecha cultural difícil de superar.

En torno a ello, esta investigación no considera ninguno de los factores hallados de ningún estudio en específico, sino que hace una intersección entre todas ellas, para identificar las más recurrentes y tener una primera referencia de los factores finales. Cabe resaltar que estos son solo de carácter referencial, por las razones mencionadas en el párrafo precedente.

### 3. Caso Freelancer.com

Freelancer.com es una PC, del tipo marketplace global, que permite la conexión entre los contratantes y demandantes de trabajo, sobre todo, trabajo independiente o freelance en el rubro de las comunicaciones, diseño gráfico, publicidad y programación, entre otros. En ese sentido, la empresa se define como “el mercado de trabajo independiente y Crowdsourcing más grande del mundo” (Freelancer Limited, 2016), pues cuenta con más de 18 millones de usuarios entre contratantes y freelancers, en más de 247 países, regiones y territorios.

Freelancer.com fue fundada en 2009 en Sídney, Australia. Cuenta con oficinas en este país, así como en Vancouver, Londres, Buenos Aires, Manila y Jakarta. Como parte de su estrategia de crecimiento, la empresa adquirió diversas plataformas de su mismo rubro, tales como Getafreelancer.com, EUFeelancer.com, Lime Exchange, Scriptlance.com Freelancer.co.uk, Escrow.com, entre otras (Freelancer Limited, 2016).

La empresa por su naturaleza digital tiene un manejo distinto al de las empresas tradicionales en cuanto a su gestión interna y externa. Esto repercute en cómo se relaciona con sus usuarios, por ejemplo, no se emplean herramientas tradicionales de investigación de mercados como focus group, entrevistas a profundidad, entre otros. En su lugar, cuenta con software y personal especializado que realiza el análisis y seguimiento de la actividad online. El área encargada se denomina *Adquisición de Usuarios*, los cuales se ocupan del marketing, analizar el feedback de usuarios, y testeó de las mejores formas de captación del usuario. En cuanto a la retención, se analiza desde el momento que ingresa el usuario, hasta cuando paga o recibe dinero; así, se testeó todo ese proceso para poder optimizarlo de la mejor manera (comunicación personal, 15 de marzo, 2015). Asimismo, para la plataforma considera que es necesario contar con una economía colaborativa en la plataforma: la interacción se aleja de ser rigurosa (empleado-colaborador); se usa un *sigma colaborativo* en el que todos ganan a través de la creación de un mercado (comunicación personal, 06 de octubre, 2014).

De acuerdo a Sebastián Siseles, director internacional de Freelancer, en el 2012, la plataforma inició sus actividades en Latinoamérica empezando por Argentina, luego Chile, México, Brasil, Perú, Uruguay y Colombia. En Perú, Freelancer.com abrió su dominio en abril del 2013 y, actualmente, cada día la plataforma recibe 12 mil usuarios nuevos diariamente, de forma neta; y 6000 proyectos nuevos, (comunicación personal, 24 de marzo, 2015). Debido a esto, Siseles visitó Perú y brindó declaraciones a la prensa respecto a su interés y su estrategia de ingreso al mercado peruano. En una de ellas comentó:

Perú no solo cuenta con un importante capital humano y altamente calificado para atender nuestro proceso de expansión, sino que, además sus niveles de inflación por debajo del 2%, crecimiento del PIB en el orden del 5% y una moneda estable, hacen del Perú un mercado muy interesante en donde instalarse. Creemos que es una plaza con excelente potencial y una oportunidad muy interesante para la empresa, por lo que nuestra proyección al cierre del 2013 radica en un crecimiento de no menos de un 50%. (RPP, 26 de abril de 2013)

Estas declaraciones, dejan entrever que uno de los principales objetivos de iniciar actividades en Perú fue incrementar el capital humano, multitud, en la plataforma, pues este es

esencial para mantener la atención y calidad del trabajo realizado y, así, responder a la creciente demanda de servicios que recibe la plataforma. De acuerdo a Síseles, para el ingreso de Freelancer en Perú, si bien no se realizó un estudio de mercado formal, sí se analizaron determinados datos; por ejemplo, características demográficas, porcentaje de conectividad en el país y ciudades, análisis de oferta educativa, estado de la economía creativa (cantidad de personas entre 18 y 37 años de edad [principales usuarios freelancers]), si contaban con el dominio *.com.pe*, el grado de dificultad de implementar las transacciones con la moneda peruana y divisas, entre los más relevantes (comunicación personal, 04 de febrero, 2016).

Asimismo, se cuenta con información sobre el perfil del freelancer latinoamericano, a los cuales se les considera poseedores de características muy similares por su ubicación, compartir cultural, además que el 90% - 95% maneja el mismo idioma (comunicación personal, 04 de febrero, 2016). Así, el factor del idioma para Latinoamérica parece significar una gran ventaja en comparación a Europa, por ejemplo. Así, Freelancer.com parece tener clara los rasgos más importantes de los FDC en América Latina; así como, los potenciales contratantes. Al respecto, Síseles comenta que:

Si comparamos la economía de América Latina con otras, esta tiene un alto grado de dependencia de lo que hagan o dejen hacer las medianas y grandes empresas. Ante este escenario la nueva generación de los millenials quiere hacer algo al respecto y derribar esa brecha de dependencia. (comunicación personal, 04 de febrero, 2016)

De lo anterior, se deriva otro de los rasgos resaltantes de los FDC de la región latinoamericana y es que, por su historia de crisis económicas, han observado de generación en generación, perder su capital, sus empresas, sus fuentes de ingreso (comunicación personal, 15 de marzo, 2015). Por este motivo, el latino ha desarrollado un espíritu emprendedor, principalmente, para lograr su independencia económica. Además, Síseles hace hincapié en que: “Para querer dedicarse a ser de forma absoluta al ser freelancer, es muy importante poseer un sentimiento emprendedor, porque, finalmente, los freelancers son pequeños emprendedores”, (comunicación personal, 15 marzo, 2015).

Adicionalmente, es relevante resaltar el tema de la desconfianza, como una característica cultural de los latinos y, sobre todo, en los peruanos. Freelancer.com es consciente de ello, y Síseles lo expresa: “El Perú es un país caracterizado por la ausencia de confianza para contratar servicios a través de internet o incursionar en el comercio electrónico, especialmente para los contratantes” (comunicación personal, 06 de noviembre, 2014).

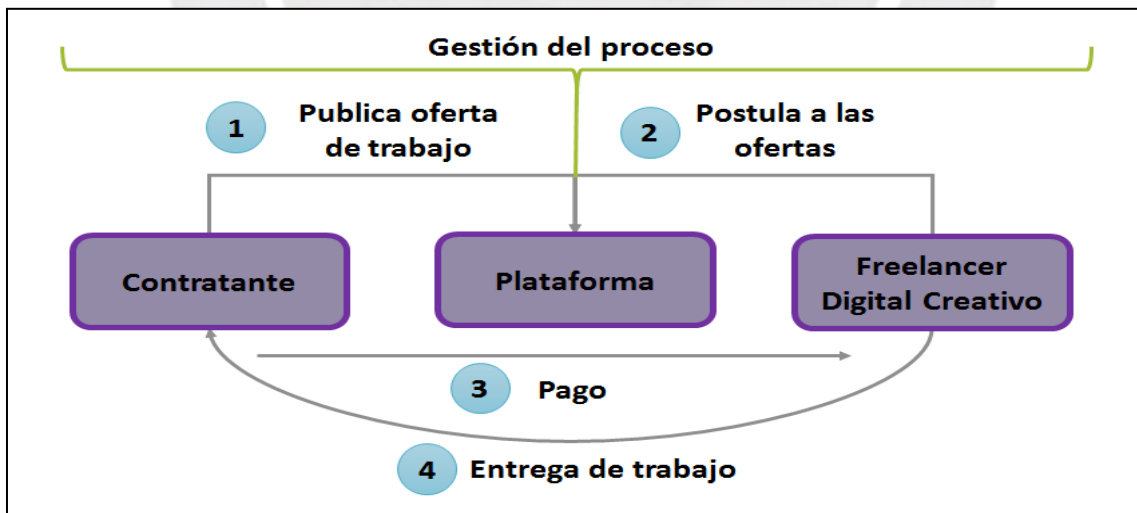


### 3.1. Modelo de negocio

Básicamente, la plataforma Freelancer.com cuenta con dos grupos de usuarios: los contratantes y los FDC. Los primeros pueden contratar los servicios de trabajadores freelancers en áreas diversas como: desarrollo de software, ingreso de datos, diseño hasta ingeniería, ventas y marketing, contabilidad y servicios legales. Mientras que los freelancers pueden acceder a un trabajo de acuerdo a sus áreas de interés o expertise, presupuesto y tiempo disponible (Freelancer, 2016).

Freelancer.com ofrece un mercado laboral online donde FDC y contratantes de diversas partes del mundo pueden realizar transacciones a distancia de forma segura, rápida y adaptable a sus preferencias. En la Figura 5 se esquematiza el funcionamiento de la plataforma y la dinámica de los usuarios. Como se observa, en la dinámica de este modelo de negocio existen tres elementos clave: la plataforma, organización (contratante) y los FDC. Los contratantes envían sus ofertas de trabajo a la plataforma, las cuales se publican a la multitud de FDC, en respuesta, ellos postulan a las ofertas que encuentren atractivas. Luego, el contratante selecciona un FDC y le otorga el trabajo. Freelancer.com se encuentra durante todo el desarrollo del trabajo, brindando la plataforma para la comunicación, monitoreo, entrega de productos, soporte técnico, pagos del trabajo e, incluso, manejo de litigios en caso de desacuerdos. Freelancer.com recibe ingresos tanto por los trabajadores como por los contratantes, 10% y 3% respectivamente.

Figura 6: Dinámica en Freelancer.com



Además, esta investigación ha construido un modelo de negocio de Freelancer, en base a la información obtenida, la cual se puede ver a detalle en la Tabla 5. Se aprecia que, al ser Freelancer una empresa digital, atrae y retiene a sus usuarios a través de su plataforma y

herramientas digitales complementarias. Por ello, la empresa establece relaciones con los usuarios de forma automatizada. Tiene como principales recursos su plataforma, conocimiento y data del mercado, y el personal especializado que posee. Los contratantes son la fuente de ingresos de los FDC y la plataforma, si bien la plataforma cobra una comisión mayor a los FDC, este ingreso solamente ocurre al momento de concretarse una transacción entre contratante y FDC. Adicionalmente, los contratantes requieren contar con una oferta diversa de FDC, ya que así pueden conectar con los que mejor satisfagan sus necesidades, se ajusten a su proyecto/tarea o visión. Lo mismo se aplica para el caso de los FDC, pues aplicarán de acuerdo a sus objetivos, habilidades, intereses.

Cabe mencionar que la mayoría de los contratantes son de países de altos ingresos y los FDC de países de ingresos medios y bajos, esto puede variar dependiendo el nivel de especialización y expertise de los servicios requeridos. Por ello, la empresa suele enfocarse en reclutar FDC en países de India y Latinoamérica, incluyendo Perú.

**Tabla 5: Modelo de negocio Canvas de Freelancer**

Aliados	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- PayPal</li> <li>- Freemarket</li> <li>- GeoTrust</li> <li>- Skrill</li> </ul>	Adquisición y retención de usuarios Marketing digital Seguridad técnica Atención al usuarios 24X7	Acceso a oportunidades de trabajo compatible con las necesidades de desarrollo profesional y personal.  Acceso a un mercado online de trabajo con una multitud diversa de freelancers con rápida capacidad de respuesta, seguridad, sencillez y a precios competitivos.	Automatizada: a través de algoritmos se busca ofrecer las oportunidades más adecuadas al perfil de usuario.  Informativa y colaborativa: se propicia espacios de colaboración e interacción.	<i>Trabajadores freelancers:</i> Personas entre 18-40 años con alto conocimiento y cercanía al mundo digital  <i>Contratantes:</i> Emprendedores, PYMES, startups y empresas individuales
	<b>Recursos clave</b>		<b>Canales</b>	
	Tecnologías vinculadas a la plataforma Personal especializado Conocimiento del mercado y data		Plataforma Correo Blog Redes sociales Call Center	
<b>Costos</b>			<b>Ingresos</b>	
Equipo interno de la empresa Administrativos Mantenimiento de la plataforma			Fee 10% para empresas Fee 3% para freelancers	

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

El presente estudio es un ejemplo de cómo el mundo natural y el virtual se interrelacionan a través de actividades e interacciones, que generan un entorno híbrido, novedoso y complejo para la investigación. No cabe duda que “el internet, las redes sociales y los últimos desarrollos tecnológicos en el entorno 2.0 están causando un gran impacto en la investigación en general” (García & López, 2012). Como es lógico, esto influye directamente en el diseño de la investigación, los tipos de problemáticas abordadas, las herramientas empleadas para la obtención de datos y las características de estos.

Por lo tanto, la presente intenta dar una mirada a una realidad híbrida, que reconfigura la realidad en la que se desenvuelven los participantes. Este hecho ha demandado la utilización de métodos tradicionales para el mundo natural y algunos específicos para el mundo virtual, dando lugar a una combinación que ensaya aproximarse pertinentemente a la realidad. Desde esa perspectiva, a continuación, se hace una descripción detallada de la metodología empleada:

### **1. Enfoque de la investigación**

La presente investigación tiene enfoque cualitativo debido a que pretende explorar, descubrir y comprender el tema de investigación: la motivación de los FDC para permanecer en la PC Freelancer, teniendo a la vez en cuenta la novedad del tema de investigación y la escasez de estudios similares. En ese sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2010), mencionan que una investigación con enfoque cualitativo permite una dispersión o expansión de los datos e información, pues ella orienta hacia la exploración, descripción y el entendimiento más no a la cuantificación o medición propia del enfoque cuantitativo, la cual sería una fase posterior al entendimiento.

### **2. Alcance de la investigación**

El alcance de esta investigación es exploratorio y descriptivo. Por un lado, exploratorio porque aborda un contexto nuevo en el mundo y sin estudios similares en Perú. Así, esta investigación constituye una primera aproximación para el país, lo cual se condice con lo sostenido por Hernández et al. (2010), quien menciona que una investigación exploratoria examina un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.

Por otro lado, descriptivo debido a que los hallazgos, por su nivel de profundidad, permitieron especificar propiedades, características y rasgos importantes del objeto de estudio (Hernández et al, 2010). Así pues, se identifica y describe, sobre todo, las características de los FDC y sus motivaciones para permanecer en la plataforma.

### **3. Viabilidad**

La viabilidad de la investigación se basa en el acceso a los entes claves del estudio: los FDC, las plataformas y representantes de estas. Es relevante mencionar que la naturaleza virtual de las plataformas ha facilitado el acceso al entorno de trabajo que enfrentan los FCD peruanos. Asimismo, a pesar de la escasez de libros y literatura académica consolidada sobre motivación en plataformas de Crowdsourcing, se ha contado con teoría en construcción en fuentes digitales tales como papers, blogs de expertos y de las plataformas más consolidadas.

### **4. Limitaciones de la investigación**

La presente tesis posee las limitaciones propias de la investigación cualitativa, pues sus resultados no son generalizables: solamente aplican a la muestra. No obstante, dado los criterios para seleccionar la muestra y las técnicas de triangulación, es de esperar que estos sean similares a poblaciones con las mismas condiciones: FDC latinos de otras PC (marketplace).

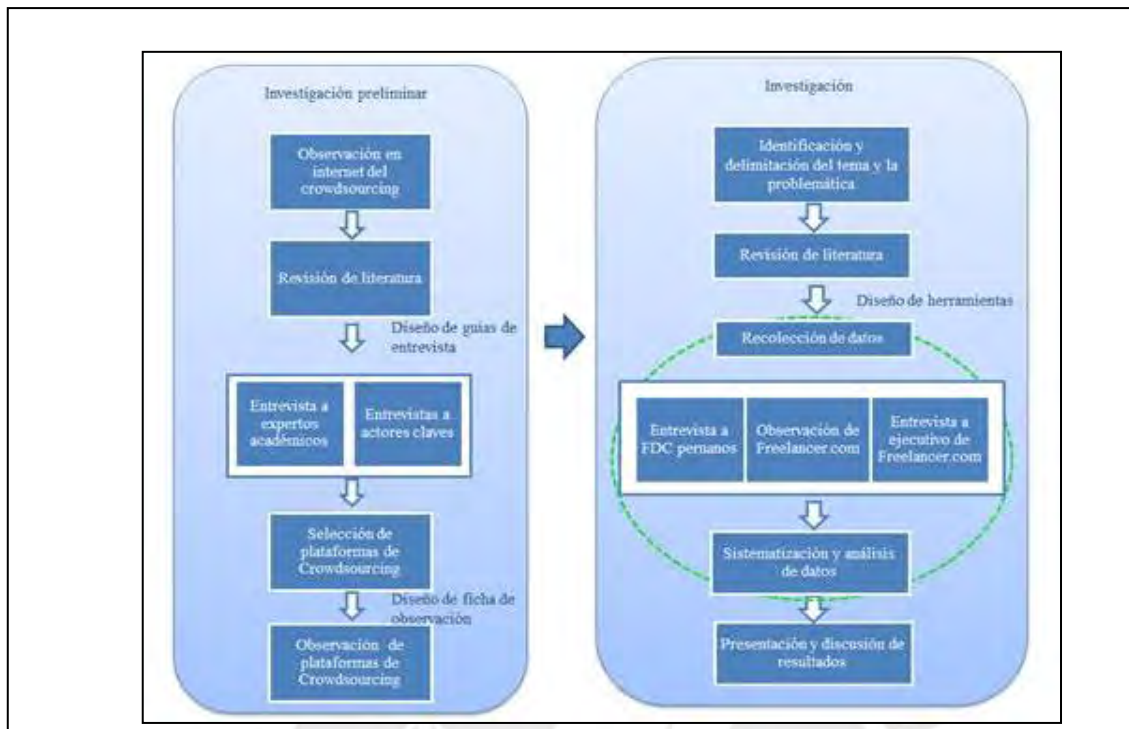
Por otro lado, los motivadores se han hallado en base a las herramientas usadas, siendo la fuente principal de información el auto-reporte del mismo freelancer. Como tal, solamente se ha capturado aquello que el entrevistado considera que lo motiva. Esto implica un sesgo, pues es posible que existan motivadores no mencionados por los entrevistados consciente o inconscientemente.

Tampoco pretende crear nueva teoría pues el objetivo de esta tesis está en el marco de ofrecer un primer acercamiento, por lo cual no ha seguido el enfoque de teoría fundamentada. También, como se ha precisado en el alcance, no se pretende ofrecer relaciones de causalidad ya que es una investigación exploratoria y descriptiva. Es pertinente mencionar que estas decisiones responden a la naturaleza y novedad del objeto y sujeto de estudio, como se ha explicado en el capítulo anterior, así como a las limitaciones de tiempo y recursos económicos.

### **5. Diseño de la investigación**

El desarrollo de la investigación se dividió en dos grandes etapas. Si bien toda la investigación tiene carácter exploratorio, fue durante la investigación preliminar que se pudo comprender y contextualizar el fenómeno estudiado, así como identificar uno de los temas de investigación más relevante para el contexto de las plataformas de Crowdsourcing: la motivación de los FDC. Así, en la siguiente etapa se procedió a responder una pregunta de investigación concreta. El proceso metodológico se resume en la Figura 6.

**Figura 7: Proceso Metodológico**



### **5.1. Primera etapa: Investigación preliminar**

La primera fase de investigación fue netamente exploratoria, pues buscó conocer y comprender el origen, funcionamiento y presencia en Latinoamérica y Perú del Crowdsourcing para poder establecer una pregunta de investigación viable y relevante en términos de gestión. En ese sentido, esta fase estuvo orientada a la dimensión epistemológica de la investigación, pues en ella se hizo un mapeo general de la información y conceptos que permitió dar forma a la pregunta de investigación y su consistencia como tal.

El primer paso en esta etapa consistió en navegar en internet en búsqueda de ejemplos del fenómeno del Crowdsourcing, tanto a nivel conceptual como práctico, secundado por una revisión de la literatura. Cabe mencionar que se enfrentó a la limitación que supuso la escasez de fuentes de información con validez académica pues, por la naturaleza del objeto de estudio, la información se encontraba principalmente en blogs y páginas webs. Durante el desarrollo de la investigación, fuentes con validez académica fueron encontrándose, lo cual hizo necesario una constante revisión de la literatura en todas las etapas.

Frente a ello, se consideró oportuno realizar entrevistas a expertos teóricos y empíricos de las principales plataformas de Crowdsourcing para poder tener una mayor comprensión conceptual y práctica, especialmente del entorno latinoamericano, sobre la cual no tratan las

fuentes secundarias. Un resumen de los entrevistados a los que se accedió se presenta en la Tabla 6.

**Tabla 6: Lista de expertos entrevistados en la primera fase**

Categoría	Nombre	Cargo	Entidad	País de origen	Fecha	Medio
Expertos académicos (en Crowdsourcing)	Enrique Estellés	Investigador PhD	Universidad Católica de Valencia	España	20/10/14	Virtual
	Eduardo Villanueva	Docente asociado	Departamento de Comunicaciones, PUCP	Perú	24/03/15	Presencial
Expertos empíricos (plataformas de Crowdsourcing)	Agustina Ribeiro	Miembro de equipo de marketing y captación	Nubelo.com	Chile	28/10/14	Virtual
	Carolina Navarrete	Gerente General	Moovshake.com	Argentina	05/10/14	Virtual
	Sebastián Síseles	Director para Latinoamérica	Freelancer.com	Argentina	06/10/14	Virtual
Experto en el entorno creativo	Oscar García	Director General Creativo	Quorum Saatchi & Saatchi	Perú	24/10/14	Presencial
	Alex Cajas	Gerente General	Luna Films	Perú	01/10/14	Presencial
Experto en negocios digitales	Freddy Kamt	Director Comercial de Servicios Digitales	Empresa digital líder orientada a los procesos de recursos humanos	Perú	28/11/14	Presencial

Asimismo, en la Tabla 7, se resumen las entrevistas a cinco (05) creativos peruanos offline para conocer sus percepciones sobre el trabajo freelance en Perú. Dado que no existe mucha información formal sobre el sector creativo peruano, estas entrevistas aportaron de manera importante a la contextualización y conocimiento de los FDC en Perú.

**Tabla 7: Creativos peruanos entrevistados**

Creativos peruanos entrevistados		
Nombre	Fecha	Medio
Entrevistado 1	24/10/2015	Presencial
Entrevistado 2	29/10/2015	Presencial
Entrevistado 3	26/10/2015	Presencial
Entrevistado 4	12/10/2015	Presencial
Entrevistado 5	28/10/2015	Presencial

Con la información recabada hasta ese momento, se avanzó en el conocimiento del Crowdsourcing y las plataformas a nivel conceptual y empírico; a la vez que se identificó de algunos ejemplos de PC. No obstante, se consideró necesario ampliar dichos ejemplos para tener un mayor conocimiento sobre el mercado. Por ello se procedió a definir palabras claves, buscar, identificar y seleccionar las plataformas, de acuerdo a determinados criterios (ver Anexo J). Luego, se realizó una observación de dos de las plataformas. y, finalmente, búsqueda de información local para entender las implicancias del Crowdsourcing en Perú.

### ***5.1.1. Resultados de la investigación preliminar***

De manera muy general se mencionan los resultados obtenidos en la primera fase de la investigación, sobre todo aquellos resultados que han colaborado con la identificación de la pregunta de investigación final de la presente investigación. En los anexos de resultados de primera fase (ver Anexo O) se puede profundizar, de ser necesario.

#### *a. Contextualización de la situación del Crowdsourcing en el mundo*

Las entrevistas a expertos del Crowdsourcing creativo permitieron contextualizar los primeros pasos de la investigación pues aclararon la situación del Crowdsourcing como fenómeno, su origen, dinámica, actores, tipología y concepto. Asimismo, dónde y cómo se está desarrollando este. Con ello, la revisión bibliográfica pudo ser más focalizada y permitió identificar algunas de las tendencias más relevantes vinculadas, entre ellas la mayor competitividad, los cambios generacionales, los nuevos estilos de trabajo, la necesidad de innovación y cooperación (open innovation, por ejemplo), la escasez del talento, entre otros.

#### *b. Comprensión del negocio de Crowdsourcing a nivel regional*

Las entrevistas a directivos y ejecutivos de plataformas de Crowdsourcing permitieron comprender con mayor precisión sus modelos de negocio y algunos aspectos del mercado en el que se encuentran. A partir de lo cual, se pudo comprender el rol del contratante y el FDC, destacando la alta presencia del último en países latinoamericanos. Además, se observó tendencias de popularidad del trabajo creativo en tres plataformas consultadas lo cual hizo necesario un aproximamiento al sector creativo.

#### *c. Nociones del sector creativo peruano*

La introducción al sector creativo peruano involucró entrevistas a un ejecutivo del sector creativo, un empresario y cinco creativos. Del lado de los expertos se pudo identificar a los principales actores y dinámica de este sector, los retos que enfrentan y su opinión sobre los

FDC. Por el lado de los FDC, la percepción sobre su sector, necesidades y expectativas laborales y opiniones sobre el freelancing en Perú.

Los resultados alcanzados más resaltantes para la investigación, de parte los expertos, fue la importancia de encontrar talento y el recurrente uso de la recomendación para obtener trabajadores. Esto implica, para el freelancer, un importante trabajo de difusión de sus habilidades.

Por el lado de los creativos, manifestaron que el trabajo tradicional no llena sus expectativas y por ello desean opciones laborales que brinden flexibilidad de horarios, algún nivel de estabilidad y remuneraciones competitivas. Respecto al trabajo freelancing, la opinión ha sido favorable; sin embargo, la inestabilidad de las remuneraciones y la gestión de la actividad freelancing es un tema de preocupación.

#### *d. Presencia del Crowdsourcing en Perú*

Se identificaron las plataformas con presencia en Perú, entre las cuales destacó Freelancer.com. Dicha plataforma, se enfoca en poner talento al alcance de los contratantes, pues casi el 70% de los proyectos que se publican son sobre tecnología y requieren de altas habilidades, el 30% restante son sobre trabajos de baja complejidad. No obstante, si bien dicha plataforma permite realizar millones de proyectos en el mundo y Latinoamérica, de acuerdo a Siseles, en Perú solo se publican 5 proyectos (comunicación personal, 6 de octubre de 2014).

#### *e. Repercusión de la presencia del Crowdsourcing al sector creativo peruano*

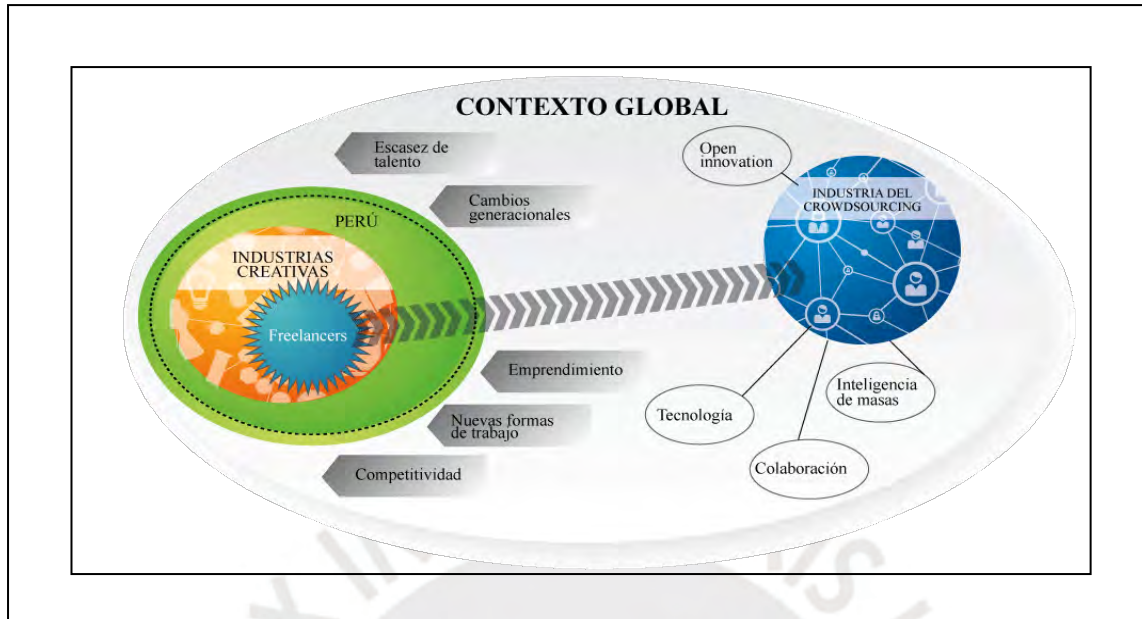
Las plataformas de Crowdsourcing representan una oportunidad para los creativos peruanos, por tener potencial para satisfacer sus necesidades laborales. Sin embargo, dicha plataforma está siendo poco aprovechada por los creativos e incluso es mirada con escepticismo.

Así, esta investigación giró hacia las interrogantes de cómo se puede comunicar, hacer visible y más atractiva la plataforma para los FDC peruanos de manera que tanto los FDC peruanos como la plataforma se beneficien de esta conexión. Considerándose que esto partiría del conocimiento preciso sobre las razones de los FDC para ingresar y permanecer en la plataforma. De ese modo, se definió la pregunta de investigación: ¿Qué factores motivan un atracción y retención permanente de los FDC digitales creativos con las PC para el caso de Freelancer.com en Perú?

La Figura 7 esquematiza los resultados tanto del trabajo de campo como de la revisión de la literatura en este nivel de la investigación. La cual guio la decisión del tema de investigación.



**Figura 8: Esquematación del contexto del Crowdsourcing en Perú**



## 5.2. Segunda etapa: Investigación

Esta etapa involucró la revisión de literatura focalizada en motivación e incluso en las plataformas de Crowdsourcing del tipo estudiado (Crowdsourcing pagado o marketplace). Como ya se mencionó, por la naturaleza cualitativa y exploratoria de la presente, fue necesaria una revisión constantemente de la literatura. Con la información recogida, sobre todo, en libros y papers, se analizaron y recopilaron las posibles variables del estudio. Cabe señalar que se realizó una comparación entre los estudios que cumplieran con el requisito mínimo de ser plataformas que ofrecen recompensas económicas al igual que nuestro caso de estudio. Es así que de las dieciséis (16) plataformas identificadas, se seleccionaron trece (13) investigaciones para la comparación (ver Anexo F).

Por otra parte, para fines de comparación, se hizo una clasificación de todos los factores considerados en cada una de las trece investigaciones. Si bien algunas ya contaban con esta diferenciación, no siempre se daba esta situación, por lo que se realizó el discernimiento en base a la literatura revisada. Posteriormente, se compararon los factores entre los más parecidos y más repetitivos de la matriz, para finalmente considerar los factores con seis o más repeticiones.

De la comparación de factores (ver Anexo F), en la Tabla 8 se identificaron algunas variables recurrentes que se consideró interesante tener, hacia el final de esta investigación, la oportunidad de compararlos con los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

**Tabla 8: Variables recurrentes en investigaciones preliminares**

Nº	Variables	Código de Autor*	Repeticiones
1	Incentivos económicos	A, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M	12
2	Mejora de Habilidades / Aprendizaje Profesional	A, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L	11
3	Reto Intelectual	B, C, D, G, I, J, K, L	8
4	Reconocimiento / Reputación	A, B, C, G, I, J, K, M	8
5	Gusto/Disfrute	C, E, F, J, L, M	6
6	Marketing Personal	A, C, D, E, G, H	6

Nota: (\*) Códigos corresponden a los empleados en el Anexo F.

Posteriormente, se optó por un camino inductivo de recojo de variables en los entrevistados, aunque teniendo las variables mencionadas en la Tabla 8 como referencia. Cabe resaltar que la razón para optar por un análisis abierto, en lugar del análisis de categorías teóricas, se debió a la escasez de teoría adecuada al entorno estudiado, pues, como se detalló en el marco contextual y en el marco teórico, la teoría existente permite tener un marco de comprensión del objeto y sujeto de estudio.

Al respecto cabe remarcar que las diferencias entre un freelancer que trabaja a través de una plataforma web y un trabajador dependiente (que labora de forma presencial), son fundamentales. Esto debido a que cada entorno ofrece y demanda elementos distintos. Por ello, se ha considerado que usar un modelo propio del trabajo dependiente, resulta inadecuado para esta investigación, pues sus variables no se ajustan a las características del entorno virtual e independiente en estudio. Para llegar a dicha conclusión, se realizó la búsqueda de teorías de comportamiento organizacional y motivación con potencial para ser aplicado al caso, además de la correspondiente evaluación en base al conocimiento logrado en el marco de referencia.

Luego de esta decisión, se diseñaron las herramientas para iniciar el trabajo de campo, el cual implicó la observación de la plataforma, las entrevistas a los FDC peruanos y, finalmente, al ejecutivo de la plataforma. Cabe precisar que fue necesario hacer ajustes en la herramienta de recolección de datos de los FDC, durante su aplicación, para ir mejorándola y hacerla más efectiva. Esto en vista a los resultados iniciales del análisis de datos que es constante en la investigación. Al respecto, cabe mencionar que la investigación cualitativa suele ser más cíclica que lineal, por lo que es común retroceder, revisar los pasos previos y hacer ajustes en el proceso de investigación (Hernández et al, 2010).

## 6. Estudio de caso

Esta investigación es el estudio de caso de los FDC peruanos que trabajan de forma online a través de una PC pagada. El enfoque de estudio de caso utilizado es el instrumental

pues se pretende analizar el caso para obtener mayor claridad sobre un tema específico (Stake 1998 citado en Barrio et al, 2015). El tema estudiado es la motivación de los FDC peruanos para permanecer en una PC pagada.

La elección de la plataforma consideró la popularidad en Latinoamérica<sup>7</sup> de las plataformas, especialmente en Perú; pues ello implica mayores probabilidades de acceder a más y mejores experiencias<sup>8</sup>, las que son insumo elemental de la investigación.

La elección del caso involucró la definición de criterios, la recolección de datos, la evaluación de las plataformas (ver Anexo J) y las opiniones de expertos, con ello, se concluyó que la plataforma Freelancer.com era adecuada por contar con los mejores resultados. Además, que esta plataforma cuenta con mayor accesibilidad a los usuarios FDC, así como a sus directivos. Se logró así, para este caso, tener acceso a las partes claves que se requieren del caso para responder nuestra pregunta de investigación: ¿Qué factores motivan la atracción y retención permanente de los FDC digitales creativos con las PC?

## **7. Selección de la muestra**

### **7.1. Universo**

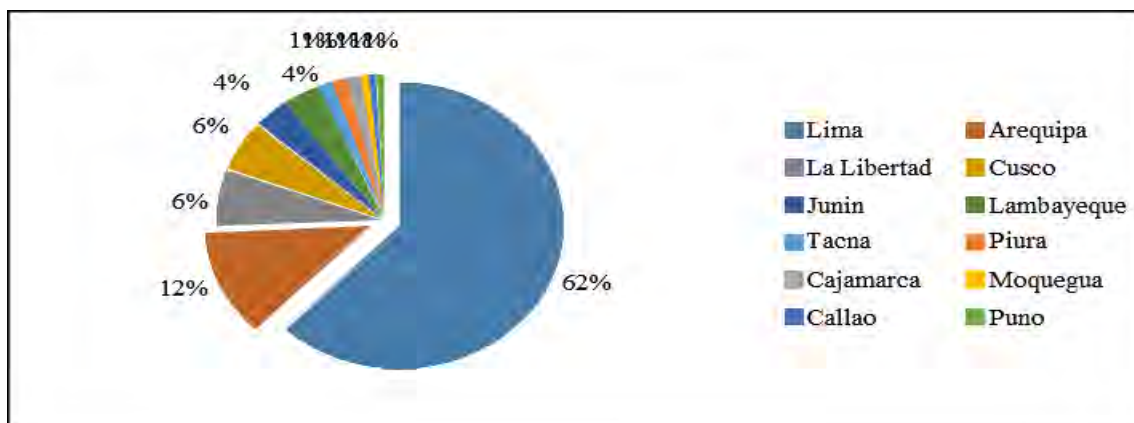
Determinar el universo de la población requirió de la recolección y elaboración de una base de datos. Por ello, el 19 de mayo de 2015 se recolectó información sobre los usuarios de Freelancer.com, a partir de la misma plataforma, pues esta información es pública. Con esta información se pudo mapear el número de FDC peruanos y sus principales características para ese momento. Cabe destacar que fácticamente no fue posible establecer la nacionalidad y residencia de los entrevistados, por lo cual se tomó como peruanos a aquellos que hayan indicado *Perú* en el campo *País*. Finalmente, se determinó que a esa fecha el universo estaba compuesto por 141 usuarios, distribuidos como se aprecia en la Figura 8.

---

<sup>7</sup> La popularidad incluye las visitas que recibe la plataforma, lo cual sugiere su capacidad para comunicar su oferta de servicios, captar el interés de sus potenciales usuarios y, así, mantenerse vigente en el mercado.

<sup>8</sup> Se entiende que una mejor experiencia es que el FDC haya tenido el tiempo de conocer el funcionamiento de la plataforma a través del uso de sus servicios, lo cual significa una opinión más enriquecida por diversas experiencias.

**Figura 9: Origen por departamento de los FDC peruanos en Freelancer.com\***



Nota: (\*) Basado en la información de Freelancer.com al 19 de mayo de 2015.

Como se puede apreciar, hay una presencia dominante de los FDC de Lima, además de aquellos usuarios registrados en Arequipa, Cajamarca y Cusco. No obstante, destaca que haya FDC de 10 departamentos del país con un perfil registrado, lo que demuestra el alcance que puede tener una plataforma, gracias a su naturaleza digital.

Otra información recolectada sobre los perfiles de cada usuario se ha resumido en la Tabla 9. En ella se puede apreciar las estrellas, los comentarios y recomendaciones que cada contratante le asigna a cada usuario. Asimismo, el costo por hora que cada FDC declara y la escala de dinero ganado, sobre lo cual se profundizará más adelante.

**Tabla 9: Modelo de negocio Canvas de Freelancer**

Crterios	Promedio de estrellas	Número de comentarios	Costo por hora (\$)	Número de recomendaciones	Escala de dinero ganada
Promedio	4.55	13.23	17.51	0.73	2.93
Moda	5.00	1.00	20.00	0	0

## 7.2. Muestra

De acuerdo a Hernández et al (2010), en el muestreo de la investigación cualitativa los datos no buscan ser representativos del universo o la población que se estudia, sino que esta se guía por los propósitos de la investigación. También menciona que el objetivo central de la muestra es seleccionar ambientes y casos que ayuden a entender con mayor profundidad del fenómeno y aprender de este. Así, en la se puede observar los criterios seleccionados para la muestra.

1. participación activa en la plataforma, considerándose activos a los usuarios que obtienen resultados económicos.

2. El indicador elegido fue el ítem *escala de dinero*, que indica la cantidad de dinero ganado por cada usuario (calificado del 1 al 10).

Cabe mencionar que la presente busca hallar los motivadores de los FDC para permanecer en la plataforma, por lo cual se ha considerado seleccionar a FDC que muestren una participación activa, pues son ellos quienes comprenden y usan de manera efectiva la plataforma. Asimismo, una participación efectiva y pagada en una PC implica alcanzar resultados económicos, los cuales pueden ser identificados con el criterio *escala de dinero*.

Los otros criterios mencionados fueron rechazados para la selección de los FDC porque las estrellas, comentarios y recomendaciones mostraron no tener una relación directa con el logro de resultados económicos, según el indicador *escala de dinero*, ya que los FDC podían tener 5 estrellas (como máximo) con solo un pequeño proyecto o tener muchos proyectos y ningún comentario. Asimismo, el costo por hora es definido por cada FDC siendo posible incluir cualquier número, sin que eso refleje su nivel de actividad en la plataforma, sobre todo en usuarios nuevos.

De esta manera, para usar el criterio *escala de dinero* se realizó la división de la escala en cuatro (4) cuartiles, a los cuales se ha proporcionado una letra, de la A a la I, donde la A representa al grupo que gana más dinero y la I a los de menos ingresos obtenidos.

**Tabla 10: Usuarios freelancers por escala de dinero\***

Nombre	Escala de dinero	Número de FDC peruanos	Porcentaje de FDC peruanos
<b>A</b>	0-1	29	21%
<b>B</b>	1.1-2	26	18%
<b>C</b>	2.1-3	22	16%
<b>D</b>	3.1-4	17	12%
<b>E</b>	4.1-5	22	16%
<b>F</b>	5.1-6	17	12%
<b>G</b>	6.1-7	7	5%
<b>H</b>	8.1-9	1	1%
<b>I</b>	9.1-10	0	0%

Nota: (\*) Basado en la información de Freelancer.com al 19 de mayo de 2015

De estas categorías, se optó por descartar las categorías A, B y C, porque se desea seleccionar los usuarios que probablemente hayan tenido éxito en la plataforma y puedan brindar información relevante sobre los factores que motiven su permanencia. Los usuarios con escalas de dinero correspondientes a los grupos restantes (D hasta la I) son un total de sesenta y cuatro (64) usuarios. De estos, solo se contaba con el nombre de usuario o alias que estos emplearon en sus perfiles, puesto que sus datos personales no son públicos.

Una vez hecha esta primera selección de usuarios, el contacto con estos se realizó a través de una búsqueda de todos los pseudónimos en todas las redes sociales y laborales. Producto de esta búsqueda, se obtuvieron los correos electrónicos, cuentas en redes sociales o páginas web propias de veintisiete (27) usuarios. Se contactó a todos ellos para solicitar su colaboración en la investigación, pero solo diecisiete (17) accedieron a participar.

Para definir el número de entrevistas a realizar a los creativos de la plataforma se ha considerado que sean lo suficiente para responder a las preguntas de investigación, nos basamos en la noción de saturación para definir el número total de entrevistas. En ese sentido, Hernández et al (2010), menciona que cuando después del análisis de múltiples casos se reduce la información novedosa encontrada, se puede concluir el análisis. En cambio, si se encuentran inconsistencias o falta de claridad en el entendimiento del problema planteado se sugiere regresar al campo para recolectar más datos.

En la presente investigación el punto de inicio de saturación de la muestra fue la novena entrevista, por lo cual se aumentaron dos entrevistas más, las cuales, sin embargo, no añadieron más información. Así, se llegó a un total de once entrevistas, las cuales tuvieron una duración de entre 1 y 2 horas aproximadamente.

Esta muestra, es decir los once FDC y el directivo de la plataforma, como es propio de un enfoque cualitativo, no probabilística, dirigida y no generalizable, pero permite responder la pregunta de investigación, tal como menciona Hernández et al (2010).

### **7.2.1. Perfil de los FDC entrevistados**

Respecto a los once FDC que finalmente fueron entrevistados, la Tabla 11 resume las características más destacadas.

**Tabla 11: Características de los perfiles de usuarios FDC entrevistados\***

Indicadores	Estrellas	Comentarios	Costo por hora \$	Recomendaciones	Departamento	Escala de dinero
Entrevistado 1	4.9	51	\$15.00	3	Moquegua	6.40
Entrevistado 2	4.9	28	\$20.00	7	Lima	5.50
Entrevistado 3	5	12	\$20.00	0	Arequipa	4.80
Entrevistado 4	4.6	42	\$20.00	4	Lima	5.30
Entrevistado 5	5	25	\$15.00	0	Lambayeque	4.20
Entrevistado 6	5	1	\$35.00	0	Callao	3.80
Entrevistado 7	4.8	5	\$15.00	0	Lima	3.10

**Tabla 11: Características de los perfiles de usuarios FDC entrevistados\* (continuación)**

Indicadores	Estrellas	Comentarios	Costo por hora \$	Recomendaciones	Departamento	Escala de dinero
Entrevistado 8	5	4	\$15.00	1	Lima	5.00
Entrevistado 9	5	18	\$17.00	1	Lambayeque	4.30
Entrevistado 10	5	3	\$25.00	0	Junín	3.40
Entrevistado 11	5	2	\$60.00	1	La Libertad	3.60

Nota: (\*) Basado en la información de Freelancer.com al 19 de mayo de 2015

Respecto a la información más personal, los entrevistados fueron personas entre los 25 y 40 años, con una edad promedio de 30 años. La totalidad era del sexo masculino, con estudios superiores (universitarios o técnicos) en curso o finalizados. Seis de ellos señalaron desempeñarse en diseño gráfico y audiovisual; seis en desarrollo de software y uno en ambos campos, de manera complementaria. Además, tres de los entrevistados indicaron que son trabajadores a tiempo completo de la plataforma, siendo esta su única fuente de ingresos, mientras que los 8 restantes afirmaron que emplean la plataforma de parcial o esporádica, la cual les remite importantes ingresos extras.

### **7.2.2. Perfil del directivo de Freelancer.com**

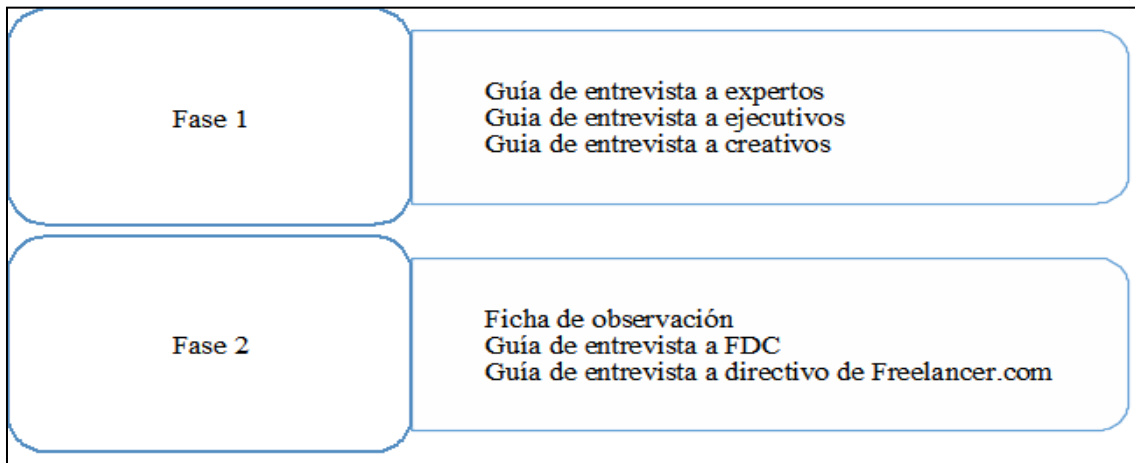
El entrevistado se desempeña como Director Regional Latam (DRL) y Director Internacional (DI). Como DRL es responsable de establecer, administrar y expandir la presencia de Freelancer.com y dominios locales asociados en América Latina, así como aumentar las visitas, usuarios y los ingresos originados en Latam. Como DI, es responsable de la creación, la comunicación, el mantenimiento y la alineación de la estrategia de expansión internacional de Freelancer.com, llevando al equipo de directores regionales y directores nacionales en todo el mundo<sup>9</sup> (LinkedIn, 30 de marzo de 2015).

## **8. Técnicas de recolección de datos**

Considerando la pregunta de investigación y el diseño metodológico, las principales técnicas han sido la observación y la entrevista se detalla en la Figura 10.

<sup>9</sup> Información validada en comunicación personal

**Figura 10: Herramientas de recolección de datos**



La decisión de realizar entrevistas a profundidad semi-estructuradas responde a que el tema de investigación tiene como núcleo conocer la motivación, un tema que demanda confianza entre el entrevistado y el entrevistador, lo que es favorecido por conversaciones naturales y poco estructuradas. Por otro lado, la observación –del sitio web, realizado antes de las entrevistas- es relevante porque permite aproximarse a la perspectiva del FDC, con lo cual se puede empatizar mejor con el entrevistado durante la entrevista, por ejemplo, para tener más elementos de contexto que movilizar durante la entrevista.

## **9. Sistematización y análisis de datos**

En búsqueda de un método de análisis de datos coherente con los objetivos de la investigación, se consideró que hay dos enfoques para analizar los datos. De acuerdo a Fernández (2006), los datos cualitativos generalmente son textos y en su análisis se puede distinguir, por un lado, la tradición lingüística, que trata al texto como un objeto de análisis en sí mismo; y, por otro parte, la tradición sociológica, que trata al texto como una ventana a la experiencia humana. Al respecto, se consideró que el segundo es el enfoque más apropiado pues las motivaciones no son un tema explícito, como se ha descrito en el marco teórico, por lo cual se requiere de la interpretación de los testimonios de los entrevistados y no solamente el análisis literal de las palabras.

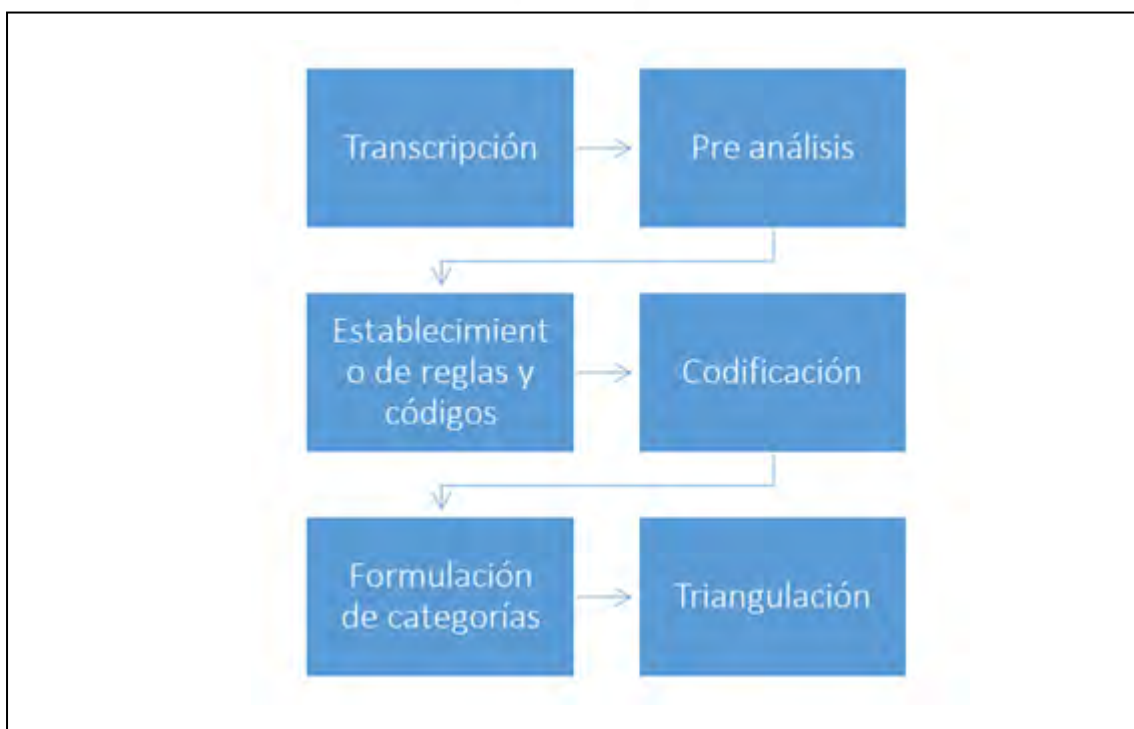
Cabe mencionar que la presente investigación no está probando un modelo que explique la motivación de los FDC para permanecer en una PC; sino que, apuesta por construir inductivamente categorías, a partir de los datos hallados, que permitan comprender las motivaciones, es decir, usa el método inductivo. Este, de acuerdo a Soldevilla (1995), este método es:



Un razonamiento reconstructivo para conseguir un el conocimiento individualizador o singular. Desde los inicios nos llevan al conocimiento de una realidad de lo particular (alguno o algunos) a lo general (el todo). La inducción es incompleta, puesto que de pocos casos concluye los restantes. (p.15)

Por ello, el proceso de análisis de datos ha seguido un proceso de codificación abierta considerando las pautas brindadas por el análisis de texto libre (Fernández, 2006) y de contenido (Cáceres, 2003). Este proceso se encuentra esquematizado en la Figura 11.

**Figura 11: Proceso de sistematización y análisis de datos**



### 9.1. Transcripciones

Las transcripciones fueron realizadas por las propias investigadoras para garantizar la claridad de estas. Esto se realizó conforme se terminaba cada entrevista. Estas produjeron una colección de transcripciones de 238 páginas de texto en espacio simple (ver Anexo digital).

### 9.2. Desarrollo del pre análisis

En esta etapa se realizó una revisión general del contenido a analizar. Esto consistió en leer cada transcripción para identificar las partes vinculadas a las preguntas de investigación y separarlas en una matriz de análisis por grandes temas, lo suficientemente flexibles para las etapas siguientes de análisis. Los párrafos separados fueron sintetizados en unas pocas palabras que se convirtieron en etiquetas las iniciales. A continuación, se hizo un banco de etiquetas y se

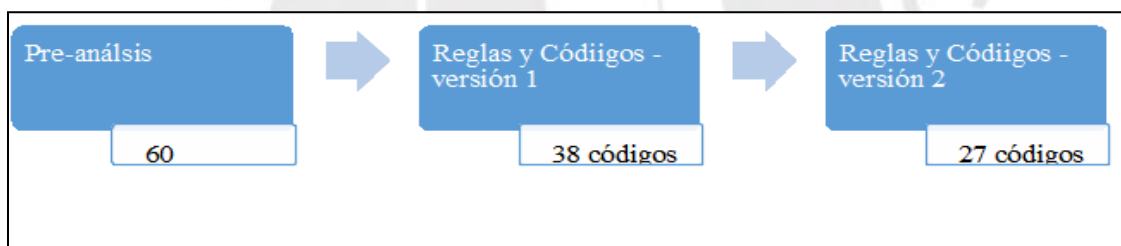
revisó la relación entre ellas, así se establecieron etiquetas más generales. Con todo esto se pudo tener una visión general del contenido de las entrevistas e identificar los primeros hallazgos para dar paso a un segundo análisis ya con el conocimiento previo de las etiquetas más generales, las cuales se convirtieron en guías de trabajo.

### 9.3. Reglas de análisis, códigos de clasificación y codificación

Las primeras etiquetas identificadas en la fase del pre-análisis facilitaron la creación de una primera versión de reglas de análisis y códigos de clasificación. Así, las etiquetas que agrupaban ideas, conceptos o temas similares se integraron en códigos. Cada código con su respectiva definición y reglas para definir qué tipo de testimonios ingresaron a cada código.

Sin embargo, durante el proceso de codificación se vio la necesidad de redefinir los códigos, eliminar unos e incorporar otros. En ese sentido, Cáceres (2013) menciona que, en la investigación cualitativa, los códigos se pueden modificar y retroalimentar durante el proceso de codificación, pues se trata de un proceso de afinación recurrente. Así, los códigos y reglas de codificación cambiaron en dos (2) oportunidades como se describe en la Figura 12.

**Figura 12: Proceso de codificación**



Una vez definida la última versión de reglas y códigos (ver Anexo M) se volvió a analizar todo el contenido para asegurarse de que todo el contenido esté codificado bajo las definiciones y reglas finales. Ello en consideración de que un elemento del análisis de contenido que fortalece la validez y confiabilidad de los resultados, es la determinación de reglas de análisis pues estas indican las condiciones para codificar y categorizar (Cáceres, 2003).

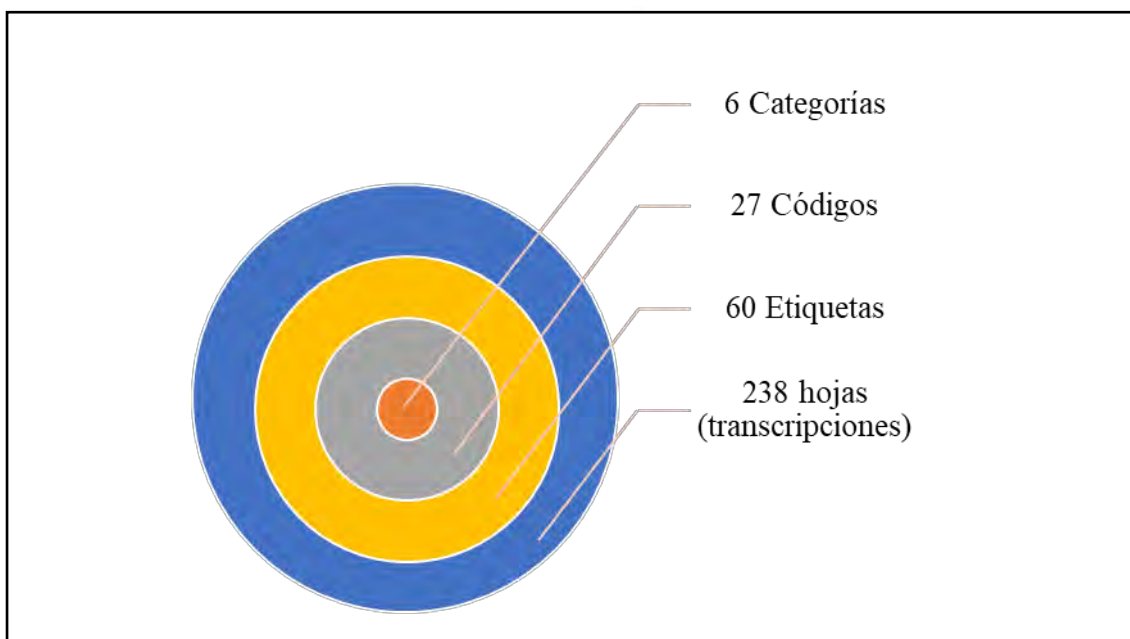
### 9.4. Desarrollo de categorías

De acuerdo a Cáceres (2013), el desarrollo de categorías es el nivel de abstracción más alto del análisis de datos, pues los códigos tienden a lo descriptivo o a lo interpretativo, mientras que las categorías agrupan o relacionan los códigos (dependiendo de las intenciones del investigador). Con esto en mente, durante esta etapa de análisis de datos se agrupó los códigos en categorías de acuerdo a como se observa en la Figura 12. Esto permitió responder la pregunta

de investigación pues se identifica las razones de los FDC para permanecer en la plataforma de estudio.

De acuerdo a Hernández (1994, citado en Cáceres, 2003), las categorías son las *casillas* en donde el contenido previamente codificado se ordena y clasifica de modo definitivo. Para poder lograr llegar al número final de categorías fue necesario un trabajo profundo de conceptualización de las categorías, así como de comprensión de los códigos. Las categorías definidas fueron siete (7) en primera instancia, pero pasaron a ser seis (6), finalmente.

**Figura 13: Proceso de Análisis de datos**



Cabe mencionar que, si bien no se puede asegurar que el análisis de contenido permita generar teoría, al menos se puede pensar en la mantención de su carácter analítico por cuanto implica una reestructuración o conformación de datos brutos hacia una nueva configuración teórica, a la manera de marcos o modelos teóricos (Cáceres, 2003), el cual para este caso se detiene en la conformación de categorías.

Finalmente, el análisis de datos de las otras fuentes de información se realizó en base a la ficha de observación y la sistematización de la entrevista al Directivo de Freelancer.com. Con ello se identificaron las ideas claves respecto a la motivación y los incentivos para luego ser contrastadas con la información proporcionada por los FDC peruanos entrevistados.

### **9.5. Triangulación**

La triangulación de datos supone el uso de diferentes estrategias de recojo de datos, las cuales pretenden verificar y comparar la información obtenida en diferentes momentos y con

distintos métodos. Tanto en el recojo de datos como en el análisis de los resultados para poder dar fiabilidad y rigor a los datos obtenidos (Betrian, E., Galitó, N., García, N., Jové, G. & Macarrulla, M., 2013).

De acuerdo a lo anterior, se recogió información sobre las motivaciones de los FDC desde tres fuentes primordiales: (i) los FDC, (ii) la observación de la plataforma y (iii) la opinión de un directivo de Freelancer.com. Asimismo, los incentivos han sido recogidos a partir de: (i) la observación de la plataforma y (ii) las entrevistas a un directivo la plataforma Freelancer.com.

En esta sección, se ha explicado las principales decisiones metodologías del proceso, basadas en sustento bibliográfico, con las posibilidades y limitaciones que cada decisión tiene, lo cual configura el alcance del presente estudio.



## CAPÍTULO 4: HALLAZGOS DE LA INVESTIGACION

Luego de la exploración de experiencias personales y observación, de acuerdo a lo planteado en la metodología del capítulo precedente, en esta parte se logra la identificación de los factores que motivan la atracción y retención de los FDC peruanos en las PC, para el caso específico de Freelancer. Asimismo, se presentan los resultados respecto a los incentivos que aplica la plataforma para atraer y retener a los FDC. Adicionalmente, se podrá encontrar algunos hallazgos que no se previeron pero que se consideró interesante compartir. Todo lo expuesto en esta sección, responde las preguntas de investigación y sirve como insumo para la posterior discusión.

Por un lado, en respuesta a la primera pregunta de investigación, los factores se construyeron a partir de once (11) entrevistas a profundidad a FDC de la plataforma Freelancer (el detalle de selección y perfil, en el capítulo 3). Para el análisis y procesamiento de las transcripciones, se consideró el marco teórico. Así, se obtuvieron 60 etiquetas, que luego se convirtieron en 27 códigos, finalmente, agrupados en seis (06) categorías. Es así que serían seis los factores que potencialmente motivarían la participación de los FDC en la plataforma en estudio, priorizados en el siguiente orden: (1) Beneficio Económico, (2) Autonomía, (3) Marketing Profesional, (4) Progreso Profesional, (5) Autorrealización, y (6) Seguridad. Estos fueron definidos y priorizados de acuerdo a como se muestra en la Tabla 12.

**Tabla 12: Factores motivacionales por prioridad y definiciones**

Nº	Factores motivacionales	Nº de códigos	Definiciones
1	Beneficio Económico	09	Compensación económica percibida por la realización de tareas que afecta su poder adquisitivo y/o calidad de vida.
2	Autonomía	06	Necesidad de tener la independencia suficiente respecto a la toma de decisiones concernientes a las actividades laborales, que al momento, mejor se adapten a las preferencias y necesidades personales.
3	Marketing Profesional	06	Todo mecanismo por el cual sea posible visibilizar las habilidades imagen profesional para beneficiar su alcance en el mercado laboral.
4	Progreso Profesional	03	Desarrollo de habilidades y capacidades para incrementar su valorización como profesional en el mercado laboral.
5	Autorrealización	02	Gozo natural que el entrevistado experimenta directa o indirectamente con la realización de las tareas en la plataforma.
6	Seguridad	01	Percepción de que la plataforma es un entorno confiable respecto a sus procedimientos y que los riesgos no directamente sus derechos como trabajador.

Entonces, las diversas teorías tradicionales sobre motivación resultan un buen marco para comprender factores motivacionales específicos, incluso pese a sus limitaciones

contextuales. Para la presente, se consideró la teoría de Vroom de manera referencial, ya que no precisa factores motivacionales propiamente, pero permite comprender cómo los factores identificados desencadenarían un comportamiento deseado por la plataforma: *buen desempeño*. Por lo demás, para la identificación y definición de los factores se consideraron más apropiados: Maslow, Herzberg y Deci, pues sus trabajos giraron en torno a la determinación de factores motivadores, como se resumen en la Tabla 13.

Para el caso de la teoría de necesidades de Maslow, las necesidades de *autorrealización*, *estima*, *seguridad* y *necesidades fisiológicas* coinciden y explican los factores hallados en este estudio, no obstante, la necesidad de pertenencia no surgió de manera relevante en este estudio. Respecto a Herzberg, casi todos los factores motivadores identificados en su estudio coinciden con los de este estudio, pues para el caso de los factores higiénicos, el presente estudio encontró tres de siete (Herzberg, 1987). Finalmente, la teoría de Deci, fue crucial para el análisis de factores motivacionales a partir de su naturaleza intrínseca o extrínseca, y precisar niveles de autodeterminación que ayuden a comprender mejor los factores extrínsecos. Esta teoría por ser más general, se adecúa mejor a contextos novedosos como es el caso de este modelo de negocio.

**Tabla 13: Enfoques sobre Motivación**

Maslow	Herzberg Factor higiénico / Factor motivador		Deci
Necesidad de fisiológicas	Condiciones de trabajo	Logro	Intrínseca
Necesidades de seguridad	Relación con compañeros de trabajo	Reconocimiento	
Necesidades de pertenencia y amor	Relación con los subordinados	Trabajo en sí mismo	
Necesidad de estima	Relación con el jefe	Responsabilidad	Extrínseca
Necesidad de autorrealización	Políticas y reglas	Progreso	
	Calidad de supervisión	Posibilidad de crecer	
	Sueldo	Estatus	
	Seguridad	Vida personal	

En consideración de lo anterior, en la Tabla 14 se clasifican de los factores hallados en función a la teoría de Deci, considerando el tipo de motivación como de regulación, para facilitar su comprensión y análisis.

**Tabla 14: Clasificación de los Factores motivacionales**

Factor Motivacional	Tipo de Motivación	Tipo de Regulación
Autonomía	Intrínseco	Intrínseco
Autorrealización		
Beneficio económico	Extrínseco	Regulación externa
Marketing profesional		Regulación introyectada
Progreso profesional		Regulación identificada
Seguridad		Regulación asimilada

De acuerdo al marco teórico, la sola existencia de motivaciones no produce el comportamiento deseado, es necesario de incentivos que las activen para lograrlo. Así, la participación en las PC depende de los incentivos que los potenciales FDC perciban, por lo que tener los motivos de los FDC, supone un paso preliminar al diseño de incentivos adecuados o la determinación de si se está respondiendo o no a los factores de manera pertinente.

Al respecto, se responde a la segunda pregunta de investigación, en la que se identifican los incentivos que la plataforma ha implementado para la atracción y retención de los FDC. Como se observa en la Tabla 15. Cabe resaltar que las organizaciones, en general, tienen poca o ninguna influencia sobre los incentivos internos, por lo que es común que los responsables de la gestión desarrollen y provean incentivos externos para la participación. Además, cada motivo puede ser activado por uno o más incentivos, pero se ha seleccionado de acuerdo motivo que el incentivo active con prioridad, ya que un incentivo puede bien motivar como desmotivar, según las condiciones.

**Tabla 15: Cuadro Comparativo de Motivaciones vs. Incentivos**

Nº	Factores motivacionales	Incentivos de la plataforma
1	Beneficio Económico	X
2	Autonomía	
3	Marketing Profesional	X
4	Progreso Profesional	X
5	Autorrealización	
6	Seguridad	x

A continuación, se desarrolla cada factor motivacional, con especial atención en tres puntos: el soporte teórico, explicación del factor y los incentivos que ofrece la plataforma para activar el comportamiento deseado: atracción y retención de FDC.

## **1. Los factores motivacionales identificados**

### **1.1. Autonomía**

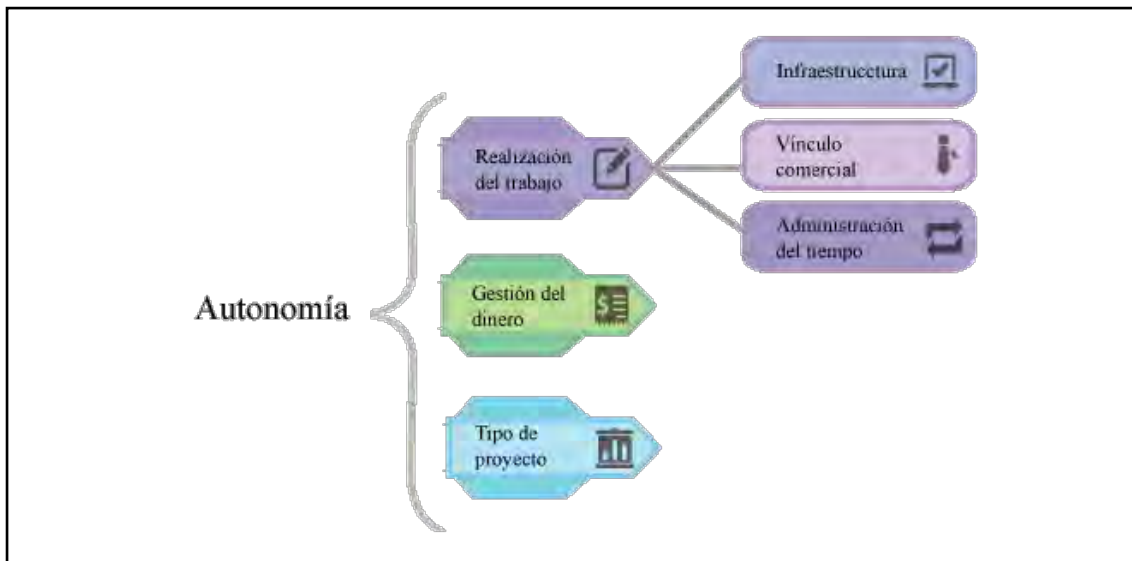
Este término hace referencia a la necesidad de tener independencia suficiente respecto a la toma de decisiones en el entorno laboral, la elección de procedimientos y los métodos, entre otros, que, al momento, mejor se adapten a las preferencias y necesidades de los FDC. Deci y Ryan, postulan que la autonomía es la capacidad de actuar libremente y elegir nuestras opciones (Deci & Ryan, 1985), como parte de su Teoría de Autodeterminación, en la que se reconoce a este como un factor intrínseco. En su momento, Maslow y Herzberg, también reconocieron (con otro nombre y otra jerarquía) la importancia de este factor. El primero valora la libertad para escoger o realizar lo que la persona se encuentra capacitada para realizar (Maslow, 1991) y el segundo, menciona la relevancia de tener la responsabilidad sobre su propio trabajo y la satisfacción que eso conlleva.

La autonomía, en el contexto dinámico en el que trabajan las PC, está altamente influida por las tendencias generacionales, pues la generación de los FDC busca, cada vez más, encontrar espacios en los que encuentre un balance entre su vida laboral y personal. Al respecto, todos los FDC entrevistados valoran contar con autonomía en su participación en la plataforma, siempre en comparación relativa a los trabajos tradicionales, como ratificó el entrevistado E6 sobre la plataforma: “la libertad de poder viajar a donde quieras, manejar tu economía, manejar tus presupuestos, y hay un dialogo directo y horizontal con el cliente que muchas veces no se consigue cuando trabajas para una agencia de publicidad o una empresa”, (comunicación personal, 02 de junio, 2015). Así, en el mercado laboral tradicional local, la autonomía suele constantemente ser una meta a alcanzar, como asevera el entrevistado E11: “En ese tiempo yo estaba trabajando en una agencia y quería salir y empezar a hacer las cosas por mi cuenta”, (comunicación personal, 18 de junio, 2015).

Si bien, como trabajadores, aún deben realizar trabajos a través de la plataforma, dada la mínima supervisión por parte de la plataforma y/o contratante (la suficiente para asegurar la ejecución de la tarea o proyecto), ellos tienen mayor espacio para gestionar sus recursos tangibles (infraestructura, dinero) e intangibles (tiempo, conocimiento, intereses). En ese sentido, es posible decir que los FDC desarrollan la capacidad de autonomía laboral, en valoración de tres (03) aspectos: 1) realización del trabajo, 2) gestión del dinero, y 3) tipo de proyecto, como se resumen en la Figura 14.



**Figura 14: Esquema del factor motivador: Autonomía**



Autonomía en la realización del trabajo: Esta se refiere a los términos en los que se realiza el trabajo freelance. Primero implica libertad en la administración del tiempo, es decir, libertad para decidir sobre los momentos empleados para la realización del trabajo, siendo estos los que los FDC consideren adecuado y/o más eficiente, según su criterio o circunstancia, tal como indicó el entrevistado E8: “Porque te da una ventaja de poder disponer del tiempo y de administrar los proyectos como a uno mejor le venga, en cuanto a tiempo, en cuanto a disponibilidad” (comunicación personal, 04 de junio, 2015).

De este modo, el trabajador estima que su tiempo es más eficiente, tanto para él como para el contratante, debido a que se acorta el tiempo de toma de decisiones. Ello le brinda un mayor sentido de control sobre su trabajo, lo que hace que se sienta más comprometido con el desarrollo y resultado de la tarea o proyecto. Asimismo, implica que el trabajador podría manejar sus horarios y tener tiempo para atender otros aspectos de su vida (pasiones laborales paralelas, vida social y familiar).

Respecto al vínculo comercial, se encontró que las negociaciones y supervisión son distintas. En la plataforma se tiene libertad de decidir cómo atender al cliente, siendo que la negociación es directa con el contratante. Así, el tipo de vínculo comercial que se desarrolle depende directamente de ambos, por lo que el trabajador puede elegir con quien desea trabajar y se aprecia, especialmente, el trato laboral horizontal. Además, se destaca la libertad para realizar el trabajo: los clientes suelen confiar en las habilidades y conocimiento de los FDC, permitiéndoles experimentar, innovar, crear y apropiarse del producto final, con la única exigencia de que el resultado cumpla las expectativas iniciales. Algo que no se da en el mercado

laboral dependiente, como comentó el entrevistado E2: “lo que en verdad importa es el trabajo, (...) que cumpla con los tiempos, que haya un resultado” (comunicación personal, 28 de mayo, 2015), esto comparando su trabajo freelance con trabajos de oficina.

Finalmente, lo anterior está relacionado con la libertad para elegir la infraestructura o el espacio laboral, que podría ser en casa u otro lugar preferido o circunstancial, esto sería más razonable para ellos, como asegura el entrevistado E7: “A veces yo digo para que te obliguen a ir todo un mes todos los días a una hora determinada, cuando lo que te deberían obligar a entregar un producto, un resultado” (comunicación personal, 04 de junio, 2015). Además, esto les permitiría también mayor movilidad y por ello aprovechar mayores oportunidades personales o laborales.

Autonomía en la gestión del dinero: Trabajar a través de la plataforma brinda la posibilidad de gestionar sus finanzas personales y tomar mejores decisiones de acuerdo a sus objetivos. Los FDC pueden definir las épocas en las que precisen mayores ingresos, de ese modo realizar mayor o menor actividad laboral, según les convenga. Se percibe mayor control sobre calidad de vida, inversiones, proyectos económicos, entre otros.

Autonomía en el tipo de proyecto: Los FDC aprecian la libertad de decidir el tipo de proyecto que desarrollan, de acuerdo a sus intereses, conveniencia, situación, entre otros. Esto representa mayor control sobre la orientación profesional, lo que se interpreta también como control sobre la inversión de su tiempo, su proyecto de vida. Así lo expresa el entrevistado E7:

Tú entras a Freelancer y dices, hoy día tienes que hacer acá, tienes para hacer una página web, un logotipo, para hacer una gráfica. Hay proyectos tan diversos. Hoy, por ejemplo, me cansé de hacer páginas web, hoy quiero diseñar logotipo. Tienes ese menú para elegir... el trabajo en una empresa es todo lo mismo, el trabajo es rutinario. En cambio, como son trabajos de tantas empresas, ya puedes elegir. Te das el lujo de poder hacer con tu tiempo lo que tu desees y, sobre todo, tener la libertad de escoger por qué proyecto estás interesado o interesada y trabajar y no estar impuesto por un jefe, incluidos horarios y con una serie de cosas (Comunicación personal, 04 de junio, 2015).

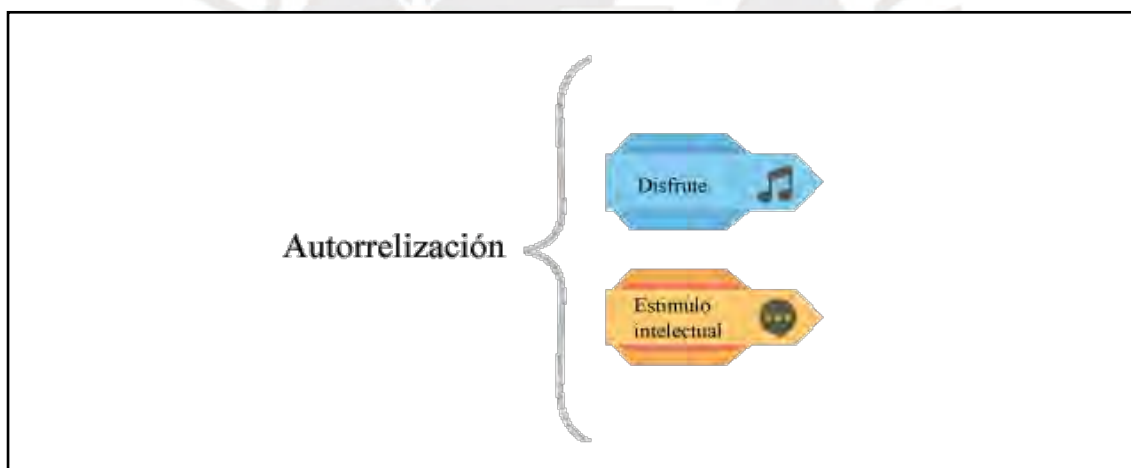
## **1.2. Autorrealización**

Factor entendido como el gozo natural que el entrevistado dice experimentar con la realización de las tareas a través de la plataforma. Este sería también un factor intrínseco, de acuerdo a Deci; sin embargo, el término fue tomado de la clasificación de Maslow, pues se considera más cercano a lo que expresaron los entrevistados. La autorrealización en términos de hacer lo que uno se siente feliz haciendo y trabajar con la finalidad de llegar a ser todo lo que

uno puede llegar a ser (Maslow, 1991), refleja completamente los resultados obtenidos. A su vez, también Herzberg, tiene un término que apoya este concepto, llamado *trabajo en sí mismo*, en el que se hace alusión al *disfrute*, muchas veces mencionado.

En palabras de los propios entrevistados, en la plataforma han encontrado la oportunidad de *hacer lo que les gusta, hacer lo que les apasiona, seguir su vocación*, entre otros, como se aprecia en la intervención del entrevistado E4: "(...) hago lo que me gusta, eso es lo que más me motiva. (...) Hay contratantes que buscan ideas bien bacanes, que dan ganas de hacerlo y que motiva a hacerlo", (comunicación personal, 29 de mayo, 2015). Los FDC dijeron sentirse motivados por lo que parece ser un sentimiento de satisfacción y logro que emerge de la experiencia de participación, específicamente ligado al hecho de tener acceso a tareas y/o proyectos interesantes y retadores. Entonces, esta autorrealización se encontraría en el *disfrute* al realizar la actividad laboral, que además puede suponer un *estímulo intelectual*, como se esquematiza en la Figura 15.

**Figura 15: Esquema del factor motivador: Autorrealización**



### ***1.2.1. Autorrealización a través del disfrute***

El disfrute que los FDC experimenten afectará directamente su compromiso/entusiasmo con los proyectos; como se puede entender en la declaración del entrevistado E6: "Creo que uno debe trabajar en lo que le gusta, si un proyecto no te gusta, solamente te interesa el dinero, no vas a tener el resultado planeado" (comunicación personal, 02 de junio, 2015). Además, testimonios como el del entrevistado E4: "Es muy complicado porque la mayoría hace lo que no le gusta o busca lo que en verdad no les gusta" E4 (comunicación personal, 29 de mayo, 2015), hicieron hincapié en que este factor se contrapone a la realidad del mercado local, donde aseveraron es complicado seguir su vocación y realizar tareas que les satisfaga.

En la plataforma pueden elegir proyectos con un mayor porcentaje de tareas que disfruten, en oposición a los trabajos convencionales donde emplean mucho tiempo realizando tareas poco satisfactorias, como comenta el entrevistado E8: "Ya está como un trabajo estable pero no siempre llega a estar programando todo el tiempo que es lo que uno quiere, si uno es programador, quiere programar" (comunicación personal, 04 de junio, 2015).

### **1.2.2. Autorrealización a través del estímulo intelectual**

Los FDC muestran satisfacción al lograr obtener un buen resultado, demostrarse que son capaces y orgullosos de vencer los retos presentados por los proyectos, como se aprecia en el testimonio del entrevistado E3:

A veces volvía (a casa) a las 11, 12 de la noche y no me iba a mi departamento, sino que me iba a la oficina (...) y decía no me sale esta cosa que estaba haciendo, voy a entrar y, a veces, me pasaba hasta la madrugada trabajando y programando, pero tratando de resolver algo. (comunicación personal, 28 de mayo, 2015)

En ese sentido, los FDC aprecian tener la oportunidad de acceder a tareas y/o proyectos variados, retadores, que supongan un desafío intelectual para ellos y les empuje a investigar, aprender, innovar, crear, en sus trabajos. Así la actividad laboral resulta estimulante e impide la generación de tareas repetitivas y/o operativas, como comentó el entrevistado E9: "No me gusta hacer el mismo proyecto dos veces, me gusta innovar. Hay gente que sí, prefiere hacerse un empaquetado y modificarle unas cuantas cosas y venderlo. Yo prefiero hacer cosas únicas" (comunicación personal, 02 de junio, 2015). Poner a prueba sus capacidades, supone un orgullo personal, no solo por obtener el proyecto sino por lograr finalizarlo exitosamente.

De ese modo, los FDC parecen sentirse autorrealizados al llevar a cabo actividades para las cuales son buenos, que les aportan disfrute, una suerte de realización vocacional, al aprender y obtener logros a través de retarse a sí mismos.

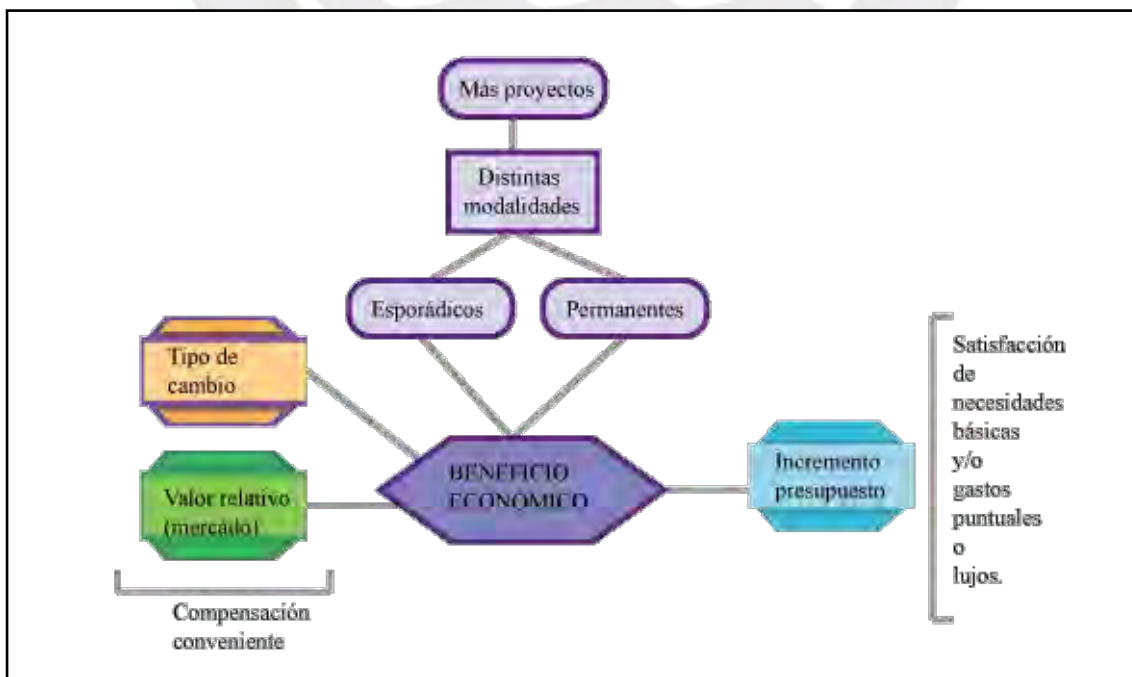
### **1.3. Beneficio Económico**

Este factor se refiere a la capacidad de generar un flujo monetario, de acuerdo al trabajo que realiza el FDC. Considerando los niveles de autodeterminación de Deci, este es un factor motivacional extrínseco, que corresponde a un caso típico de *regulación externa*, pues dado el caso de faltar este factor podría llevar a dejar la participación en la plataforma. Este tema también ha sido abordado, por Maslow y Herzberg, bajo la denominación de *factor higiénico*; en el caso del primero se le considera importante para satisfacer las necesidades fisiológicas básicas, mientras que el segundo hace mención de este factor bajo el término de *salario*.

A diferencia de los demás factores, todos los entrevistados asumían su presencia para mantener su participación. Además, este beneficio económico debería ser lo suficientemente flexible para adecuarse a la frecuencia en la que el FDC desee trabajar, ya sea esporádica o permanentemente. Según sus testimonios, este ingreso puede tener usos distintos: desde cubrir gastos básicos personales o gastos extras, específicos, como comentó el entrevistado E9: "cuando consigues un proyecto, es una entrada extra. Si necesitas para algo puntual o te quieres ir de viaje, voy a buscar proyectos, consigues alguno y ya lo tienes." (comunicación personal, 02 de junio, 2015). En ese sentido, es altamente apreciado, pues significa mejorar el poder adquisitivo, por lo tanto, la calidad de vida de los FDC. Además, dado que este pago es en compensación del trabajo creativo, es importante encontrar clientes, entornos laborales en los que su trabajo sea apreciado.

Respecto a los inventivos de la plataforma, este factor es activado a través del acceso a proyectos o concursos variados que solicitan servicios creativos a cambio de una *remuneración o premio monetario* (según el caso), como explica el entrevistado E1: "(...) por si no fuera lo suficientemente bueno: (puedo) cobrar lo que yo quisiera cobrar. Y la gente, según mi experiencia y la habilidad que hubiera visto en mí, pagará por eso" (comunicación personal, 27 de mayo, 2015). La mayoría de estos provienen de contratantes extranjeros, por lo que la paga será determinada de acuerdo a parámetros del mercado laboral internacional. Así, este factor está determinado por: (1) tipo de cambio y (2) valor relativo del trabajo, como se resumen en la Figura 16.

**Figura 16: Esquema del factor motivador: Beneficio económico**



### **1.3.1. Por el valor relativo en el mercado**

Los precios de los servicios suelen ser mayores en la plataforma debido a la dinámica de *asignación de precios*, pues tienen la posibilidad de negociar directamente el valor del proyecto, lo cual hace que este se aprecie como más justo. Esto se opondría al mercado laboral local, donde los FDC suelen ganar solo un porcentaje por su trabajo. Además, al ser los contratantes en su mayoría de países desarrollados, el trabajo creativo es mejor valorado, según comenta el entrevistado E1: "Todos los clientes que yo he encontrado son clientes del extranjero porque, lamentablemente, en Perú, el peruano quiere que le hagas todo muy barato" (comunicación personal, 27 de mayo, 2015). Los montos de diferencia pueden llegar a ser muy significativos; por ejemplo, de acuerdo al entrevistado E10, "un trabajo de 200 o 300 soles en Perú, puede ser fácilmente triplicado en la plataforma" (comunicación personal, 03 de junio, 2015). Siendo el promedio por proyecto de \$ 200, que estimaría un total de \$ 2000 mensuales, según el director de Freelancer.

El beneficio es más contundente se da entre los FDC en las etapas tempranas de su vida profesional, donde se puede apreciar la diferencia de precios de forma más clara, según señala el entrevistado E8 al comentar sus motivaciones: "las ganancias, porque se gana más que trabajando fijo en una empresa, sobre todo, cuando recién empiezas, ahí es donde lo sientes más porque el sueldo es menor para un practicante" (comunicación personal, 04 de junio, 2015). En general, se percibe que los precios suelen ser más justos, pues ellos perciben que existe mayor coherencia entre la paga y su esfuerzo laboral, es decir, su compromiso, tiempo, energía, conocimientos, habilidades, entre otros, son justamente valorados a través de la remuneración, lo que los motiva más, como en el caso del entrevistado E4: "tienes que hacer el sacrificio de tiempo y horas de no dormir, a veces, y aceptar dos o tres trabajos al mismo tiempo... Pero bueno, la recompensa es que es un precio bueno." (comunicación personal, 29 de mayo, 2015).

### **1.3.2. Por tipo de cambio**

Todos los FDC entrevistados admitieron buscar, si no exclusivamente, por lo menos, preferir proyectos extranjeros, como los que se observan en la Figura 17, pues se benefician de la diferencia por *tipo de cambio*, dado que el dólar tiene mayor valor que los soles. Además, de ser mucho más conveniente el ahorro en dólares, por ser una moneda estable y valorada internacionalmente. Esto, naturalmente, eleva la valla de precios de acuerdo a lo que explica el entrevistado E5:

No, ahí si hay un poquito de diferencia y eso está en función, mucho a veces, al tipo de cambio. Lo que te puede costar acá 100 soles, te cuesta en España 100 euros, y eso con

el tipo cambio de moneda local, es una diferencia considerable. (comunicación personal, 01 de junio, 2015).

**Figura 17: Ejemplos de trabajos publicados por Freelancer**

<p><b>Necesito un diseño de una polleriza o deposito en autocad o sketchup para hoy, es tarea así que puede ser al azar el diseño</b> 6 días left  VERIFICADO</p> <p>Basicamente es una polleriza con 6 secciones, las puertas de entrada, un deposito y las maquinas que las alimentan, las medidas y posiciones pueden ser al azar es para una tarea de diseño de plantas, puede ser hecho en autocad or sketchup, preferiblemente en sketchup. gracias.</p> <p><a href="#">Modelado 3D</a> <a href="#">Renderización 3D</a> <a href="#">AutoCAD</a> <a href="#">Arquitectura</a> <a href="#">Sketching</a></p>	<p><b>\$42</b> Oferta Promedio 4 ofertas</p>
<p><b>Redactores Creativos</b> 6 días left</p> <p>¿Te encanta escribir? ¿Ya sea ficción tipo Harry Potter, artículos de blogs de "cómo hacer" tal cosa, o de cualquier otro género? ¿Eres redactor nativo de alguno de estos países? Bolivia, Chile, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México (de las principales ciudades al interior...</p> <p><a href="#">Article Writing</a> <a href="#">Blog</a> <a href="#">Redacción de contenidos</a> <a href="#">Redacción</a> <a href="#">Redacción creativa</a></p>	<p><b>\$87</b> Oferta Promedio 12 ofertas</p>

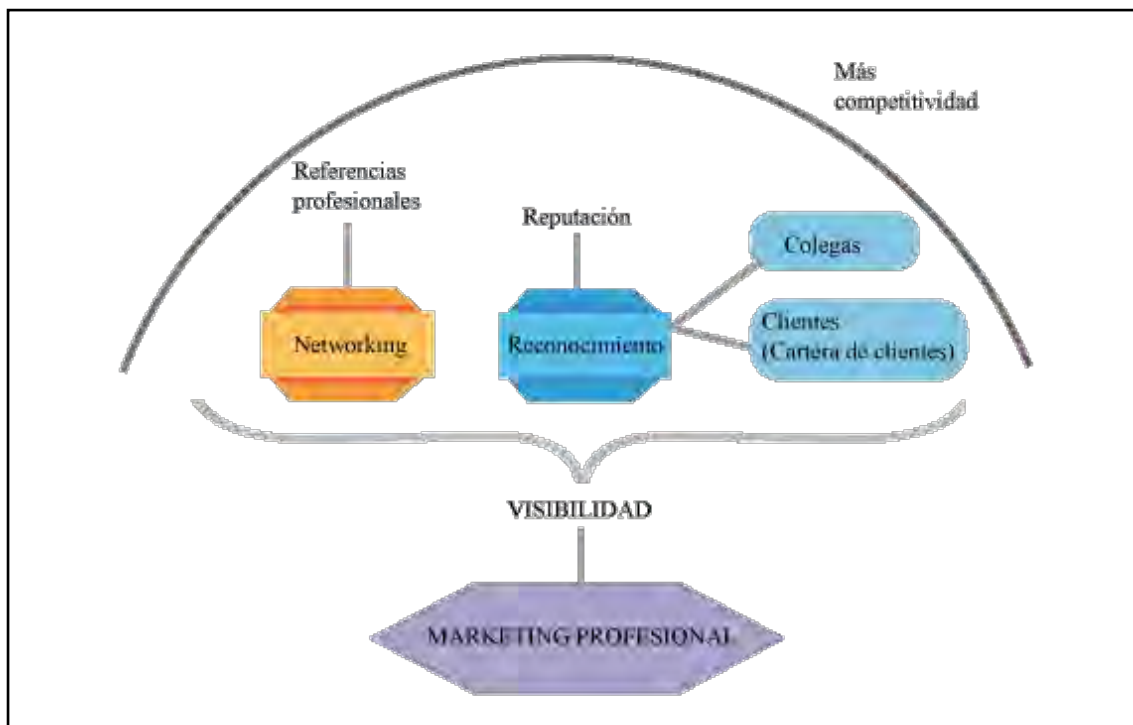
Fuente: Freelancer (2016).

## 1.4. Marketing Profesional

Los entrevistados mencionaron la importancia de obtener *visibilidad*, que supone la posibilidad de ser vistos por potenciales clientes y colegas, que les abran paso a oportunidades en general, a nivel nacional e internacional. Este factor extrínseco de *regulación introyectada*, se vincula fuertemente al factor denominado por Herzberg, *reconocimiento*, debido a que el empeño de los entrevistados por publicar sus habilidades y proyectos realizados, es para obtener valoración y aprobación externa (de sus contratantes y colegas), lo cual buscan lograr a través de distintos mecanismos. Asimismo, Maslow hace alusión a este bajo el nombre de *estima*, que poseería niveles tanto internos, como externos. En este caso se trataría uno más externo debido a que el objetivo del comportamiento es externo (Maslow, 1991). Los FDC requieren de mostrar y, más importante aún, acreditar sus capacidades y habilidades en su especialidad ante su público objetivo. De ese modo logran difundir sus referencias profesionales, construir una reputación y lograr reconocimiento, es decir, incrementar el alcance de su trabajo en el mercado laboral y ser más competitivos.

Al respecto, la plataforma conformaría un buen canal de publicidad de las habilidades y conocimientos profesionales en testimonios como el del entrevistados E9: "Porque te sirve de publicidad, un poco de marketing gratuito", (comunicación personal, 02 de junio, 2015). Adicionalmente, la plataforma cuenta con un *sistema de puntajes* que permite al FDC posicionarse de acuerdo a su historial laboral y desempeño. En ese sentido, los entrevistados valoran acceder a: (1) networking y (2) reconocimiento, como se resume en la Figura 18.

**Figura 18: Esquematación del factor motivador: Marketing personal**



#### **1.4.1. Networking**

Para los entrevistados, la visibilidad que les provee la plataforma, es a través de los *perfiles públicos* que mantienen en la plataforma, los cuales tendrán tanto alcance como la página de Freelancer. En este espacio cada FDC puede publicar su información profesional: educación, habilidades (como el uso de herramientas, programas, lenguajes, entre otros) y experiencia acumulada tanto fuera como dentro de la plataforma, como se observa en la Figura 18. Esto les permite la conformación de *redes de contactos*, ya que pueden ser encontrados con mayor facilidad por personas/organizaciones significativas, que estén interesadas en contactarse con profesionales de sus características. Así, sus estilos, habilidades, orientaciones, estarían disponibles para la gran cantidad de contratantes a las que tiene alcance la plataforma a nivel mundial. Esto resultaría en, por lo menos, ser considerado para oportunidades interesantes (incluso, únicas) en proyectos personales o conjuntos. Además, de acceder a nuevas tendencias, tecnología e información que lo mantenga vigente y competitivo.



**Figura 19: Ejemplo de perfiles públicos y puntajes de los FDC en Freelancer**

The image shows a screenshot of a Freelancer profile for a user named 'kaptasDesign'. The profile includes the following information:

- Username:** @kaptasDesign
- Location:** arequipa, Peru - 4 p. m.
- Member since:** March, 2014
- Recommendations:** 6
- Job Title:** Graphic Designer / cartoonist / Web Designers & Developers
- Hourly Rate:** \$ 24 USD/hr
- Rating:** 5.0 (5 stars)
- Comments:** 929
- Overall Score:** 8.4
- Performance Metrics:**
  - 99% Trabajos finalizados
  - 99% Dentro del presupuesto
  - 99% A tiempo
  - 25% Tasa de recontratación

Las redes de contacto también brindan mayor dinamismo a nivel laboral, como expresa el entrevistado E9: "Incluso, me ayudó a conseguir el contacto de una persona que me encontró en Rent a Coder de Lima [ahora parte de Freelancer] y me escribió, me mandó un correo, me invitó a ir, a hacer un joint venture y me fui", (comunicación personal, 02 de junio, 2015). Entonces, las recomendaciones son los recursos más empleados entre los FDC, tanto en el mundo virtual como presencial, y repercute directamente en la (re)contratación futura. No obstante, estas recomendaciones se diferencian de la recomendación offline, pues esta última tiene menor alcance debido a que implica la comunicación presencial para ser transmitida, mientras que la primera se encuentra pública online, con mayor propagación. En ese sentido, los entrevistados declararon de manera similar al entrevistado E5:

Obtuve clientes de fuera, pero llevados por alguien que ya tenía la experiencia, en como dos trabajos. Por decir, yo hacía trabajo a equis personas y me contactaban diez personas, porque equis persona había recomendado el trabajo que yo había hecho. (comunicación personal, 01 de junio, 2015)

El tener acceso a mercados internacionales significa poner en valor los talentos creativos, pues el trabajo creativo es mejor valorado, como lo expresa el entrevistado E4: "Lo que pasa es que el peruano no valora mucho el arte, no valora mucho el diseño", (comunicación personal, 29 de mayo, 2015). Esto repercute en la salud psicológica del FDC, pues fortalece su seguridad y liderazgo para seguir desarrollándose profesionalmente.

### **1.4.2. Reconocimiento**

Este se crearía e incrementaría debido a las numerosas oportunidades de proyectos, los comentarios y recomendaciones que pueden recibir los FDC en la plataforma. Freelancer cuenta con sistemas de puntuación dentro de los perfiles se posibilita mostrar el desempeño del FDC en todas las experiencias laborales dentro de la plataforma. Desde el primer trabajo adjudicado, el FDC obtiene una puntuación de estrellas, donde 0 estrellas es el menor puntaje y 5 estrellas el mayor. Además, tiene la posibilidad de obtener comentarios de sus clientes, los cuales también pueden brindarles recomendaciones. Finalmente, todo ello se resume en un cuadro de porcentajes que brinda una referencia sobre el servicio esperado, en caso se le adjudique un proyecto, como se observa en la Figura 19.

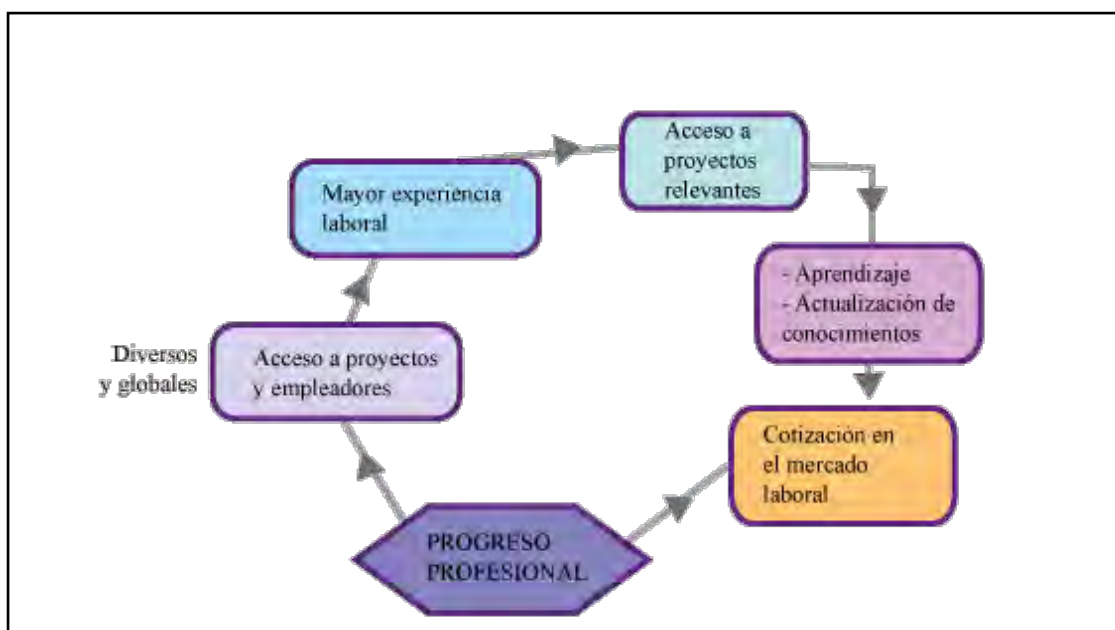
Esto permite construir una *reputación* como profesionales, la cual muchas veces es difícil de construir en el mercado laboral tradicional. La reputación se vincula con el número de proyectos mejor referenciados, pues transmite mayor confianza, menor percepción de riesgo, a los contratantes para elegirlos y/o recomendarlos, como manifiesta el entrevistado E5, según su experiencia: "(...) tenía una reputación digamos considerable de que permitía dar más seguridad de los proyectos que desarrollaba.", (comunicación personal, 01 de junio, 2015). Sin embargo, los FDC tienen en cuenta que dicha reputación no solo les sirve en el mundo virtual sino para futuros emprendimientos personales fuera de la plataforma o en trabajos presenciales. En consecuencia, contar con más y mejores referencias laborales, significa un ahorro de recursos (tiempo, dinero) en marketing profesional, que tiene repercusión directa en el desarrollo profesional de los FDC.

### **1.5. Progreso Profesional**

Los FDC encuentran motivación en tanto tengan oportunidades de mejora profesional, es decir, lograr la evolución de su status profesional. Este factor extrínseco de *regulación identificada*, ya que los entrevistados reconocen la importancia de mejorar sus conocimientos y habilidades profesionales para poder superarse de acuerdo a sus objetivos futuros de desarrollo (Deci, 1996). Cabe señalar que este factor lleva este nombre inspirado en la teoría de Herzberg, que lo define como la oportunidad de aprender y/o obtener oportunidades de superación. Además, este factor guarda vinculación con el factor de autonomía, por ser vital para que los FDC logren el sentido de capacidad de lograrse a sí mismos como profesionales. Es a través de las decisiones autónomas que los FDC pueden buscar sus propios caminos. De ese modo, siente que su actividad dentro de la plataforma es una fuente de aprendizaje y crecimiento, parte de su plan de progreso personal.

Los FDC reconocen una suerte de camino hacia este progreso profesional, ligado a: moverse en entornos retadores, conectar con personas hábiles en su materia para el compartir conocimiento, involucrarse en proyectos que promuevan la innovación. Todo esto, resultaría en la especialización en determinado tema, que desencadenaría su crecimiento y despegue profesional, de acuerdo a como se resume en la Figura 20.

**Figura 20: Esquema del factor motivador: Progreso profesional**



Coherente a ello, los entrevistados expresaron desear, buscar y aprovechar todas las oportunidades vinculadas, para lo cual invierten su tiempo y esfuerzo, como expresa el entrevistado E8: "(...) trato de aprender en cada proyecto. Veo un proyecto y trato de utilizar, de acuerdo a lo que necesita, herramientas más recientes. De esa forma desarrollo un proyecto y voy aprendiendo para el siguiente", (comunicación personal, 04 de junio, 2015). En ese sentido, la plataforma les brinda incentivos relevantes para este factor, como:

**1.5.1. Desarrollo de habilidad y capacidades**

Los FDC buscan contextos nuevos, distintos y retadores en los proyectos para mantener la curiosidad y motivación para aprender e innovar. Por ejemplo, el realizar tareas que no realizarían comúnmente para tener una perspectiva integral de los proyectos, lo cual es común en el trabajo freelance, como explica el entrevistado E5:

Cada proyecto era un aprendizaje, siempre había algo que hacer y siempre terminaba aprendiendo algo. Digamos a un cliente, involucra muchos conocimientos y eso es lo diferente de solo trabajar en equipo, cuando uno trabaja solo lo hace todo no, si un

proyecto tiene varias etapas y se hace todos los procesos una sola persona. (comunicación personal, 01 de junio, 2015)

En ese sentido, Freelancer.com cuenta con comunidades y blogs en los que se transmite cómo mejorar de forma eficiente en el trabajo, cómo mejorar el perfil profesional. Además, la plataforma ha creado el *Laboratorio de Habilidades*, donde se promueve la rendición de exámenes básicos con la finalidad de acreditar las habilidades y conocimientos de los FDC, como se observa en la Figura 21, ello les brindaría mejores posibilidades de adjudicar en los proyectos que deseen.

**Figura 21: Ejemplo de reconocimientos por exámenes de habilidades en Freelancer**



### ***1.5.2. Acceso a proyectos relevantes***

Los FDC buscan exponerse a entornos en los que puedan aprender continuamente y se promueva o sean libres de innovar. Esto es, participar en proyectos que los reten a aprender nuevas tecnologías o adquirir nueva información, mantenerse actualizados con las tendencias del mercado. Además, de interactuar con profesionales buenos en su área, con los cuales puedan compartir y aprender, como explica el entrevistado E9:

Ganabas experiencia porque eran otros entornos de trabajo, otras herramientas. He conocido bastantes herramientas en línea o de otro tipo, he usado casi la mayoría. Hay varias que han desaparecido, otras nuevas, las nuevas no es nada complicado. Incluso, cuando he tenido ya que trabajar, he usado varias de esas". (comunicación personal, 02 de junio, 2015)

Valoran tener la posibilidad de postular y realizar proyectos de organizaciones o clientes reconocidos en el sector creativo a nivel nacional o internacional, como parte del record profesional. Esto conformaría un *portafolio* que demuestre el alcance que ha logrado el trabajo de los FDC y eleve su *status* profesional. Al respecto la plataforma, incentiva este factor con filtros para la elección de proyectos, de modo que el FDC pueda elegir de acuerdo a su interés

en las habilidades que quiera desarrollar, las herramientas que quiera emplear, la modalidad, entre otros. También realizan la actualización de nuevos proyectos vía correo electrónico, como parte del constante seguimiento de la actividad de los trabajadores para así detectar los picos positivos como negativos de adjudicación de empleo. Por ello, todo el tiempo, el trabajador tiene contacto con los empleos potenciales que se ajusten a sus intereses, consejos para la adjudicación, entre otros.

Además, cuenta con medios de interacción/retroalimentación entre los FDC y contratante, a través de estos los FDC tienen la posibilidad de mandar mensajes con sus propuestas. Asimismo, cuando se realiza el trabajo, ambos tienen varios medios como mensajería instantánea y video conferencias para compartir pareceres, conocimiento y brindar retroalimentación.

### **1.6. Seguridad**

Este es un factor que ejerce notable influencia en la confianza que el FDC pueda tener respecto a participar en la plataforma. El trabajador requiere salvaguardar sus actividades y los procedimientos vinculados, ya que ello implica la entrega de tiempo, trabajo y, sobre todo, del intercambio de dinero. Este factor extrínseco de *regulación asimilada*, debido a que las personas dijeron mantenerlo como parte de una regulación social, para la cual deben cumplir determinado comportamiento, expresado en mayor cuidado, desconfianza, entre otros. Por otro lado, Maslow y Herzberg también han identificado la *seguridad en el trabajo* como un factor higiénico que aporta estabilidad al lugar de trabajo y los procesos.

Los FDC esperan obtener ciertas señales por parte de la plataforma para poder calificarla de *seria, posicionada, reconocida*, entre otros términos empleados. Estos criterios influyen en qué tanto puede el FDC confiar en ese medio para trabajar, pues se asume la omnipresente posibilidad de arriesgar la integridad de su trabajo. De ese modo, existen riesgos implícitos al momento de tomar un proyecto online, como el de no recibir el pago prometido por el contratante (o recibirlo incompleto). Este recelo se alimenta de la experiencia común en el mundo offline, donde hay mayor incertidumbre respecto a las garantías de pago (los atrasos en pagos o no pago, son comunes), como comenta el entrevistado E8: "pasa que hay portales en los que un cliente publica su proyecto, tú los contactas, pero luego el pago se coordina entre el cliente y el desarrollador, pero siempre hay casos de fraude" (comunicación personal, 04 de junio, 2015). Por ello, para ellos es importante saber si los medios de pago son verdaderamente efectivos; contar con algún tipo de cobertura por parte de la plataforma, en caso de desacuerdos con los contratantes, u otros.

Todo ello, hace que, pese a que la plataforma promete grandes ganancias, los FDC están muy interesados en los mecanismos que la plataforma tiene para asegurarles que su trabajo será justamente remunerado, tal cual expresa el entrevistado E9:

Si aceptas el trabajo, el intermediario cierra con el cliente, el cliente va pagando, tiene varias opciones, o paga completo o paga por partes. El cliente, incluso, puede ir haciendo adelantos al programador o diseñador. Cuando el trabajo está entregado, el cliente da la aprobación y ya te libera todo el pago. Hay un proceso formal que asegura el pago. (comunicación personal, 02 de junio, 2015)

En el caso de Freelancer, los FDC han encontrado un entorno confiable, como asevera el entrevistado E4: "siempre hay riesgos, pero la noté más confiable a comparación de otras páginas y a comparación de como la había visto hace años.", (comunicación personal, 29 de mayo, 2015). Esto debido a determinados incentivos como información suficiente sobre los contratantes, pues todos cuentan con un perfil, donde se acumula su récord e información, como se observa en la Figura 22. En caso de disputas entre las partes, la plataforma cuenta con coberturas, mediante la cual garantiza el cumplimiento de los acuerdos estipulados en las adjudicaciones. Además, cuenta con un espacio para disputas, en caso alguno de los participantes tuviese una queja respecto al servicio, pago, entre otros. Este se realiza a modo de juicios, en los que la plataforma adquiere un rol imparcial y conciliador, como afirma el entrevistado E8: "porque hace de mediador entre el cliente y el desarrollador, hay seguridad para ambas partes y el proyecto se puede desarrollar con total soltura", (comunicación personal, 04 de junio, 2015).

**Figura 22: Ejemplo de información sobre el contratante en Freelancer**



Adicionalmente, la plataforma brinda *garantías de pago* para asegurar que la remuneración por servicios será realizada por el contratante. Para esto, realiza el descuento de un porcentaje del dinero a favor del trabajador para iniciar el proyecto, a modo de un adelanto. A esto se le conoce como el *sistema de pago por hitos*. Cabe señalar que todas las transacciones están aseguradas bajo software de seguridad de la compañía, en este caso GeoTrust. También

brinda información pertinente sobre las formas de pago, modo de uso, paquetes, características y otros, tanto para los trabajadores (Ver Anexo R) como para los contratantes. De modo que a ambos se les brinda transparencia para que puedan participar con suficiente conocimiento de las condiciones. Finalmente, brinda atención al cliente 24/7 para absolver las dudas de los usuarios, ya sean contratantes o trabajadores y/o brindarles asesoría para el uso de plataforma.

## **2. Otros hallazgos**

Durante el trabajo de campo se levantó mucha información que no necesariamente respondían a las preguntas de investigación pero que son relevantes. Sin embargo, debe mencionarse que estas afirmaciones pretenden sugerir relaciones para futuras investigaciones pues no son determinantes, dado que son datos que salieron espontáneamente sin tener las herramientas ni conocimientos suficientes para su estudio.

### **2.1. Perfiles y su relación con la motivación**

Los datos recolectados han evidenciado algunas relaciones entre las características personales de los usuarios, su desempeño y permanencia en la plataforma.

Casi el total de los entrevistados consideraron a sus características personales como sus principales herramientas, y entre los que no las reconocían explícitamente, era posible identificarlas. Entre ellas, la confianza en sí mismos y un alto nivel de tolerancia al riesgo. Características que se hicieron patentes en testimonios como el del entrevistado E2: “A pesar de que yo no hablo muy bien el inglés. (...) Pero eso no impidió, para mí no fue un obstáculo para postular”, (comunicación personal, 28 de mayo, 2015).

Muchos muestran actitudes emprendedoras, así como poseer habilidades comerciales, tener ambiciones profesionales y ser competitivos. Esto ha sido determinante a tener mejores resultados en términos de proyectos alcanzados, comentarios positivos y dinero ganado.

En contraste, aquellos que han mencionado valorar la comodidad y estabilidad de un trabajo dependiente, han mantenido un periodo corto de permanencia en la plataforma. Debido a que percibían que tenían poco acceso a proyectos relevantes en la plataforma mermando, también, sus oportunidades de aprendizaje. Lo que daría a entender que la plataforma está diseñada para determinados perfiles (propios de millennials).

### **2.2. Desmotivadores**

Como ya se ha mencionado, los factores que resultan motivacionales para algunos, para otros actúan más bien como desmotivadores. Estos parecerían estar vinculados a las

circunstancias particulares del FDC y el tipo de experiencia vivida durante su permanencia en la plataforma.

La etapa profesional de los FDC a veces determinante. Los que contaban con una trayectoria profesional promedio en el mercado laboral offline, no valoraban muchos de los beneficios de la plataforma, sino todo lo contrario, sienten que se encuentran por encima de lo que podrían lograr en esta.

Vínculos comerciales. La posibilidad de armar una cartera de clientes en principio resulta motivadora; sin embargo, el contacto virtual no se compararía al trato directo.

Vallas altas de entrada. Existe la percepción de que el acceso al primer proyecto es resultado de la suerte, siendo así poco amigable con los nuevos usuarios. Esto haría pensar que la plataforma es una guerra de precios donde el mejor precio puede resultar más relevante que la meritocracia.

Ambigüedad en la lógica del funcionamiento del ranking. Esto genera la percepción de injusticia, pues al no conocer los criterios del ranking, no permite mejorar sus indicadores.

Vínculos laborales. Los usuarios con mayor tiempo en el mercado del freelancing, valoran más contar con relaciones humanas significativas a nivel laboral. Sin embargo, en la plataforma, incluso teniendo clientes frecuentes, la naturaleza del trabajo remoto es impersonal e impide la formación de vínculos amicales. Así, puede resultar una actividad solitaria.

Excluyente del progreso profesional offline. Se considera que la experiencia en la plataforma no contaría en el mercado laboral tradicional, porque las valoraciones en cada mercado son diferentes. En el primero se trata de mostrar las evidencias que demuestren las habilidades del FDC, mientras que, en el segundo, la educación y las referencias son fundamentales. En ese sentido, algunos entrevistados consideran que una mejor opción es el formar una propia empresa.

Para cerrar la presente sección, cabe precisar que se ha logrado recopilar información relevante y datos decisivos sobre las motivaciones de los FDC, que permitieron describir los seis factores encontrados: Autonomía, Autorrealización, Beneficio Económico, Marketing Profesional, Progreso Profesional y Seguridad. En este proceso de obtener el mayor detalle posible respecto a las motivaciones, fue posible hallar algunas características extras como: nociones de perfiles profesionales y desmotivaciones. Las mismas que si bien no fueron profundizadas, ayudan a conocer mejor nuestro sujeto de estudio y comprender mejor sus motivaciones.



### 3. Identificación de Insights

Durante el trabajo de campo, los FDC de la plataforma Freelancer.com permitieron conocer algunos de sus insights en relación al consumo de los servicios de la plataforma. De acuerdo a Cristina Quiñones (2014), los insights son los aspectos ocultos de la forma de pensar, sentir o actuar de los consumidores, que generan oportunidades de nuevos productos, estrategias y comunicación accionable para las empresas. Es decir, son los “drivers” del comportamiento del consumidor, que lo llevan a optar por un producto o servicio. Las preguntas que se deben responder para hallar un insight son qué hace y por qué lo hace mi consumidor, buscando entender las razones más profundas de su comportamiento. Así pues, la idea es comprender como el problema que resuelve la empresa puede ser entendido de diversas formas por cada consumidor y como ellos califican o entienden la solución de la empresa.

Los resultados de la investigación mostraron los principales motivos de los FDC para usar la plataforma, siendo algunos más racionales y otros más emocionales. Para desarrollar este apartado, el foco será el aspecto más emocional detrás de cada factor identificado. Así, vinculado al factor *Beneficio Económico*, se percibe que los FDC requieren ganar dinero para mantener o mejorar su nivel de vida; sin embargo, hay un elemento deseado que genera el punto de quiebre entre elegir una plataforma o un trabajo tradicional para lograrlo pues la obtención de ingresos y crecimiento en esa línea suele ser mayor en una PC. El FDC desea que el trabajo que los apasiona sea remunerado, valorado a través de un pago. Esto es ganar dinero de manera disruptiva.

Respecto al factor *Progreso Profesional*, el insight encontrado está altamente vinculado al aprendizaje. El trabajar para la plataforma representa más que solo generarse ingresos haciendo lo que ya saben hacer. La plataforma les brinda una oportunidad única de aprendizaje y asumir nuevos retos intelectuales para crecimiento profesional acelerado.

Respecto al *Marketing Profesional*, el insight encontrado se refiere a la capacidad multiplicadora de pertenecer a una plataforma de nivel global. Los entrevistados se sentían como *ciudadanos del mundo*, pues trataban y aprendían no solo sobre sus profesiones si no sobre las costumbres y cultura de sus clientes y colegas. Esto mismo, les permitía apreciar más su trabajo que en el mercado local no es tan apreciado, así como competir con talento internacional.

Respecto al factor *Seguridad*, el insight más fuerte fue el temor no fue al uso de las tecnologías en sí, sino respecto a las disputas que pueden suscitarse en el proceso con el cliente. Más de la mitad de los entrevistados manifestó que le gusta concentrarse en su trabajo y no en

sus clientes, cuando hay inconvenientes es muy reconfortante saber que hay un juez o mediador para el proceso.

Concerniente a la *Autonomía*, la libertad de tiempos, tareas y técnicas es claramente una de las primeras razones que manifiestan los entrevistados. La libertad como tal es un insight muy fuerte para varios usuarios que optaron por esta plataforma justamente por esta necesidad de lograr el trabajo ideal. De acuerdo a los rasgos generacionales, este brindaría independencia y control sobre la asignación de tiempo.

Respecto a la *Autorrealización*, el principal insight es el disfrute del trabajo. Los FDC entrevistados gustan de su trabajo y por medio de esta plataforma pueden hacer casi exclusivamente lo que más les gusta siendo así para ellos una oportunidad de trabajar disfrutando.

Los insight identificados tienen diferente nivel de conexión con el consumidor desde los deseos más internos como la libertad, el disfrute y el desarrollo, hasta los más externos donde aprecian sentirse cosmopolitas y valorados por los otros, tanto clientes como colegas. Estos insights son relevantes especialmente para potenciar ciertos espacios de la plataforma que ya fomentan estas emociones, pero de forma eventual, es una oportunidad para generar vínculos fuertes con los usuarios. En esa línea, estos insight también son potentes para los aspectos comunicacionales.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 1. Conclusiones

Luego de la revisión de la literatura, el trabajo de campo y análisis, la presente investigación concluye lo siguiente:

La plataforma de Crowdsourcing estudiada en la presente, es negocio basado en el Crowdsourcing, entendido como un modelo de colaboración de una multitud online, que funciona como Marketplace también. En un principio, esta modalidad nació como una alternativa laboral extra que permitía a los trabajadores de empleos fijos, acceder a más tiempo para realizar otras actividades que le reportaran ingresos extra, además de mayor rapidez y eficiencia en sus empleos. Sin embargo, hoy se constituye en un modelo consolidado que mueve a grandes masas laborales a través de la red global, lo que genera una conexión estable y confiable para crear un mercado de tercerización masiva online.

Dadas las transformaciones del mercado laboral actual, a causa de las tendencias generacionales, tecnológicas, sociales y económicas, el trabajador prefiere un entorno en cual pueda desarrollar más de una faceta, interés o preferencia. Esto debido a que se valora no solo realización de la vida profesional sino la vida personal. Ello ha dado lugar a que los trabajadores busquen nuevas y distintas alternativas laborales que se adapten mejor a ellos. Esto, a su vez, afecta directamente en la gestión de talento de las organizaciones, ya que se reconfigura los supuestos sobre los trabajadores, que sirven de base para la toma de decisiones estratégicas.

La revisión de la literatura e investigación de campo en la plataforma Freelancer.com demostraron la relevancia de comprender las motivaciones de los FDC para participar en las PC, ya que se vincula directamente con la calidad de los servicios entregados a los contratantes de la plataforma. En ese sentido, la predisposición, el crecimiento de las habilidades y capacidades de los FDC repercute directamente en los productos que ofrece la plataforma, por lo cual es menester de la misma comprender los factores que motivan a los FDC a participar y permanecer en ella. Esto bajo el supuesto que la plataforma tiene la expectativa de generar sostenibilidad para su negocio.

La elección de una metodología de investigación cualitativa, fue pertinente, dada la novedad y complejidad del tema. Siendo que el diseño de investigación, especialmente, las fases exploratorias fueron cruciales para su abordaje.

Respecto a las motivaciones que influyen en los FDC para participar de manera permanente en las PC como Freelancer.com, se han identificado seis primordiales, que solo se

aplican a nuestro caso de estudio, y solo es representativo de la muestra estudiada. Estos son: 1) Autonomía, 2) Autorrealización, 3) Beneficio Económico, 4) Marketing Profesional, 5) Progreso Profesional y 6) Seguridad. Dichos factores, contienen un factor transversal importante, el cual está relacionado a la ventaja relativa de la plataforma, respecto a las alternativas offline con las que cuentan los FDC en Perú. De ese modo, se podría decir que todo factor es apreciado en tanto este es mejor que la alternativa disponible del mercado laboral local.

Las variables que se estimaron referenciales, más no determinantes para el diseño metodológico, resultaron acercarse mucho a las obtenidas finalmente. Sin embargo, es importante resaltar que las diferencias que se hallan se deben, sobre todo, a: 1) los contextos empíricos (plataformas) en los que se realizan los estudios de la mayoría de los estudios referenciales, no se configuran bajo la propuesta de modelo de negocio lucrativo, es decir, no es relevante el dinero ganado; y, 2) ninguno de los estudios se ha realizado en América Latina, sino en realidades muy lejanas. Cabe resaltar que esto ya se había considerado al inicio de la segunda fase de la investigación, y se corroboró al final de la misma.

Si bien el tema de Crowdsourcing es relativamente reciente, aún más el estudio de motivación vinculado a él, tanto las teorías clásicas y los nuevos enfoques (teoría en construcción) brindan aportes. Por un lado, los nuevos enfoques permiten trazar una hoja de ruta para abordar el tema, mientras brindan indicios de los posibles resultados. Y, por otro lado, la teoría clásica, ayuda a comprender la naturaleza más básica de las motivaciones halladas, ya que no solo brinda parámetros para el análisis, sino que ayudan a profundizar en la motivación verdadera. Para luego, con el estudio empírico, contextualizar y brindar la forma que las motivaciones adoptan en cada entorno, en este caso el Perú.

La plataforma en estudio sí logra activar todas las motivaciones de los FDC sobre las que tiene control (extrínsecas); sin embargo, los resultados de esta investigación arrojan que esto se daría en distintos niveles, lo cual, dependiendo de la motivación que se encuentre recibiendo menores niveles, podría influir más o menos en la permanencia de los FDC. Por ello, un estudio que indague sobre ese tema más a profundidad sería necesario.

## **2. Recomendaciones**

En la presente se brindan algunas recomendaciones, a partir de los resultados y experiencia durante la investigación. Estas se dirigen a tres públicos distintos:

### **2.1. Para la Plataforma Freelancer.com**

Respecto a la Plataforma, muchos de los motivos de los FDC ya son activados por una serie de incentivos implementados por la plataforma. Sin embargo, también se evidencia que

ciertos incentivos podrían adecuarse mejor a las particularidades de los motivos encontrados en los participantes peruanos. Lo cual podría ser un aporte a considerarse en la construcción de incentivos. Para ello, se desarrollan las siguientes propuestas:

- **Beneficio Económico:** Sería interesante un pequeño sistema de bonificaciones en caso de buen desempeño del trabajador respecto a su proyecto, el cual pueda establecerse explícitamente en la negociación.
- **Marketing Personal:** Se recomiendan dos temas vinculados a reconocimiento como:
  - *Experiencia laboral detallada.* Podría incrementarse el nivel de detalle que los FDC pueden mostrar sobre sus trabajos previos. De ese modo, si un proyecto es considerado relevante por ellos que tenga la posibilidad de destacarlo.
  - *Sistema de reconocimiento desde tres fuentes:* la plataforma, los contratantes y colegas. Se propone un sistema parecido al de LinkedIn, o incluso la vinculación de la experiencia a esta página, que es bastante usada en el mundo profesional.
- **Progreso Profesional:** se propone la implementación de iniciativas que podrían tener impactos positivos, como:
  - *Programa de mentoría,* en el cual los trabajadores con más éxito en la plataforma sean premiados con reconocimiento por brindar mentoría a los nuevos participantes que, realmente, deseen permanecer y mejorar su desempeño en la plataforma (este programa sería una oferta disponible pero solo efectiva si el nuevo FDC lo solicita).
  - *Espacio de aprendizaje y compartir de conocimiento entre los FDC.* Esto se refiere a los más destacados (en su rubro, sea, diseño o programación), con la finalidad de compartir nuevas tendencias, herramientas, consultas, entre otros. Ya que esta ya es una actividad que se realiza, podría incentivarse de manera explícita. Así, constituiría un estímulo para que, a futuro, los trabajadores voluntariamente colaboren entre sí en proyectos y como parte de su estrategia para aprovechar mejor los proyectos que obtienen. Esto es, que identifiquen los beneficios de colaborar, mientras desarrollan vínculos humanos online (que parece ser importante para algunos).
  - *Posibilidad de brindar certificados,* por la cual, de manera voluntaria, el contratante pueda dar certificados de trabajo, por el tiempo que los creativos realicen trabajos para ellos. De esta manera esto podría servir como experiencia de trabajo en el mundo offline y los FDC no sentirán que esta alternativa laboral se alinea con sus expectativas de desarrollo como profesional no solo en el mundo virtual.

- Seguridad: Puesto que está relacionado a la confianza respecto a los pagos, se recomienda:
- *Asesoría en finanzas personales.* Esto es, proveer de medios para clarificar, capacitar y asesorar a los potenciales trabajadores de la plataforma en cómo manejar y gestionar sus ingresos. Así como, sugerir modalidades que aseguren su dinero o que les ahorre costos de transacción, que posteriormente repercutirán en sus ganancias.
  - *Asistencia para evitar fraude.* Brindar, de manera explícita y constante, consejos para los contratantes sobre cómo identificar a un buen programador o un buen diseñador, más allá de las recomendaciones o estrellas, podría investigarse cómo se tasan los profesionales en su rubro para hacer esa información pública. De ese modo se benefician los contratantes y los buenos trabajadores también.

## **2.2. Para los FDC potenciales**

Puesto que durante el trabajo de campo se recogieron varias experiencias de ingreso en la plataforma, se resumen las siguientes recomendaciones:

Reconocerse y conocerse como profesional para saber si este tipo de trabajo es el adecuado para el tipo de desarrollo profesional que espera. Existen ciertos perfiles para los cuales esta alternativa es ideal, por lo cual, de no tener ciertas características considerar si estaría dispuesto a adquirirla.

Tener objetivos claros al iniciar en la plataforma y, de acuerdo a ello, trazarse u adoptar estrategias efectivas de otros FDC. Esto implica hacer un seguimiento activo de la actividad relevante de la plataforma.

Realizar un mapeo de los trabajadores que constituyen su competencia, conocer sus cualidades como sus puntos por mejorar y destacarse o desarrollarse en estos para lograr diferenciarse.

Parece ser común que los contratantes comiencen un proyecto y prefieran que la misma persona lo termine o realice las tareas relacionadas. En ese sentido, es importante adquirir habilidades, conocimientos que complementen el servicio que brindan o colaboren con alguna persona que pueda realizar tareas complementarias para así aprovechar al máximo los proyectos obtenidos.

## **2.3. Para los investigadores**

En base a los hallazgos de esta investigación, se recomienda estudiar la vinculación entre los factores motivacionales, los perfiles, el desempeño en la plataforma y las estrategias

utilizadas por los FDC. También, profundizar en el estudio y comprensión de cada uno de los factores hallados, como hallar relaciones de intensidad y causalidad entre ellos. Sugerimos, utilizar los enfoques de Herzberg, Vroom y Deci para comprender las motivaciones en un contexto como el estudiado en esta tesis.



## GLOSARIO

Para lograr la total comprensión del documento, se presenta este glosario con conceptos clave, nuevos y/o complejos que se requieran conocer/afianzar, dado su reciente uso:

- **Crowdsourcing:** La externalización de una función realizada por un empleado en una empresa o institución, hacia un grupo indefinido de personas (normalmente grande), mediante una convocatoria abierta. Esta externalización puede tomar la forma de una producción-de-iguales, cuando el trabajo se realiza de forma colaborativa; pero también puede llevarse a cabo de forma individual (Howe, 2006, 06 de enero).
- **Plataformas de Crowdsourcing (PC):** Tipo de Crowdsourcing que se desempeña a través de una plataforma digital 2.0, a manera de una modelo de negocio, donde un individuo, empresa u organización plantea a una multitud, un problema o tarea; siendo recompensado quien lo resuelva antes o mejor (Estellés-Arolas, E. & González-Ladrón-De-Guevara, F., 2012b).
- **Freelancer Digital Creativo (FDC):** Se refiere a los trabajadores que laboran de forma independiente a través de medios digitales en el rubro creativo. Esto último implica carreras de diseño, comunicación audiovisual, programación y desarrollo web. En este contexto, se consideran solo los FDC que son empleados por las PC para dichos fines laborales.
- **Atracción y retención:** Se refiere a la relación que se establece entre el freelancer y la plataforma de Crowdsourcing. Dentro de esta dinámica, la PC cumple el rol de contratante y los FDC el de trabajadores (proveedores de servicios). Además, el uso de una determinada PC se caracteriza por ser frecuente y efectivo para los fines que el FDC haya establecido, sean estos obtener ingresos totales o parciales de su presupuesto personal.



## REFERENCIAS

- Arias, A. R. (2011). *La sociedad del conocimiento: el profesor y el alumno en la sociedad del conocimiento*. León, España: Universidad de León. Recuperado de <https://unileonmaster.wikispaces.com/file/view/LA+SOCIEDAD+DEL+CONOCIMIENTO.pdf>
- Arnold, J. & Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo*. México: Pearson Education.
- Barrio, I., González, J., Padín, L., Peral, P., Sánchez, I. & Tarín, E. (2015). *El estudio de caso*. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Berardi, F. (2003). La fábrica de la infelicidad. Nuevas formas de trabajo y movimiento global. Madrid, España: Traficantes de sueños. Recuperado de <https://www.traficantes.net/sites/default/files/pdfs/La%20f%C3%A1brica%20de%20la%20infelicidad-TdS.pdf>
- Betrian, E., Galitó, N., García, N., Jové, G. & Macarrulla, M. (2013). La triangulación múltiple como estrategia metodológica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(4), 5-24. Recuperado de <file:///C:/Users/legue/Downloads/Dialnet-LaTriangulacionMultipleComoEstrategiaMetodologica-4463445.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). *Economía naranja. Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y el Caribe*. Recuperado de <file:///C:/Users/legue/Downloads/Economia-naranja-Innovaciones-que-no-sabias-que-eran-de-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Brabham, D.C. (2008) Moving the crowd at iStockphoto: The composition of the crowd and motivations for participation in a Crowdsourcing application. *First Monday*, 13(6). Recuperado de <http://firstmonday.org/article/view/2159/1969>
- Brabham, D. (2010). Moving the crowd at Threadless. *Information, Communication & Society*, 13(8), 1122-1145. Recuperado de [http://ournetworkedlives.weebly.com/uploads/2/6/4/4/26442767/motivation\\_for\\_participation\\_-\\_threadless.pdf](http://ournetworkedlives.weebly.com/uploads/2/6/4/4/26442767/motivation_for_participation_-_threadless.pdf)
- Burke, M. (2008). *The principles of successful freelancing*. Melbourne, Australia: SitePoint. Recuperado de <http://nqnwebs.com/IMG/pdf/freelancer1-99giveaway.pdf>
- Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable. *PsicoPerspectivas*, 2(1), 53-81. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/3/3>
- Cepal & OEI. (2014). *Cultura y Desarrollo Económico en Iberoamérica*. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39948/1/CEPAL\\_OEI.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39948/1/CEPAL_OEI.pdf)
- Davis, F., Bagozzi, R., & Warshaw, P. (1992). Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(14), 1111-1132.
- Dawson, R. & Bynghall, S. (2011). *Getting Results from Crowds: The definitive guide to using Crowdsourcing to grow your business*. Advanced Human Technologies.

- Deci, E. L. (1996). *Why we do what we do: Understanding self-motivation*. New York, Estados Unidos: Penguin Books.
- Deci, E. & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, Estados Unidos: Plenum Press.
- Deloitte. (2015). *Brechas Importantes. Encuesta Deloitte 2015 Generación del Milenio*. Recuperado de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/150225-EncuestaDeloitte2015-Generacion-del-Milenio.pdf>
- Duval, M. (2014, 26 de junio). Le Crowdsourcing: comment utiliser la foule comme partenaire d'innovation. *Bluenove*. Recuperado de <http://bluenove.com/blog/le-Crowdsourcing-comment-utiliser-la-foule-comme-partenaire-dinnovation/>
- Ebner, W., Leimeister, J., & Krcmar, H. (2009). Community engineering for innovations: The ideas competition as a method to nurture a virtual community for innovations. *R&D Management*, 39(4), 342-356.
- Edelman Intelligence. (2017). *Freelancing in America: 2017*. Recuperado de <https://www.slideshare.net/upwork/freelancing-in-america-2017/1>
- Ernst & Young [EY]. (2015). *Megatendencias para 2015. Entender el mundo en constante movimiento*. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatendencias-para-2015-entender-el-mundo-en-constante-movimiento/\\$FILE/ey-megatendencias-para-2015-entender-el-mundo-en-constante-movimiento.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatendencias-para-2015-entender-el-mundo-en-constante-movimiento/$FILE/ey-megatendencias-para-2015-entender-el-mundo-en-constante-movimiento.pdf)
- Esparta, D. J. (2015). Boletín de Economía Laboral. El trabajador independiente en el Perú. *Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo*, 44. Recuperado de [https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL\\_44.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL_44.pdf)
- Estellés-Arolas, E. (2013). *Relación entre el Crowdsourcing y la inteligencia colectiva: el caso de los sistemas de etiquetado social*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Estellés-Arolas, E. & González-Ladrón-De-Guevara, F. (2012a). Clasificación de iniciativas de Crowdsourcing basada en tareas. *El profesional de la Información*, 21(3), 283-291.
- Estellés-Arolas, E. & González-Ladrón-De-Guevara, F. (2012b). Towards an integrated Crowdsourcing definition. *Journal of Information Science*, 38(2), 189-200.
- Eyeka. (2015). *The State of Crowdsourcing in 2015*. Recuperado de <https://en.eyeka.com/resources/reports#CSreport2015>
- Fernández, L. (2006). *¿Cómo analizar datos cualitativos?* Barcelona: Butlletí, LaRecerca.
- Frei, B. (2009). *Paid Crowdsourcing: Current State & Progress toward Mainstream Business Use*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/137419272/Paid-Crowdsourcing>
- Freelancer Limited. (2016). *Freelancer*. Recuperado de <https://www.freelancer.es/about>
- García, E., & López, J. (2012). Ciencia abierta, e-ciencia y nuevas tecnologías: Desafíos y antiguos problemas en la investigación cualitativa en las ciencias sociales. *Intangible Capital*, 8(3), 497-519. Recuperado de <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/384>

- Gerow, J., Ayyagari, R., Bennett, J., & Roth, P. (2012). Can we have fun at work? The role of intrinsic motivation for utilitarian systems. *European Journal of Information Systems*, 22(3), 360-380. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1057/ejis.2012.25>
- Gutiérrez, A. & Freire, J. (2013). *Manifiesto Crowd: La empresa y la inteligencia de las multitudes*. Recuperado de [https://www.gutierrez-rubi.es/wp-content/uploads/2013/03/manifiesto\\_crowd.pdf](https://www.gutierrez-rubi.es/wp-content/uploads/2013/03/manifiesto_crowd.pdf)
- Hagel, J., Schwartz, J., & Bersin, J. (2017). Navigating the future of work. Can we point business, workers, and social institutions in the same direction? *Deloitte Review*, 21, 26-45. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/collections/issue-21/Deloitte-Review-Issue21.pdf>
- Hars, A., & Ou, S. (2002). Working for Free? Motivations of Participating in Open-Source Projects. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(3), 25-39.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. DF, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1967). *The motivation to work*. New York, Estados Unidos: Wiley.
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How do you motivate your employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/ca2a/a2ae02ac5b738b55b12b7324fac59571b1c1.pdf>
- Horton, J., & Chilton, L. (Junio de 2010). The Labor Economics of Paid Crowdsourcing. En D. Pennock (Presidencia), *Recommender Systems and Crowdsourcing*. Conferencia llevada a cabo en EC10 11th ACM Conference on Electronic Commerce, Massachusetts, Estados Unidos. [http://john-joseph-horton.com/papers/labor\\_economics\\_of\\_paid\\_Crowdsourcing.pdf](http://john-joseph-horton.com/papers/labor_economics_of_paid_Crowdsourcing.pdf)
- Howe, J. (2006, 06 de enero). The rise of Crowdsourcing. *Wired Magazine*. Recuperado de <https://www.wired.com/2006/06/crowds/>
- Howe, J. (2009). *Crowdsourcing: Why the power of the crowd is driving the future of business*. New York, Estados Unidos: Random House.
- Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional [Inefop]. (2018). *Trabajo independiente o por cuenta propia*. Recuperado de [http://www.inefop.org.uy/docs/Orientacion%20para%20trabajo%20independiente\\_For\\_mujer.pdf](http://www.inefop.org.uy/docs/Orientacion%20para%20trabajo%20independiente_For_mujer.pdf)
- Kittur, A., Nickerson, J.V., Bernstein, M.S., Gerber, E.M., Shaw, A., Zimmerman, J.,... Horton, J.J. (Febrero de 2013). The Future of Crowd Work. En A. Bruckman y S. Counts (Presidencia), *Crowding Out the Competition*. Conferencia llevada a cabo en The 16<sup>th</sup> ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work and Social Computing, Texas, Estados Unidos. doi: 10.1145/2441776.2441923.
- Leimeister, J., Huber, M., Bretschneider, U., & Krcmac, H. (2009). Leveraging Crowdsourcing: Activation-Supporting components for IT-based ideas competition. *Journal of Management Information Systems (JMIS)*, 26(1), 197-224.

- LinkedIn. (30 de marzo de 2015). Sebastián Siseles. Director of International at Freelancer.com. Recuperado de <https://www.linkedin.com/in/sebasti%C3%A1n-siseles-43a6486/>
- Manyika, J., Lund, S., Robinson, K., Valentino, J. & Dobbs, R. (2015). A labor market that works: Connecting Talent with Opportunity in the Digital Age. *Mckinsey Global Institute*. Recuperado de [MGI\\_Online\\_talent\\_A\\_labor\\_market\\_that\\_works\\_Full\\_report\\_June\\_2015.ashx](#)
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Nov, O., Naaman, M. & Ye, C. (2009). Analysis of Participation in an Online Photo-Sharing Community: A Multidimensional Perspective. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(3), 555-566. doi: 10.1002/asi.21278
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Deusto. Recuperado de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- Pampillón, R. (2001). La nueva economía: análisis, origen y consecuencias. *Economía Industrial*, 340, 43-50.
- PNUD & Unesco. (2014). *Informe sobre la Economía Creativa. Edición Especial 2013. Ampliar los cauces de desarrollo local*. Recuperado de <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013-es.pdf>
- Publimetro. (2016, 11 de julio). Economía naranja: cómo es la industria de la creatividad. *Publimetro*. Recuperado de <https://publimetro.pe/actualidad/noticia-economia-naranja-como-industria-creatividad-47951>
- Quiñones, C. (2014). *Desnudando la mente del consumidor. Consumer insights en el marketing*. Recuperado de [https://www.planetadelibros.com.co/libros\\_contenido\\_extra/31/30494\\_1\\_Desnudadnola mente.pdf](https://www.planetadelibros.com.co/libros_contenido_extra/31/30494_1_Desnudadnola mente.pdf)
- Reeve, J. (2009). *Understanding motivation and emotion*. New Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- RPP. (26 de abril de 2013). Freelancer.com llega al Perú. *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/negocios/freelancercom-llega-al-peru-noticia-589077>
- Rogstadius, J., Kostakos, V., Kittur, A., Smus, B., Laredo, J., & Vukovic, M. (2011). *An assessment of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Task Performance in*. Recuperado de <https://www.aaai.org/ocs/index.php/ICWSM/ICWSM11/paper/viewFile/2778/3295>
- Ross, J., Irani, L., Zaldivar, A., Tomlinson, B., & Silberman, S. (abril de 2010). Who are the Crowdworkers? Shifting Demographics in Mechanical Turk. En T. Grossman (Presidencia), *Imagine all the people*. Conferencia llevada a cabo en el 28th Annual CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, Georgia, Estados Unidos. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=B496D21FD15C84E81F1746CEA516017C?doi=10.1.1.187.8270&rep=rep1&type=pdf>

- Schneider, B. (2004). *Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A. Recuperado de <https://germanchan.files.wordpress.com/2014/11/libro-6-outsourcing.pdf>
- Shao, B., Shi, L., Xu, B., & Liu, L. (2012). Factors affecting participation of solvers in Crowdsourcing: an empirical study from China. *Electronic Markets*, 22(2), 73-82. doi: 10.1007/s12525-012-0093-3
- Soldevilla, E. (1995). Metodología de la Investigación de la Economía de la empresa. *La Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 01(01), 13-63. Recuperado de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v01/011013.pdf>
- Soliman, W., & Tuunainen, V. (2015). Understanding continued use of Crowdsourcing Systems: An Interpretative Study. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 10(1), 1-18. doi: 10.4067/S0718-18762015000100002
- Starbird, K. (2012). *What “Crowdsourcing” obscures: exposing the dynamics of connected crowd work during disaster*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/224039870\\_What\\_Crowdsourcing\\_Obscures\\_Exposing\\_the\\_Dynamics\\_of\\_Connected\\_CrowdWork\\_during\\_Disaster](https://www.researchgate.net/publication/224039870_What_Crowdsourcing_Obscures_Exposing_the_Dynamics_of_Connected_CrowdWork_during_Disaster)
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (2018). *Estadísticas de universidades*. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/sibe/>
- Vakharia, V. & Lease, M. (2013). *Beyond AMT: An Analysis of Crowd Work Platforms*. Recuperado de <https://arxiv.org/pdf/1310.1672.pdf>
- Vroom, V. & Deci, E. (1988). *Motivación y Alta Dirección*. D.F, México: Trillas.
- Workana. (2012 - 2017). *¿Quiénes le temen a la Economía Freelance?* New York, E.U.: Workana. Recuperado de <https://www.workana.com/blog/freelanceando/quienes-temen-economia-freelance/>
- Wu, J., & Lu, X. (2013). Effects of Extrinsic and Intrinsic Motivators on Using Utilitarian, Hedonic and Dual-Purposed Information Systems: A Meta-Analysis. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(3), 153 - 191. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/39c7/658efa83c1dd45083bf140ed09fb3fa70b4b.pdf>
- Zhao, Y. & Zhu, Q. (2014). Evaluation on Crowdsourcing research: Current status and future direction. *Information Systems Frontiers*, 16(3), 417-434. doi: 10.1007/s10796-012-9350-4
- Zheng, H., Li, D. & Hou, W. (2011). Task design, motivation, and participation in Crowdsourcing Contests. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(4), 57-88. doi: 10.2753/JEC1086-4415150402

## ANEXO A: Ventajas y desventajas del freelancing

<b>Horario flexible</b>	Brinda la comodidad de elegir los horarios en los que es más
<b>Ubicación flexible</b>	Puede ser en casa, con todas las comodidas que se desee, o en
<b>Alternativa de proyectos</b>	Una vez establecido como freelancer, se tiene total control
<b>Estar a cargo</b>	El sentimiento de fuerza y autonomía que se genera al estar a
<b>Educación constante</b>	La mayoría de freelancers tienen una gran sed de conocimiento
<b>Variedad de proyectos</b>	Oportunidad de trabajar en diferentes industrial y cambiar de
<b>Libertad para vestir</b>	No estar sujeto a un uniforme o tener la libertad de usar el
<b>Trabajo solitario</b>	No es inusual que los freelancers se sientan apartados del mundo. Esto puede solucionarse al unirse a una comunidad de
<b>Frontera difusa entre las horas de trabajo y domésticas</b>	Se suele mezclar los horarios y no sentir fronteras entre las horas de trabajo y las demás.
<b>Ocupar diferentes puestos</b>	El freelancer es el que tiene que lidiar con todos los temas relacionados al negocio.
<b>Sin beneficios de asalariado</b>	Estos beneficios son usualmente desestimados. Lo común es que los freelancers descuiden su salud, feriados, seguros, entre

Adaptado de: Burke (2008)



## ANEXO B: Tipos de Crowdsourcing según Estellés

Clasificación del Crowdsourcing según Estellés-Arolas (2013):

1. *Crowdcasting*: En este tipo de iniciativas, un individuo, empresa u organización plantea a la multitud un problema o tarea, siendo recompensado quien lo resuelva antes o mejor. Innocentive es un ejemplo paradigmático.
2. *Crowdcollaboration*: Considera las iniciativas en las que se produce una comunicación entre los individuos de la multitud, mientras la empresa iniciadora del proceso queda relativamente al margen. Los individuos aportarán su conocimiento para resolver problemas o plantear ideas de forma colaborativa y normalmente no existe una recompensa económica. Podemos encontrar dos subtipos que se diferencian en el objetivo final:
  - a. *Crowdstorming*: Sesiones de tormenta de ideas online, en las que se plantean soluciones y la multitud participa con sus comentarios y votos, como en el caso de la plataforma Ideajam.
  - b. *Crowdsupport*: Los propios clientes son los que solucionan las dudas o problemas de otros, sin necesidad de acudir al servicio técnico o posventa de atención al cliente. El crowdsupport busca ayudar, como es el caso de Getsatisfaction una plataforma que permite a compañías como Microsoft realizar este tipo de tareas.
3. *Crowdcontent*: La gente aporta su mano de obra y su conocimiento para crear o encontrar contenido de diversa naturaleza. Se diferencia del crowdcasting en que no es una competición, sino que cada individuo trabaja de manera individual y al final se reúne el resultado de todos. Se pueden encontrar tres subtipos que se diferencian en su relación con los contenidos:
  - a. *Crowdproduction*: La multitud debe crear contenido colaborando con otros, como en el caso de la Wikipedia, o de manera individual, realizando tareas de dificultad variable como la traducción de fragmentos cortos de texto o el etiquetado de imágenes.
  - b. *Crowdsearching*: Los colaboradores buscan contenidos disponibles en internet con algún fin.
  - c. *Crowdanalyzing*. Es parecido al crowdsearching, con la diferencia de que la búsqueda no se realiza en internet, sino en documentos multimedia como imágenes o vídeos.

4. *Crowdfunding* Un individuo o una organización buscan la financiación por parte de la multitud a cambio de alguna recompensa
5. *Crowdopinion* Se intenta conocer la opinión de los usuarios sobre un tema o producto. En este caso se trata de iniciativas de crowdvoting donde la opinión del usuario no se manifiesta mediante un voto, sino mediante la compra y venta de acciones vinculadas a algún resultado próximo como una elección presidencial.





## ANEXO C: Beneficios de una plataforma de Crowdsourcing para el contratante

Desde la perspectiva del contratante en una plataforma de Crowdsourcing que funciona como marketplace, estos son los principales beneficios, costos y riesgos identificados por Ross.

**Tabla C1: Beneficios, costos y riesgos**

Beneficios	Costos	Riesgos
<p><u>Incrementa la flexibilidad</u> Las personas están disponibles para atender la demanda tanto en alta como en baja escala. Ello es importante especialmente para organizaciones pequeñas que no necesitan contratar personas para funciones específicas que no requieren en tiempo completo o que es un puesto de naturaleza temporal no considerada para el futuro. En ese sentido, se puede usar solamente los recursos que necesitan e inclusive, si se trata de un startup o una compañía que prueba algún producto nuevo se puede disponer del talento según las necesidades, incluso si el negocio no funciona.</p> <p><u>Acceso al talento y las ideas</u> Todas las organizaciones reconocen que incluso las más grandes no pueden tener todo el talento que requieren internamente. Con el crowdsourcing es posible acceder al talento global de acuerdo a los requerimientos. El mejor talento no siempre es poco caro, pero está disponible. Uno de los principios del crowdsourcing es que funciona como un mecanismo de mercado que ayuda a encontrar soluciones para las necesidades.</p>	<p><u>Aprendizaje</u> Construir las capacidades para usar el crowdsourcing de una manera efectiva requiere tiempo y esfuerzo</p> <p><u>Seguro de calidad</u> Algunas veces es necesario tener recursos adicionales asignados a revisar la calidad del trabajo externo</p> <p><u>Proceso de implementación</u> Mas enfoques sofisticados donde las plataformas de crowdsourcing y enfoques están integradas en los procesos de negocios internos existentes requieren trabajo y posiblemente desarrollo de tecnología.</p>	<p><u>Reducción de la calidad</u> Ahí está el potencial interno u orientado al trabajo del cliente y proyectos pueden no satisfacer los estándares existentes.</p> <p><u>Proyectos desbordados</u> Es fácil para los proyectos sobrepasarse en costos o tiempos si hay pérdida de control los recursos del proyecto.</p> <p><u>Perdida de la propiedad intelectual</u> Puede haber una exposición de la propiedad intelectual que puede ser robada o perdida</p> <p><u>Reduce la motivación del staff</u> Si la adopción del crowdsourcing es mal administrada, los empleados podrían sentir que sus contribuciones no son valoradas</p> <p><u>Perdida de capacidades</u> Si inapropiadamente son pasadas a la multitud las que forman parte <i>core</i> del negocio, la organización puede erosionarse en el tiempo</p>

**Tabla C1: Beneficios, costos y riesgos (continuación)**

Beneficios	Costos	Riesgos
<p><u>Reducción de costos</u>                      Con el crowdsourcing se puede sustituir algunos de los costosos servicios profesionales. Por proveedores de bajo costo. Asimismo, se puede elaborar tareas de baja complejidad a un bajo costo y disminuir los costos relaciones con la innovación y el desarrollo de productos. Así se puede generar un ahorro que en algunos casos es significativo lo cual favorece que el negocio se dedique a generar más impacto y se preocupe menos por los costos.</p> <p><u>Incrementa la capacidad</u>                      En muchos casos las compañías deben construir capacidades y emprender iniciativas para simplificar como habría de ser posible sin el acceso a la multitud externa. Por ejemplo, servicios que requieren una piscina de especialistas. Pequeñas tareas estas disponibles de manera que antes no era posible.</p> <p><u>Reduce el tiempo de reacción del mercado</u>                      Como la presión incrementan en las compañías por brindar nuevos productos y servicios al mercado de manera rápida, el crowdsourcing provee un soporte valioso para poder desarrollar productos y de servicios de manera rápida.                      Mientras tantos los costos de transacción disminuyen con la multitud.</p>		

Adaptado de: Ross (2011).

## ANEXO D: Necesidades de acuerdo a la Teoría de la Motivación Humana de Maslow

Tabla D1: Necesidades de acuerdo a la Teoría de la Motivación Humana de Maslow

Necesidades	Definición
Necesidades Fisiológicas	<p>También llamadas necesidades fisiológicas. Las cuales se sustentan en parte en el concepto de <i>homeostasis</i>, el cual se refiere a los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado normal y constante de la corriente</p> <p>Estas necesidades son las más prepotentes de todas las necesidades, ya que de encontrarse estas insatisfechas en un individuo, es probable que su mayor motivación fueran las necesidades fisiológicas, sobre otras.</p>
Necesidades de Seguridad	<p>Vinculada a la estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, ansiedad, necesidades una estructura, entre otros).</p>
El sentido de pertenencia y las necesidades de amor	<p>Estas necesidades suponen dar y recibir afecto. Cuando a falta de amor nos lleva a una sensación insoportable de soledad, de rechazo y destierro. Respecto a la pertenencia se tiene poca información científica, pese a ser a un tema común en los traslados, quedarse sin raíces, separado del hogar, en pocas palabras se releva la importancia de la vecindad, del territorio propio, del clan propio, etc.</p>
Necesidades de estima	<p>Necesidad y deseo de valoración generalmente alta de sí mismos, con una base firme y estable; tienen una necesidad de auto respeto o de autoestima, de la misma de los otros. Se reconocen dos conjuntos subsidiados: a) el deseo de fuerza, logro, adecuación, maestría y competencia, confianza ante el mundo, independencia y libertad; b) el deseo de reputación o prestigio, estatus, la fama, la gloria, entre otros.</p>
Necesidades de Autorrealización	<p>La necesidad del individuo por hacer aquello para lo que individualmente está capacitado. Los humanos deben ser auténticos con su propia naturaleza y llegar a ser todo lo que uno es capaz de ser. Ello supondrá una situación en la que se hace realidad la potencialidad de la persona, es decir, alcanzar un estado de autosatisfacción.</p>

Adaptado de: Maslow (1991).

## ANEXO E: Teoría de Motivación de Herzberg – Factores de Motivación e Higiene

**Tabla E1: Factores motivacionales y de higiene**

Factores de Motivación	Reconocimiento	Acto de reconocimiento de una persona involucrada en el negocio que puede ser un supervisor, un colega, un cliente.
	Logro	Implica la finalización con éxito de un trabajo, la solución a los problemas, el ver el resultado del trabajo de uno mismo e, incluso, el verse reivindicado.
	Responsabilidad	La satisfacción proveniente de asumir responsabilidad sobre su trabajo o el trabajo de otros o el asumir nuevas responsabilidades.
	Progreso Profesional	Evidencias objetivas de posibilidades de crecimiento tales como ascensos y situaciones que permiten a los trabajadores avanzar en sus propias habilidades y en su profesión. Por ejemplo, aprender una nueva habilidad o adquirir una nueva perspectiva profesional.
	Trabajo en sí mismo	El disfrute de la realización del trabajo o las tareas ya sean trabajo rutinario o variado, creativo u operativo, sencillo o complejo.
Factores de Higiene	Salario	Implican las variaciones en los sueldos o salarios, incluyen los aumentos y las expectativas incumplidas del aumento salarial.
	Relaciones interpersonales:	La interacción entre los trabajadores y otros individuos de su entorno laboral. Esto dividido en tres categorías de relaciones interpersonales: con superiores, subordinados y pares.
	Supervisión técnica	Percepción sobre las características del supervisor como competencia e incompetencia, justicia e injusticia. Además, disposición para delegar responsabilidades y enseñar.
	Política de la compañía y administración	Características de los lineamientos generales y marcos referenciales de actuación dentro del cual se toman las decisiones de la compañía.
	Condiciones de trabajo	Condiciones físicas, cantidad de trabajo, facilidades disponibles para hacer el trabajo. Por ejemplo: ventilación, iluminación, herramientas, espacio y características ambientales.
	Seguridad en el trabajo	Señales objetivas de la presencia de seguridad en el trabajo ligadas a la tenencia y estabilidad de la compañía, la cual estaba de alguna manera objetiva reflejada en la seguridad del trabajo de las personas. Esta desvinculado al sentimiento de seguridad.
	Status	Una nueva posición una mejora en el trabajo le permitía disfrutar de beneficios o espacios que marcaban una diferencia explícita con la posición anterior.
Factores en la vida personal:	Cuando algún aspecto laboral afecta la vida personal del trabajador de tal manera que modifica la percepción de su trabajo, estrechamente vinculado con la familia.	

Adaptado de: Herzberg (1967)

## ANEXO F: Tipos de motivaciones externa – Teoría de Autodeterminación

**Tabla F1: Teoría de Autodeterminación**

Tipo	Descripción
Regulación externa	Regulación externa: Esta es la motivación extrínseca totalmente no auto determinada, ya que la motivación es regulada por eventos externos. De ese modo, la presencia o ausencia de los motivadores extrínsecos regula el alza o baja de los estados motivacionales. En este tipo no existe internalización de una disposición interna para realizar la acción. Es por ello, que la persona esperará siempre la presencia de los incentivos o presiones del entorno.
Regulación asimilada	Es de alguna manera auto determinada, debido a que, si bien toma las reglas o demandas ajenas para pensar, sentir o comportarse de una manera particular, no lo acepta verdaderamente. Esta es una internacionalización parcial basada básicamente en obtener la aprobación propia o ajena. En ese sentido, sí se dan cambios en las estructuras internas pero debido a las representaciones internalizadas de las contingencias que acciones opuestas a la esperada podría acarrear. Por consiguiente, las personas mantienen esta regulación como una voz ajena a la suya, que se puede describir como la voz social internalizada. Por ejemplo, el caso de un trabajador que es puntual u honesto porque no serlo significaría un juicio por parte de sus pares.
Regulación identificada	Es el tipo de motivación extrínseca mayormente internalizada, ya que el individuo voluntariamente reconoce la importancia o utilidad de una idea o comportamiento porque este resulta importante o útil para sí mismo o para sus objetivos. Es decir, la motivación está regulada por valores con los cuales el individuo se identifica. Por lo tanto, la regulación identificada presupone la internalización substancial de normas, valores, prioridades y hábitos societales de tal manera de que se convierten en parte del propio ser. La regulación identificada suele asemejarse a la motivación intrínseca debido a que ambos desencadenan un alto nivel de autodeterminación; sin embargo, se distinguen en que la primera se pregunta por la importancia de la actividad, y la segunda por el disfrute que esta le puede generar.
Regulación integrada	Esta es la forma más auto determinada de las motivaciones extrínsecas. Mientras que la internalización es el proceso por el cual los individuos se transforman totalmente los valores y regulaciones que toman para sí mismas.

Adaptado de: Deci & Ryan (1985).

## ANEXO G: Comparación de variables

Tabla G1: Comparación de variables

Plataforma	Linux	Mechanical Turk	iStockPhoto	Sanoma Kaupunkilehdet	ScoopSHot	Threadless	zhubajie.com	SAPiensi Idea Competition	SAPiensi Idea Competition	CrowdSpirit FellowForce Owela	Taskcn	ScoopSHot	Mechanical Turk	Total
Código de Autor	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
Autor	Hars y Ou	Dontcheva y Gerber	Daren C. Brabham	Vaataja	Soliman y Virpi	Daren Brabham	Shao, Shi, Xu	Ebner, Leimeister y Kremer	Ebner, Leimeister y Kremer	M. Antikainen, M. Mäkipää, and M. Ahonen	H. Zheng, D. Li and W. Hou	H. Viitälä, E. Sirkkunen and M. Ahvenainen	T. Schulze, N. Kaufmann	
Intrínsecas			Gusto		Disfrute	Adicción				Disfrute		Disfrute	Disfrute	6
			Diversión	Diversión	Curiosidad					Diversión		Diversión		5
		Reto intelectual	Opción creativa	Expresión personal			Nivel de dificultad		Reto creativo	Reto intelectual	Reto intelectual	Reto de habilidades		8
	Autodeterminación	Libertad									Autonomía			3
	Altruismo							Motivos sociales (altruismo)						2
	Identidad comunitaria					Amor por la comunidad			Ser parte de la comunidad		Análisis		Motivación en Comunidad	5
Extrínsecas	Incentivos futuros		Hacer dinero	- Oportunidad de un incentivo económico - Oportunidad de dinero extra	Incentivos Financieros	Hacer dinero	Dinero	Compensación directa	- Premio monetarios - Precios de Libros	Compensación económica	Dinero	Dinero	Recompensa inmediato	12
	Venta de servicio			Participar en hacer las noticias		Oportunidades de freelancing	- Duración del proyecto - Precios del mercado						Recompensas tardías	5
	Capital Humano		Mejorar habilidades	Desarrollo como fotógrafo	Incentivos No Financieros	Mejorar habilidades creativas	- Intensidad de la competencia - Nivel de habilidad del ganador	Aprendizaje	- Potencial pasantía - Entrenamiento y Certificado	Intercambio de ideas	Conocimiento tácito	Aprendizaje		11
	Marketing Personal		- Redes con amigos - Redes con otros	Experiencia de trabajo o desarrollo profesional	Publicidad		Intensidad de la competencia	Marketing personal						6
	Reconocimiento de pares	Apoyo organizacional y grupo de trabajo	Ganar reputación				Número de participantes		Prestigio	Reputación	Reconocimiento		Motivación Social	8
	Necesidades personales			Informar a otros					Temas	Riesgo compartido		Capacidad de integrar a la vida diaria		4
		Estímulo de la supervisión							Organización empresarial					2

## ANEXO H: Matriz de consistencia

Tabla H1: Matriz de consistencia

Pregunta general	Preguntas	Metodología	Herramienta	Unidad de análisis
<b>¿Qué factores motivan un atracción y retención permanente de los freelancers digitales creativos con las plataformas de Crowdsourcing para el caso de “Freelancer.com” en Perú?</b>	1. ¿Qué motivaciones de los freelancer creativos digitales (FDC) peruanos propician su permanencia en las plataformas de Crowdworck para el caso de “Freelancer.com”?	Entrevistas	- Cuestionario de entrevistas a FDCs peruanos	-FDCs peruanos que tienen o tuvieron un atracción y retención permanente Freelancer.com
			- Cuestionario de entrevistas a ejecutivo de Freelancer.com	- Directivos de Freelancer.com
	2. ¿Cuáles son y en qué consisten los incentivos que ofrece la plataforma de Crowdsourcing “Freelancer.com” que propicien un atracción y retención permanente con los freelancers digitales creativos (FDC) peruanos?	Entrevistas	- Observación	-Plataforma Freelancer.com
		Observación		-Directivos de Freelancer.com
			- Cuestionario de entrevistas a ejecutivo de Freelancer.com	
	3. ¿Cuáles de los incentivos ofrecidos por la plataforma de Crowdsourcing “Freelancer” que responden a las motivaciones de los freelancers digitales creativos (FDC) de Perú?	Comparación	-Matriz de doble entrada	-Resultados anteriores

## ANEXO I: Construcción de Motivaciones mencionados por en la literatura seleccionada

**Tabla II: Construcción de motivaciones**

	Estudio	Autor(es)	Contexto Empírico	Metodología	Pagada	I&E	
1	Community engineering for innovations: The ideas competition as a method to nurture a virtual community for innovations.	J. M. Leimeister, M. Huber and H. Kremer	SAPiense Competition	Idea	Cuantativo	x	x
2	Leveraging Crowdsourcing: Activation-supporting components for ITbased ideas competition.	J. M. Leimeister, M. Huber and H. Kremer	SAPiense Competition	Idea	Cuantativo	x	x
3	Motivating and supporting collaboration in open innovation	M. Antikainen, M. Mäkipää, and M. Ahonen	CrowdSpirit FellowForce Owela		Cualitativo	x	
4	Moving the crowd at iStockphoto: The composition of the crowd and motivations for participation in a Crowdsourcing application.	D. C. Brabham	iStockPhoto		Cuantativo	x	x
5	Moving the crowd at Threadless, Information	D. C. Brabham	Threadless		Cualitativo	x	x
6	Motivations for Participation in a Crowdsourcing Application to Improve Public Engagement in Transit Planning.	D. C. Brabham	NextStopDesing.com		Cuantitativo		x
7	Task design, motivation, and participation in Crowdsourcing contests, International	H. Zheng, D. Li and W. Hou	Tasken		Cuantativo	x	x
8	A field trial on mobile Crowdsourcing of news content - Factors influencing participation	H. Vääätäjä, E. Sirkkunen and M. Ahvenainen	ScoopSHot		Cualitativo	x	x



**Tabla II: Construcción de motivaciones (continuación)**

	Estudio	Autor(es)	Contexto Empírico	Metodología	Pagada	I&E
9	Reader's Motivations to Participate in Hyperlocal News Content Creation	H. Vääätäjä	Sanoma Kaupunkilehdet	Cuantitativo	x	x
10	Factors affecting participation of solvers in Crowdsourcing: An empirical study from China	B. Shao, L. Shi, B. Xu, and L. Liu	Zhubajie.com	Cuantitativo	x	
11	Analysis of Participation in an Online Photo-Sharing Community: A Multidimensional Perspective	O. Nov, M. Naaman, C. Ye	Flickr	Cuantitativo		x
12	Crowdsourcing and Creativity	M. Dontcheva, E. Gerber, S. Lewis	Mechanical Turk	Cualitativo	x	x
13	Working for Free? - Motivations of Participating in Open Source Projects	A. Hars, S. Ou	Linux	Cuantitativo	x	x
14	More than fun and money. Worker Motivation in Crowdsourcing - A Study on Mechanical Turk	T. Schulze, N. Kaufmann	Mechanical Turk	Cuantitativo	x	x
15	Why Hackers Do What They Do: Understanding Motivation and Effort in Free/Open Source Software Projects	K. Lakhani, R. Wolf	SourceForge	Cuantitativo		x
16	Understanding Continued Use of Crowdsourcing Systems: An Interpretive Study.	W. Soliman, V. Tuunainen	ScoopSHOT	Cualitativo	x	x

## ANEXO J: Elección del caso

Para realizar la elección de un caso representativo, se buscaron rankings formales de plataformas en Latinoamérica o, en todo caso, a nivel mundial, de donde se pudiera realizar un filtro o selección. No obstante, se hallaron fuentes que no cuentan con validez académica, debido a la informalidad, vago respaldo e insuficiencia de la información brindada. En ese contexto, era necesario elaborar un ranking propio de las plataformas más representativas, de las cuales sea posible elegir un caso adecuado y accesible para el presente estudio.

Cabe destacar, que este tipo de procedimientos son realizados por otros investigadores al encontrar limitantes en el acceso a la información. Por ejemplo, Estellés (2013) realizó una metodología similar para sus tesis pues elaboró una base de datos en base a búsquedas en repositorios. La elaboración del ranking se compuso de los siguientes pasos:

### 1. Identificación de plataformas

El proceso de búsqueda requirió el uso de las palabras claves: *Crowdsourcing* y *Freelancer*, estas fueron elegidas en base a la revisión teórica y la navegación online para confirmar que el fenómeno estudiado era, efectivamente, denominado con esas palabras. La primera palabra por ser el término estudiado y la segunda por ser un elemento clave del tipo de Crowdsourcing en estudio, pues como se menciona en el marco teórico, la multitud es quien hace posible la actividad, la misma que está compuesta por personas que trabajan de forma independiente (denominados freelancers, en inglés). Además, considerando que el caso elegido debía tener una presencia significativa en Latinoamérica y especialmente en Perú, se decidió añadir palabras que contextualicen el fenómeno en un espacio geográfico.

No obstante, es importante aclarar que la naturaleza de las plataformas, como negocio netamente digital, no es acotada a un espacio geográfico y, además, es un campo poco estudiado a nivel académico por lo cual, no se ha encontrado metodologías que sugieran como identificar plataformas en un espacio geográfico. Considerando esa limitación, el criterio adoptado por las investigadoras fue realizar la búsqueda con las dos primeras palabras claves y luego asociarlas a nombres de países latinoamericanos para identificar si los resultados eran diferentes. Entre una y otra forma los resultados no variaron significativamente.

Producto de la combinación de las dos palabras claves y, luego, la combinación de cada palabra clave con cada uno de los países se halló 240 resultados. En cada búsqueda por combinación de palabras se consideró solamente los 30 primeros resultados pues dado que se buscaba un caso resaltante, lo lógico era que aparezca entre los primeros resultados. De todos

estos resultados, solamente se consideraron los que lleven a alguna plataforma teniendo un listado total de 38.

## 2. Validación y filtro

Para filtrar el listado, uno de los criterios usados fue la disponibilidad de la plataforma en idioma español. Dicho criterio se fundamenta en que las plataformas deben tener presencias significativas en los países estudiados, lo cual es imposible si la plataforma solo está disponible en un idioma extranjero. Destaca que el inglés es el idioma en el cual todas las plataformas encontradas se encuentran disponibles pero este idioma tiene un escaso dominio por la población de los países analizados, ello dificulta el trabajo puesto que no hay una comunicación efectiva.

En ese sentido, el ranking de Education First (2014) afirma que México, Chile, Colombia e incluso Perú tiene un bajo nivel de dominio del inglés, *low proficiency*, donde México ocupa el lugar 39, Colombia el 42, Chile el 41 y Perú el 34. Los otros criterios fueron que la plataforma realice el Crowdsourcing del tipo que nos compete y, evidentemente, que la plataforma se encuentre activa (que no esté cerrada).

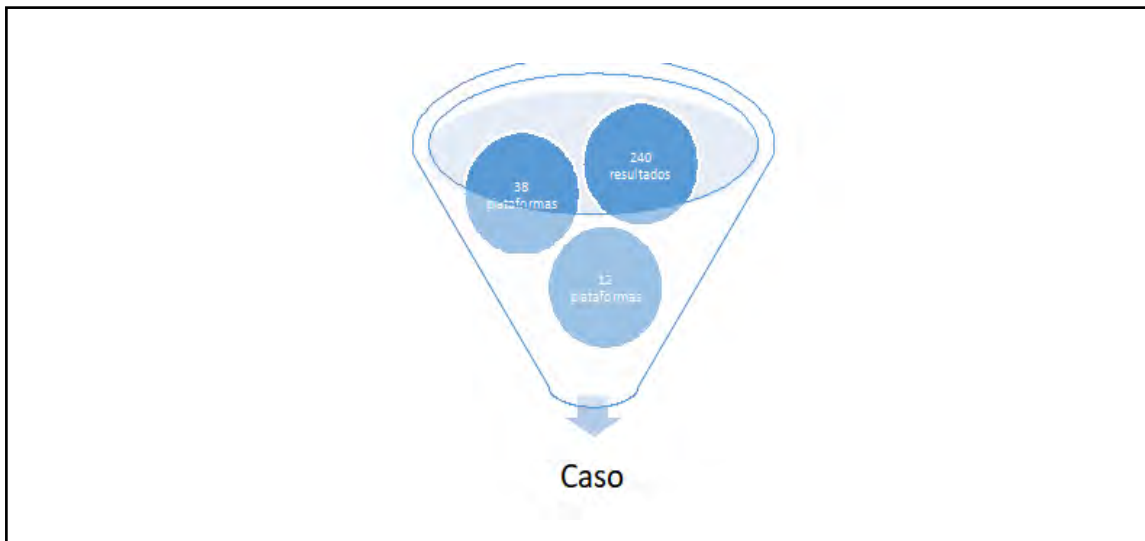
De esa manera, se seleccionaron 12 plataformas:

**Tabla J1: Lista de Plataformas**

Sitios	Chile	Colombia	México	Apariciones por país
Appizard	X			1
Choosa			X	1
EyeKa	X			1
Moovshake	X			1
Participa.me			X	1
Torneo de ideas			X	1
99designs	X		X	2
Adtriboo	X		X	2
Freelancer	X	X	X	3
Nubelo	X	X	X	3
Trabajofreelance	X	X	X	3
Workana	X	X	X	3

Dichas plataformas debían ser ordenadas para determinar las que han tenido un mejor desempeño en la región.

**Figura J1: Selección del caso**



### **3. Análisis de las plataformas**

Para analizar las 12 plataformas se ha considerado diferentes criterios sobre los aspectos más relevantes de la industria. El primer aspecto relevante es identificar a las plataformas líderes, por ello se han definido indicadores que permitan conocer su desempeño en la función principal de las empresas: la generación de valor. Al igual que para cualquier negocio, la generación de valor de las plataformas debe ser necesariamente, pero no únicamente, económica. Bajo dicha lógica, se han definido los siguientes indicadores:

- a) **Popularidad:** Mide el tráfico web con la estadística disponible en el servidor del sitio web. Este indicador es importante porque mide el nivel de ingreso de posibles usuarios a la plataforma, lo cual equivale al número de personas que visita un establecimiento. Esta información ha sido obtenida a partir de la página [Alexa.com](https://www.alexa.com), la cual ofrece una de las mejores y más significativas herramientas analíticas. Los estimados de tráfico de [Alexa.com](https://www.alexa.com) se encuentran basados en datos de un panel de tráfico global, el cual es una muestra de millones de usuarios de internet usando una de las más de 25,000 extensiones de navegador. Además, la información también proviene de fuentes directas de los sitios que han instalado Alexa y certifican sus mediciones. Cabe resaltar, que los dueños de los sitios web, pueden decidir que sus métricas certificadas permanezcan privadas.

Por otro lado, esta página “mide cómo se encuentra un sitio web en relación a los demás sitios en la web en los últimos tres meses”, lo cual es calculado empleando una

metodología propia que combina el promedio estimado de un sitio de los visitantes únicos diarios y el número estimado de sus vistas de páginas en los últimos tres meses. De la misma manera, se provee un ranking específico por país, el cual es una medida de como un sitio web se encuentra rankeado en un país en particular en relación a otros sitios en el último año” (Alexa.com, 2014). No obstante, la popularidad es un indicador insuficiente en sí mismo porque el tráfico no garantiza la realización de proyectos de forma significativa y/o la generación de valor económico.

- b) **Número de proyectos:** Los proyectos representan las unidades de ventas de las plataformas, por lo que se trata de un indicador de ventas en unidades. Este indicador representa el nivel de interacción entre los usuarios; así como, la generación de ingresos por lo cual es un indicador relevante.
- c) **Número de usuarios registrados:** Las plataformas de Crowdsourcing se fundamentan en su capacidad de conectar a una multitud para interactuar y generar valor, por eso es importante saber el número de usuarios registrados pues indica el potencial tamaño de la multitud. Cabe destacar que medir el número de usuarios activos no es posible debido a que se trata de información no disponible casi en la totalidad de plataformas, por lo que no se permitiría la comparación.
- d) **Tiempo en el mercado:** La capacidad de un negocio digital de permanecer en el tiempo, demuestra su capacidad de sobrevivir a un entorno especialmente cambiante. Este indicador es aún más importante en un negocio relacionado con la tecnología y el internet pues la velocidad de cambio es mayor.

Es relevante mencionar que el Crowdsourcing es una industria con poco tiempo en el mercado, por lo que su nivel de desarrollo es inicial. Siendo así, los indicadores tradicionales de liderazgo como valor de las acciones, participación del mercado, etc. no están disponibles; sin embargo, su esencia, de alguna manera, se encuentra considerada en los indicadores definidos.

**Tabla J2: Indicadores de desempeño por plataforma**

Plataformas	Popularidad <sup>10</sup>	Tiempo en el mercado <sup>11</sup>	Proyectos	Usuarios freelancers
<b>Freelancer</b>	706	3.94	6841702	132421
<b>99Designs</b>	1786	6.94	355540	936501
<b>Workana</b>	13291	1.35	No disponible	222000
<b>Nubelo</b>	16117	3.60	32990	No disponible
<b>Trabajofreelance</b>	67307	1.35	37914	No disponible
<b>Adtriboo</b>	101351	3.94	No disponible	132421
<b>EyeKa</b>	203314	3.94	737	132421
<b>Choosa</b>	256518	3.94	2252	132421
<b>Torneo de ideas</b>	421996	2.24	382	No disponible
<b>Appizard</b>	1675959	3.94	No disponible	132421
<b>Moovshake</b>	7164448	3.94	No disponible	No disponible
<b>Participame</b>	21536320	3.60	13568	No disponible

\*Basado en la información disponible de cada plataforma durante noviembre del 2014.

Se ha evaluado la posición que ocupa cada plataforma en cada criterio definido, con el fin de que una comparación sea posible. De lo cual resultó que tanto Freelancer.com como 99Designs se encuentran en los dos primeros lugares prácticamente en todas las categorías. Mientras Trabajofreelance, EyeKa, Nubelo y Workana tienen un desempeño similar, por lo que es oportuno mencionar que el promedio del puesto es solo una guía para el análisis. En ese sentido, los criterios que se definieron serán analizados en cada caso de los mencionados. A continuación, se muestra el cuadro con las ubicaciones de plataforma en cada criterio, incluyendo el puesto promedio.

<sup>10</sup> El número más bajo indica mayor popularidad

<sup>11</sup> Calculado en base al inicio de operaciones declarado por la empresa

**Tabla J3: Posición de las plataformas en base a cada criterio<sup>12</sup>**

Ubicación por criterio	Popularidad	Tiempo en el mercado	Número de proyectos	Número de usuarios	Puesto promedio
<b>Freelancer</b>	1	3	1	1	1.5
<b>99Designs</b>	2	2	2	2	2
<b>Trabajofreelance</b>	5	4	3	5	4.25
<b>EyeKa</b>	7	1	7	3	4.5
<b>Nubelo</b>	4	7	4	4	4.75
<b>Workana</b>	3	8	No disponible	No disponible	5.5
<b>Adtriboo</b>	6	6	No disponible	6	6
<b>Appizard</b>	10	5	No disponible	No disponible	7.5
<b>Choosa</b>	8	10	6		8
<b>Torneo de ideas</b>	9	9	8	8	8.5
<b>Participame</b>	12	11	5	7	8.75
<b>Moovshake</b>	11	12	No disponible	No disponible	11.5

#### 4. Elección de la Plataforma

Del ranking obtenido, se ha elegido la plataforma que resultó con mejores niveles para los indicadores elegidos y que representaría a la plataforma con mejor desempeño en el mercado latinoamericano. Así se concluyó que Freelancer.com es la plataforma de trabajo online y Crowdsourcing con más usuarios de la industria creativa, lo cual le permite tener usuarios dinámicos que ofertan proyectos de trabajo cada minuto; cuenta con casi 10 años en el mercado, tiempo importante para un negocio digital; se encuentra disponible en más de 10 idiomas y es ampliamente usado en diferentes países, ya que se encuentra en casi todos los países del mundo, teniendo mayor volumen en la India con freelancers y EEUU con contratantes (Entrevista Sebastián Siseles), incluidos Latinoamérica, donde su ingreso inició en Argentina, luego Brasil, Chile, Colombia y Perú, como parte de su estrategia se creó un dominio para cada país.

Cabe resaltar que cuenta con dominio para Perú y realizó actividades de publicidad tradicional en el Perú cuando ingresó, algo inusual en las plataformas. Así, es la plataforma líder a nivel global y con importante presencia a nivel regional, habiendo sido caso de estudio de algunas investigaciones en otros temas y mencionada en libros. Por lo tanto, este caso permite comprender el fenómeno a profundidad.

Finalmente, cabe reiterar que el proceso para hallar una plataforma resaltante a investigar, por lo cual los distintos niveles de análisis realizados no podrían ser concluyentes ni considerados una propuesta metodológica.

<sup>12</sup> Los indicadores que no han encontrados en la información disponible en la plataforma impiden considerar una posición relativa por lo cual está indicada como “No disponible”

## ANEXO K: Primera codificación

**Tabla K1: Primera codificación de resultados**

N°	Códigos	DETALLE
1	Potencial Económico	La oportunidad o posibilidad de que el trabajo del Crowdworker sea mejor valorado en términos monetarios
2	Valor Relativo	Cantidad de dinero ganada por el trabajo en determinado momento de la vida profesional, la cual es mayor en comparación al mercado local. (practicante, novatos)
3	Oportunidad económica	La plataforma conforma una accesible oportunidad económica más en el mercado para obtener ingresos esporádicos o continuos, que ayuden o cubran totalmente las necesidades básicas.
4	Valor por modalidad de trabajo	Ganancia percibida de acuerdo a su modalidad de trabajo, en ese caso el trabajo freelance permite ganar más en menos tiempo, cobra el neto del dinero, gestiona el dinero.
5	Asignación de precios	Posibilidad de contar con diversos espacios y opciones de asignar valor al trabajo de manera clara, donde existen dos formas: 1) opciones predeterminadas/concurso 2) negociación de precios/proyectos.
6	Diferencial por TC	Diferencia del dinero percibido por el tipo de cambio.
7	Ingresos extra	Dinero adicional al ganado en actividades cotidianas, lo cual amplía el presupuesto y brinda libertad para realizar otras actividades
8	Necesidad Básica del dinero	El dinero como necesidad básica e importante para el bienestar primario del trabajador.
9	Compensación económica coherente	Pago por el trabajo que es coherente con el esfuerzo que se aplica al mismo. En ese sentido, suele ser lógico que se puede ganar bien si uno se esfuerza o recibir bonos por buen desempeño (entregar antes de tiempo).
10	Administración del tiempo:	Disponibilidad para realizar los proyectos o trabajo en el momento, duración, ritmo que considere adecuado. Es decir, libertad para determinar sus horarios y poder disfrutar de otras actividades, hasta otros trabajos.
11	Aspecto Fisiológico	Poder elegir el lugar y las características de este para trabajar. Así también, pudiendo mezclar espacios entretenimiento y trabajo.
12	Tipo de proyecto:	Poder de elegir los trabajos que más les guste o les convenga para sus metas profesionales.
13	Gestión del dinero	Control sobre los presupuestos personajes y de acuerdo a ello determinar sus etapas de mayor o menor cantidad trabajo. Además, acceso a el total de los ingresos por proyecto, lo cual varía en el contexto de trabajo dependiente.
14	Vínculo comercial:	La inexistencia de supervisión o estructuras verticales propicia una relación comercial con los clientes (contratantes) horizontal y de espacio para la negociación y expresión del trabajador.
15	Realización del trabajo:	Los clientes generalmente confían en los trabajadores, y dan espacio para la innovación, prueba, redefinición, propuestas de los trabajadores. Se trabaja por resultados. Lo cual optimiza y simplifica el desarrollo del trabajo (toma de decisiones rápida).
16	Disfrute:	Gozo natural generada por la actividad laboral que se realiza, ocasión para ejercer la pasión vocacional del trabajador.



**Tabla K1: Primera codificación de resultados (continuación)**

Nº	Códigos	DETALLE
17	Seguridad:	Necesidad de percibir con cierto nivel de certeza de que la plataforma medio va a ofrecer los servicios en el tiempo y condiciones prometido.
18	Reconocimiento/valoración	Necesidad del trabajador de que su trabajo sea apreciado, valorado por el esfuerzo que realiza, más allá del reconocimiento público, se trata de la autorealización interna, ligada a satisfacción.
19	Afilación:	La necesidad del trabajador de desarrollar y alimentar vínculos familiares durables, los cuales conforman parte importante de su bienestar psicológico.
20	Acceso a contratantes recurrentes:	Acceso a contratantes: en el mercado local es limitado y hay mucha competencia,
21	Cartera de clientes:	Oportunidad de armar un portafolio de clientes dentro y fuera de la plataforma, que sugiere futuras perspectivas de emprendimiento.
22	Reputación:	La imagen construida para el mercado potencial dentro y fuera de la plataforma que rankea al trabajador.
23	Visibilidad:	Posibilidad de publicidad gratuita.
24	Networking	Acceso a personas del mismo campo de interés y laboral, que puede significar un red de contactos laborales
25	Oportunidad de recomendación	Dinámica de bola de nieve por la cual la recomendación de los clientes satisfechos se convierte en referencias de trabajo, respaldo.
26	Competencia del mercado	Respecto al mercado laboral, todos tienen acceso, solo depende del esfuerzo y perseverancia.
27	Oportunidad de aprendizaje	Dentro de la naturaleza del trabajo freelancer, suele ser común que se tenga la oportunidad de hacer de todo y así aprender a hacer todo, en alguna medida. En ese sentido, en relación a los trabajos del mercado local se tiene mayor acceso a proyectos novedosos, diversos, excepcionales, enriquecedores, con prácticas del mercado global. Esto último permite mantener al día con las tendencias globales, las nuevas herramientas empleadas y demandadas, es decir, también es un medio de actualización. La búsqueda constante de cultivarse como profesional.
28	Expertise	Ya que la plataforma tiene bajas barreras de entrada, en relación al mercado local, lo que posibilita el acceso de trabajadores con alto potencial permitiéndoles postular a trabajos conocidos o retadores, demostrar su capacidad e insertarse en la vida profesional. Ello permite ganar habilidades y capacidades que alimentan el expertise del trabajo. Esto le motiva porque supone ampliar el abanico de oportunidades laborales tanto online como offline.
29	Autorrealización personal	Espacio para obtener habilidades, mejorarlas, obtener confianza personal para arriesgarse, emprender. A través de la formación de una cartera aporta a este estímulo emprendedor (nuevas y mejores perspectivas laborales), ya que posteriormente apoyarse en cualquiera que sea sus objetivos profesionales. Ello implica que las personas tienen la oportunidad de obviar el proceso jerárquico del ascenso en el mercado laboral.
30	Acceso a proyectos relevantes	Acceso a proyectos de todo tipo y tamaño que pueden conllevar o propiciar el desarrollo profesional, crecimiento y realización personal, ya que estos te exponen a todo tipo de situaciones y retos, lo cual supone un desarrollo más allá de la plataforma sino para que se ubica a un nivel más personal y de mayor estatus respecto a su entorno local.

## ANEXO L: Segunda codificación

El siguiente cuadro muestra la segunda y última codificación:

Tabla L1: Segunda codificación de resultados

IN/EX	FACTOR	CÓDIGO	DETALLE
INTRINSECA	<b>AUTO DETERMINACIÓN</b>		
	AUTONOMÍA	<u>Administración del tiempo</u>	Disponibilidad para realizar los proyectos o trabajo en el momento, duración, ritmo que considere adecuado. Es decir, libertad para determinar sus horarios y poder disfrutar de otras actividades, hasta otros trabajos.
		<u>Tipo de proyecto</u>	Poder de elegir los trabajos que más les guste o les convenga para sus metas profesionales.
		<u>Gestión del dinero</u>	Control sobre los presupuestos personales y de acuerdo a ello determinar sus etapas de mayor o menor cantidad trabajo. Además, acceso a el total de los ingresos por proyecto, lo cual varía en el contexto de trabajo dependiente.
		<u>Vínculo comercial</u>	La inexistencia de supervisión o estructuras verticales propicia una relación comercial con los clientes (contratantes) horizontal y de espacio para la negociación y expresión del trabajador.
		<u>Infraestructura</u>	Poder elegir el lugar y las características de este para trabajar. Así también, pudiendo mezclar espacios entretenimiento y trabajo.
		<u>Realización del trabajo (control sobre el proceso)</u>	Los clientes generalmente confían en los trabajadores, y dan espacio para la innovación, prueba, redefinición, propuestas de los trabajadores. Se trabaja por resultados. Lo cual optimiza y simplifica el desarrollo del trabajo (toma de decisiones rápida).
	AUTORREALIZACIÓN	<u>Disfrute</u>	Gozo natural generado por la actividad laboral que se realiza, ocasión para ejercer la pasión vocacional del trabajador. También vinculado a vocación.
		<u>Estímulo intelectual</u>	Ligado a la satisfacción percibida al realizar un trabajo retador (porque tienen la oportunidad de acceder a proyectos relevantes, grandes que para ellos son un orgullo poder no solo ganar, sino que finalizarlos), que represente un estímulo intelectual y responda a la curiosidad del profesional, necesidad de saber. Oportunidades de aprendizaje.
	EXTRINSECAS	ECONÓMICO BENEFICIO	<u>Potencial Económico</u>
<u>Valor Relativo</u>			Cantidad de dinero ganada por el trabajo en determinado momento de la vida profesional, la cual es mayor en comparación al mercado local. (practicante, novatos).

**Tabla L1: Segunda codificación de resultados (continuación)**

IN/EX	FACTOR	CÓDIGO	DETALLE
		<u>Oportunidad económica</u>	La plataforma conforma una accesible oportunidad económica más en el mercado para obtener ingresos esporádicos o continuos, que ayuden o cubran totalmente las necesidades básicas.
		<u>Valor por modalidad de trabajo</u>	Ganancia percibida de acuerdo a su modalidad de trabajo, en ese caso el trabajo freelance permite ganar más en menos tiempo, cobra el neto del dinero, gestiona el dinero.
		<u>Asignación de precios</u>	Posibilidad de contar con diversos espacios y opciones de asignar valor al trabajo de manera clara, donde existen dos formas: 1) opciones predeterminadas/concurso 2) negociación de precios/proyectos.
		<u>Diferencial por TC (tipo de cambio)</u>	Diferencia del dinero percibido por el tipo de cambio.
		<u>Ingresos extra</u>	Dinero adicional al ganado en actividades cotidianas, lo cual amplía el presupuesto y brinda libertad para realizar otras actividades
		<u>Necesidad Básica del dinero</u>	El dinero como necesidad básica e importante para el bienestar primario del trabajador.
		<u>Compensación económica coherente</u>	Pago por el trabajo que es coherente con el esfuerzo que se aplica al mismo. En ese sentido, suele ser lógico que se puede ganar bien si uno se esfuerza o recibir bonos por buen desempeño (entregar antes de tiempo).
	ALCANCE / PROGRESO PROFESIONAL	<u>Acceso a contratantes y proyectos</u>	A diferencia del mercado laboral local, en la plataforma tienen la oportunidad de ponerse a prueba y demostrar sus habilidades y capacidades, y tener un medio tangible para demostrar ello. Ya que la plataforma tiene bajas barreras de entrada, en relación al mercado local, lo que posibilita el acceso de trabajadores con alto potencial permitiéndoles postular a trabajos conocidos o retadores, demostrar su capacidad e insertarse en la vida profesional y así, insertarse al mercado laboral y conformar un Portafolio y una cartera de clientes, la cual podría extenderse más allá de su participación en la UCV.
		<u>Acceso a proyectos relevantes</u>	Acceso a proyectos de todo tipo y tamaño que pueden conllevar o propiciar el desarrollo profesional, crecimiento y realización personal, ya que estos te exponen a todo tipo de situaciones y retos, lo cual supone un desarrollo más allá de la plataforma sino para que se ubica a un nivel más personal y de mayor estatus respecto a su entorno local. Permite ganar habilidades y capacidades que alimentan el expertise del trabajo. Esto le motiva porque supone ampliar su experiencia y, por lo tanto, su abanico de oportunidades laborales tanto online como offline.

**Tabla L1: Segunda codificación de resultados (continuación)**

IN/EX	FACTOR	CÓDIGO	DETALLE
		<u>Aprendizaje utilitario</u>	Dentro de la naturaleza del trabajo freelancer, suele ser común que se tenga la oportunidad de hacer de todo y así aprender a hacer todo, en alguna medida. Además, permite mantener al día con las tendencias globales, las nuevas herramientas empleadas y demandadas, es decir, también es un medio de actualización. La búsqueda constante de cultivarse como profesional. Es decir, representa un espacio para obtener habilidades, mejorarlas, obtener confianza personal para arriesgarse, emprender. Ello implica que las personas tienen la oportunidad de obviar el proceso jerárquico del ascenso en el mercado laboral.
<b>MARKETING PERSONAL</b>		<u>Reputación</u>	La imagen construida para el mercado potencial dentro y fuera de la plataforma que rankea al trabajador.
		<u>Reconocimiento/valoración</u>	Necesidad del trabajador de que su trabajo sea apreciado, valorado por el esfuerzo que realiza, más allá del reconocimiento público, se trata de la autorrealización interna, ligada a satisfacción.
		<u>Visibilidad</u>	Posibilidad de publicidad gratuita.
		<u>Networking</u>	Acceso a personas del mismo campo de interés y laboral, que puede significar un red de contactos laborales
		<u>Oportunidad de recomendación</u>	Dinámica de bola de nieve por la cual la recomendación de los clientes satisfechos se convierte en referencias de trabajo, respaldo.
		<u>Competencia del mercado</u>	Respecto al mercado laboral, todos tienen acceso, solo depende del esfuerzo y perseverancia.
	<b>Seguridad</b>	<u>Seguridad</u>	La seguridad que los FDC sienten de recibir el dinero que cobrarán por la realización de un trabajo. Además, saber con quienes están trabajando, los perfiles de los contratantes, su seriedad para el avance del trabajo y, en general, la transparencia en términos de la cobertura para no verse perjudicado en términos de tiempo y dinero.

## ANEXO M: Ficha Técnica de entrevistas

**Tabla M1: Ficha a expertos empíricos en plataformas de Crowdsourcing**

Ficha Técnica de entrevistas a Expertos en el plataformas de Crowdsourcing	
Objetivos de estudio	Conocer y comprender el modelo de negocio de la plataforma. Conocer el funcionamiento de las plataformas de Crowdsourcing. Identificar las consideraciones respecto a las estrategias y/o decisiones para el éxito."
Universo de estudio	Compuesto por expertos en el tema de plataformas de Crowdsourcing
Tamaño de la muestra	Se entrevistó a tres (03) profesionales en el tema de sector creativo
Lugar/Fecha/Hora	28 de noviembre de 2014 5 de octubre de 2014 6 de octubre de 2014
Canal de entrevista	Virtual-skype
Método	Se llevó a cabo mediante entrevista personal.
Recolección de datos	La entrevista contó con una guía de preguntas direccionadas a la obtención de la información necesaria.
	<b>EXPERTOS EN PLATAFORMAS DE CROWDSOURCING</b>
	Entrevistada: Agustina Ribeiro Miembro del equipo de marketing y comunicación de Nubelu.com Fecha: 28 de noviembre de 2014  Entrevistada: Carolina Navarrete Gerente General de Moovshake.com Fecha: 1 de octubre de 2014  Entrevistado: Sebastián Siseles Director para Latinoamérica Freelancer.com Fecha: 6 de octubre de 2014
Guía de preguntas	<b>GUÍA DE PREGUNTAS EXPERTO EN PLATAFORMA DE CROWDSOURCING</b>  1. ¿Nos podría contar sobre su plataforma? 2. ¿Es su plataforma una global? ¿Están o piensan entrar a Latinoamérica? 3. ¿En qué país? ¿Por qué? 4. ¿Cuáles son los motivos para que se mueva más en esos países? 5. ¿Cuál es el país con mayor dinamismo en Latinoamérica? 6. ¿Cuál es la situación de los freelancers en Perú? 8. ¿Qué estrategias utiliza freelancer para generar, de alguna manera, mayor confianza? 9. ¿Cuál es el país que usa más la plataforma? 10. ¿Cómo funciona la estructura de precios en la plataforma? 11. ¿Qué capta más? ¿Commodities o talento? 12. ¿Qué tal son los freelancers peruanos? ¿Cuál es el perfil? 13. ¿Se ha encontrado alguna diferencia entre freelancers peruanos y de otros países?

**Tabla M1: Ficha a expertos empíricos en plataformas de Crowdsourcing (continuación)**

Ficha Técnica de entrevistas a Expertos en el plataformas de Crowdsourcing	
Guía de preguntas	<p>14. ¿Cuál es el giro de las personas que han contratado los servicios? ¿Empresas, MYPES?</p> <p>15. La mayoría de clientes que tiene freelancer son de Estados Unidos. ¿Se quiere conseguir más talento que clientes en Perú?</p> <p>16. ¿Qué estrategias se utiliza para conseguir contratantes?</p> <p>17. ¿De qué manera hace Crowdsourcing el freelancer?</p> <p>18. ¿Cómo es el tema de los concursos en las plataformas de Crowdsourcing?</p> <p>19. ¿Qué pasa con los freelancers que no ganan? ¿Qué pasa con el tiempo?</p> <p>20. ¿Qué pasa si no gana? ¿Qué pasa con su idea?</p> <p>21. ¿Qué expectativas se tiene sobre los concursos?</p> <p>22. De la cantidad de proyectos que realizan, ¿cuántos son concursos?</p> <p><b>Preguntas sobre propuesta que brinda la plataforma a los freelancers creativos</b></p> <p>23. ¿Qué rol cumplen los creativos? ¿Son clientes, proveedores?</p> <p>24. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utilizan?</p> <p>25. ¿Cuáles son características de freelancers/ trabajadores?</p>

**Tabla M2: Ficha a experto académico en plataformas de Crowdsourcing - internacional**

Ficha Técnica de entrevistas a Experto en Crowdsourcing internacional	
Objetivos de estudio	<p>Conocer y comprender las aproximaciones teóricas del Crowdsourcing.</p> <p>Obtener nociones básicas sobre los participantes y funcionamiento de las plataformas de Crowdsourcing.</p> <p>Obtener información sobre el nivel de consolidación de la "industria" del Crowdsourcing.</p>
Universo de estudio	Compuesto por académico internacional experto en el tema de Crowdsourcing
Tamaño de la muestra	Se entrevistó a un (01) profesional en el tema de Crowdsourcing
Lugar/Fecha/Hora	20 de noviembre de 2014
Canal de entrevista	Virtual – Skype
Método	Se llevó a cabo mediante entrevista personal.
Recolección de datos	<p>La entrevista contó con con una guía de preguntas direccionadas a la obtención de la información necesaria.</p> <p><b>EXPERTO EXTRANJERO</b></p> <p>Entrevistado: Enrique Estellés</p> <p>Investigador PhD Investigador Católica de Valencia</p> <p>Fecha: 20 de noviembre de 2014</p>

**Tabla M2: Ficha a experto académico en plataformas de Crowdsourcing – internacional (continuación)**

Ficha Técnica de entrevistas a Experto en Crowdsourcing internacional	
	<b>GUÍA DE PREGUNTAS EXPERTO ACADÉMICO INTERNACIONAL</b>
Guía de preguntas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué es el Crowdsourcing? ¿Cómo funciona en España?</li> <li>2. ¿Por qué en Estados Unidos sí están siendo exitosas las plataformas creativas y no en España?</li> <li>3. Y en otros países de Europa, ¿la realidad es parecida a la española?</li> <li>4. ¿Cuál es la característica principal de una plataforma de Crowdsourcing?</li> <li>5. ¿Cómo funcionan las plataformas híbridas, es decir, un market place y competiciones dentro de la misma?</li> <li>6. ¿Cómo funcionan los modelos de Crowdsourcing?</li> <li>7. ¿Quiénes son los usuarios finales en una plataforma de Crowdsourcing? ¿Son dos clientes distintos que tiene que atender la plataforma?</li> <li>8. Las plataformas creativas, ¿a qué clientes se dirige?</li> <li>8. ¿Por qué los clientes se dirigen a la multitud?</li> <li>9. ¿Cuál es el rol de los <i>freelancers</i> en esta plataforma?</li> <li>10. ¿Existe alguna tendencia respecto a las empresas que se atiende?</li> <li>11. ¿Cómo se construye la inteligencia colectiva? ¿El camino son las competiciones?</li> <li>12. ¿En el caso de <i>crowdproduction</i>, ¿cuál sería un ejemplo de este tipo de plataforma?</li> <li>13. ¿Existe un ranking de las plataformas que tienen mayor acogida?</li> <li>14. ¿Cómo sucede el proceso de “internacionalización de la plataforma”?</li> <li>16. ¿Cómo se maneja el negocio legalmente?</li> </ol>

**Tabla M3: Ficha a expertos académicos en plataformas de Crowdsourcing - local**

Ficha Técnica de entrevistas a Experto en Crowdsourcing local	
Objetivos de estudio	<p>Conocer el estado del conocimiento del Crowdsourcing.                      Identificar las problemáticas locales en torno al trabajo de los <i>freelancers</i> creativos.                      Conocer la perspectiva sobre la difusión y adopción del Crowdsourcing.</p>
Universo de estudio	Compuesto por académico local experto en el tema de Crowdsourcing
Tamaño de la muestra	Se entrevistó a un (01) profesional en el tema de Crowdsourcing
Lugar/Fecha/Hora	PUCP / 24 de marzo de 2015
Canal de entrevista	Presencial
Método	Se llevó a cabo mediante entrevista personal.
Recolección de datos	La entrevista contó con una guía de preguntas direccionadas a la obtención de la información necesaria.
	<b>EXPERTO LOCAL</b>

**Tabla M3: Ficha a experto académicos en plataformas de Crowdsourcing – local (continuación)**

Ficha Técnica de entrevistas a Experto en Crowdsourcing local	
	<p>Entrevistado: Eduardo Villanueva            Docente Asociado Departamento de Comunicaciones de la PUCP            Fecha: 24 de marzo de 2015</p>
Guía de preguntas	<p style="text-align: center;"><b>GUÍA DE PREGUNTAS EXPERTO ACADÉMICO LOCAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Preguntas generales sobre Crowdsourcing</b></li> <li>1. ¿Qué es el Crowdsourcing?</li> <li>2. ¿Cuáles son sus orígenes?</li> <li>3. ¿Cómo y cuándo se hace uso de las plataformas de Crowdsourcing?</li> <li>4. ¿Existen niveles y forma de control en el Crowdsourcing?</li> <li>5. ¿Qué no es Crowdsourcing?</li> <li>• <b>Crowdsourcing en el Perú</b></li> <li>6. ¿Cuáles son los casos de Crowdsourcing en el Perú? ¿Podría describirlos?</li> <li>7. ¿Podría comentar acerca de un caso en el que se haya involucrado la competencia?</li> <li>• <b>Crowdsourcing en el ámbito empresarial y académico</b></li> <li>8. ¿En qué sentido se entiende el Crowdsourcing en el ámbito empresarial? ¿Cómo es en el mundo académico?</li> <li>9. ¿Cómo funciona el Crowdsourcing en el mundo académico?</li> <li>• <b>Industrias en el mundo creativo y de diseño en el Perú</b></li> <li>10. Respecto a las industrias creativas, ¿hay algún tipo de teoría sobre eso?</li> <li>11. Y en cuanto al diseño, ¿este tiene su propia industria?</li> </ul>

**Tabla M4: Ficha Técnica de entrevista a expertos en el entorno creativo**

Ficha Técnica de entrevistas a Expertos en el Entorno Creativo	
Objetivos de estudio	<p>Conocer los actores y su dinámica en lo que se podría denominar industria "creativo" en Perú.            Conocer la situación del entorno laboral para los creativos en Perú.            Conocer el desarrollo y estado del <i>freelancing</i> entre los creativos de Perú.</p>
Universo de estudio	Compuesto por expertos en el tema del sector creativo
Tamaño de la muestra	Se entrevistó a dos (02) profesionales en el tema de sector creativo
Lugar/Fecha/Hora	24 de noviembre de 2014 y 1 de octubre de 2014
Canal de entrevista	Presencial
Método	Se llevó a cabo mediante entrevista personal.
Recolección de datos	<p>La entrevista contó con con una guía de preguntas direccionadas a la obtención de la información necesaria.</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>EXPERTOS LOCALES</b></p>



**Tabla M4: Ficha Técnica de entrevista a expertos en el entorno creativo (continuación)**

Ficha Técnica de entrevistas a Expertos en el Entorno Creativo	
	<p>Entrevistado: Oscar García                      Director General Creativo Quorum Saatchi &amp; Saatchi                      Fecha: 24 de noviembre de 2014</p> <p>Entrevistado: Alexis Cajas                      Gerente General Luna Films                      Fecha: 1 de octubre de 2014</p>
Guía de preguntas	<p><b>GUÍA DE PREGUNTAS EXPERTO EXPERTOS EN EL ENTORNO CREATIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Preguntas generales sobre industria creativa</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿En qué área industria creativa se encuentra usted? ¿Cómo está conformada?</li> <li>2. ¿Podría definir quién es un creativo?</li> <li>3. Si nos referimos a trabajos más pequeños, como logos, ¿estos estarían dentro de la industria creativa?</li> <li>4. ¿Cómo se divide por dentro una agencia publicitaria? ¿Quiénes la conforman?</li> <li>5. Si aludimos a un programador o diseñador web, ¿es este parte de la industria?</li> <li>6. ¿Cómo es la dinámica de trabajo dentro de una agencia?</li> </ol> </li> <li>• <b>Preguntas sobre <i>freelancers</i> y su trabajo</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. ¿De qué manera los <i>freelancers</i> tienen participación en agencias?</li> <li>8. ¿Cuáles son las funciones de los <i>freelancers</i> en las agencias y centrales de medio?</li> <li>9. ¿Cómo <i>freelancer</i> ha tenido un trato directo con el contratante? ¿Presencial?</li> <li>10. ¿Alguna vez ha trabajado con clientes pequeños haciendo <i>freelancing</i>?</li> <li>11. ¿Qué características son importantes para los peruanos para contratar a un <i>freelancer</i>?</li> <li>12. En general, ¿los creativos más talentosos trabajan para clientes grandes?</li> <li>13. Si hablamos de <i>freelancers</i> más bajos, ¿cómo se desarrolla su potencial? ¿Hay un grupo distinto?</li> <li>14. ¿Es visible ver el talento abajo? ¿O existen algunas barreras?</li> <li>15. ¿Qué tipos de clientes suelen tener estos <i>freelancers</i>?</li> <li>16. ¿Los <i>freelancers</i> descritos pueden seguir con sus trabajos en, por ejemplo, agencias?</li> <li>17. ¿Las agencias suelen tercerizar a los <i>freelancers</i>? ¿En qué caso sucede eso?</li> <li>18. ¿Habría la posibilidad de trabajar con un <i>freelancer</i> online?</li> <li>19. ¿Qué tipos de productos o servicios podrían trabajarse?</li> <li>20. Y en una central de medios, ¿funciona los <i>freelancers</i>?</li> <li>21. ¿Qué piensa cuando tiene q contratar al <i>freelancer</i>?</li> <li>22. ¿Tendría que ser una persona que haya recibido educación universitaria?</li> <li>23. ¿Cómo se contacta con los <i>freelancers</i>?</li> <li>24. ¿Es necesario ese encuentro presencial?</li> </ol> </li> <li>• <b>Pregunta de cierre</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>25. Estamos investigando un tipo de web que conecta a los “<i>freelos</i>” y empresas, ¿Qué tan posible es en el Perú?</li> </ol> </li> </ul>

**Tabla M5: Ficha Técnica de entrevista a expertos en creativos**

Ficha Técnica de entrevistas a <i>freelancers</i>	
Objetivos de estudio	Conocer los participantes y dinámica del sector ""creativo"" en Perú. Conocer y comprender las características, necesidades y expectativas de los creativos en Perú. Conocer la situación y perspectivas del trabajo freelance en Perú. "
Universo de estudio	Compuesto por especialistas expertos en realizar <i>freelancing</i>
Tamaño de la muestra	Se entrevistó a cinco (05) profesionales con experiencia en <i>freelancing</i>
Fecha	Entre setiembre y octubre de 2015
Canal de entrevista	Presencial
Método	Se llevó a cabo mediante entrevista personal.
Recolección de datos	La entrevista contó con una guía de preguntas direccionadas a la obtención de la información necesaria.
	<b>EXPERTOS EN FREELANCING</b> Entrevistado: Pool Gómez Entrevistada: Andrés Espinoza Entrevistado: Liliana Huaraca Entrevistado: Sosó Carlín Entrevistado: Sergio Archirango
Guía de preguntas	<p><b>GUÍA DE PREGUNTAS <i>FREELANCERS</i></b></p> <p><b>Preguntas generales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Podrías decirme tu nombre completo y carrera que has estudiado?</li> <li>2. ¿Qué otras cosas a parte de tus actividades laboral realizas?</li> <li>3. ¿Por qué elegiste tu carrera?</li> <li>4. ¿Podrías definir tu carrera? ¿Cuáles son las habilidades que te brinda?</li> <li>5. ¿El diseño se podría considerar una industria? ¿O está dentro de alguna?</li> <li>6. ¿Cuál es ámbito laboral en el que te podrías desempeñar?</li> <li>7. ¿Qué tan difícil es encontrar un puesto laboral en agencia?</li> <li>8. ¿Por qué no se sigue el mismo proceso de reclutamiento de otras empresas?</li> </ol> <p><b>Preguntas sobre experiencia laboral previa de freelancer</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. ¿Por qué dejaste tu trabajo en agencia?</li> <li>10. ¿Hay muchas personas de tu carrera con el perfil de freelancer?</li> <li>12. ¿Cómo es para involucrarse en una empresa?</li> <li>13. Respecto a el área de marketing de una empresa, ¿se encuentran en estos diseñadores?</li> <li>14. En las agencias, ¿se suele tercerizar o buscar freelancers?</li> <li>15. ¿Cómo se consigue ese contacto con los freelancers?</li> <li>16. ¿Qué es lo que buscan las agencias que contactan a freelancers cuando hay mucho trabajo?</li> <li>17. ¿Es importante el trato personal con el freelance?</li> <li>18. ¿Qué tipos de tareas se tercerizan para los freelancers?</li> <li>19. ¿Qué es lo que más te gusta y no del diseño gráfico?</li> <li>20. ¿Cómo conseguiste tu trabajo como freelancer?</li> <li>21. ¿Ya existen precios establecidos o cada freelancer decide?</li> </ol>

**Tabla M5: Ficha Técnica de entrevista a expertos en creativos (continuación)**

Ficha Técnica de entrevistas a <i>freelancers</i>	
Guía de preguntas	<p>22. ¿Qué te gusta y disgusta del trabajo freelance?</p> <p>23. ¿Has realizado algún trabajo de freelancer de forma completamente virtual?</p> <p>24. ¿Cuán necesario es la reunión presencial?</p> <p><b>Preguntas sobre plataformas de freelancers con el modelo de Crowdsourcing</b></p> <p>25. ¿Para los clientes peruanos, sería suficiente realizar sus trabajos de forma virtual?</p> <p>26. ¿Consideras que el pensamiento peruano respecto al trabajo que se realiza en las plataformas es algo cultural?</p> <p>27. ¿Cómo te enteraste de páginas de trabajo de freelance?</p> <p>28. ¿Sabes si hay de otras personas que sabían de este modelo?</p> <p>29. ¿Cómo era la forma de pago?</p>



## ANEXO N: Cuadro de resultados primera fase

**Tabla N1: Cuadro de resultados de expertos empiricos - ejecutiva de Nubelo.com**

Tema	Resultados
Modelo de Negocio	<p>Cientes: PYMES de diversos sectores (para trabajar en el contenido del blog).                      Personas individuales que requieren asesoría en la creación de su página web.                      Propuesta de Valor: espacio en el que los clientes y profesionales encuentran un vínculo, estos últimos encuentran el mejor proyecto de su interés en el que puedan trabajar y a los primeros se les ofrece identificar el mejor talento para su servicio requerido.                      Canales: virtual                      Servicio personalizado a través del ejecutivo de cuentas                      Alianzas Estratégicas: freelancers                      Actividades Clave: identificar a los freelancers                      Colocar a los freelancers en cuentas básica o Premium                      Conectar a clientes con freelancers                      Recursos Clave: Trabajadores/freelancers                      Plataforma                      Trabajadores de la plataforma.                      Estructura de Costos: pago a trabajadores de la plataforma y a los freelancers                      Estructura de financiamiento: ingresos por los proyectos.                      Ingresos por cuentas premium o básica</p>
Funcionamiento de la plataforma	<p>La dinámica respecto de cómo se interrelacionan todos los actores en la plataforma consiste en que el cliente se contacta con Nubelu.com y solicita el servicio requerido, para esto los freelancers previamente ya han comunicado a la empresa los temas de interés en los que les gustaría trabajar sus proyectos, luego se hace el vínculo teniendo en cuenta esas dos consideraciones previas.</p>
Estrategias y/o decisiones para el	<p>Si tuviéramos que priorizar a algún actor importante de la plataforma sería el ejecutivo de cuentas, con los cuales se utiliza la estrategia innovadora de que estos realicen un trato personalizado con los clientes que demandan la realización de un proyecto grande, además se encargan de desarrollar una buena atención al cliente, instruir al cliente en la plataforma, contactar al freelance y hacer reportes a Nubelu.com para que todo el trabajo se realice bajo supervisión</p>

**Tabla N2: Cuadro de resultados de expertos empiricos - directiva de Moovshake.com**

Tema	Resultados
Modelo de Negocio	<p>Cientes: grandes empresas                      Propuesta de Valor: agencia digital con foco en desarrollos móviles y redes sociales, además de foco en la estrategia y manejo profesional hacia los clientes, con eso nos conectamos a una red de talento.                      Canales: virtual                      Recursos Clave: plataforma virtual                      Freelancers                      Estructura de Costos: pago al equipo de Moovshake.com                      Pago a los freelancers                      Estructura de financiamiento: proyectos solicitados por las grandes empresas</p>

**Tabla N2: Cuadro de resultados de expertos empiricos - directiva de Mooveshake.com (continuación)**

Tema	Resultados
Funcionamiento de la plataforma	<p>La dinámica respecto de cómo se interrelacionan todos los actores en la plataforma consiste en que primero, se identifica al cliente que quiere trabajar con nosotros y que necesita nuestro apoyo a nivel de desarrollo, nosotros le brindamos un catálogo de todos los desarrolladores que tenemos disponible para poder trabajar en futuros proyectos y oocshake.com se encarga de elegir y recomendar a los talentos que van a entregar el mejor valor al servicio.</p> <p>Respecto a otros contextos que se debe tomar en cuenta tenemos que en Europa no hay mucha desconfianza en las transacciones comerciales, por los que el modelo de Crowdsourcing funciona muy bien. Por otro lado, para el contexto Latinoamericano, insertar el concepto de Crowdsourcing es bastante bueno, pero tomando en cuenta el nivel de confianza que se requiere por el mismo contexto cultural en las transacciones comerciales.</p>
Estrategias y/o decisiones para el éxito	<p>Si tuviéramos que priorizar a algún actor importante de la plataforma sería los freelancers, con los cuales se utiliza la estrategia innovadora de establecer una red de confianza con aquellos, que tengan un proceso de reclutamiento minucioso y personalizado mediante entrevistas para poder conocerlos bien y luego contratarlos. Ante este escenario, una de las decisiones importantes consiste en elegir al talento adecuado de la cartera de freelancers y conectar con el proyecto requerido.</p>

**Tabla N3: Cuadro de resultados de expertos empiricos - directivo de Freelancer.com**

Tema	Resultados
Modelo de Negocio	<p>Clientes: freelancers entre 18-35 años con alto conocimiento y cercanía al mundo virtual del internet.</p> <p>Contratantes representados por PYMES, start ups y empresarios individuales.</p> <p>Propuesta de Valor: conectar a distintos países y personas a través de una plataforma virtual de servicios digitales.</p> <p>Canales: marketing directo para los contratantes (marketing de uno a uno)</p> <p>Marketing digital</p> <p>Alianzas estratégicas: freelancers expertos en determinados temas</p> <p>Actividades claves: captar a freelancers de diversos países</p> <p>Brindar una oferta competitiva y atractiva a los contratantes.</p> <p>Conectar a los contratantes con los freelancers adecuados mediante la plataforma.</p> <p>Actualización de la plataforma para decepcionar más contratantes y freelancers.</p> <p>Recursos Clave: plataforma</p> <p>Conocimientos de freelancers (diseño web, marketing SEO, aplicaciones móviles).</p> <p>Estructura de Costos: pago al equipo interno de la empresa.</p> <p>Remuneración a los freelancers por los servicios realizados.</p> <p>Estructura de financiamiento: ingresos obtenidos por el servicio realizado por los freelancers</p>
Funcionamiento de la plataforma	<p>La dinámica respecto de cómo se interrelacionan todos los actores en la plataforma consiste en que tanto los freelancers de diversos países como los contratantes internacionales, se interrelacionan a través de la plataforma virtual de freelancer.com, en la que se difunde los distintos tipos de servicios brindados y se busca que el contratante vaya directamente a la página y encuentre lo que busca para poder engancharlo y lograr la venta.</p> <p>Debido a que los servicios ofrecidos por freelancer están disponibles en diversos países, se debe tener una especial atención con los idiomas de cada país, así como la moneda oficial para evaluar la conveniencia del tipo de cambio entre los acuerdos comerciales entre un freelancer y contratante de países distintos, además del contexto cultural de cada uno y finalmente el porcentaje de personas que hacen uso activo de</p>

**Tabla N3: Cuadro de resultados de expertos empiricos - directivo de Freelancer.com (continuación)**

Tema	Resultados
	<p>la red. Por ejemplo, Perú es un país caracterizado por una ausencia de confianza para contratar servicios a través de internet, maneja el español (segundo idioma comercial a nivel mundial); Suecia, freelancer localizado al diseño, idioma inglés; Argentina, el 60%-66% de su población cuenta con conectividad a internet.</p> <p>En cuanto a otras consideraciones a tomar en cuenta para el funcionamiento de la plataforma es necesario contar con una economía colaborativa en la plataforma: la interacción se aleja de ser rigurosa (empleado-colaborador); se usa un sigma colaborativo en el que todos ganan a través de la creación de un mercado.</p>
Estrategias y/o decisiones para el éxito	<p>Si tuviéramos que priorizar a algún actor importante de la plataforma sería los freelancers, con los cuales se utiliza la estrategia innovadora de que puedan brindar sus propuestas entorno a un servicio en particular y la idea ganadora recibe el pago del mismo. Luego, se identifica qué solicitudes de servicios se puedan diseñar como concurso; por ejemplo: diseño de una tarjeta de invitación para un evento; después, definir el número de filtros o finalistas para elegir a la propuesta ganadora y el monto a pagar a la propuesta ganadora.</p>

**Tabla N4: Cuadro de resultados de experto en crowdsourcicng - internacional**

Tema	Resultados
Aproximaciones teóricas	<p>El Crowdsourcing es entendido como una forma en la que se utiliza una inteligencia colectiva para brindar una gama de propuestas de servicios requeridos en el que el cliente elige a la mejor.</p> <p>Un marketplace se define como forma en la que se conecta al cliente que necesita un servicio con la persona competente para hacerlo, en este modelo a diferencia del Crowdsourcing, no se recoge el conocimiento de la multitud.</p> <p>El crowdfunding es la forma en la que entidades consiguen financiamiento para sus proyectos.</p> <p>Para el caso de España, se hizo evidente el boom de los crowfundings, los cuales están teniendo bastante éxito; sin embargo, para el caso de los Crowdsourcings, el escenario no es positivo; es decir, en el contexto español no se valora la inteligencia colectiva.</p> <p>Entonces, para la teoría más desarrollada es la del crowdfunding.</p>
Participantes y Funcionamiento del Crowdsourcing	<p>Para el caso de un Crowdsourcing creativo, la plataforma está abierta a la multitud de personas conectadas a internet; por ejemplo: cualquier persona que diseñe un blog o logo, claro que importará que participe y tenga conocimientos de diseño gráfico.</p> <p>Luego, muchas de estas personas expertas se encargan de realizar propuestas del servicio solicitado, mediante el uso de la inteligencia colectiva, para que, finalmente, el cliente elija una sola opción. Ahora, existen dos tipos de inteligencia colectiva:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inteligencia colaborativa: todos creamos un único contenido.</li> <li>2. Inteligencia competitiva: cada diseñador genera su contenido y se selecciona una sola propuesta ganadora a la que se le otorga la remuneración.</li> </ol>
Información sobre la Industria del Crowdsourcing	<p>La “internacionalización” del Crowdsourcing consiste en hablar de la multitud de personas que están conectadas a internet, encontrar a las personas específicas que hagan tareas determinadas no es tarea sencilla y conformar una plataforma conformada con gente de todo el mundo con conocimientos en temas específicos tampoco lo es; usualmente estas últimas personas suelen estar ubicadas cerca geográficamente.</p>

**Tabla N4: Cuadro de resultados de experto en crowdsourcieng – internacional (continuación)**

Tema	Resultados
	<p>En cuanto a los aspectos legales del Crowdsourcing hay una nebulosa que dificulta el funcionamiento de las plataformas, debido a que se puede realizar transacciones entre distintos países y no se tiene claro qué normas seguir, si las del país de procedencia o el receptor del servicio. Por lo que, debería haber una normativa global para facilitar el uso y funcionamiento.</p>

**Tabla N5: Cuadro de resultados de experto en crowdsourcieng - local**

Tema	Resultados
<p>Estado del conocimiento del Crowdsourcing</p>	<p>El Crowdsourcing consiste en crear softwares que pueden ser modificados por cualquiera, si se coloca en modo de interés general, para luego convocar a diversas personas para que hagan modificaciones, en otras palabras, es una técnica que supone que cierto tipo de material puede ser mejorado si se pone a disposición de todos. Es importante tener en cuenta en esta definición que la reunión de toda la multitud genera más valor que el aporte individual. No es el hecho que cualquiera pueda hacer cualquier cosa en la plataforma, si no que se invita a que mucha gente participe, pero hay una gestión colectiva para llevar el proceso en una dirección adecuada.</p> <p>En el mundo académico, ¿cómo se evalúa la calidad de un producto? Por ejemplo: en un artículo, las personas dan opiniones sin saber el autor y en base a eso se decide publicar o no. Aquí, lo primordial es elegir a los árbitros, quienes son los encargados de decidir, finalmente, si el artículo es publicado. La ruta llevada a cabo es la siguiente: publicar algún contenido, si este es aceptado, por la mayoría, se invita al autor del contenido a ser árbitro; si este sigue publicando, se le invita a ser editor, para este proceso se necesita gran cantidad de personas que sirvan como árbitro.</p> <p>El Crowdsourcing en el ámbito empresarial, sirve como ventaja competitiva, además se puede utilizar en el proceso de validación de un producto. En ese sentido, la idea de convocar a <i>freelancers</i> supone que el aporte se jerarquiza porque tienen que aportar no opinar.</p> <p>Existen algunos casos peruanos que utilizan la lógica del Crowdsourcing como: "EscueLab": ONG orientada a la modificación y adaptación de softwares para fines educativos, muy similar al espíritu del Crowdsourcing, se invitaba a personas a participar como voluntarios <i>freelancers</i> en la plataforma. Por ejemplo: se necesita adaptar cierto programa al español, se busca a un grupo de gente que se encarga de hacerlo.</p> <p>Existe una comunidad en Puno que trabaja este tipo de temas, "Los maestros de puno en su ambiente hacker/Crowdsourcing".</p>
<p>Problemática del entorno laboral local para creativos peruanos.</p>	<p>Uno de los principales problemas que afrontan las empresas al contratar a <i>freelancers</i> es que aquellas no tienen un control del 100% sobre los mismos, por lo que hay ausencia de un monitoreo sobre el trabajo que realizan.</p> <p>En cuanto a la problemática del entorno laboral para los creativos peruanos, se tiene datos de la OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual), la cual encargó un estudio a INDECOPI sobre industrias creativas, en el que se descubrió que el aporte total era el 3.5% del PBI, desde las industrias duras, tales como la música, cine, software y las derivadas; por ejemplo: diseño de joyas, ropa, muebles.</p>
<p>Percepción sobre la difusión y adopción del Crowdsourcing</p>	<p>En cuanto a las posibilidades de la difusión del Crowdsourcing, actualmente, conozco de dos plataformas en el Perú, el de "Escuelab" y el caso de Puno; para el primer caso, utiliza difusión para poder captar a <i>freelancers</i> voluntarios que trabajen en la actualización de sus plataformas.</p>

**Tabla N5: Cuadro de resultados de experto en crowdsourcieng – local (continuación)**

Tema	Resultados
	<p>Ahora, aludiendo a las posibilidades de la adopción del Crowdsourcing el proceso de identificar para qué podría ser útil una plataforma de Crowdsourcing aquí en Perú puede ser un poco complejo, ya que no se refiera a una multitud de gente haciendo cosas, hay niveles de especialización relativamente grandes que se debe identificar para poder ofrecer esos servicios en las plataformas.</p>

**Tabla N6: Cuadro de resultados de experto de sector creativo**

Tema	Resultados
<p>Dinámica de los actores y su dinámica en el Sector Creativo de Perú</p>	<p>Entre los actores principales de la industria creativa encontramos a los profesionales creativos:                      Comunicadores, publicistas, directores creativos, redactores y filmadores. Además, se encuentran también las Organizaciones Creativas como: agencias de publicidad, canales de producción, productoras y canales de televisión.                      La dinámica de los actores consiste en la siguiente: los creativos tienen un trabajo más técnico que artístico, su trabajo se inserta en marketing.                      En cuanto a las agencias, canales de producción, productoras y canales de televisión que pertenecen a una misma industria se encargan del aspecto publicitario.                      En una agencia de publicidad, la dinámica consiste en que la persona que dirige el trabajo es el director general creativo, quien tiene a su cargo a un par de directos creativos asociados y están subordinados una dupla creativa conformado por un diseñador gráfico y redactor, además de contar con un digital, encargado del manejo de las redes sociales.</p>
<p>Situación del entorno laboral de los creativos</p>	<p>En cuanto a los retos del entorno laboral, existe una demanda de profesionales creativos, los cuales son contratados, en la mayoría de casos, por recomendación. Y las maneras de los creativos de afrontar dichos retos consiste en que cada creativo tenga la capacidad de difundir su trabajo y , sobre todo, saber cómo hacer un buen marketing para estar dentro del grupo de creativos a recomendar.                      Si hablamos de las tendencias en el mercado laboral creativo, seguir contratando a estos profesionales para trabajos puntuales y temporales como la creación de logos, campañas de publicidad, etc.</p>
<p>Desarrollo y estado del Freelancing para los creativos en Perú.</p>	<p>El papel del <i>freelancing</i> en el entorno laboral peruano consiste en que un <i>freelancer</i> es independiente, probablemente no está vinculado a una agencia de publicidad, y puede hacer su trabajo desde un taller o su casa. Se requiere que cuente con seriedad, discreción y profesionalismo en su trabajo para que pueda guardar información valiosa que cada cliente le ha brindado.                      Un <i>freelancing</i> tiene una alta probabilidad de empleabilidad porque, muchas veces, son convocados por las mismas agencias o director encargado de una campaña publicitaria y requieren de un trabajo temporal.                      Respecto a los retos y ventajas del entorno laboral para el <i>freelancing</i>: respecto a os primeros, se identifica uno en los medios publicitarios, ya que en estos no se valora mucho, en términos monetarios, las ideas creativas, sino más bien el poder que aquellos tienen para aumentar los precios, por espacio, en diarios o, por segundos, en la televisión o radio. Es ante este escenario en que se debe encontrar vías de una mejor valoración del trabajo creativo de los <i>freelancers</i>.                      Otro reto para los <i>freelancers</i> que se encuentran empezando sus servicios es tener el conocimiento de poder realizar un buen marketing a sus trabajos para que los clientes sean conscientes de la buena calidad.                      En cuanto a las ventajas de realizar <i>freelancing</i> tenemos en primer lugar, que permite contar con varios trabajos en simultáneo; por ejemplo: trabar en una agencia y, en los ratos libres, realizar <i>freelancing</i>; segundo, trabajar desde la comodidad de un taller o casa del mismo <i>freelance</i>.</p>



**Tabla N6: Cuadro de resultados de experto de sector creativo (continuación)**

Tema	Resultados
	<p>Aludiendo a las tendencias del <i>freelancing</i> en el mercado laboral Creativo, hay una tendencia clara de que hay una alta demanda de trabajo realizado por los <i>freelancers</i>, esto se identifica en la actual convocatoria que realizan las agencias para conseguirlos.</p> <p>Es importante recalcar que el trabajo de <i>freelancing</i> realizado en el contexto peruano, necesita de algún contacto con el contratista, ya sea presencial, para trabajos mayores, o virtual, reuniones en skype o llamadas telefónicas, para trabajos menores.</p>

**Tabla N7: Cuadro de resultados de experto de sector creativo - empresario**

Tema	Resultados
<p>Dinámica de los actores y su dinámica en el Sector Creativo de Perú</p>	<p>Entre los actores principales de la industria creativa encontramos: Publicidad y Marketing, Casa productora/organizadora, agencias de publicidad, agencias digitales y centrales de medios.</p> <p>La dinámica de los actores consiste en la siguiente: Publicidad y Marketing. Área encargada de realizar material audiovisual y realizar productos comerciales; central de medios, trabajan estrategias de comunicación, dónde terminarán los avisos; agencias de publicidad, desarrollan contenidos, planes de comunicación creativos para convencer a clientes; agencias digitales, funcionan de forma virtual.</p>
<p>Situación del entorno laboral de los creativos</p>	<p>Entre los retos del entorno laboral, uno de los principales retos que tienen los creativos es que sepan cómo vender su arte y que los clientes puedan otorgar una valoración monetaria según el tipo de trabajo que realicen.</p>
<p>Percepción sobre el trabajo freelancer y sus perspectivas</p>	<p>La percepción que se tiene sobre los freelancers y su trabajo es que están más enfocados en realizar trabajos de diseño gráfico; por ejemplo, banners.</p> <p>Respecto a los retos que afrontan los freelancers: si existe un contrato con una central de medios, entonces ya es muy improbable que se contacte a freelancers para realizar productos o servicios creativos porque sería visto como traición al contrato.</p> <p>Aludiendo a las ventajas y desventajas de los freelancers: en cuanto a las primeras, se cuenta con rapidez en los trabajos solicitados; respecto a las segundas, ausencia de un contrato duradero, en el que se especifique, por ejemplo, cuántas modificaciones puede hacer el freelancer a su producto final entregado.</p> <p>En cuanto a las ventajas y desventajas de trabajar con freelancers: en cuanto a las primeras, conseguir un servicio o producto creativo de manera rápida ante un escenario de mucha presión laboral; respecto a las segundas, muchos de ellos no quieren hacer modificaciones a la propuesta presentada, como máximo una.</p> <p>Ahora bien, las perspectivas del trabajo freelancer en el mercado laboral creativo: relacionando al freelancer en el trabajo que realiza en una plataforma de Crowdsourcing, debido a nuestra cultura peruana, no solemos tener mucha confianza al realizar transacciones virtuales porque muchas veces suelen aparecer estafadores, por lo que el diseño descrito del Crowdsourcing como tal no funcionaría muy bien en</p>

**Tabla N7: Cuadro de resultados de experto de sector creativo - empresario (continuación)**

Tema	Resultados
	<p>el país. Sin embargo, gracias a los avances de la tecnología se podría colocar la información sobre los freelancers (nombre, dirección, experiencia laboral) y así el cliente podría estar más seguro y confiado de acceder a este tipo de plataformas y realizar transacciones.</p>

**Tabla N8: Cuadro de resultados de creativos - sintetizado**

Tema	Resultados
Sector Creativo en Perú	<p>Los participantes del sector a nivel general están compuestos por: Área de Marketing y Área de Comunicaciones de empresas privadas. Mientras que a nivel micro: diseñador gráfico y publicista.</p> <p>El rol de los creativos en las industrias del sector consiste en la siguiente; por ejemplo, los diseñadores gráficos, se refiere a un comunicador, quien debe meditar acerca de una información y mapear diversas formas de poder comunicarla. Un diseñador siempre trabaja para alguien, tiene un cliente, mensaje y público objetivo. Además, no siempre realiza algo gráfico, sino también diagramación de cosas.</p> <p>En la industria de empresas privadas, en el área de marketing al momento de hacer mini-campañas dentro de la misma, un comunicador se encarga de aquellas mediante la elaboración de un plan de comunicación; el diseñador, realiza el afiche que comunicará el mensaje de la campaña y la persona encargada del marketing, se encarga de monitorear que se realice bien el proceso y también está en contacto con los servicios que se externalizan; por ejemplo, comunicación con agencias de publicidad.</p>
Caracterización de los creativos	<p>Entre las características de los creativos se encuentran las siguientes: habilidad para aprender programas de edición, habilidad para comunicar efectivamente, relaciones interpersonales y creatividad.</p> <p>Las necesidades con los que cuentan los profesionales creativos consisten, básicamente, en contar con libertad para poder realizar otras actividades, tener la posibilidad de manejar sus propios tiempos, sin la necesidad de estar sintiendo presión por entregar algún producto o servicio en poco tiempo.</p> <p>Las expectativas laborales de los creativo pueden variar según el tipo de empresa o persona a la que se está realizando el servicio:</p> <p>Si se realiza un logo a una pequeña empresa el precio podría ser S/. 300  Si el logo es solicitado por una grande empresa: hasta S/. 3000  Si solicitan el rediseño de imagen de una grande empresa: S/. 25000  En el caso de ser el director creativo de una empresa: S/. 7000 mensuales</p>
Caracterización del trabajo <i>freelancing</i>	<p>Las ventajas del trabajo <i>freelance</i> consiste en que te permite controlar tus propios tiempos. Por ejemplo: a algunos diseñadores se nos hace más cómodo trabajar de madrugada, así que este tipo de trabajo es una buena oferta; te da la libertad de decidir cuándo, dónde y cómo trabajar y la remuneración recibida por el trabajo <i>freelance</i> es mucho mejor.</p> <p>Las desventajas del trabajo <i>freelance</i>: sigue siendo el trabajo para alguien que necesita un servicio o producto, alta dependencia de un superior y existe la misma presión de los tiempos, ya que te lo solicitan para una hora determinada.</p> <p>Tendencias y perspectivas del Crowdsourcing en Perú: a los peruanos, por una cuestión de cultura, nos hace sentir más cómodos y en confianza cuando hay un contacto directo con los clientes a través de reuniones presenciales o llamadas.</p>

## ANEXO O: Herramientas de investigación segunda fase

Tabla O1: Ficha técnica de entrevistas a FDC peruanos de la plataforma Freelancer.com

Ficha Técnica de entrevistas a <i>freelancers</i>	
Objetivos de estudio	Conocer la experiencia de los usuarios Conocer las motivaciones para ingresar y permanecer en la plataforma
Universo de estudio	141 usuarios identificados
Tamaño de la muestra	Se entrevistó a cinco (11) profesionales con experiencia en la plataforma Freelancer.com
Fecha	Entre junio y setiembre 2015
Canal de entrevista	Virtual
Método	Se llevó a cabo mediante entrevista personal.
Recolección de datos	La entrevista contó con una guía de preguntas semi estructuradas
	<b>EXPERTOS EN FREELANCING DIGITAL CREATIVO</b>
	11 entrevistados
Guía de preguntas	<p><b>GUÍA DE PREGUNTAS <i>FREELANCERS</i></b>  <b><u>Sesión de introducción + Información Básica</u></b>                      Estamos realizando una investigación sobre tu industria y el uso de plataformas virtuales, por lo que nos gustaría conocer tu experiencia.                      ¿Para ello, primero, quisieramos saber más sobre ti (edad/ubicación/carrera)                      ¿De qué manera se ha desarrollado tu vida profesional? (edad de inicio laboral, modalidad: dependiente, freelancer)                      ¿Cuál es tu ocupación actualmente?  <b><u>Sobre el sector creativo</u></b>                      ¿Cómo se denomina el sector y/o industria donde laboras? (carreras)                      ¿Qué entiendes por industria creativa?                      ¿Cómo se educan o forman en tu industria? (universidad, instituto, autodidacta)                      ¿Cuáles las principales alternativas de trabajo (campo laboral)? (Sector, tipo de empresas, tamaño, relevancia, modalidad de trabajo, oportunidades de crecimiento profesional)                      ¿Cuáles son los medios de obtención de trabajo dependiente y freelance más comunes? (recomendación, convocatoria, bolsa de trabajo, <b>grupos redes sociales</b>)                      ¿Cuáles son los principales criterios de contratación? (nivel académico, experiencia)                      ¿Cuánta competencia existe entre las organizaciones de tu industria? ¿Por qué?                      ¿Cuánta competencia existe entre los participantes de tu industria? (abundancia o escasez de trabajo) ¿Por qué?                      ¿Qué rumbo laboral suelen seguir las personas de tu industria?                      ¿Cuándo saliste al mercado laboral, cuál era tu objetivo profesional (tipo de trabajo)? ¿Sigue siendo el mismo? ¿Qué ha cambiado? ¿Por qué?                      ¿Cuál es el perfil (características, necesidades, preferencias) de las personas de tu industria?                      ¿Las alternativas de trabajo se ajustan a lo que los trabajadores desean y necesitan?                      ¿Qué entiende por “trabajador freelancer” en tu industria?                      ¿Cuáles dirías que son las ventajas y desventajas de ser freelancer?</p>

**Tabla O1: Ficha técnica de entrevistas a FDC peruanos de la plataforma Freelancer.com (continuación)**

Ficha Técnica de entrevistas a freelancers	
	<p>¿Cuántas oportunidades tiene un freelancer de desarrollarse como profesional? (Explicar)</p> <p><b>Uso de Freelancer.com</b></p> <p><b>Antes de la suscripción:</b></p> <p>¿Cómo te enteraste de Freelancer.com?</p> <p>¿Cuál fue tu primera impresión? ¿En base a qué?</p> <p>¿Qué aspectos te parecieron más interesantes de la plataforma?</p> <p>¿Qué motivaciones personales tuviste para inscribirte?</p> <p>¿Qué características de la plataforma y del servicio que ofrece te animaron a inscribirte?</p> <p>¿Qué tan familiarizado estabas con el internet? ¿Esto afectó de alguna manera tu inscripción?</p> <p>¿Con qué tipo de paquete iniciaste en Freelancer.com? ¿Continúas con el mismo? (beneficios principales)</p> <p>¿Cómo obtuviste tu primer proyecto? (MODALIDAD: proyecto/concurso, grado de dificultad, tipo de trabajo, número de postulaciones previas)</p> <p>¿Cuál ha sido tu experiencia con las dos modalidades de trabajo: concurso/proyectos? ¿Cuáles son las diferencias? ¿Cuál preferiste o usaste al principio? ¿Esto ha variado? ¿Por qué?</p> <p>¿Cuántos proyectos has realizado a la fecha? ¿Cuántos realizar mensual? (PROPORCIÓN de proyectos y concurso)</p> <p><b>Después de la suscripción:</b></p> <p>¿Continúas usando la plataforma? (si la respuesta es NO, pasar a la pregunta 33; si la respuesta es SI, continuar)</p> <p>Después del tiempo que tienes participando en Freelancer.com, PERSONALMENTE, ¿Qué te motiva a que permanezcas en la plataforma? ¿Y qué características de la plataforma te motivan a continuar?</p> <p>¿Cuáles son tus perspectivas a futuro respecto a la plataforma?</p> <p>¿La remoción de cuál de todos los factores, generaría que dejes de participar en la plataforma?</p> <p>¿Qué factores motivaron que dejes la plataforma?</p> <p>Ahora que existe esta posibilidad de contratación, ¿Cómo crees que esto impacta en las operaciones de las empresas? ¿Positiva, negativa o neutralmente?</p> <p>Si la respuesta es negativa o neutral, ¿Por qué?</p> <p>Si la respuesta es positiva:</p> <p>He conocido creativos que piensan que los trabajos deben realizar de la forma tradicional, por los más calificados y que las empresas no deben contratar de esta manera. ¿Qué piensas al respecto? ¿Cómo responderías a esto? Como creativo y luego como cliente de la empresa.</p> <p>¿Cuál fue el proyecto que más te gustó? ¿Qué hiciste exactamente?</p> <p>¿Cuál crees que es el perfil de los que trabajan en esta plataforma?</p> <p><b>Final de la Entrevista</b></p> <p>¿Sientes que el trabajar en la plataforma ha afectado en tu vida profesional? ¿Por qué? (Explicar)</p> <p>¿Cómo crees que Freelancer.com puede ser mejorada en cuanto a SERVICIO y PLATAFORMA? (modalidades, exámenes, perfiles, medios de pago, entre otros)</p> <p>¿En qué otra plataforma has participado? ¿Qué diferencias encuentras respecto a Freelancer.com?</p> <p>¿Cuánto se gana en promedio mensual participando en Freelancer.com? ¿De qué depende?</p> <p>¿Podría contactarte si hubiera alguna otra duda?</p> <p>Muchas gracias por tu tiempo y paciencia.</p>

**Ficha de observación:**

- **Fecha:** Desde el 13/09/2015 hasta el 18/10/2015
- **Duración:** dos horas cada día
- **Objetivo:** ¿Cuáles son y en qué consisten los incentivos que ofrece la plataforma de Crowdsourcing “Freelancer.com” que propicien un atracción y retención permanente con los freelancers digitales creativos peruanos?

**Tabla O2: Ficha de observación**

Motivaciones identificadas	¿Se identificó algún/os incentivo/s para esa motivación?	¿En qué consiste la motivación?
Autonomía	No	
Auto-realización	No	
Beneficio económico	Sí	<p><b>Remuneración:</b> Este dinero proviene del contratante al cual se le realiza el trabajo, a través de la plataforma.</p> <p><b>Premios por concursos:</b> Dinero ofrecido como premio a la mejor propuesta.</p>
Marketing personal	Sí	<p><b>Perfiles públicos:</b> Espacio donde cada usuario puede dar información sobre los conocimientos, habilidades y experiencia acumulada tanto fuera como dentro de la plataforma.</p> <p><b>Pruebas de desempeño laboral:</b> Puntuación de estrellas de 0 a 5, comentarios y recomendaciones de los clientes.</p>
Progreso profesional	Sí	<p><b>Exámenes de validación:</b> Acreditación de habilidades en el “Laboratorio de Habilidades” a través de la rendición de exámenes básicos.</p> <p><b>Medios de interacción/retroalimentación con el contratante:</b> Medios de mensajería instantánea y video conferencias para poder compartir pareceres, conocimiento y brindar feedback, entre otros.</p> <p><b>Filtros para la elección de proyectos:</b> Búsqueda de ofertas de acuerdo a su interés lo que favorece el desarrollo de sus habilidad y experiencias.</p> <p><b>Actualización de nuevos proyectos vía correo electrónico:</b> La plataforma envía constantemente correos de acuerdo a las preferencias de los freelancers.</p>
Seguridad	Sí	<p><b>Información sobre los contratantes:</b> Cada contratante tiene un perfil con su historial de contrataciones</p> <p><b>Información transparente sobre pagos:</b> Claridad y precisión en la información sobre pagos.</p>

**Tabla O2: Ficha de observación (continuación)**

Motivaciones identificadas	¿Se identificó algún/os incentivo/s para esa motivación?	¿En qué consiste la motivación?
Seguridad	Sí	<p><b>Garantía de pago:</b> La plataforma realiza el descuento de un porcentaje del dinero a favor del trabajador que el empleado ha depositado para iniciar el proyecto. Además, todas las transacciones están aseguradas por la encriptación SSL de 128 bits de GeoTrust.</p> <p><b>Cobertura en caso de disputas:</b> Espacio para la resolución de disputas, en caso no haya acuerdo entre las partes. Este se realiza a modo de “juicios”, en los que la plataforma adquiere un rol imparcial y conciliador.</p> <p><b>Atención al cliente las 24 horas:</b> La plataforma cuenta con un servicio de atención al cliente las 24 horas del día los 7 días de la semana para absolver las dudas de los usuarios.</p> <p><b>Mecanismos para obtener información real sobre el mercado:</b> La plataforma brinda la posibilidad de que los trabajadores busquen sus opciones de proyectos bajo distintos criterios, uno de ellos según las habilidades.</p>

**Tabla O3: Ficha Técnica de entrevista a directivo de Freelancer.com**

Ficha Técnica de ejecutivo de plataforma Crowdsourcing	
Objetivos de estudio	<p>Obtener información sobre el conocimiento sobre el mercado de freelancers latinoamericanos o peruanos que posee la plataforma.</p> <p>Conocer su perspectiva respecto a la motivación de los freelancers para participar en su plataforma.</p> <p>Conocer el funcionamiento de la gestión del talento de la plataforma.</p>
Universo de estudio	Compuesto por ejecutivo expertos en plataforma Crowdsourcing
Tamaño de la muestra	Se entrevistó a un (01) ejecutivo con experiencia en Crowdsourcing
Lugar/Fecha/Hora	2 de febrero de 2016
Canal de entrevista	Virtual
Método	Se llevó a cabo mediante entrevista personal.
Recolección de datos	<p>La entrevista contó con una guía de preguntas direccionadas a la obtención de la información necesaria.</p> <hr/> <p><b>EXPERTOS EN PLATAFORMA CROWDSOURCING</b></p> <p>Entrevistado: Sebastián Siseles Director para Latinoamérica Freelancer.com Fecha: 2 de febrero de 2015</p>

**Tabla O3: Ficha Técnica de entrevista a directivo de Freelancer.com (continuación)**

Ficha Técnica de ejecutivo de plataforma Crowdsourcing	
	<p><b>GUÍA DE PREGUNTAS EXPERTO EN PLATAFORMA CROWDSOURCING</b></p>
<p>Guía de preguntas</p>	<p>Cuando entraron a Perú, ¿hicieron algún estudio de mercado para los <i>freelancers</i>?                      ¿Qué expectativas tenían?                      ¿Desarrollan algún tipo de perfil del freelancer peruano?                      ¿Han mapeado cuáles son los motivos por los <i>freelancers</i> no solo emprendan sino perduren en plataforma?                      ¿Cuáles son las estrategias o sistemas para propiciar que los <i>freelancers</i> se queden en plataforma?                      5. ¿Qué consiguen en la plataforma?                      6. En el caso de las personas que se van de freelancer, ¿por qué sucede eso?                      7. ¿Cuentan con algún ratio de las personas que se quedan y van de freelancer.com?                      8. ¿Cuál es la situación de los freelancers?                      9. ¿Considera que la importancia es igual de ambos lados, es decir, <i>freelancer</i> y cliente empresa y viceversa?                      10. ¿Hay algo que se haga con los <i>freelancers</i> que tengan expectativas irrealizables?                      11. El manejo de los usuarios, mypes y freelancers, ¿cómo se gestiona?                      12. ¿Cómo se maneja atraer nuevos clientes, freelancers y clientes empresas?                      13. ¿Cómo se maneja la retención?                      14. ¿Qué impacto crees que genera en el <i>freelancer</i> trabajar con agencias como NASA?                      15. ¿Cuáles son los beneficios de los <i>freelancers</i> al estar en la plataforma?                      16. ¿Tienen perfiles para diferenciar con los <i>freelancers</i> que trabajan?</p>

## ANEXO P: Cuadro de resultados segunda fase

La siguiente tabla resume los resultados hallados en la entrevista al Director de Latinoamérica de la plataforma Freelancer.com.

**Tabla P1: Cuadro de resultados directivo de Freelancer.com**

Tema	Resultados
<p>Mercado de Freelancer latinoamericanos / peruanos</p>	<p>Lo que hicimos en Perú fue hace 2 años, no fue un estudio de mercado formal, pero sí analizamos determinados datos; por ejemplo, tomamos características demográficas del Perú, porcentaje de conectividad en el país y ciudades, análisis de oferta educativa en cuanto a economía creativa, cantidad de personas entre 18 y 37 años de edad (principales usuarios <i>freelancers</i>), si teníamos la opción de tener el dominio .com.pe, qué tan difícil sería implementar moneda peruana y divisas.</p> <p>El perfil del <i>freelancer</i> latinoamericano -además que el 90-95% de toda la región tiene el mismo idioma, lo cual simplifica el lenguaje – son profesionales trabajadores, se tiene el espíritu emprendedor, para querer dedicarse a ser de forma absoluta un freelancer se necesita mucho sentimiento emprendedor</p> <p>Si comparamos economía de América Latina tiene alto grado de dependencia de lo que hagan o dejen hacer las medianas y grandes empresas, ante este escenario la nueva generación de los <i>millenians</i> quiere hacer algo al respecto y derribar esa brecha de dependencia.</p>
<p>Percepción de las motivaciones</p>	<p>Entre las motivaciones con las que cuentan los <i>freelancers</i> se encuentran las siguientes:</p> <p>Autonomía: flexibilidad para que freelancers trabajen desde su propia casa.</p> <p>Económico: ganan bien, el promedio por proyecto es de \$ 200, al mes \$ 2000.</p> <p>Marketing personal: la plataforma te permite hacer público todos los proyectos en los que un freelancer ha estado involucrando, incluso la puntuación y comentarios de los clientes que han trabajado con ellos.</p> <p>Progreso profesional: hay una constante exigencia por retos profesionales, lo cual pretende que los <i>freelancers</i> sigan desarrollando su talento al máximo.</p> <p>Seguridad: respecto al pago, los <i>freelancers</i> se sienten seguros de estar en una plataforma que les asegure su retribución económica, ya que cuando han hecho trabajos off-line muchas veces han sido víctimas de estafas.</p>
<p>Gestión del Talento</p>	<p>No hay mayor incentivo que estar en la plataforma gratis (no se cobra a los <i>freelancers</i> por ser parte de la plataforma), tener oportunidad de conseguir un trabajo; luego, hacemos el match entre freelancer y cliente, uno de los retos está en cómo encontrar los mejores trabajadores para un trabajo que se está publicando (match-making) y, finalmente, solo se cobra cuando llegan a realizar un proyecto.</p> <p>Freelancer.com cuenta con comunidades y blogs en los que se transmite cómo mejorar de forma eficiente en el trabajo, cómo mejorar el perfil profesional, pero depende más de la iniciativa de cada <i>freelancer</i>.</p> <p>El Área de Adquisición de Usuarios hacen marketing, otro sector se encarga de analizar el <i>feedback</i> de usuarios, hacemos testeo cuál es la mejor forma de enganche con usuario (captación).</p> <p>En cuanto a la retención, desde el momento que ingresa el usuario, hasta cuando paga o recibe dinero, testeamos todo ese proceso para poder optimizarlo de la mejor manera.</p>



**Tabla P1: Cuadro de resultados directivo de Freelancer.com (continuación)**

Tema	Resultados
	Tenemos una comunidad en la que organizamos competencias y concursos; por ejemplo, el año pasado hicimos una para que lo <i>freelancer</i> puedan ser contratados por la NASA.



## ANEXO Q: Tarifas y Cargos para Freelancers

**Figura Q1: Por proyectos**

Tipo de membresía	Tarifa por proyecto para el freelancer	
	Proyectos de precio fijo	Proyectos por hora
Gratis	10% o \$5.00 USD, el que sea mayor	10%
Intro	10% o \$5.00 USD, el que sea mayor	10%
Básico	10% o \$5.00 USD, el que sea mayor	10%
Plus	10% o \$5.00 USD, el que sea mayor	10%
Estándar	5% o \$4.00 USD, el que sea mayor	5%
Premium	3% o \$3.00 USD, el que sea mayor	3%

**Figura Q2: Por concursos**

Tipo de membresía	Tarifa de concurso para el freelancer
Gratis	10% o \$5.00 USD, el que sea mayor
Intro	10% o \$5.00 USD, el que sea mayor
Básico	10% o \$5.00 USD, el que sea mayor
Plus	10% o \$5.00 USD, el que sea mayor
Estándar	5% o \$4.00 USD, el que sea mayor
Premium	3% o \$3.00 USD, el que sea mayor

Fuente: Freelancer.com (2016).