

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Atributos clave de la marca empleadora en startups peruanas:
Un análisis de atracción de talento

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con
mención en Gestión Pública que presenta:
Marcia Renata Martinez Uscamayta

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con
mención en Gestión Empresarial que presenta:
Angie Viviana Urcia Guerrero

Asesor:
Paloma Martinez Hague Chonati

Lima, 2023

La tesis:

Atributos clave de la Marca Empleadora en startups peruanas: Un análisis de atracción de talento

ha sido aprobada por:

Lic. Miguel Angel Humberto Villaseca Chavez
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Paloma Martinez Hague Chonati
[Asesor Jurado]

Mgtr. Ana Maria Beingolea Chavez
[Tercer Jurado]

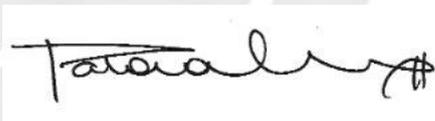


Informe de similitud

Yo, Paloma Martínez – Hague Chonati, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada Atributos clave de la marca empleadora en startups peruanas: Un análisis de atracción de talento, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Marcia Renata Martínez Uscamayta y Angie Viviana Urcia Guerrero, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 12%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 18/10/2023
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 18 de octubre de 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Paloma Martínez – Hague Chonati	
DNI: 09344755	Firma 
ORCID: : 0000-0002-7946-788X	

RESUMEN

Existe una competencia constante en las empresas para atraer al mejor talento, por ello invierten sus recursos y esfuerzos en conseguirlo. En el caso de las startups, dada su característica de crecimiento acelerado, atraer al mejor talento es una necesidad por lo que esta competencia no es ajena. La presente investigación se genera a partir del interés por conocer qué es lo que ofrecen las startups para lograr ser atractivas para el talento que necesitan, frente a empresas grandes que tienen mayores recursos. Así, dado que es un problema poco estudiado, el objetivo de la investigación es dar un primer paso para lograr identificar los atributos de atracción de talento ofrecidos actualmente por las startups peruanas, por lo que se tomará en cuenta 4 perspectivas: La teoría, los expertos, los fundadores y trabajadores de las startups.

Se aplicó una metodología con enfoque cualitativo con un estudio de caso múltiple, con lo cual se contrastan los resultados de 10 startups peruanas participantes del concurso “Capital Semilla para Emprendimientos Dinámicos” de Startup Perú durante el 2022. La información parte de un listado de atributos de la estrategia de Marca Empleadora y se validó con expertos para aterrizar a la realidad peruana a través de entrevistas a profundidad, posteriormente, se entrevistó a fundadores de las startups seleccionadas y a sus trabajadores.

Finalmente, como parte de los resultados de la investigación, se encontró que ciertos puntos que indican la teoría y expertos respecto a la atracción de talento en startups, no están presentes realmente en los atributos de atracción en las startups peruanas, por lo que se identificaron diferencias entre las distintas perspectivas. Sin embargo, muchos de los puntos tratados sí fueron validados y se dieron diversas conclusiones en torno a ello.

Palabras claves: Atracción, talento, startups, Marca empleadora.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Situación problemática.....	3
2. Preguntas de investigación.....	6
3. Objetivos de la investigación.....	7
4. Justificación	7
5. Viabilidad	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	12
1. Atracción del Talento Humano	12
1.1. Definición de Talento Humano.....	12
1.2. Definición de atracción	13
1.3. Atracción en startups.....	14
2. Ciclo de vida de las startups	16
2.1. Etapa de nacimiento.....	17
2.2. Etapa de transición.....	17
2.3. Etapa de escalamiento	18
2.4. Etapa de madurez	18
3. Marca Empleadora Como Estrategia De Atracción	19
3.1. Definición De Marca Empleadora	22
3.2. Atributos de la Marca Empleadora.....	23
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	28
1. Startups en el Perú	28
2. Tipos de Emprendedores de Startup Perú	29
2.1. Capital semilla para Emprendimientos Dinámicos (EDI).....	30
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA	33
1. Alcance de la investigación.....	33
2. Tipo de diseño metodológico	33

2.1. Enfoque	33
2.2. Diseño Metodológico	34
3. Tipos de muestra	34
3.1. Unidad de análisis de expertos	34
3.2. Casos de estudio	35
4. Proceso de la investigación	40
4.2. Paso 1: Recolección de datos de prácticas de atracción de talento en startups	41
4.3. Paso 2: Levantamiento de información de expertos en startups	41
4.4. Paso 3: Levantamiento de información de fundadores de startups	42
4.5. Paso 4: Levantamiento de información de trabajadores de startups	42
4.6. Paso 5: Análisis de la información	43
5. Técnicas de recolección de información	44
5.1. Entrevistas a expertos	44
5.2. Entrevistas a fundadores de las startups	45
5.3. Entrevistas a trabajadores	45
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y RESULTADOS	46
1. Atributos económicos	46
1.1. Pago por encima del mercado	46
1.2. Sistema justo de recompensas y bonificaciones	47
1.3. Garantía de empleo estable	49
1.4. Flexibilidad y horarios de trabajo equilibrado	50
1.5. Un atractivo y personalizado paquete de beneficios	50
1.6. Reputación de la organización como empleador en términos laborales	51
1.7. Conclusión y recomendación final de los atributos económicos	51
2. Atributos funcionales	52
2.1. Oportunidades profesionales de promoción y rotación	52
2.2. Oportunidades para utilizar la última tecnología y equipos	55
2.3. Oportunidades de aprendizaje y acceso a la información	56
2.4. Oportunidades para el desarrollo profesional y personal	58
2.5. Oportunidad que el puesto brindará para desarrollar la carrera de la persona (empleabilidad)	58

2.6. Oportunidades para la plena realización de los conocimientos y habilidades de los trabajadores	59
2.7. Conclusión y recomendación final de los atributos funcionales	60
3. Atributos psicológicos	61
3.1. Oportunidades para utilizar las competencias de las personas	61
3.2. La creencia de que el trabajo de la organización es significativo	62
3.3. Un trabajo responsable e intrínsecamente gratificante	63
3.4. Una fuerte y positiva cultura corporativa	64
3.5. Clima organizacional por encima del promedio	65
3.6. Relaciones interpersonales positivas dentro de la empresa	65
3.7. Espíritu de trabajo en equipo como forma de trabajar en la empresa	66
3.8. Evaluación objetiva del desempeño	67
3.9. Conclusión y recomendación final de los atributos psicológicos	67
4. Atributos organizacionales	69
4.1. Liderazgo y posición en el segmento del mercado	69
4.2. Alcance internacional de las actividades de la empresa	69
4.3. Una historia positiva de la empresa	70
4.4. Fuerte reputación de las marcas de consumo de la empresa	71
4.5. Reputación de altos directivos como líderes y referentes	71
4.6. Locación de la startup	72
4.7. Industrias de desarrollo	72
4.8. Conclusión y recomendación final de los atributos organizacionales	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
REFERENCIAS	81
ANEXOS	88
ANEXO A: Lista de ganadores de concursos de Startup Perú 2022	88
ANEXO B: Lista de startups estudiadas	90
ANEXO C: Guía de Entrevistas para expertos en startups peruanas	92
ANEXO D: Guía de entrevista a fundadores de startups peruanas	96
ANEXO E: Guía de entrevista para trabajador de una startup peruana	100
ANEXO F: Atributos de la Marca Empleadora recolectados	104

ANEXO G: Matriz de codificación para expertos..... 106

ANEXO H: Matriz de codificación para fundadores y trabajadores 108

ANEXO I: Variables de análisis resultantes..... 110



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Relación de expertos en startups peruanas	35
Tabla 2: Relación de fundadores de las startups estudiadas.....	38
Tabla 3: Relación de trabajadores de las startups seleccionadas	40
Tabla 4: Variables de los atributos económicos	52
Tabla 5: Variables de los atributos funcionales	60
Tabla 6: Variables de los atributos psicológicos	68
Tabla 7: Variables de los atributos organizacionales.....	73
Tabla 8: Nivel de atractivo resultante de las variables.....	74



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Monto invertido en startups (en MM USD) y número de proyectos invertidos.....	9
Figura 2: Financiamiento del proyecto Emprendimientos Dinámicos (EDI)	31
Figura 3: Concursos de Startup Perú de acuerdo con la etapa	36
Figura 4: Proceso de investigación	41
Figura 5: Modelo de atracción del talento de las startups peruanas	80



INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas en general buscan atraer el mejor talento posible para lograr aprovechar todas las capacidades que éste presente a favor del crecimiento y éxito de sus organizaciones. En el caso de las startups, conseguir este talento es sumamente importante ya que, será el personal talentoso aquel que logrará en gran medida el éxito de la startup. Ahora bien, para las startups atraer a este personal talentoso implica competir con empresas ya consolidadas, puesto que, estas últimas tienen ventajas, por ejemplo, financiera, que le da mayor acceso a este personal. Sin embargo, las startups también tienen otros atributos que pueden ser explotados para atraer a este personal.

Es en este contexto en el que conseguir la mejor estrategia de atracción de talento cobra importancia para ser competitivo y atraer al personal talentoso. En el caso específico de las startups peruanas, se tiene información limitada respecto a las prácticas que realizan o los atributos que ofrecen para atraer al personal que necesitan. Por ello, dada la bibliografía encontrada, se tomó como referencia a la estrategia de Marca Empleadora como la mejor forma de atraerlos y se profundizó en sus atributos para explorar el tema.

Así, la presente investigación, expone los atributos de atracción de talento utilizados por las startups peruanas, con ello, se busca no sólo saber qué ofrecen actualmente las startups sino también ver si estos atributos son realmente atractivos para conseguir el personal talentoso que necesitan. Esto será posible gracias a la gestión de las percepciones de las partes involucradas, es decir, expertos en el tema, la startup con su fundador y sus trabajadores.

En adición, la presente investigación tiene como finalidad describir la situación actual en cuanto a los atributos de atracción de talento que utilizan las startups peruanas, que se encuentren en etapa de transición e inicio de escalamiento, a través de las perspectivas de teoría y expertos, fundadores y trabajadores de startups, estas últimas son ganadoras del concurso “Capital Semilla para Emprendimientos Dinámicos” de Startup Perú en el 2022. En ese sentido, en el primer capítulo, se dará a conocer los objetivos y preguntas de la investigación, además se presenta la importancia de la atracción de talento en las startups y finalmente se desarrollará la justificación y viabilidad de la investigación.

En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico, en el cual se desarrollan los conceptos más importantes para poder dar soporte al planteamiento del problema y a los resultados a los que se llegarán. Por esta razón, se presentarán conceptos claves de la atracción de talento en startups y las etapas en las que se pueden encontrar las startups de estudio.

Asimismo, se dará a conocer la estrategia de Marca Empleadora con el que se trabaja, tanto su importancia en el tema, como sus distintos atributos.

En el tercer capítulo, se desarrolla el marco contextual de la investigación, aquí se presenta el contexto en el que se desarrollan las startups peruanas y luego se da mayor detalle de los tipos de startups que participan de diversos concursos de startup Perú. Finalmente, se da a conocer los casos de estudios y sus características a modo de resumen para poder luego contextualizarlos con los resultados obtenidos.

En el cuarto capítulo, se presenta el diseño metodológico de la investigación, en donde se dará detalle del alcance, la muestra, el enfoque y la estrategia general de la investigación. Asimismo, se da detalle de las unidades de análisis y el proceso de investigación, presentado a través de 5 etapas secuenciales para tener claro el proceso. Finalmente, se presentan las técnicas de recolección de información utilizada y el proceso de análisis realizado, con lo cual se responderá las preguntas planteadas en la investigación.

En el quinto capítulo, se muestran los hallazgos y resultados de la investigación que buscan responder los objetivos planteados en el primer capítulo. Por lo que se presentan los resultados según cada uno de los atributos de la estrategia de Marca Empleadora utilizados y se toma en cuenta las perspectivas de los distintos actores involucrados: expertos, fundadores y trabajadores. Con ello, se presenta qué ofrecen las startups y qué es atractivo para el personal talentoso.

Para finalizar, en el sexto capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, presentadas de acuerdo con los objetivos planteados en el primer capítulo. Además, se presentan las limitaciones del estudio y los aprendizajes encontrados.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Situación problemática

Las startups se caracterizan por ser empresas con alto potencial de crecimiento. Esto debido a que, en primer lugar, tienen presente dentro de sus principales actividades la tecnología e innovación, además, buscan crear productos y servicios que satisfacen necesidades de manera eficiente en un entorno cambiante, lo que da la posibilidad de lograr sostenibilidad en el tiempo (Alva del Solar et al., 2019). En segundo lugar, estas representan un modelo de negocio innovador, que puede ser replicado a bajo coste, asimismo, son las startups las que poseen el potencial para lograr que muchos sectores crezcan, pues pueden brindar el nivel de productividad y valor añadido que las empresas requieran (Perez, 2016). Por esas razones, las startups tienen altas posibilidades de ser escalables en el tiempo, es decir, de tener un crecimiento sostenido y, por tanto, condiciones para alcanzar el éxito.

A pesar de que, en teoría, son capaces de alcanzar su máximo potencial rápidamente, es imposible garantizar el éxito de una startup, pues son diversas las variables que intervienen en esta. Sin embargo, sí es posible influir en el desarrollo y crecimiento de esta desde las etapas iniciales a través de financiamiento, mentoring, idea de negocio, charlas, talleres y el grupo de trabajo (Alva del Solar et al., 2019). Estos factores podrían permitir que aquellas startups que logren obtenerlas y equilibrarlas correctamente tengan mayores posibilidades de alcanzar el éxito esperado.

En el Perú, existen iniciativas públicas y privadas que apoyan el desarrollo de los factores antes mencionados en las startups. En el sector público, por medio del programa Startup Perú, se cofinancia iniciativas que tienen ideas innovadoras a través de capital semilla y escalamiento (Startup Perú, 2022). Por ejemplo, las empresas que logran participar en el concurso reciben financiamiento, mentoring, talleres y charlas para impulsar la idea innovadora que presentaron (Startup Perú, 2022). Por parte del sector privado, los inversores ángeles también pueden cofinanciar a startups con ideas innovadoras y semilleros privados brindan capacitaciones, entre otras cosas, para impulsar el crecimiento de este tipo de empresas, al igual que las incubadoras (Startup Perú, 2022). Ahora bien, más allá del financiamiento y la idea innovadora, existe un factor muy importante que es el “grupo de trabajo”, el cual, según Verma (2016), es el que va a garantizar la supervivencia en el mercado y por ende su éxito en continuo desarrollo, puesto que guiarán las actividades a desarrollar, serán responsables de la toma de decisiones y brindarán propuestas de valor en el mercado (Aamoucke, 2016).

Aamoucke (2016) menciona que el capital humano talentoso es el que contribuirá a la formación de negocios valiosos y a generar las mejores ideas. Por ello, es necesario que estos tengan un alto grado académico (Almus, 2002) y experiencia gerencial (Colombo, 2010) pues será esto lo que llevará al crecimiento de la startup (Almus, 2002). Adicionalmente, estas requieren un alto grado de profesionalismo y competitividad por parte de los integrantes, sobre todo en puestos claves, pues son estos los que las llevarán al éxito o fracaso (Baptista et al., 2014). De acuerdo a (Mukul & Saini, 2021) obtener el correcto talento humano en las fases iniciales de un emprendimiento puede ser un factor decisivo y marcar la diferencia frente a otras startups. Por ello, es imprescindible tener los parámetros claros para llevar un apropiado proceso de atracción de talento dentro de las organizaciones. Es prioritario que las startups se aseguren de comprender a profundidad el negocio y sus objetivos para así poder alinearlos a las prácticas de reclutamiento y atracción. Tener una idea clara de esto permitirá una gestión integral del talento humano en la organización (Parthasarathy & Pingle, 2014).

El problema está en que, al necesitar personas altamente calificadas y requeridas en el mercado laboral, resulta complicado que estas se sientan atraídas a startups, pues estas no pueden brindar ciertos tipos de beneficios que una empresa grande sí (Puri, 2019). Algunos de estos son: la compensación económica alta, pues las startups no tienen el mismo nivel financiero y no pueden cumplir con la compensación ni promocionarse altamente. Un ejemplo de ello son los sueldos promedios que las empresas tecnológicas ofrecen a sus trabajadores, ya que puestos como Fullstack Developer, Arquitecto de Software y Especialista de ciberseguridad rondan entre los S/. 7 000 a S/. 9 000 de sueldo bruto, y puestos más especializados como el de Líder técnico IT y Project Manager rondan entre los S/. 8 500 y S/. 10 000 (Page Personnel, 2023). Otro factor es el prestigio, por ser muy pequeñas y no reflejar el mismo tipo de profesionalismo que la empresa grande; y tampoco la responsabilidad y formalidad esperada. Por ello, es que se observa una limitación presente para las startups (Bellosillo, 2019).

Es importante recalcar la importancia de determinar la etapa del ciclo de vida en la que la startup se encuentra, pues esta, al tener características singulares, no siguen el proceso de un emprendimiento común (Miller & Friesen, 1984 como se citó en Alvares, 2021). Si bien, no existe un consenso general que determine las fases del ciclo de vida de una startup (Alvarez, 2021), se considerará principalmente el ciclo que presenta Picken (2017), pues este determina una etapa de escalamiento en la cual la startup comienza a desarrollar una estructura organizacional y a crecer para poder cumplir con la demanda, pero esto se complementará con el aporte de otros

autores. Este punto da pie a la necesidad de la startup a ser atractiva frente al talento humano que esta necesita para poder crecer.

Adicionalmente, dada la importancia del grupo de trabajo, el éxito o fracaso viene determinado por la solidez del equipo (Aguado & Arensburg, 2015), lo cual es complicado conseguir debido a sus exigencias. Por ello, frente a empresas grandes, sus posibilidades de obtener al mejor talento humano son menores, puesto que los empleados buscan formar parte de empresas que les den las mejores condiciones, que han desarrollado un buen branding, que les permitan crecer y tengan prestigio (Bellosillo, 2019). Asimismo, aquellas empresas que pueden brindar las mejores oportunidades a sus empleados son aquellas que también buscan los mejores talentos e invierten sus recursos en conseguirlos y en caso de las startups estas buscan reducir el costo de búsqueda de personal al mínimo dadas sus limitaciones (Puri, 2019). Esto debido a que las startups desde sus inicios preponderan la realización de otras actividades para el desarrollo de su negocio frente a la atracción de talento (Bellosillo, 2019), por lo que se enfocan en la escalabilidad de las operaciones y no tanto en los requerimientos del personal en el futuro (Pandey & Pattnaik, 2017).

Sin embargo, existen otros atributos relacionados con las características propias de una startup que pueden ser utilizados para incrementar el atractivo de esta ante el personal que requieren. Según Aguado y Arensburg (2015) estas son la jerarquía cero, pues las relaciones entre empleados y jefes son más cercanas; responsabilidad, ya que no tienen un puesto tan delimitado y pueden desempeñar actividades fuera de su campo de acción usual; impacto, ya que cada uno puede marcar la diferencia al ver los resultados de las acciones más rápido; *work-life balance*; y, finalmente, desafíos, puesto que están en un entorno de alta innovación y creatividad.

Ahora bien, mediante la explotación de estos atributos sería posible alcanzar el éxito de la startup pues se podría atraer al personal talento requerido, el cual es un factor clave sobre todo en las fases iniciales (Svedberg et al., 2020a). Sin embargo, se olvidan de crear una estrategia de gestión de recursos humanos o los fundadores no tienen la habilidad ni experiencia para diseñar prácticas de recursos humanos para reclutar, retener y atraer al personal que necesitan (Pandey & Pattnaik, 2017). Por lo que es necesario que se elija la mejor estrategia posible para alcanzar los objetivos.

Dicho así, tras todo lo mencionado, el problema identificado en esta investigación gira en torno a que las startups estarían limitadas al intentar atraer el talento humano que necesitan frente a empresas grandes, pero sus atributos, como los antes mencionados, pueden explotarse

para favorecerlas. Sin embargo, en el Perú existe un vacío de información sobre este tema, por lo que consideramos importante saber si esto sucede o no. Para ello, la presente investigación intentará dar el primer paso a la respuesta ante el problema, identificando los atributos de atracción de talento presentes en las startups peruanas que resultan atractivas para el personal talentoso. Por lo cual se tomará como base a los atributos de la Marca Empleadora, pues los autores indican que es una estrategia efectiva para poder incrementar su nivel de atracción frente al talento humano que buscan. Incluso recalcan que la creación de una Marca Empleadora en los inicios de la empresa es positiva, pues al tener menos empleados se puede implementar de manera más rápida y mostrarse más creíble al poder llegar más rápido a toda la empresa. (Franca y Pahor, 2012; Domsch y Hristozova, 2006; Ambler y Barrow 1996; como se citó en Martínez-Hague, 2021) sobre todo en las startups, pues esta requiere que se trabaje desde las etapas iniciales y constantemente, con lo que se evitará tener problemas en la etapa de madurez (Svedberg et al., 2020a).

Asimismo, se recolectó mayor información respecto a los atributos de atracción de talento en startups con la ayuda de expertos y con ello se intentará dar un aporte a la situación de la atracción del talento humano de las startups peruanas. Cabe resaltar que, para propósitos de la investigación, el tiempo disponible y menor dificultad de acceso a la información, se tomará como referencia a los Emprendimientos Dinámicos, ganadores del concurso de Capital Semilla del 2022 que brindó StartUp Perú, pues ellos pueden dar la información sobre la cantidad de startups participantes de sus programas con las cuales podremos trabajar y el concurso alberga a startups en fase crítica de transición y de entrada al escalamiento.

Además, al haber ganado este tipo de concursos son certificados por un panel de expertos en el medio como startups prometedoras e innovadoras. Y, al ser un concurso que permite obtener financiamiento a las mejores ideas presentadas, estaremos frente a startups que tienen mayores posibilidades de éxito, puesto que han pasado varios filtros, cuentan con dinero que puede ser invertido en distintas áreas de la startup y al haber ganado el concurso, se espera en teoría un crecimiento exponencial. Lo último mencionado se refuerza con lo dicho por el Banco Interamericano de Finanzas (BID), respecto al financiamiento de emprendimientos de Start Up Perú en etapas tempranas, puesto que logran tener mejores resultados en cuanto a las ventas, un 109% más y los empleados reciben 38% más en salarios comparados con emprendimientos similares que no participan más en sus programas (Goñi & Reyes, 2019).

2. Preguntas de investigación

Tomando en cuenta la situación problemática planteada anteriormente, se formularon las siguientes preguntas:

Pregunta general: ¿Qué atributos de la Marca Empleadora para startups se deben ofrecer a los trabajadores talentosos para ser atractivas?

Pregunta específica 1: ¿Qué atributos de atracción del talento de la Marca Empleadora son los más relevantes para las startups?

Pregunta específica 2: ¿Qué atributos de atracción del talento de la Marca Empleadora para startups están presentes en las startups peruanas?

Pregunta específica 3: ¿Qué atributos de atracción del talento de la Marca Empleadora para startups son reconocidos como existentes por los empleados talentosos?

Pregunta específica 4: ¿Qué atributos de la Marca Empleadora para startups son considerados atractivos por los empleados talentosos?

3. Objetivos de la investigación

Objetivo General: Proponer un conjunto de atributos de atracción de talento de la estrategia de Marca Empleadora para startups, que debe ofrecer para ser atractiva.

Objetivo Específico 1: Validar los atributos de atracción de la estrategia de Marca Empleadora más importantes/relevantes para las startups.

Objetivo Específico 2: Identificar qué atributos de atracción de la estrategia de Marca Empleadora de startups están presentes en las prácticas de atracción de talento de las startups consideradas Emprendimiento Dinámicos de Startup Perú en etapa de transición.

Objetivo Específico 3: Identificar qué atributos de la estrategia de Marca Empleadora para startups son reconocidos como existentes por sus empleados.

Objetivo Específico 4: Identificar qué atributos de la estrategia de Marca Empleadora para startups, son considerados atractivos por los empleados.

4. Justificación

Los autores Hernández et al. (2014) proponen ciertos criterios para justificar la investigación realizada, estos son: conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica. En esta investigación se plantea abordar los criterios de relevancia social, implicaciones prácticas y valor teórico.

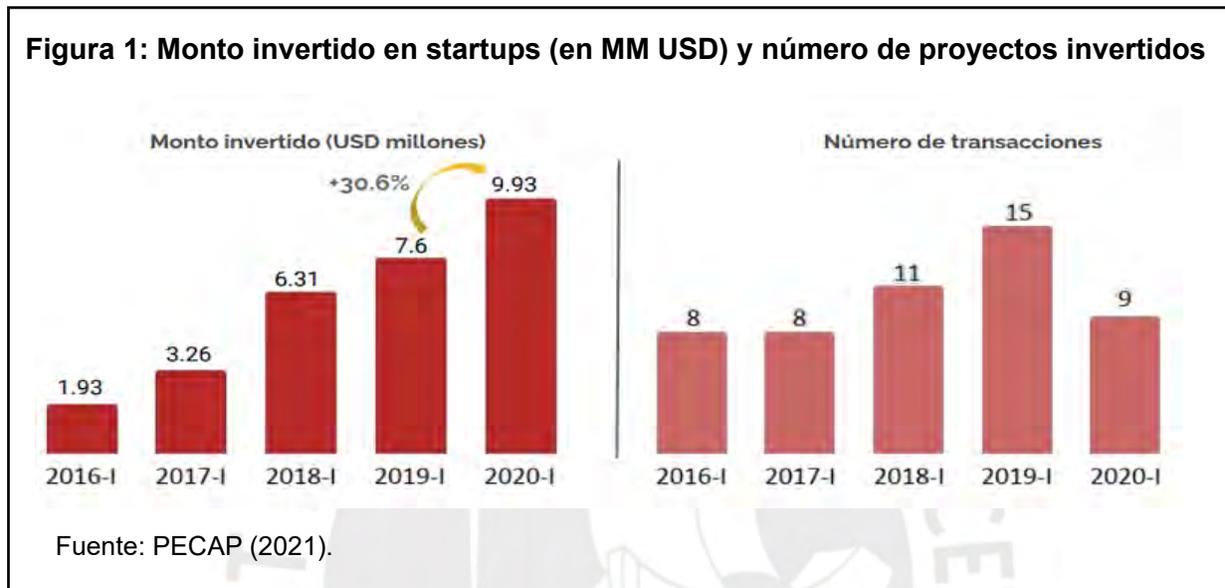
En cuanto a la relevancia social, Perú posee un tejido empresarial compuesto en un 95% por microempresas, las cuales han venido en crecimiento desde el 2012 en un 29.11% (Álvarez, 2018). Esto, por un lado, demuestra la importancia de los pequeños emprendimientos dentro del mercado peruano, pero por otro demuestra la poca capacidad que tienen para crecer y convertirse en pequeñas, medianas o grandes empresas. Dentro de este 95% de microempresas, las startups son las que se encuentran en mayores problemas, pues al ser empresas principalmente tecnologías y que poseen ideas innovadoras, se espera que sean de rápido crecimiento a diferencia de las más tradicionales.

Como se mencionó anteriormente, las startups son propulsores para la creación de productos y servicios que mejoran la calidad de vida de las personas al brindar soluciones interesantes e innovadoras a sus clientes o crear procesos innovadores por medio de la tecnología, por lo que de esta manera, estas empresas son propulsores de empleos de calidad e innovación (Montoya, 2016). De ello resulta la importancia de impulsar el crecimiento de este tipo de empresas para que dejen de considerarse microempresas y puedan expandirse en el mercado nacional e internacional.

En cuanto al estudio de la atracción de talento de las startups, resulta relevante pues, como se ha mencionado, este tipo de empresas poseen desde su creación las características propicias para alcanzar su máximo potencial en corto tiempo y ello en el Perú está siendo reconocido por los capitales de inversión, pues iniciativas privadas como es la Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor (PECAP) nacen como una red de inversionistas ángeles en el 2017 y que tiene como objetivo apoyar a los emprendimientos innovadores que generen un impacto positivo en la sociedad (Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor [PECAP], 2021).

Al respecto, en un informe de la misma institución se hace saber que en total se han invertido \$9.93 MM en el primer semestre del año 2020, un porcentaje del 30% mayor con respecto al primer semestre del año anterior, como se puede observar en la figura 1. Este capital destinado a proyectos innovadores de startups corresponde a inversiones realizadas por corporaciones, inversionistas ángeles y fondos de inversión (PECAP, 2022). Es importante mencionar que, a pesar del menor número de transacciones realizadas en la primera mitad del 2020 y el 2021 tras la crisis sanitaria por la pandemia del COVID-19, el monto invertido total fue superado, logrando así mantener la confianza en el ecosistema emprendedor peruano. Esto ha generado un escenario ideal para que las startups puedan incrementar su posibilidad de lograr el éxito. Sin embargo, ese incremento de capital invertido no se evidencia fuertemente en el

crecimiento de las startups, como se mostró anteriormente. De ahí se encontró la importancia de estudiar otra variable como el talento humano, ya que, son las personas las que garantizan el éxito de una empresa, pues es el personal el que logra que las empresas alcancen sus objetivos corporativos (Michaels et al., 2001), lo cual es aún mayor dado el nivel de innovación y capacidad que las startups requieren.



En relación con eso, se encontró que las investigaciones realizadas son incipientes cuando se habla de atracción del talento, en especial en el mercado de las startups en el Perú. Por ello, uno de los objetivos de nuestro trabajo es cubrir este vacío de información con un estudio cualitativo de diversas startups que cuentan con los fondos para desarrollar la idea planteada y que permita observar las prácticas de atracción de talento que poseen las startups en mención.

El valor teórico de esta tesis se centrará en aportar información, casos y análisis a teorías relacionadas con los modelos de atracción humanos más usados en las startups, pues la mayoría de teorías están enfocadas en empresas grandes, que cuentan con un sustento económico estable y una reputación positiva. En ese sentido, existe un vacío de información en los modelos relacionados con las startups, pues estas tienen características especiales como un escaso conocimiento de la organización, altos niveles de incertidumbre y el limitado reconocimiento público (Svedberg et al., 2020a). Por otro lado, se utilizará la estrategia de Marca Empleadora, ya que, como se mencionó anteriormente, según los diversos autores, esta estrategia es muy útil para las startups, puesto que pueden enfocarse en utilizar los beneficios que ellas no poseen y

generar una estrategia de atracción de etapas tempranas (Franca & Pahor, 2012; Domsch & Hristozova, 2006; Ambler & Barrow 1996; como se citó en Martínez-Hague, 2021).

Finalmente, el valor práctico será, principalmente, el desarrollo de metodologías de atracción de talento enfocadas en las startups, pues, como se mencionó anteriormente, las startups y empresas más grandes tienen características diferentes. Así como la generación de conocimiento sobre las herramientas que emplean este tipo de empresas y sus principales métodos de atracción de talento. Por otro lado, se espera brindar mayor sustento y peso a la importancia del talento humano dentro de las primeras etapas de las startups, pues no hay mucho apoyo estatal ni privado que se encargue específicamente de esta área en el mercado. Los apoyos son principalmente financieros, pero como se mencionó anteriormente, el impacto humano en las startups es vital para su desarrollo y alcance de objetivos, sobre todo en aquellas startups que hayan superado el “valle de la muerte” y necesitan atraer personal talentoso para lograr su crecimiento esperado, de lo cual se dará mayor detalle a lo largo del texto.

5. Viabilidad

Para explicar este apartado, se especificarán tres puntos principales. El primero es que, por tratarse de un trabajo de investigación con orientación cualitativa, se elegirán un total de 10 startups que cuenten con todos los requisitos mencionados anteriormente y que sean pertenecientes al programa de Startup Perú. Se eligió este programa debido a que al ser un programa creado por el Ministerio de Economía (PRODUCE), tiene un gran alcance a todo el territorio peruano y es accesible a nuevas startups, por lo que tiene de las bases de datos más extensas y es de los proyectos más conocidos. Por otro lado, este proyecto cuenta con herramientas que incrementan las posibilidades de éxito de una startup, por lo que se puede aislar otras variables como asesorías o financiamiento que también tienen una fuerte influencia en el desarrollo de una startup y, de esta manera, enfocarse en el talento humano. Asimismo, se cuenta con contactos dentro del programa que nos ayudaran con la información requerida.

En segundo lugar, respecto a las fuentes consultadas, el tema de las startups es un fenómeno reciente y que ha ganado bastante atención en las últimas décadas. Por tales motivos, contamos con abundancia de bibliografía respecto al marco contextual: informes, papers, investigaciones que se encuentran, por ejemplo, en las páginas oficiales de instituciones relacionadas con el gobierno como es el caso de PRODUCE y CONCYTEC. Por otro lado, el contenido teórico podrá ser apoyado por investigaciones encontradas en las bibliotecas virtuales que abordan temas de gestión del talento humano respecto de otros países. De igual forma, se utilizarán artículos internacionales, libros, noticias y revistas digitales.

Después de lo mencionado en párrafos precedentes, es importante mencionar que como material complementario la investigación contará con el apoyo y la disposición del fundador de la startup Cirsys, quien podrá brindar información sobre su emprendimiento y las dificultades en torno a la gestión del talento humano en cuanto a atracción de talento se refiere, además, nos proporcionará contactos en el entorno de las startups con las que podremos trabajar.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Atracción del Talento Humano

1.1. Definición de Talento Humano

En el ámbito organizacional, el término se popularizó del concepto “guerra por el talento” que acuñó McKinsey consultores en los 90 (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Sin embargo, desde ese momento, este se ha definido de distintas maneras y hasta el momento los autores no han consensuado en un término correcto, adicional a esto, la percepción del “talento” varía dependiendo de la cultura en la que se encuentre, pues en culturas más europeas el talento se percibe como algo nato, en cambio, en la japonesa como algo que logras (Ansar & Baloch, 2018).

Tomando en cuenta estas variables, Nijis et al. (2014) agruparon las definiciones de este concepto en dos grandes grupos: los autores que toman el talento como una característica de la persona y los que la definen como a la persona. Dentro del primer grupo, autores como Silzer y Church (2010); Williams (2000); Gagné (2000) la definen como una habilidad innata con la que un ser humano nace o no. Por otro lado, autores como Ericsson et al. (2007); Pfeffer y Sutton (2006); Ansar y Baloch (2018) señalan que esta habilidad es aprendida, es decir, que el talento se puede desarrollar de acuerdo con las experiencias y el esfuerzo de la persona. Se puede conceptualizar como una habilidad natural, una habilidad aprendida o por aprender, como el interés por hacer algo. Es decir, la capacidad de una persona de poseer ciertos atributos o comportamientos que lo hacen particularmente correcto para un rol.

El tercer enfoque que se le da va de la mano con el anterior, pues según (Weiss & Mackay, 2009; Pruis, 2011), el talento es el compromiso que desarrolla la persona a la hora de realizar alguna actividad. Es decir, la pasión, interés y dedicación que la persona le dedica a alguna actividad. Estos autores incorporan el término de motivación y compromiso, para lograr un desempeño efectivo dentro de la organización. Proponen que el talento es una fase del capital humano que ayuda a un correcto funcionamiento por medio de las capacidades que ellos poseen.

Por último, dentro de este grupo, autores como Coulson-Thomas (2012) y Boselie et al. (2005), toman en cuenta el escenario en donde se desempeña la persona, es decir, mencionan que el talento es el contexto en el que se desarrolla la persona, pues depende de este para que esta pueda desarrollar las habilidades requeridas. Finalmente, autores como Nijis et al. (2014) integraron estas visiones sobre el talento y lo definieron de la siguiente manera: “Talent refers to systematically developed innate abilities of individuals that are deployed in activities they like, find

important, and in which they want to invest energy. It enables individuals to perform excellently in one or more domains of human functioning, operationalized as performing better than other individuals of the same age or experience, or as performing consistently at their personal best [El talento hace referencia a las habilidades innatas que son desarrolladas sistemáticamente por las personas que se despliegan en actividades que les gustan, encuentran importantes y en las que quieren invertir energía. Permite que las personas se desempeñen excelentemente en uno o más dominios del funcionamiento humano, operacionalizado como un mejor desempeño que otras personas de la misma edad o experiencia, o como un desempeño constante en su mejor nivel personal.]” (Nijis et al., 2014). Esta definición une los componentes de habilidades a desarrollar y el componente afectivo del interés de la persona a desarrollar.

En el segundo grupo, autores como Leigh (2009) y Peters (2006) definen al talento humano de manera integral, como todos los colaboradores de la empresa, pues afirman que todos ellos tienen el potencial de aportar algo positivo y eso depende de las estrategias para desarrollarlos. Por otro lado, autores como Ulrich y Smallwood (2012) delimitan esta definición a ciertas personas, sobre todo las que demuestran un buen desempeño dentro de la empresa o las que demuestran potencial a desarrollar.

Dentro del primer grupo la definición del talento tiene una relación estrecha con la persona y su desarrollo personal, no toma en cuenta el contexto laboral o la influencia de este en la persona. Por ello, se tomará este grupo como referencia, pues en esta investigación se planea desarrollar un análisis del talento antes del ingreso de la persona al lugar de trabajo. En específico, se utilizará la propuesta de Nijis et al. (2014) pues logra sintetizar los componentes del talento.

1.2. Definición de atracción

Minasyan (2020) menciona que el tener el mejor talento genera un impacto positivo dentro de una empresa, pues impacta a la productividad de la misma al incrementar la complejidad de funciones que puede sostener un puesto de trabajo. Esto hace que sea importante que la empresa pueda atraer a ella este tipo de talento humano, pues, al tener un número mayor de personas interesadas en conocer de la empresa, hace que esta pueda seleccionar mejores perfiles, pues existirá mayor probabilidad de que el nivel de aplicaciones sea mucho mayor y de mejor calidad (Franca & Pahor, 2012). Sin embargo, la atracción no es algo que impacta solo a las organizaciones, pues el término mismo implica una doble mirada. Es por eso, que también se ha estudiado la atracción desde el punto de vista de las personas externas.

Complementando la definición del punto de vista de las organizaciones, Kagwiria (2016) define la atracción de talento como todas las prácticas y políticas internas de la empresa para nutrirse de nuevos talentos, reclutando y seleccionando las mejores aplicaciones. Armstrong y Taylor (2010) complementan esta definición mencionando los componentes que la conforman, los cuales son: el reclutamiento y selección, relacionado con el proceso de encontrar y contratar el talento que la empresa necesita; la Marca Empleadora, relacionada con la imagen que la empresa presenta frente a los trabajadores que la conforman y cómo está se presenta ante los posibles candidatos; la propuesta de valor de la empresa, en referencia a lo que la empresa ofrece a los trabajadores actuales y futuros que ellos valoren y los impulse a quedarse o ingresar a la organización; y el empleador.

Por otro lado, autores como Claire (2013) y Ehrhart y Ziegert (2005) definen la atracción desde el punto de vista del posible candidato. El primero menciona que la atracción se refiere a la combinación de diferentes factores y que estos varían dependiendo de las circunstancias, desarrollo personal, contextos, entre otros. Esto significa que, desde la perspectiva de cada candidato, lo que hace atractiva a una empresa es distinta y depende de las vivencias y contextos. Ehrhart y Ziegert (2005) proponen una definición similar, pero añaden que los potenciales candidatos deben ver a la empresa como un posible lugar para trabajar. Asimismo, propone los siguientes atributos como características de la atracción hacia la empresa: Actitud positiva frente a la empresa, considerar que es una entidad deseable y que realices esfuerzos para trabajar en ella.

Rose (2006) menciona que los primeros autores en proponer más de un ítem para poder medir la atracción fueron Fisher, Ilgen y Hoyer (1979). Ellos proponían que el nivel de atracción de la empresa era afectado por las fuentes de reclutamiento en las que la empresa se apoyaba para comunicar la convocatoria, los reclutadores, quienes eran el primer contacto humano con alguien dentro de la empresa, la descripción de trabajo y la imagen organizacional que la empresa tenía frente al público (como se citó en Rose, 2006). Más adelante, autores diversos (Chapman et al., 2005; Kanfer et al., 2001; Uggerslev et al., 2012; como se citó en Acikgoz, 2019) mencionan que los atributos relacionados a los posibles candidatos que influyen en la percepción de atracción están comprendidos por valores personales, necesidades actuales, intereses, personalidad, entre otros. Por parte de las organizaciones, atributos como pago, beneficios, horas de trabajo, imagen corporativa, tamaño de la empresa y cultura, son los que tienen un mayor impacto. Asimismo, consideran que la atracción es el mix ideal entre las características.

1.3. Atracción en startups

Para el crecimiento de cualquier tipo de organización, sea esta grande o pequeña, se requiere contar con el personal idóneo. En el caso de emprendimientos innovadores como las startups se reconoce que uno de sus principales retos está en encontrar a los empleados correctos para seguir adelante la visión del líder y hacerla realidad (Girotra & Kaushik 2018, como se citó en Mukul & Saini, 2021). En ese sentido, se puede afirmar que es uno de los principales pilares de crecimiento.

Adicional a eso, es importante mencionar que el talento humano ha cobrado preponderancia al ser uno de los requisitos cuando los emprendimientos solicitan cubrir sus proyectos con financiamiento. De hecho, de acuerdo al Director de Promoción de las Exportaciones, Mario Ocharán, se da igual importancia al talento humano de una startup que a otras variables (Lengua, 2021), pues factor humano es tomado en cuenta por los inversionistas en el mismo grado que se le da al modelo de negocio innovador o a la posibilidad de que una idea novedosa logre el éxito económico. En esa misma línea señala, además, que los inversionistas consideran importantes el curriculum vitae y la experiencia del grupo de la startup (Lengua, 2021).

Por lo mencionado en líneas anteriores y de acuerdo a Verma (2016) frente a esta situación, las startups utilizan una variedad de recursos para poder ser más atractivas frente a otras empresas en el mercado (como se citó en Mukul & Saini, 2021). Este tipo de empresas, sobre todo en etapas iniciales, tienen problemas con los recursos financieros, pues requieren un gran porcentaje para desarrollar y estabilizar su idea (Puri, 2019). A esto se le suma la necesidad de que la persona que ingrese debe entender y conocer la visión del proyecto al nivel que el equipo fundador, haciendo difícil este proceso (Puri, 2019). Es por ello, que la empresa busca otros elementos para poder suplir estos espacios. Por ejemplo, se brinda acciones de capital, opciones sobre acciones, oportunidad de ascender a posiciones claves dentro de la organización y de generar oportunidades de desarrollo. Sin embargo, esto varía de acuerdo con la empresa, al perfil que busca e incluso a la nacionalidad.

En el estudio realizado por Puri (2019) en startups de la India, se menciona que los elementos más utilizados en este mercado de talento son; en primer lugar, el dinero, pues el talento hindú le da mucho más peso a este factor y las startups, conociendo el mercado, le dedican un mayor porcentaje a la inversión del talento. En segundo lugar, utilizan herramientas como la visión de la empresa y el proceso de reclutamiento como activos que hacen más interesante a la empresa para generar un mayor interés de los candidatos durante todo el proceso. En tercer lugar, complementando a la parte económica, ofrecen acciones de la empresa, ya que

esto genera una sensación de pertenencia por parte de los empleados e impacta en el desempeño. Y, por último, la cultura y el mismo puesto son diseñados de tal manera que el empleado se sienta muy a gusto y le permita desarrollarse mucho más en comparación con empresas más grandes.

Por otro lado, en Rumania, en un estudio realizado por Hodor (2014) se menciona que los elementos más importantes relacionados con la atracción son los relacionados con las oportunidades de desarrollar carrera dentro de la empresa y las oportunidades personales, es decir, la posibilidad de realizar diversas actividades y aprender de ellas, así como tener un gran impacto dentro del producto final ayuda a esto.

1.3.1. Atracción de talento en startups de Perú

En el caso peruano, aún la bibliografía sobre la atracción de talento en startups es escasa. A pesar de ello, la investigación realizada en una tesis de gestión arroja resultados preliminares. Al respecto, en el mencionado trabajo se explica que dentro de los beneficios que brindan las startups están la flexibilidad laboral, muy valorada por los empleados, reconocimiento a través de la celebración de los logros de los colaboradores por parte de los líderes, realizado de manera informal debido a la proximidad que existe entre todos los integrantes del grupo en una startup (Arcos et al., 2018). Asimismo, debido a que los perfiles requeridos para puestos claves dentro de las startups usualmente son muy técnicos, como otras de las prácticas que se fomenta es el entrenamiento en nuevas tecnologías, seminarios, aprendizaje virtual, entre otros (Arcos et al., 2018).

Por otro lado, a partir de la entrevista realizada al fundador de Cirsys, Miguel Ángeles Dávila, se pudo conocer que en su startup se ofrece desarrollar las habilidades técnicas y personales de los candidatos al participar de proyectos con impacto social y ambiental. Así como de formar parte de una organización con una cultura de trabajo en equipo y constante investigación (M. Dávila, comunicación personal, 8 de julio de 2021). Adicionalmente menciona que Cirsys al estar en una etapa de crecimiento no pueden brindar los beneficios que las personas necesitan como remuneración y beneficios sociales. Ante tal limitación, lo suplen con programas de mentorías o consultorías, las cuales son bastantes usadas en startups (M. Dávila, comunicación personal, 8 de julio de 2021).

2. Ciclo de vida de las startups

Es importante conocer la etapa en la que se encuentra una startup, debido a la enorme diferencia entre las necesidades, características, tipos de estrategias y riesgos que enfrentan

(Schuh & Studerus, 2022). Adicional a eso, puede ayudar a diferenciarla de una empresa tradicional, pues las etapas en las empresas tradicionales son distintas a las etapas de una startups (Alvarez, 2021; Schuh & Studerus, 2022). Sin embargo, así como en empresas tradicionales, las etapas del ciclo de vida de las startups no son rígidas y pueden ser descritas de distinta forma de acuerdo al autor, pero todos coinciden en describir el desarrollo y la evolución de una startup (Gosztonyi et al., 2022). A continuación, se realizó la recopilación de las distintas etapas del ciclo de vida de las startups con base a lo presentado por el autor Picken, 2016 y se complementó la información con otros autores para dar mayor detalle.

2.1. Etapa de nacimiento

La primera etapa llamada nacimiento o seed phase, describe el periodo que atraviesa el emprendedor antes de salir al mercado o de fundar la empresa (5). Sus principales características son:

Enfocado en el desarrollo del producto, explorar el mercado y desarrollar el plan de negocio (Schuh & Studerus, 2022).

Tiene un nivel de riesgo muy alto ya que existe incertidumbre sobre el desarrollo del producto, por ello se tiene que desarrollar el producto mínimo viable lo más antes posible para poder atraer financiamiento inicial (Alvarez, 2021; Salamzadeh & Kesim, 2015)

Situación financiera precaria, pues no existen ingresos más que los capitales inversores (Salamzadeh & Kesim, 2015).

Importancia en el capital humano, pues son los que desarrollarán la estrategia inicial (Gomes et al., 2022).

El equipo suele ser muy pequeño, principalmente el fundador y una o dos personas. no existe una estructura sólida ni formal (Adhanan, 2023).

2.2. Etapa de transición

Cuando el producto logra entrar al mercado, demuestra factibilidad y el equipo fundador es capaz de desarrollar correctamente el plan de negocios, se ingresa a la segunda etapa de transición o startup phase. En esta etapa la startup tiene las siguiente características:

Se gestiona la estrategia de ingreso al mercado y los principales objetivos están relacionados al planeamiento de la producción y atraer inversores (Schuh & Studerus, 2022b).

Se generan los mayores costos al desarrollar el producto. Es por ello que en esta etapa se encuentra aún “el valle de la muerte”, pues muchas empresas no logran recaudar los fondos necesarios para costear la producción de los productos (Mańkowska, 2019).

Se delegan las primeras tareas de coordinación, ventas o marketing por los fundadores, para un mejor y correcto funcionamiento. (Salamzadeh & Kesim, 2015)

Se da inicio al crecimiento de la startup, pues comienza a crear una estructura sólida para operar y desarrolla ventaja competitiva (Gosztanyi et al., 2022).

2.3. Etapa de escalamiento

Si la startup logra atraer el suficiente financiamiento y logra desarrollar efectivamente su plan de negocios, ingresan a la tercera etapa de escalamiento o emerging growth phase (Schuh & Studerus, 2022; Alvarez, 2021). En esta etapa comienza la expansión de la startup y a generar sus primeros ingresos. Algunas características de esta son:

Comienza la operacionalización de la producción y esta crece rápidamente, por lo que se debe contratar más personal para abastecer (Alvarez, 2021; Schuh & Studerus, 2022).

Inicio de los problemas de gestión de grupo fundador, pues los aspectos organizacionales de la startup crecen rápidamente (Picken, 2016).

2.4. Etapa de madurez

Finalmente, la última etapa es la de madurez o maturity phase, la cual se caracteriza, principalmente, por el alcance de la estabilidad económica de la startup. (Schuh & Studerus, 2022). Algunas otras características son:

El incremento de la eficiencia de producción, la creación de nuevos productos, la estandarización de procesos, es decir, la startup se convierte lentamente en una corporación (Schuh & Studerus, 2022b).

La startup materializa el valor prometido y puede ser vendida o transición finalmente a una corporación (Alvarez, 2021).

Como se mencionó anteriormente, la necesidad de talento humano en las startups es crítica en la etapa de escalamiento, sin embargo, es en la etapa de transición en donde se dará el salto a la etapa de escalamiento, por lo que empezará su necesidad de nuevo personal, que logre que la startup obtenga el éxito esperado, dado el avance rápido de sus operaciones. Por esta razón, para la presente tesis se consideró como grupo de estudio a las startups que se

encuentren en esta etapa de transición o estén en sus inicios de la etapa de escalamiento para poder así observar los atributos de atracción de talento utilizados por las startups peruanas para atraer al personal talentoso.

3. Marca Empleadora Como Estrategia De Atracción

Atraer el talento es vital en toda empresa, puesto que el personal talentoso será el que logrará que las empresas alcancen sus objetivos corporativos (Michaels et al., 2001). Así, McKinsey & Company acuñaron el término “guerra por el talento” (Michaels et al., 2001), pues entienden que las empresas luchan constantemente por atraer el mejor talento humano, pues el impacto que generan es grande. Es por ello que estas desarrollan distintas estrategias para lograrlo. Adicional a esto, es importante mencionar que atraer a este personal y tener el mejor talento, también genera un mayor estatus frente a la competencia, y este, a la vez, genera una mejor imagen de marca que ayuda a que se siga logrando atraer a cada vez más personal más talentoso (Maqueira & Bruque, 2014).

Así, existen diversas estrategias para intentar atraer el talento, sin embargo, diversos autores coinciden en que la mejor forma de atraer al talento es a través de la Marca Empleadora (Franca y Pahor, 2012; Domsch y Hristozova, 2006; Ambler y Barrow 1996; como se citó en Martínez-Hague, 2021). Asimismo, esta estrategia es la más efectiva para administrar a los empleados y es crucial para retener y evitar la alta rotación de empleados, logrando que estos tengan mayor compromiso (Svedberg et al., 2020b).

Dicho así, la Marca Empleadora, resulta ser una estrategia altamente importante, sobre todo en el entorno de las startups, puesto que su crecimiento escalable y éxito esperado depende de tener suficiente personal talentoso (Svedberg et al., 2020b). Es importante mencionar que el número de startups está creciendo rápidamente, por lo que es difícil diferenciarse en el mismo nicho, por ello, la Marca Empleadora también ayudaría a diferenciar a la startup de sus competidores (Sirotna, 2016). Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, este tipo de empresas suelen estar limitadas frente a competidores más grandes por diversos motivos. No obstante, existen también razones por las cuales las startups podrían ser aptas y necesitar de la implementación de la Marca Empleadora como parte de sus actividades más importantes.

En primer lugar, respecto a las dificultades, encontramos que conseguir talento en las startups es difícil debido a la presión de tiempo, la falta de financiamiento y otros recursos (Svedberg et al., 2020b). Las estructuras internas de la startup están en construcción, por lo que es un reto construir su Marca Empleadora (Rode & Vallester, 2005; como se citó en Sirotna,

2016). Asimismo, los encargados de los recursos humanos suelen ser los mismos fundadores y estos no tienen las habilidades y experiencia para diseñar prácticas de recursos humanos para reclutar y retener a sus empleados (Pandey & Pattnaik, 2017; como se citó en Svedberg, 2020b). Sumado a esto, la falta de experiencia y el limitado dinero para invertir en las campañas de marketing que ayuden a desarrollar su Marca Empleadora, hace que no puedan competir con empresas grandes (Svedberg, 2020b). Adicional a esto, las startups no suelen ofrecer paquetes de pago atractivos o programas de beneficios desarrollados a comparación de las empresas grandes, ya que suelen tener una estructura caótica y desorganizada (Bresciani & Eppler, 2010; como se citó en Sirotina, 2016). En adición, se concentran más en sus problemas financieros y de producción y no en su Marca Empleadora, puesto que, esta no es considerada necesaria para llevar adelante un negocio (Boyle, 2003; Wong & Merrilees, 2005; como se citó en Sirotina, 2016). Asimismo, dada la mentalidad de supervivencia que estas poseen, se concentran más en las ventas antes que en la marca, por lo que posponen cualquier esfuerzo real por desarrollarla y se concentran en generar nuevas ventas y tener nuevos clientes (Svedberg et al., 2020b).

Agregado a lo anterior, las startups suelen tener empleados para el día a día, lo que dificulta el desarrollo de esta estrategia, ya que se requiere contratar agencias de branding que consumen activos económicos y tiempo de trabajo. En ese sentido, estas suelen recurrir al uso de medios digitales de manera extensa (Svedberg et al., 2020b), que, si bien pueden tener un buen alcance, muchas veces no son utilizados de manera óptima. Finalmente, respecto al talento humano requerido, se ven mayormente atraído por empresas grandes, puesto que estas ya tienen una buena reputación, no por tener excelentes lugares de trabajo, sino porque la Marca Empleadora de las startups está subdesarrollada y, por tanto, no luce atractiva (Freeman & Engel, 2007; como se citó en Sirotina, 2016). Así, a pesar de que están en general “altamente interesadas” en la Marca Empleadora, no invierten dedicación suficiente en el tema (Sheen, 2018).

Existen razones que indican que la Marca Empleadora es la mejor forma de atraer talento en las startups. Para empezar, la barrera tecnológica entre las empresas está decreciendo, por lo que las startups deben priorizar el desarrollo de su Marca Empleadora, puesto que la que tenga la mejor será la que ganará frente a los otros competidores (Tunguz, 2013; como se citó en Trinh, 2013). Asimismo, la Marca Empleadora funciona bien en empresas que ofrecen un valor agregado y buscan un conocimiento intensivo (Ewing et al., 2002; como se citó en Theurer et al., 2018), como por ejemplo empresas de consultoría o industria bancaria, ya que, en este tipo de empresas el talento individual es relevante (Ambler & Barrow, 1996; Ewing et al., 2002; Hughes

& Rog, 2008; como se citó en Theurer et al., 2018) lo que da mayor oportunidad a las startups. Además, el uso de la Marca Empleadora da más credibilidad al discurso organizacional ya que, resalta la idea de libertad frente a empresas grandes que son vistas como prisiones que toman la creatividad y libertad de las personas (Faria et al., 2021).

Por otra parte, las startups son el lugar idóneo para trabajar la Marca Empleadora, puesto que esta requiere que el personal esté comprometido y en las startups al haber pocos empleados es más fácil de manejar e involucrar para que participen desde el inicio (Svedberg et al., 2020b). Además, los emprendedores suelen estar dedicados y apasionados al negocio que tienen, por lo que es más simple desarrollar la Marca Empleadora (Svedberg et al., 2020b). Asimismo, las startups a diferencia de las empresas grandes, no necesitarán alterar los valores y cultura de la organización, sino que podrán construirlo desde el inicio y así evitar tener inconvenientes en la etapa de madurez (Svedberg et al., 2020b). Con ello obtienen una ventaja, puesto que, desde una etapa temprana, pueden construir su Marca Empleadora y atraer al nicho de mercado que requieran (Trinh, T.A., 2013). Además, cambiar los valores o cultura de las empresas suele ser costoso.

Ahora bien, lo antes mencionado resulta importante en beneficio de las startups, pues el perfil que ellos desean atraer es específico, lo que les ayuda a reducir su inversión de recursos al poder enfocarse en resaltar los atributos específicos que el perfil busca (Tumasjan et al., 2011; como se citó en Svedberg et al., 2020b). De esta manera no es necesario hacer grandes inversiones, sino que los emprendedores solo deben enfocarse en los aspectos importantes y únicos de su empresa para construir su Marca Empleadora desde cero (Sirotina, 2016).

En esa misma línea, las grandes empresas suelen usar la Marca Empleadora para atraer talento, las startups no suelen tener recursos para invertir en esto, sin embargo, con el avance en internet, redes sociales y estrategias de reclutamiento en internet, tienen opción de invertir relativamente pocos recursos (Tulgan, 2017; como se citó en Tumasjan et al., 2011). Asimismo, el hecho de tener pocos recursos hace que estas sean más creativas para desarrollar sus estrategias, por lo que podrían encontrar opciones efectivas en costo-beneficio (Svedberg et al., 2020b). En adición, las startups no solo deben centrarse en el salario, sino que deben identificar aspectos clave que logren que el talento se motive a unirse a su equipo y si esto se comunica correctamente, las startups podrán tener éxito al atraer y retener el talento humano que necesiten (Svedberg et al., 2020b, p. 33).

Finalmente, como parte de los beneficios de utilizar la Marca Empleadora como estrategia de atracción de talento en las startups, encontramos que los emprendedores suelen tener en su

mente la idea clara de quiénes son y qué buscan, sin embargo, se les dificulta transmitir la idea de lo que realmente hacen, lo cual podría comunicarse claramente con la Marca Empleadora (Trinh, 2013). Además, el trabajo en la Marca Empleadora desde etapas tempranas logrará que los valores de la startup no se diluyan con el tiempo, sino que se logrará tener una buena base sobre la cual trabajar (The guardian, 2012; como se citó en Trinh, 2013). Así, dada la creciente competencia entre startups y las ventajas respecto a recursos que tienen las empresas grandes, es necesario que las startups se diferencien y una de las soluciones y más óptimas para lograrlo es la inversión en la Marca Empleadora.

3.1. Definición De Marca Empleadora

Primeramente, Ambler & Barrow (1996) los primeros en hacer la mención de este concepto, entendieron a la Marca Empleadora como la importancia que dan las empresas en ser percibidos como un lugar atractivo para trabajar a sus empleados, lo cual se transmitirá al exterior para atraer al personal que buscan, por ello, la Marca Empleadora es un paquete de beneficios funcionales, psicológicos y económicos que brindará un empleador para lograr que se identifiquen con la compañía.

Posteriormente, la Marca Empleadora se entiende como el resumen de los esfuerzos de la compañía para transmitir que son un lugar de trabajo deseable a los empleados que desean atraer (Lloyd, 2002). Asimismo, Backhaus & Tikoo (2004) indican que la Marca Empleadora es el conjunto de esfuerzos de la empresa por promover tanto dentro como por fuera de la organización, una visión distintiva de lo que es deseable en un empleador. De igual manera, (Schumann & Sartain, 2008) entienden a la Marca Empleadora como una promesa hacia los empleados de brindarles una experiencia que luego ellos llevarán al exterior, pues están motivados y comprometidos con la marca. Además, cuando los empleados se sienten identificados con la empresa de la que forman parte, se comprometen con ella y generan así una mejor imagen de la misma en el mercado que logra una vez más atraer al talento humano que necesitan (Schumann & Sartain, 2008; Pucheva-Michelotti et al., 2018).

Ahora bien, para propósitos de la investigación, se entenderá a la Marca Empleadora como una estrategia a largo plazo mediante la cual se logra promocionar a la compañía como el mejor lugar para trabajar frente a un grupo humano talentoso (Hubschmid, 2013; Leekha Chhabra & Sharma, 2014). La cual, además, se complementará para entenderla como el desarrollo de una identidad empleadora única e identificable (Theurer et al., 2016). Esto último debido a que tanto las startups como las empresas pequeñas, deben utilizar estrategias que las distingan para poder competir en atracción de talento frente a empresas grandes (Williamson et al., 2002; como

se citó en Tumasjan et al., 2011). Dicho así, esta estrategia fue seleccionada dado los beneficios que trae para las startups al ser la mejor forma de atraer talento, asimismo, se seleccionó dado que nos brinda un compilado de atributos que pueden brindar las startups para atraer al talento humano que necesitan, con lo cual, permite que se identifique los atributos que tienen las startups actualmente para que posteriormente esto pueda ser difundido y aprovechado por las mismas para atraer al personal talentoso que tanto necesitan. Además, al ser la atracción de talento en startups un tema muy poco estudiado en Perú, los atributos que presenta esta estrategia nos sirven de guía para dar un primer paso para identificar los atributos que ofrecen las startups peruanas.

3.2. Atributos de la Marca Empleadora

Las empresas tienen distintas prácticas para atraer talento, las cuales conforman finalmente distintas estrategias de atracción de talento. La utilizada en la presente investigación es la estrategia de Marca Empleadora que contiene distintos atributos para lograr atraer al personal talentoso, estos atributos se encuentran en cuatro grupos: económicos, funcionales, psicológicos y organizacionales (Ambler & Barrow, 1996; Armstrong, 2000; Backhaus & Tikoo, 2004; Barrow & Mosley, 2011; Knox & Freeman, 2006; Kucherov & Zavyalova, 2012; Wallace et al., 2014; como se citó en Martínez-Hague, 2021). Por ello, para propósito de la investigación, se tomará en cuenta el presente listado realizado por Martínez- Hague (2021), sin embargo, a los atributos ya agrupados, se le agregarán mayor detalle con otra información encontrada de distintos autores para así acercarnos más a la situación de las startups y lo que estas podrían ofrecer en su Marca Empleadora para lograr atraer al talento humano que realmente necesitan ya que, esta debe ser única, distintiva y cierta, con lo cual tendrán la opción de competir exitosamente con empresas ya establecidas o grandes (Svedberg et al., 2020b).

3.2.1. Atributos Económicos

Los atributos económicos son entendidos como los elementos materiales y/o monetarios que se le ofrecen al trabajador, entre los cuales se agruparon los siguientes: pago por encima del mercado, sistema justo de recompensas y bonificaciones, garantías de empleo estable, flexibilidad y horarios de trabajo equilibrados, paquete de beneficios atractivo y personalizado y la reputación de la organización como empleador en términos legales laborales (Ambler & Barrow, 1996; Armstrong, 2000; Backhaus & Tikoo, 2004; Barrow & Mosley, 2011; Knox & Freeman, 2006; Kucherov & Zavyalova, 2012; Wallace et al., 2014; como se citó en Martínez-Hague, 2021).

Asimismo, para involucrarnos más en el uso de Marca Empleadora en startups, se agregará mayor detalle en algunos puntos del listado presentado previamente, los cuales fueron encontrados con otros autores y que serán útiles para complementar la información:

- Un sistema justo de recompensas y bonificaciones; en este punto, se tomará en cuenta también los pagos variables como forma de compensación ante ingresos bajos, además, promesa de mayor retorno en el futuro (Sauermann, 2018).
- Flexibilidad y horarios de trabajo equilibrados; en este punto, se hará énfasis en la flexibilidad de horario, pues es lo que las personas talentosas más valoran de las startups (Tumasjan et al., 2011).

3.2.2. Atributos Funcionales

En el caso de los atributos funcionales, estos van referidos al desarrollo profesional y personal, dentro de los cuales encontramos agrupados los siguientes: oportunidades profesionales de promoción y rotación, oportunidades para utilizar la tecnología y equipos, oportunidades de aprendizaje y acceso a la formación de alto nivel, oportunidades para el desarrollo profesional y personal, la oportunidad que el puesto brindará para desarrollar la carrera de la persona (empleabilidad) y oportunidades para la plena realización de los conocimientos y habilidades de los trabajadores (Ambler y Barrow, 1996; Armstrong, 2000; Backhaus y Tikoo, 2004; Barrow y Mosley, 2011; Knox y Freeman, 2006; Kucherov y Zavyalova, 2012; Wallace, Lings, Cameron y Sheldon, 2014; como se citó en Martínez-Hague, 2021).

En adición, una vez más, para profundizar más en el uso de marca empleadora en startups, se agregará mayor detalle en algunos puntos del listado presentado previamente que serán útiles para complementar la información:

- Oportunidades profesionales de promoción y rotación; en este punto se hará énfasis en la jerarquía plana y bajos niveles de burocracia que se ofrecen estas empresas pequeñas, lo que les da a los trabajadores la posibilidad de ascenso y crecimiento más acelerado para lograr así el avance en sus carreras (Tumasjan et al., 2011; Amara, 2014, como se citó en Sirotna, 2016). Finalmente, se tomará en cuenta las funciones de liderazgo, puesto que en las startups hay mayor oportunidad de alcanzar puestos que impliquen mayor liderazgo y oportunidad de crecimiento, lo cual es un atributo importante al intentar captar personal talentoso (Tumasjan et al., 2011).

- Oportunidades para utilizar la última tecnología y equipos; en este atributo, se resaltarán la oportunidad de trabajar en un entorno altamente innovador que permite a sus trabajadores la posibilidad de crear productos o servicios novedosos que generen ganancias (Slaughter et al., 2004; Walker et al., 2011, como se citó en Moser et al., 2015).
- Oportunidades de aprendizaje y acceso a la formación de alto nivel; en este punto, se tomará en cuenta que las startups permiten a sus empleados aprender y desarrollar programas (Amara, 2014; como se citó en Sirotina, 2016) dado que sus actividades suelen estar relacionadas a la tecnología. Asimismo, se tomará en cuenta el reto intelectual que ofrecen las startups pues son estas las que introducen mayores niveles de tecnología a los mercados, a comparación de las empresas grandes (Prusa & Schmitz, 1991; como se citó en Sauermann, 2018).
- Oportunidades para el desarrollo profesional y personal; en este atributo se tomará en cuenta la autonomía e independencia para el desarrollo de actividades dado que, es algo que los trabajadores buscan y que si tienen la posibilidad de obtener en startups a diferencia de empresas grandes (Sauermann, 2018). Además, el grado de responsabilidad, que es mayor en startups puesto que no tienen una sola actividad definida y tampoco límites claros a diferencia de empresas grandes, en donde se centran en solo 1 actividad (Cardon & Stevens, 2004; Cardon & Tolchinsky, 2006; Heneman & Berkeley, 1999; como se citó en Tumasjan et. al., 2011).
- Oportunidades para la plena realización de los conocimientos y habilidades de los trabajadores; se tomará en cuenta el ambiente informal, en donde un equipo multidisciplinario y multitarea permite el mayor enfoque en desarrollo de actividades a nivel profesional y personal de cada trabajador (Tumasjan et al., 2011; Bellosillo, 2019). Asimismo, al ser grupos reducidos cada uno puede dar mayor oportunidad a su criterio propio y se desarrollan las actividades de manera más cercana (Bellosillo, 2019).

3.2.3. Atributos Psicológicos

En el caso de los atributos psicológicos, entendidos como elementos que logran motivar al empleado encontramos agrupados los siguientes: oportunidad de utilizar las competencias de

personas o adquirir nuevas, creencia de que el trabajo de la organización es significativo, un trabajo responsable e intrínsecamente gratificante, una fuerte y positiva cultura corporativa, clima organizacional por encima del promedio, relaciones interpersonales positivas dentro de la empresa, espíritu de trabajo en equipo como forma de trabajar en la empresa y una evaluación objetiva del desempeño (Ambler & Barrow, 1996; Armstrong, 2000; Backhaus & Tikoo, 2004; Barrow & Mosley, 2011; Knox & Freeman, 2006; Kucherov & Zavyalova, 2012; Wallace et al., 2014; como se citó en Martínez-Hague, 2021).

Asimismo, para profundizar más en el uso de marca empleadora en startups, se agregará mayor detalle en algunos puntos del listado presentado previamente que serán útiles para complementar la información:

- Un trabajo responsable e intrínsecamente gratificante, en este atributo se tomará en cuenta que las startups a sus trabajadores les pueden dar la oportunidad de entrar a un mercado con un modelo de negocio en el que creen genuinamente y que pueden dar su esfuerzo para desarrollarlo con pasión (Deybeck, citado por Svedberg et al., 2020b).
- Relaciones interpersonales positivas dentro de la empresa; se dará énfasis a la relación con superiores (manager o dueños de la empresa) dado que, al ser empresas pequeñas, las startups permiten que las jerarquías se acorten y la comunicación sea más informal, generando un entorno más plano y cercano con superiores (Moy & Lee, 2002, como se citó en Tumasjan et al., 2011). Además, con el equipo pequeño que trabajan se crea mayor cercanía y se generan así buenas relaciones entre trabajadores. (Berthon et al, 2015; como se citó en Ariyanto & Kustini, 2021).

3.2.4. Atributos Organizacionales

Finalmente, respecto a los atributos organizacionales, los cuales son entendidos como características de la empresa encontramos los siguientes: liderazgo y posición en el segmento de mercado, alcance internacional de las actividades de la empresa, una historia positiva de la empresa, una fuerte reputación de las marcas de consumo de la empresa y la reputación de altos directivos como líderes y referentes (Ambler & Barrow, 1996; Armstrong, 2000; Backhaus & Tikoo, 2004; Barrow & Mosley, 2011; Knox & Freeman, 2006; Kucherov & Zavyalova, 2012; Wallace et al., 2014; como se citó en Martínez-Hague, 2021).

En adición, se tomará en cuenta el siguiente atributo::

- Locación de la startup (Lievens & Highhouse, 2003; Turban & Keon, 1993; Uggerslev et al., 2012; Chapman et al., 2005; como se citó en Moser et al., 2015). Esto debido a que si la startup consigue estar en un buen lugar, esto resultaría atractivo, ya que no suelen tener un lugar específico dada la falta de recursos (Chapman et al., 2005; como se citó en Moser et al., 2015).
- Locación de la startup (Lievens & Highhouse, 2003; Turban & Keon, 1993; Uggerslev et al., 2012; Chapman et al., 2005; como se citó en Moser et al., 2015). Esto debido a que si la startup consigue estar en un buen lugar, esto resultaría atractivo, ya que no suelen tener un lugar específico dada la falta de recursos (Chapman et al., 2005; como se citó en Moser et al., 2015).
- Finalmente, una vez más, para profundizar más en el uso de marca empleadora en startups, se agregará mayor detalle en algunos puntos del listado presentado previamente que serán útiles para complementar la información:
- Una historia positiva de la empresa; se tomará detalle adicional de la reputación de la empresa en redes sociales y la calidad de su producto. Asimismo, si la startup tiene algún reconocimiento o premio por ser un buen lugar para trabajar, además, de la satisfacción que en redes los consumidores dicen tener en sus redes sociales (Amara, 2014; como se citó en Sirotina, 2016).
- Reputación de altos directivos como líderes y referentes; este punto en las startups es altamente importante, ya que al haber mayor cercanía a los fundadores o dirigentes de la startup, atraería a los trabajadores a querer trabajar con personas a las que consideran reconocidas, aceptables y deseables de trabajar (Aldrich & Fiol, 1994; Scott, 1995; Williamson, 2000; como se citó en Moser et al., 2015)..

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Startups en el Perú

Como parte del contexto en el que se desarrolla la investigación, es importante mencionar el ecosistema emprendedor peruano, el cual ha tomado notoria presencia en el país en los últimos años. La creciente ola de startups no ha sido ajena a esta realidad emprendedora y se encuentra la participación de distintos miembros de este ecosistema, como son: las incubadoras, los inversionistas, el Estado, las startups, etc. Por lo que, a través de la interacción de agentes sociales, políticos, culturales y económicos, tienen influencia en el desarrollo de las startups al crear, financiar y dar soporte a las startups (Spigel, 2017). Sin embargo, es importante resaltar que muchas de estas empresas de base tecnológica no logran sobrevivir mucho tiempo en el mercado desde que se constituyen, por ello, de acuerdo con el fundador de la red de incubadoras de negocios *City Incubators*, alrededor del 90% de este tipo de negocios de reciente creación no logran subsistir (Luna & Moron, 2017). Así, los 3 primeros años en los que opera el emprendimiento son los más críticos pues con limitados recursos se enfrentan a la incertidumbre propia del negocio (Baptista et al., 2014).

Frente a este panorama, la perspectiva ha sido distinta y se han aplicado nuevas estrategias para lograr superar los obstáculos iniciales con los que se enfrentan las startups. Estas estrategias han estado orientadas al financiamiento, por lo que se encuentran limitaciones respecto a temas relacionados con los Recursos Humanos, especialmente, la Marca Empleadora, de la cual se hizo énfasis previamente dada su importancia. Respecto al financiamiento, el Perú, al igual que otros países de la región como Brasil, Chile, México y Colombia, ha fomentado el auge de fuentes de apoyo a las startups por parte de iniciativas tanto públicas como privadas en los últimos años, desde el 2010. Estas contribuciones se han materializado en programas de alcance nacional, los cuales tienen una perspectiva diferente en cuanto a su enfoque y estructura (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2016). Con lo cual, en el caso peruano, informes de PECAP indica que se ha invertido \$9.93MM en el primer semestre del año 2020, monto que es 30% mayor con respecto al año anterior, además, representa capital destinado a proyectos innovadores de startups y corresponde a inversiones realizadas por corporaciones, inversionistas ángeles y fondos de inversión (PECAP, 2021).

Respecto a los programas de alcance nacional, debemos tomar en cuenta a Startup Perú que nace en el 2012 creada por el Ministerio de la Producción PRODUCE. Esta iniciativa premia a empresas peruanas que desarrollen productos y/o servicios innovadores y que desde sus

etapas iniciales tengan proyección a mercados extranjeros. El apoyo es en forma de capital semilla y capacitaciones en desarrollo empresarial por medio de una serie de concursos (Luna & Moron, 2017), para los cuales se establecen distintos parámetros y requisitos de acuerdo al grupo al que pertenezca los emprendedores a concursar.

Hasta el 2021, Startup Perú ha cofinanciado a 585 proyectos en todos sus concursos y el impacto de esta iniciativa alcanzó casi todo el Perú, ya que han financiado a empresas de Cusco, La Libertad, Arequipa, Tacna, Lambayeque, entre otros; sin embargo, la mayor cantidad de empresas fueron de Lima. En cuanto a los sectores, los que más destacaron fueron el de salud y educación ya que la mayoría de las startups ganadoras pertenecen a estos, sin embargo también fueron impactados otros sectores como telecomunicaciones, logística, biotech. (Gan@Más, 2022).

En el 2022, se llevó a cabo la 8va generación del concurso y se le sumaron 105 startups ganadoras a la anteriores, siendo este año en el que tuvo la mayor cantidad de ganadores. En el concurso “Emprendimiento Innovadores” se inscribieron 800 emprendimientos y ganaron 62; y del concurso “Emprendimientos Dinámicos” ganaron 43 startups de las 161 que se inscribieron. Los ganadores fueron cofinanciados con premios entre S/. 50 000 y S/.150 000, llegando a un total de 11 millones de soles invertidos por ProInnovate en el crecimiento y creación de estas empresas solo este año (Gan@Más, 2022).

En Startup Perú, encontramos 3 tipos de emprendedores para los cuales se generan distintos tipos de concursos.

2. Tipos de Emprendedores de Startup Perú

Emprendedores Innovadores: orientado a apoyar económicamente modelos de negocios, innovación de productos o servicios, procesos o formas de comercialización. Los postulantes deben acreditar el impacto social, medioambiental esperado. Mediante este concurso se puede financiar hasta un valor de s/50,000 y es válido para proyectos de hasta 12 meses (Startup Perú, 2017; como se citó en Luna & Morón, 2017).

Empresas de alto impacto: Orientadas a financiar proyectos de cualquier sector o actividad económica y que tengan la característica de ser ideas tecnológicas disruptivas, es decir, que no se hayan realizado antes. Además, deben ser proyectos que tengan que internacionalizarse entre el segundo y séptimo año. Para este tipo de concurso se puede financiar hasta por no más de S/500,000 (Startup Perú, 2017; como se citó en Luna & Morón, 2017).

Emprendedores dinámicos: orientado a apoyar económicamente a empresas con no más de 5 años de antigüedad, la duración máxima de los proyectos es hasta 18 meses. De acuerdo con el nivel de facturación de la empresa, podrán acceder a un beneficio distinto. Para empresas que facturan de 10 a 29 UIT pueden recibir hasta S/100,000. En este caso se hace un acompañamiento por parte de una incubadora sobre los aspectos técnicos y administrativos del proyecto. Para empresas que facturan desde los 30 UIT pueden acceder hasta S/150,000 y el seguimiento administrativo y técnico se realizará a través de Innóvate Perú (Startup Perú, 2016; como se citó en Luna & Morón, 2017).

Ahora bien, existen diversos concursos que son proporcionados por Startup Perú como: Emprendedores Dinámicos y de alto impacto (EDAI), Mujer, emprende e innova- Emprendimientos Dinámicos de mujeres (EDIM), Capital Semilla para Emprendimientos Dinámicos BIO (EDIBIO) y Capital Semilla para Emprendimientos Dinámicos (EDI). Sin embargo, nos centraremos en aquellos que son para Emprendedores Dinámicos pues serán materia de estudio en la investigación. Por ello, se colocarán en el (ANEXO A) la lista de ganadores durante el 2022 que comprenden sólo al concurso Capital semilla para Emprendimientos Dinámicos (EDI). A continuación, se presentan las bases del concurso en mención..

2.1. Capital semilla para Emprendimientos Dinámicos (EDI)

Estos concursos, como por ejemplo Startup Perú 7G y 8G, están creados para empresas privadas peruanas que cuente con RUC, asimismo, se toma en cuenta que haya tenido ingresos por ventas igual o mayores a S/.120,000 y tenga como máximo 5 años y 1 año de inscripción en SUNAT (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2019a). Además, respecto a su equipo fundador, este debe estar conformado con 2 a 4 personas naturales con capacidad para desarrollar este

Figura 2: Financiamiento del proyecto Emprendimientos Dinámicos (EDI)

Rubro	RNR máximo		Aporte Monetario	Aporte No Monetario
	% proyecto	RNR S/	% proyecto	% proyecto
Capital semilla para emprendimientos dinámicos	70%	140,000	20%	10%
Seguimiento por parte de incubadoras/aceleradoras		10,000		

Fuente: PRODUCE, 2019a.

Respecto a los proyectos que se pueden financiar encontramos que podrán ser elegibles aquellos que “buscan el despegue comercial de empresas en edad temprana con potencial de alto impacto que cuenten con modelos de negocio, productos, procesos, servicios o formas de comercialización innovadoras y que se encuentren en fase de comercialización o producción” (PRODUCE, 2019a), asimismo, proyectos relacionados al marketing, publicidad, comunicaciones, cadena de proveedores, honorarios para miembros del equipo fundador, adquisición de software, etc. Además, estos proyectos deben sustentar el uso intensivo de tecnología y deberá presentar potencial de alto crecimiento relacionado al crecimiento de ingreso de manera acelerada (PRODUCE, 2019a).

Ahora, respecto a la duración y financiamiento del proyecto, se otorgará 18 meses como máximo a partir de la entrega del primer depósito realizado al emprendimiento, el plazo será el mismo independientemente del nivel de ingresos de la empresa y se otorgará un máximo de S/. 150,000, que constituyen recursos no reembolsables (RNR), de los cuales S/.10,000 se otorgarán a la incubadora/aceleradora que dará seguimiento técnico administrativo y técnico del proyecto. Asimismo, se debe tomar en cuenta que estos S/.150,000 corresponden al 70% del total del presupuesto del proyecto, el otro “30% restante deberá constituir el aporte monetario y no monetario de las empresas beneficiarias” (PRODUCE, 2019a, p.10).

Finalmente, respecto a la evaluación y selección, se realiza en 2 etapas: la preselección, con la ayuda de 2 evaluadores externos que analizarán el mérito innovador, el modelo de negocio presentado y el potencial de crecimiento; y por otra parte la selección de solicitudes, donde el comité técnico validará los emprendimientos que serán financiados para pasar finalmente al

Consejo directivo (PRODUCE, 2019b). Asimismo, para la entrega final de los recursos no reembolsables (RNR) a los ganadores, se les asignará sin excepción una incubadora /aceleradora para generar el plan de trabajo con hitos que se deberán cumplir para hacer efectivo el desembolso (PRODUCE, 2019b, p. 13).



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

En el presente capítulo se presentará el proceso metodológico que será utilizado para alcanzar los objetivos planteados en la investigación. Por ello, en este se dará el detalle del alcance de la investigación, el enfoque seleccionado, el tipo de diseño metodológico, la muestra seleccionada y el proceso de investigación realizado.

1. Alcance de la investigación

Después de la revisión bibliográfica realizada y la falta de fuentes relacionadas con el tema investigado, se concluye que la presente investigación tendrá un alcance exploratorio. Esto debido a que, en los estudios exploratorios, “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández et al., 2014, p.91). Por lo que intentan familiarizarnos con temas poco conocidos para dar la posibilidad de profundizar e indagar en problemas para poder dar posibilidades a investigaciones futuras, en este caso, conocer las estrategias de atracción de talento más utilizadas por las startups peruanas (Hernández et al., 2014).

Dicho así, en la presente investigación se intentará explorar los principales atributos ofrecidos por las startup peruanas, en torno a la atracción de personal al que consideran talentoso, con ayuda de la estrategia de Marca Empleadora, pues la teoría indica que es una de las mejores formas de atraer talento en startups. Cabe resaltar que se conoce poco sobre este tema en el contexto peruano y, en específico, en startups en la etapa de transición o en las etapas iniciales del escalamiento, por lo que se consideró el alcance exploratorio como el más adecuado.

En adición al alcance exploratorio, la presente investigación tendrá también un alcance descriptivo, ya que también se desea “recoger información de manera (...) conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.” (Hernández et al., 2014, p.93). Lo cual se llevará a cabo gracias a los elementos de la Marca Empleadora encontrados en las entrevistas que se realizarán a los expertos y, en el caso del análisis descriptivo, se llegará con los fundadores y trabajadores de las startups seleccionadas.

2. Tipo de diseño metodológico

2.1. Enfoque

Para la presente investigación se optó por un enfoque cualitativo, ya que este tipo de enfoque se especializa en “comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernández et al., 2010,

p. 358). En ese sentido, Hernández et al (2014) mencionan que este enfoque se emplea, principalmente, cuando es un tema de estudio poco explorado, pues es la mejor manera de iniciar una idea de investigación. De esta manera, se buscará identificar las principales variables relacionadas a las startups en la estrategia de Marca Empleadora sobre la atracción que poseen desde la perspectiva de los fundadores y trabajadores más talentosos. En ese sentido, se buscará, en primer lugar, validar los atributos de la estrategia de Marca Empleadora en el contexto antes mencionado, en segundo lugar, indagar sobre estas características con los fundadores de las startups y, finalmente, validar esto con los trabajadores de las mismas. En ese sentido, se utilizará la herramienta de las entrevistas para poder conocer esta información.

2.2. Diseño Metodológico

Después de haber efectuado una evaluación exhaustiva para el estudio, se ha escogido el estudio de caso múltiple, puesto que este requiere “identificar fenómenos recurrentes mediante un determinado número de situaciones; tras haber observado y analizado cada situación por sí misma, se comparan los resultados obtenidos para destacar los procesos recurrentes” (Mucchielli, 2001, p. 90). Con este tipo de estudio, podremos profundizar en los distintos casos y se logrará identificar patrones y diferencias en los mismos y con ello lograr conocer los atributos de atracción de talento presentes en las startups peruanas, además, observar si son realmente atractivas para el personal talentoso que necesitan.

3. Tipos de muestra

Considerando el alcance y diseño propuesto, se determinará la muestra de las organizaciones o actores necesarios para poder dar alcance a los objetivos planteados. En ese sentido, se establecen tres unidades de análisis a entrevistar: los expertos en relación con las startups, los líderes de las startups peruanas y los trabajadores de las mismas startups. Esto debido a que se busca, en primer lugar, validar la estrategia Marca Empleadora en startups, en segundo lugar, conocer lo que se ofrece en las startups y, finalizar con lo que se percibe como existente y atractivo. Se presentarán las características y el proceso realizado para elegir a los entrevistados de cada unidad de análisis.

3.1. Unidad de análisis de expertos

Como se mencionó anteriormente, el tema de la atracción en este tipo de empresas es poco estudiado en el país, es por eso que se necesitará la ayuda de expertos en el tema para poder generar un primer panorama. Previo a ello, se utilizó como referencia los atributos presentados por distintos autores de la estrategia de Marca Empleadora que fueron

conglomerados en la Nota Académica de Martínez-Hague (2021), además información adicional de otros autores en torno a startups, lo cual nos ayudará a tener un marco de referencia en el que se iniciará la investigación. En ese sentido, se buscará, en primer lugar, delimitar los atributos relacionados con startups, en segundo lugar, delimitar las variables que toman relevancia y son aplicables para la atracción de talento de startups peruanas. Para determinar los participantes se realizó un muestreo por conveniencia, pues se invitó a los expertos que tenían experiencia trabajando o estudiando a las startups, a los que se tenía acceso y que, finalmente, accedieron a brindar una entrevista a profundidad. Además, estos expertos han tenido experiencia dentro de startups, ya sea desde la parte teórica con estudios, papers e investigaciones respecto a este fenómeno; o con experiencia en este rubro asesorando, diseñando y trabajando en diversas startups en su vida laboral. De manera adicional, se valorará la especialización en gestión humana con enfoque en startups.

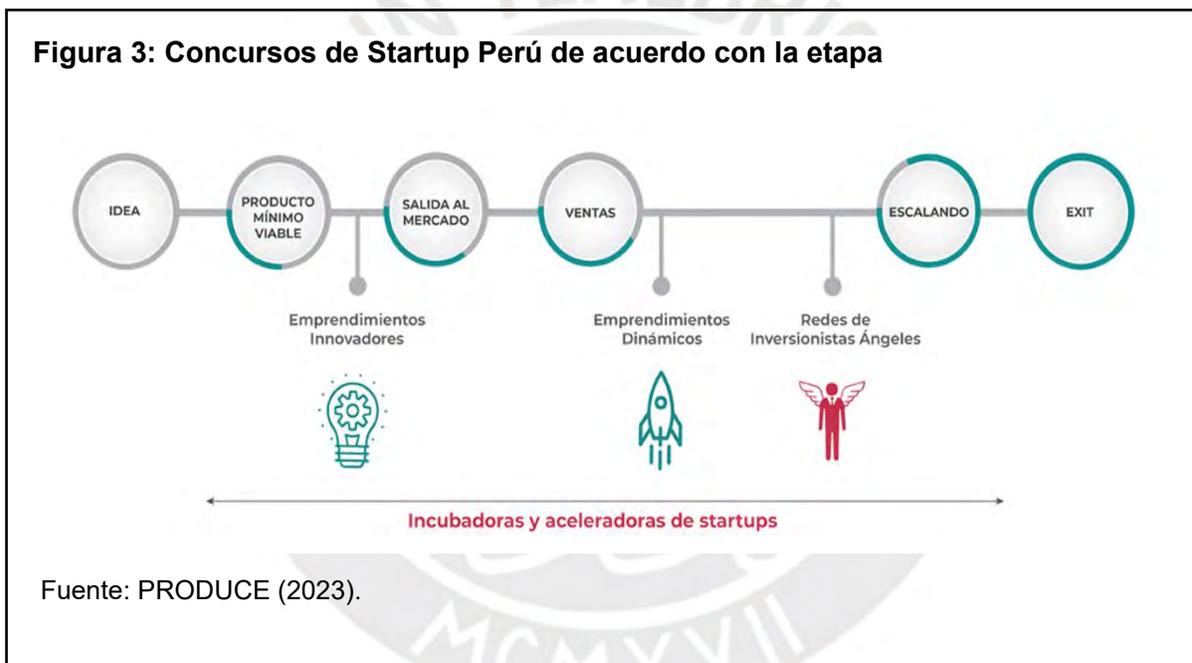
Tabla 1: Relación de expertos en startups peruanas

Nombre	Características	Fecha	Duración
Álvarez Salazar, Jubalt	-Doctor en gestión estratégica, tesis "Determinantes de la supervivencia de startups peruanas". -Publicaciones relacionadas a empresas de nueva creación y startups. -Investigador de emprendimientos innovadores. -Docente PUCP.	20/09/2022	1 h y 11 min.
Seclen Luna, Jean Pierre	-Doctor en Economía y docente PUCP. -Miembro de la Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica de la Innovación (ALTEC). -Investigador de innovación y crecimiento empresarial. -Publicaciones relacionadas a empresas de nueva creación y startups.	29/09/2022	48 min.
Jimenez Ramirez, Roberto	-Licenciado de Gestión y Alta Dirección PUCP. -Especialista en gestión de talento. -Especialista en talento de la startup Crack the Code. -Ex coordinador de Talento Humano en la startup Megabyte.	03/10/2022	1 h y 3 min.
Alberto Arrieta	- Fundador de la startup Legal Venture. - Abogado corporativo con experiencia de 9 años asesorando startups. - Co founder de Forza Directa SAC.	01/11/2022	57min.

3.2. Casos de estudio

Dentro del concurso Emprendimientos Dinámicos de Startup Perú se tiene un número limitado de participantes, desde la primera generación hasta el último concurso llevado a cabo en el año 2022. Para este estudio se han elegido los casos con las siguientes características.

En primer lugar, deben de haber ganado en el último concurso desarrollado, pues los participantes (Emprendimientos Innovadores) son startups que han superado etapas críticas de su desarrollo. En ese sentido ya cuentan con una idea consolidada, un producto mínimo viable y han alcanzado cierto nivel de ventas, lo cual les da respaldo pues al ser ganadores se les dará financiamiento para invertir y alcanzar su despegue comercial (Innovate Perú, 2019a). Con lo cual categorizamos también a este grupo dentro de la etapa de transición o inicios de escalamiento.



En segundo lugar, deben de haber contratado a, al menos, una persona más, adicional al equipo fundador, y debe ser considerada una persona talentosa por los fundadores. Es decir, primero, haber contratado personal durante el último año. Esto debido a que al tomar en cuenta contrataciones del último año, pudimos tener información actual de los atributos que utilizan las distintas startups. Segundo, persona considerada talentosa. Puesto que no hay un perfil armado que nos de referencia de lo que implica ser una persona talentosa para las startups de los distintos rubros existentes, se dio pie a que los propios fundadores determinen, de acuerdo a su criterio y necesidad, lo que implica estar en esa categoría. Sin

embargo, se está tomando en cuenta los siguientes criterios como paso principal: Capacidades, es decir, que tenga el conocimiento técnico para desarrollar el trabajo; competencias para trabajar en equipo, tener liderazgo y resolver problemas; y, finalmente, la capacidad de generar una contribución en la organización (Ulrich, D., & Smallwood, N., 2012).

Finalmente, los casos seleccionados presentan las siguientes características: son organizaciones que tienen en promedio 5 años en el mercado, por lo que están logrando consolidarse. Asimismo, dada la base del concurso presentan ventas mayores o iguales a 120,000 soles. Además, las startups seleccionadas tienen contratados alrededor de 12 trabajadores y se encuentran en el sector e-commerce ya sea con productos o servicios. En adición, respecto a la contratación del personal, fueron principalmente contactados a través de referidos, además, el personal talentoso entrevistado tiene edades entorno a lo 30-35 años y los perfiles de cada trabajador son diversos de acuerdo al puesto que ocupan, sin embargo, son considerados por los fundadores, personas que están atraídas por este modelo de negocios y por el riesgo que representa el trabajar para una startup en cuanto a la estabilidad laboral.

Así, las startups seleccionadas fueron las siguientes: Mercadillo.pe, MiTienda, Voyant, Manzana Verde, DoctoCliq, Cursalab, Adfly, Ipluton, Arcux y Arisale (Ver ANEXO B).

3.2.1. Unidad de análisis de fundadores de startups

Para determinar esta unidad de análisis, se tomó en cuenta que en las startups los encargados de recursos humanos suelen ser los mismo fundadores, a pesar de no tener la experiencia ni habilidades suficientes para diseñar prácticas para reclutar al personal que requieren (Pandey & Pattnaik, 2017; como se citó en Svedberg, 2020b). Por ello, dado que son ellos mismos los que se encargan desde el principio de conseguir al personal talentoso que necesitan, se decidió entrevistarlos. Es importante tomar en cuenta que en la presente investigación es imprescindible tener su participación ya que, será a través de ellos como lograremos obtener de primera mano las prácticas de atracción de talento que tienen las startups con los empleados que consideran talentosos. En adición, se seleccionó a un miembro del grupo fundador de cada startup para realizar la entrevista. Los fundadores entrevistados fueron los presentes en la siguiente tabla.

Tabla 2: Relación de fundadores de las startups estudiadas

Startup	Fundador	Descripción	Fecha Entrevista
Mercadillo	José Soto	Administrador de Empresas con MBA en el Tecnológico de Monterrey. Experiencia en empresas de consumo masivo, Nextel y Colgate.	14/10/2022
Ipluton	Sergio Saavedra	Físico de la PUCP. Director de desarrollo en Arya Consulting y Centro de Formación Digital.	20/10/2022
Manzana Verde	Carlos Andrade	Ingeniero Mecánico de la Universidad de Piura. Fundador de la Corporación de Alimentos Balanceados.	21/11/2022
Doctocliq	Kristty Huamaní	Ingeniera Industrial de la PUCP, con Maestría en dirección de operaciones y logística.	1/11/2022
Voyant	V.S.	Ingeniero electrónico de la Universidad Simón Bolívar. 25 años de experiencia en sectores clave de economía, minería, energía eléctrica, etc.	10/11/2022
Cursalab	Christian van Oordt	Administrador de la Universidad de Lima. 8 años de experiencia previa como gerente de Finanzas en Unilever, 5 años en BanBif.	3/11/2022
Arcux	E. E.	Arquitecto de la Universidad San Agustín de Arequipa. Experiencia previa como Diseñador Gráfico.	7/12/2022
MiTienda	Carlos Vidal	Diseñador gráfico de Toulouse Lautrec. Experiencia como freelance, profesor y director de Arte.	17/11/2022
Adfly	Diego Ferreyros	Comunicador de la Universidad de Lima.	23/11/2022
Arisale	Sebastian Raposo	Licenciado de la Universidad Abierta Interamericana. Tiene experiencia comercial como director en las empresas Tsoft y Tsmart.	4/01/2023

3.2.2. Unidad de análisis de trabajadores de startups estudiadas

Para poder validar los atributos con los cuales el personal talentoso de las startups se siente más atraído y reconoce como existente, se buscará entrevistar a 2 trabajadores con menor tiempo en la empresa y que sean considerados talento por el fundador de la startup. Esto debido a que, el hecho de que se encuentre dentro asegura que sea un perfil deseado por las startups y haya sido el objetivo de la estrategia de atracción que tiene la misma. Asimismo, el haber ingresado hace poco le da la ventaja de recordar fácilmente qué beneficios le ofrecieron y las razones por las cuales esta persona deseó trabajar en la startup, pero, al mismo tiempo, valorar los beneficios que realmente le dio la empresa. Este grupo se formó por conveniencia, pues se

le pidió al fundador de la startup que nos refiera a sus trabajadores con las características antes mencionadas, para poder contrastar la información que nos brindó él mismo.

De manera general, los entrevistados fueron profesionales de pregrado, principalmente en carreras como ingeniería y gestión pero también de otras carreras como el diseño gráfico o arquitectura. Contaban con experiencia de entre 1 a 5 años en empresas grandes o startups y conocimientos básicos de tecnología. El grupo tenía entre 25 y 35 años y era diverso (número proporcional entre hombre y mujeres), la mayoría era independiente económicamente y principalmente solteros. Todos se caracterizaban por ser disruptivos, proactivos y ambiciosos, según los líderes entrevistados, y tenían aspiraciones de crecimiento laboral.

En ese sentido, se entrevistó a 20 trabajadores en total, 2 por cada startup estudiada. Es importante mencionar que algunos de los entrevistados prefirieron mantener su identidad en reserva, por lo que se identificaran con sus siglas y los puestos a los que pertenecen serán descritos de manera general para evitar su reconocimiento.



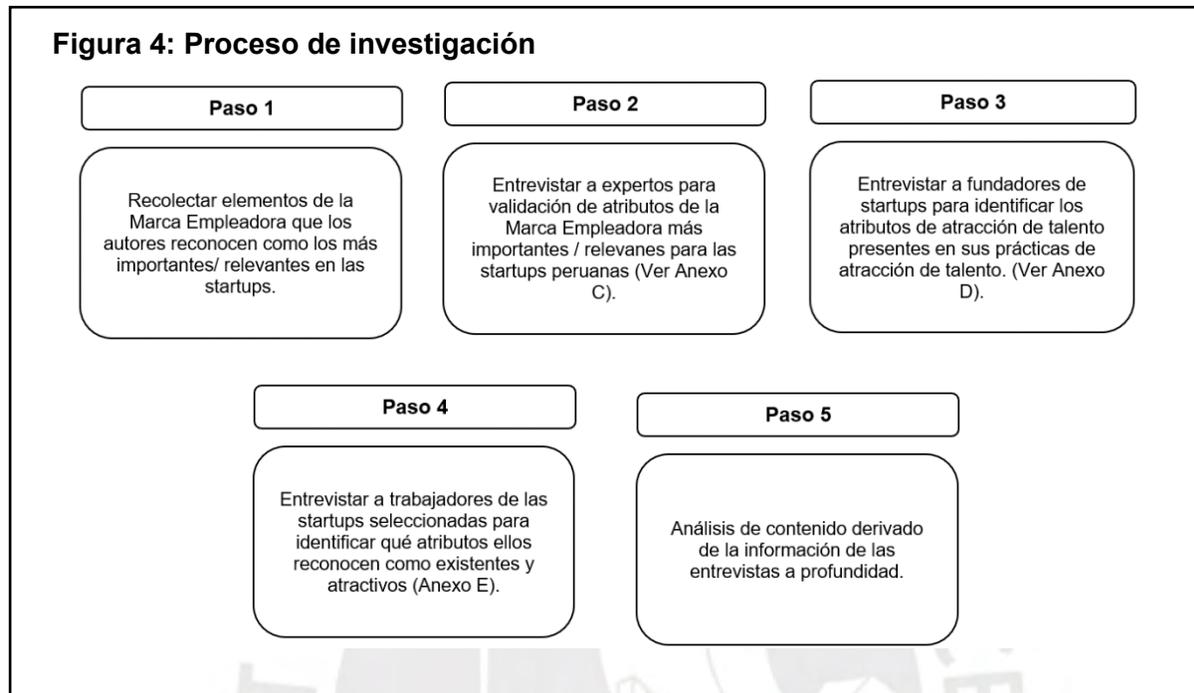
Tabla 3: Relación de trabajadores de las startups seleccionadas

Startup	Trabajadores	Cargo	Fecha Entrevista
Mercadillo.p e	Antoaneth Mamani	Coordinadora de Store Manager	20/10/2022
	María Fernanda Núñez	Especialista en Marketing Digital	27/10/2022
Ipluton	Iver Sutizal	Desarrollador Web	3/12/2022
	Natalia Toulrier	Marketing de contenido	4/12/2022
Manzana Verde	Nicolas Bustos Macedo	Coordinador Senior de Proyectos	1/11/2022
	José Namoc Lopez	Desarrollador de Software Full-stack	17/12/2022
Doctocliq	V.C.	Analista del área administrativa	8/11/2022
	Jakson Sánchez	Desarrollador de Software	8/11/2022
Voyant	Alan Andía	Ing. De Desarrollo de Negocios	15/11/2022
	Marco Salcedo	Jefe de Confiabilidad Operativa	18/11/2022
Cursalab	Fiorella Lara	Coordinadora de Experiencia al Consumidor	3/11/2022
	Jaime Koochoy	Coordinador de Marketing	3/11/2022
Arcux	K.H.Y	Líder del equipo educativo	18/11/2022
	Cleiver Valera	CTO	8/12/2022
MiTienda	Luis Enrique Alvarado	Desarrollador Full-stack	18/11/2022
	Marco Arias	Diseñador Web	28/11/2022
Adfly	Micaela Garcia Choque	Ejecutiva Comercial	2/12/2022
	P.S.	Practicante del área comercial	6/12/2022
Arisale	Wendy Bendezú	Analista de Talento Humano	07/12/2022
	Fernando Meza	Programador de Arisale	19/02/2023

4. Proceso de la investigación

Para poder mostrar de manera clara y concisa el proceso de investigación, se optó por elaborar un gráfico (ver Figura 4) mediante el cual se presentan los pasos a seguir, en donde a través de entrevistas a expertos en startups peruanas, entrevistas a profundidad a fundadores de startups y trabajadores de las mismas, se buscó alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación, todo en torno a la atracción de talento en startups peruanas, considerados Emprendimientos Dinámicos de Startup Perú en el año 2022. Es importante recalcar que “el proceso cualitativo no es lineal ni lleva una secuencia como el proceso

cuantitativo. Las etapas constituyen más bien acciones que efectuamos para cumplir con los objetivos de la investigación” (Hernández et. al, 2014, p.396), es por ello que el siguiente cuadro es referencial a la investigación realizada.



4.2. Paso 1: Recolección de datos de prácticas de atracción de talento en startups

Como primer paso de la investigación, se realizó búsqueda y recolección de datos a profundidad relacionados con los atributos de atracción de talento de la Marca Empleadora que los autores reconocen como más importantes o relevantes. Para ello, se tomó en cuenta la Nota Académica de Martínez-Hague (2021), que presenta un conglomerado de atributos más importantes de la Marca Empleadora reconocidos por distintos autores, los cuales se encuentran agrupados en 4 grupos: Económicos, funcionales, psicológicos y organizacionales. Asimismo, se encontraron variables adicionales dentro de los grupos de atributos, no presentes en la Nota Académica en mención, por ello, se agregaron consideraciones adicionales dentro de las variables que los autores mencionan de alta importancia en el caso de las startups, las cuales son presentadas a modo de sub-variables, por lo que se agregó este detalle adicional para lograr consolidar de la manera más adecuada todos los atributos de atracción de talento que las startups podrían presentar (ver ANEXO F).

4.3. Paso 2: Levantamiento de información de expertos en startups

Como siguiente paso de la investigación, los atributos, variables y sub-variables recolectados en el paso previo fueron presentados a expertos en startups peruanas para validar la presencia de los de los más importantes o relevantes en las prácticas de atracción de talento en las startups peruanas. Esta validación se logró concretar a través de entrevistas a profundidad (ver ANEXO C), con la cual se consolidó los atributos más importantes y relevantes que posteriormente se presentaron a los fundadores y trabajadores de startups peruanas elegidas para el presente estudio. Asimismo, respecto a los expertos en startups peruanas, se realizó un muestreo por conveniencia, pues se invitó a los expertos a los que se tenía acceso y que, finalmente, accedieron a obtener una entrevista a profundidad (Ver Tabla 1).

4.4. Paso 3: Levantamiento de información de fundadores de startups

Como paso siguiente, tras la validación de los elementos de atracción de talento presentes en las startups peruanas, se procedió a realizar entrevistas a profundidad a los fundadores de las startups seleccionadas (ver ANEXO D). Ello se realizó para poder identificar qué atributos de atracción de talento están presentes en sus prácticas de atracción en las startups a la que pertenecen, tomando como base la recolección de datos encontrada en la teoría que fue validada por los expertos. Para la selección de los entrevistados en esta etapa de la investigación, se tomó como base a los fundadores que forman parte de las startups ganadoras del concurso “Capital Semilla para Emprendimientos Dinámicos” de Startups Perú en el 2022, que implica un monto de financiamiento mayor y revalidación de su modelo de negocios. Finalmente, los 10 fundadores entrevistados fueron elegidos por un muestreo por conveniencia, puesto que se entrevistaron a aquellos a los que se tenía acceso y aceptaron participar (ver tabla 2). Asimismo, se seleccionó dentro de este grupo a aquellas startups que hayan superado el “valle de la muerte” que implica su sobrevivencia en el mercado y además que se encuentren en la etapa de transición o inicio de escalamiento (ver ANEXO B).

4.5. Paso 4: Levantamiento de información de trabajadores de startups

Posteriormente, se procedió a realizar entrevistas a 2 trabajadores por cada una de las startups seleccionadas previamente (ver tabla 3). Con estas entrevistas se buscó identificar qué prácticas de atracción de talento ellos reconocen como existentes (ver ANEXO E). Asimismo, para la selección de estos trabajadores a entrevistar, como se mencionó previamente, se tomó en cuenta que estos no pertenecen al grupo fundador, además, fueron contratados permanentemente por la startup y son considerados talentosos por los fundadores. Finalmente, en esta misma entrevista a los trabajadores se buscó obtener información relacionada a qué

elementos de atracción de talento, ellos consideran los más atractivos, por lo que en la misma guía de entrevistas se agregaron preguntas relacionadas a la búsqueda de este objetivo.

4.6. Paso 5: Análisis de la información

Como paso final del proceso de investigación, se realizó el análisis de contenido derivado de la información de todas las entrevistas a profundidad. A continuación, se explica el análisis realizado para el procesamiento de datos.

4.6.1. Análisis de contenido

En primer lugar, se procedió a realizar la transcripción de todas las entrevistas realizadas, con lo cual se buscó identificar distintos patrones presentes de acuerdo al grupo entrevistado y con ello se procedió a realizar inferencias a partir de fragmentos de las entrevistas. Por una parte, se tomó en cuenta las entrevistas realizadas a expertos, pues es a partir de esta información que se contrastó lo encontrado en la teoría y permitió tener clara la información que puede ser aplicada en la realidad de las startups peruanas, en este punto se procedió a eliminar ciertas variables encontradas en la teoría, puesto que los expertos consideran que no son variables aplicables a la realidad de las startups peruanas. Posteriormente, con la estrategia de Marca Empleadora validado por los expertos, se procedió a realizar las entrevistas a profundidad a los fundadores de startups seleccionadas. Así, se logró identificar qué ofrecen a sus trabajadores que consideran talentosos y valiosos para el éxito de la startup. Esta identificación de personal talentoso fue necesaria para la posterior entrevista a los trabajadores, que fueron seleccionados dada la recomendación de los mismos fundadores. Para finalizar, se realizaron las entrevistas a los trabajadores en mención para identificar qué atributos de atracción de talento reconocen realmente como existentes y, además, valoran como atractivas.

En segundo lugar, se creó un sistema de categorías con el cual se clasificó la información de acuerdo a lo encontrado en la teoría (categorías teóricas) y de igual manera, se tomó en cuenta las encontradas en el proceso de análisis. Como se ha mencionado anteriormente, se toma como base la nota académica de Martínez-Hague (2021) en donde los atributos económicos, funcionales, psicológicos y organizacionales, fueron complementados con otros autores para enriquecer la información y relacionarla con mayor énfasis a las startups. Además, se tomó en cuenta dentro de los cuatro grupos de atributos las variables y sub-variables, lo cual fue presentado previamente en la presente tesis. Asimismo, se crearon categorías de acuerdo a los grupos entrevistados, es decir, a los expertos en startup peruanas, los fundadores de las

startups y los trabajadores, lo cual permitió realizar análisis a mayor profundidad para poder observar contrastes.

Finalmente, se generó la codificación de las variables, lo cual fue posible gracias al sistema de categorías mencionado previamente, tanto para las variables como para los entrevistados, para posteriormente realizar inferencias de acuerdo a los fragmentos de entrevistas. La codificación se estableció de acuerdo a los grupos de atributos de la estrategia de Marca Empleadora y se tomaron en cuenta para la generación de las guías de entrevistas, en un primer momento, se presentó a los expertos, se procedió a eliminar o agregar variables de acuerdo a sus observaciones (ver ANEXO G). Finalmente, se creó otra matriz de variables codificadas que sirvió también para la generación de las guías de entrevistas para fundadores y trabajadores de startups (ver ANEXO H). Las variables específicas de análisis resultante dada la codificación se presentan en el Anexo I.

5. Técnicas de recolección de información

Para desarrollar la investigación se utilizó entrevistas a profundidad, estas “sirven como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad” (Hernández, 2014, p.403). Esta técnica se utilizará para recolectar información de las tres unidades de análisis: expertos en startups, fundadores de startups y trabajadores de las mismas. De esta manera se buscará determinar los principales atributos de atracción del talento. En todos los casos se realizaron entrevistas semiestructuradas ya que, se tuvo una guía con preguntas como base, pero se buscó profundizar más sobre algunos temas y sobre las respuestas que nos brindaron, esto se realizó, sobre todo, en las entrevistas realizadas a los expertos, pues de ellos obtuvieron los atributos que se testean en los otros dos grupos. La estructura de la guía de entrevista se realizó de acuerdo a las variables presentes en la estrategia de Marca Empleadora. Asimismo, se realizó una prueba piloto antes de iniciar la recolección de datos para asegurar el entendimiento y la correcta distribución de la información.

Dentro de las entrevistas, se utilizaron tres guías distintas como herramienta de recolección de datos, pues las tres tuvieron distintos fines según el grupo de estudio. En cuanto a las herramientas con la que se registrara la información, se utilizó la Grabación de pantalla de Zoom para poder grabar la entrevista, tanto audio como video. Adicional a ello, se les compartió a los entrevistados consentimientos informados para el uso de la información en la investigación.

5.1. Entrevistas a expertos

Se realizaron entrevistas semiestructuradas para determinar cuáles son los atributos de la estrategia Marca Empleadora recopilados, que son pertinentes al hablar de atracción de talento en startups dado el contexto peruano, y en caso sea necesario recopilar los que no se hallan encontrado. Por lo que en esta primera entrevista se delimitaron los atributos que finalmente se tomarían en cuenta para entrevistar a los fundadores y trabajadores de las startups seleccionadas.

5.2. Entrevistas a fundadores de las startups

En esta etapa, se realizaron entrevistas semiestructuradas a todos los fundadores de las startups seleccionadas, sobre los factores de atracción del talento que ellos utilizan para atraer el talento que necesitan. Para ello se utilizó una guía de entrevista, la cual obtiene la estructura de los hallazgos de las entrevistas con los expertos (ver ANEXO C). Asimismo, esta entrevista constó de dos partes, la primera, en torno al perfil profesional y personal del fundador e información general de la startup, y en la segunda etapa, se profundizó en las prácticas de atracción de talento utilizadas por la startup, es decir que profundizó en qué atributos ofrecen al personal talentoso que buscan atraer. Asimismo, se realizó una prueba piloto antes de iniciar la recolección de datos para confirmar el entendimiento y la correcta distribución de la información.

5.3. Entrevistas a trabajadores

Finalmente, se realizaron entrevistas semiestructuradas a 2 los trabajadores de las startups seleccionadas, dada la recomendación de los fundadores. La entrevista se dividió en dos partes de acuerdo con los temas a tocar. Primero, sobre los factores de atracción del talento que ellos reconocen como existentes y, segundo, sobre los factores de atracción del talento que ellos valoraban como atractivos. Para ello se utilizó una guía de entrevista, la cual obtiene la estructura de los hallazgos de las entrevistas con los fundadores (ver ANEXO D). Asimismo, se realizó una prueba piloto antes de iniciar la recolección de datos para asegurar el entendimiento y la correcta distribución de la información.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los hallazgos y resultados de la presente investigación, los cuales intentan responder a los objetivos planteados en el primer capítulo. Por ello, en primer lugar, se buscó identificar los atributos de atracción de la estrategia de Marca Empleadora para startups presentes en las startups consideradas Emprendimientos Dinámicos de Startup Perú en etapa de transición. En segundo lugar, identificar los atributos de esta estrategia que son ofrecidos por las startups peruanas en estudio. En tercer lugar, identificar los atributos que sí son reconocidos como existentes por los trabajadores de las startups en mención y, además, identificar qué elementos en mención son los más atractivos para ellos. Para finalizar, los resultados presentados tienen su inicio en la codificación realizada de la información en base a las variables y sub-variables de la estrategia utilizada que ya fueron presentadas previamente.

1. Atributos económicos

En este punto, se expondrá cómo la teoría, expertos, fundadores y trabajadores perciben los atributos económicos que se ofrecen en las startups, los cuales, según la estrategia de Marca Empleadora utilizado, son entendidos como elementos económicos y/o materiales. Asimismo, al finalizar los hallazgos de cada sub-variable del atributo, se presentará una conclusión y recomendación final para el atributo económico.

1.1. Pago por encima del mercado

En el atributo económico, dentro de la variable *pago por encima del mercado*, la teoría indica que las startups suelen ofrecer ingresos bajos que son compensados con otros tipos de beneficios, monetarios o no monetarios. Los expertos, por su parte, indican que el sueldo es lo primero que se ofrece, sin embargo, no es el atractivo principal en las startups ya que no es competitivo frente a empresas grandes, por lo que lo intentarán compensar con otros beneficios. Los fundadores por otra parte, indican lo contrario, puesto que mencionan que sus startups ofrecen un salario competitivo de acuerdo al mercado con posibilidad de incremento en el tiempo. El fundador con siglas V.S. , menciona “(...) *trato de ofrecer un salario base razonablemente competitivo para ponerlo en términos llanos. No es que salgo a buscar un ingeniero por 1 000 soles, que hay quien lo trata de hacer, eso no lo hago, tampoco es que puedo pagar 10 000 soles y menos si a un ingeniero con poca experiencia, porque yo tampoco pido tanta experiencia, pido cierto perfil*”. Asimismo, Christian, fundador de Cursalab, añade: “*tenemos una política de incremento salarial anual para todo el equipo. Incrementamos el salario de todo el equipo anualmente, al menos para cubrir la inflación, y luego por desempeño y hacemos incrementos*

específicos a personas que han desempeñado mucho mejor". En ambos casos, se hace referencia a mostrarse competitivos en el mercado laboral e incluso la posibilidad de incremento salarial de acuerdo al desempeño de sus trabajadores. Por otro lado, los trabajadores confirman lo anterior, pues mencionan que se les ofreció un sueldo de acuerdo al mercado y en algunos casos incluso mayor. Además, se resaltó la idea de que este aumenta conforme pasa el. Antoaneth, actual trabajadora de la startup Mercadillo, comento *"me ofrecieron un buen salario respecto a otros puestos a los que había pasado. El determinante... determinante no... o sea, era un factor de evaluación"*. En este caso, ella confirma que el sueldo ofrecido fue incluso superior al ofrecido en el mercado laboral, sin embargo, resalta que además de eso evaluó otros factores. Lo cual sugiere que si bien fue un punto a evaluar, no lo consideró como uno determinante para su ingreso a la startup, pues influyeron también otros factores que la motivaron más.

Finalmente, se encontró que para esta variable existe disenso entre los frentes. Por un lado, la teoría y los expertos mencionan que el salario no es competitivo y lo tratan de compensar con otros beneficios, por el otro lado, los fundadores y trabajadores mencionan que el salario sí es competitivo y es un factor que se toma en cuenta a la hora de decidir por una empresa. Sin embargo, existe un punto de encuentro entre ambos frentes y este es que el salario no es lo único que se busca en este tipo de empresas. Todos los frentes coinciden que se necesita algo adicional, sobre todo relacionado con el aprendizaje, para que el trabajador considere atractiva la oferta.

1.2. Sistema justo de recompensas y bonificaciones

La segunda variable dentro del atributo económico es un **sistema justo de recompensas y bonificaciones**. Dentro de esta variable, encontramos 2 sub-variables desprendidas: **pago variable ante ingreso bajo** y **promesa de mayor retorno en el futuro**.

1.2.1. Pago variable ante ingreso bajo

La teoría menciona que, las startups al ser empresas nuevas y no brindar sueldos competitivos, buscan métodos para compensar los ingresos bajos, usualmente con ingresos variables como comisiones, bonos constantes, etc. Por su parte, los expertos confirman ello e indican que se suele dar pagos variables para compensar el sueldo base, sobre todo a personal relacionado con el área comercial para fomentar mayor productividad. Como menciona el experto Roberto Jiménez: *"en las áreas de operaciones, suele haber ingresos variables, pero también es un gancho igual que las stock options, porque fomentas la mayor productividad y cumplimiento"*

de objetivos, que es básicamente la metodología de trabajo de una startup, coincido ahí, pero depende mucho del rol". Por el lado de los fundadores, coinciden con la acotación de Jiménez ya que, suelen ofrecer un sueldo variable o bono adicional al sueldo base para motivar la productividad, aun considerando sus salarios competitivos. Además, sobre todo las áreas comerciales, se suele trabajar por comisiones. En adición, los trabajadores validan e indican que dentro de la startup al personal de ventas se le suele ofrecer ingresos variables o comisiones. Asimismo, los trabajadores confirmaron que, más allá de ingresos variables, sí reciben bonos que suelen estar relacionados al alcance de metas o por premiaciones a fin de año.

Finalmente, se puede concluir que los tres frentes concuerdan en que los sueldos variables son muy comunes en áreas de ventas y se utilizan para aumentar la productividad. Sin embargo, esto no suele ser común en otras áreas ya que, la principal motivación son los bonos y los trabajadores no reconocieron la importancia de este atributo en sus entrevistas, al igual que los fundadores que sostienen que el sueldo base es competitivo y prefieren utilizarlos para incrementar la productividad.

1.2.2.Promesa de mayor retorno en el futuro

Respecto a la segunda sub-variable, promesa de mayor retorno en el futuro, la teoría nos indica que las startups suelen vender el valor futuro de la empresa a sus trabajadores, es decir, comunicarles que cuando la empresa crezca ellos recibirán mejores salarios u otros beneficios, por lo que su salario actual sería una inversión a futuro o se les ofrecen acciones de la empresa para intentar atraerlos. Por su parte, los expertos añaden que las startups ofrecen acciones de la empresa principalmente a personas que ocupan puestos claves en la startup, es decir, los puestos de directivos, además, se da una promesa indirecta de mejores condiciones en el futuro tanto en sueldo como en responsabilidades dada la naturaleza de crecimiento escalable en el tiempo de las startups. Por otra parte, los fundadores, confirman ello e indican que ofrecen acciones o participación de la empresa solo a gente con mucha experiencia y que ocupará puestos directivos en la startup, para los demás, así sean personal talentoso, se les da la promesa de que si la startup crece, ellos también crecerán y ganarán más. Esto se validó con los trabajadores, los cuales indican que uno de los principales atributos que les mencionaron fue crecimiento en el futuro, el cual se dará conforme la startup crezca y reconocen que es bastante acelerado a comparación de empresas tradicionales. Además, indican que esto se ver reflejado directamente en el sueldo y las actividades que desempeñan en donde asumen cada vez más responsabilidades como lo mencionó Fiorella, actual trabajadora de Cursalab, que habla sobre el aumento de trabajo en la startup lo que le daría oportunidad de tener mayores responsabilidades:

“O sea, van a empezar a tener más contratos y cuanto más contratos se tenga, también va a haber mejoras dentro del equipo, se va a poder tener más cosas, por ejemplo, hace poco hemos contratado un par de servidores más.” En adición, ninguno de los trabajadores entrevistados obtuvo oferta de acciones para ingresar a la startup, puesto que ninguno de ellos es socio.

En conclusión, expertos, fundadores y trabajadores mencionan la promesa de mayor retorno en el futuro como un atributo importante, pues se espera que la startups, al ser una empresa con rápido crecimiento, puedan convertirlo rápidamente en ganancias. Sin embargo, la definición de “retorno en el futuro” es diferente para los especialistas y la teoría, que para los trabajadores y fundadores ya que, los primeros hacen principal mención de acciones de la empresa como representación de ese crecimiento, por otro lado, los trabajadores y fundadores mencionan el aumento de salario y las mayores responsabilidades dentro de los puestos como el retorno a futuro, lo cual a los trabajadores les parece bastante atractivo.

1.3. Garantía de empleo estable

Para esta variable la teoría indica que las startups sí tienen la capacidad de ofrecer seguridad de un empleo estable. En contra parte, los expertos consideran que la garantía de empleo estable no es algo que esté presente en las startups peruanas ya que, se desarrollan en un contexto de alto riesgo e incertidumbre gracias a la falta de respaldo con capital de riesgo que está presente en una etapa de escalamiento mayor. Sin embargo, sí se podría observar estabilidad dada la lealtad que llegan a tener los trabajadores con el proyecto que desarrollan, pues lo consideran también suyo. En contraste, los fundadores indican que sí ofrecen un empleo estable a sus trabajadores, aunque no es algo que se comunique abiertamente al intentar atraer el talento, pues consideran que se encuentran en una posición vulnerable ante crisis y que solo en caso de ser absolutamente necesario deberán presidir de alguno puestos, una fundadora menciona ante esto “depende del puesto, los puestos claves sí (tienen estabilidad) (...). Ahora en el equipo somos 6 fijas digamos y 3 son practicantes y una es fija pero te diré que depende mucho del área, hay puestos que son clave, entonces no se puede prescindir de ellos, ¿no? Entonces, hay otros que en momentos de crisis hemos tenido que prescindir, pero en algún momento llegamos a ser como 14 o 15 personas. Entonces, ha habido momentos en los que hemos crecido, bajado y otra vez crecemos. Entonces si hay puestos clave que no se puede prescindir”. Por su parte, los trabajadores validan ello y mencionan que sí se les ofrece empleo estable, sin embargo, indican que esta estabilidad dependerá también si el puesto es clave o no ya que, en situaciones de crisis, que es una característica propia de la startup, las personas que seguirán conservando sus empleos serían estas, lo cual dependerá de la startup.

Finalmente, se evidencia que la estabilidad laboral no se ofrece directamente a los trabajadores al momento de atraerlos, pero se desarrolla cierto nivel de lealtad debido a la cercanía de los jefes y al tipo de proyecto que se desarrolla. Adicionalmente, este no es un atributo que se destacó en las entrevistas realizadas.

1.4. Flexibilidad y horarios de trabajo equilibrado

Continuando con el atributo económico se encuentra la variable flexibilidad y horarios de trabajo equilibrado. En este caso, la teoría nos indica que es uno de los atributos más valorados por los trabajadores y uno de los principales motivos por los que elegían trabajar en startups, por lo que es lo más ofrecido para atraer talento. Los expertos complementan que las medidas más ofrecidas son, por un lado, la posibilidad de trabajar remotamente o híbrido y, por otro lado, el desarrollo de tareas que está enfocado en el alcance de objetivos y no en horas cumplidas por día; sin embargo, esto va a depender de cada startup. Así, los fundadores confirman ello e indican que ofrecen trabajo remoto o híbrido para dar comodidad a los trabajadores, además, lo que les interesa no es el tiempo que le dedican al trabajo, sino los resultados que logren obtener. Por ello, son flexibles en cuanto al horario que los trabajadores prefieran utilizar. Carlos, fundador de MiTienda comentó “nunca hemos sido muy estrictos con el horario, solamente a partir de la pandemia que este... mejor dicho, antes la pandemia, el horario oficial, digamos, era de 9 a 6, pero este... pues, de que voy a tener que llegar más tarde por algún trámite personal o ir al médico, lo que sea, nunca hemos tenido ningún “pero”. Ahí siempre... siempre hemos sido flexibles (...). Después con la pandemia no hemos tenido nunca un control por horas (...) lo que sí tenemos son reuniones a las 8:30 de la mañana, periódicamente”. Este comentario confirma la planificación por objetivos antes que la de horario y la flexibilidad horaria que se les da a los trabajadores. Finalmente, los trabajadores reconocen e indican que se les ofrece mucha flexibilidad respecto a los horarios de trabajo y las solicitudes de permisos ante situaciones personales, además, esto es posible gracias a que su trabajo es medido por cumplimiento de objetivos y no por horas. Finalmente comentan que un complemento que fortalece esta flexibilidad horaria es el trabajo remoto o híbrido ya que, les da aún más libertad de realizar sus actividades en otros espacios o a diferentes horas en caso lo requiera.

En este atributo se evidencia que existe conformidad en los frentes estudiados, pues la flexibilidad horaria es algo que valoran muchos los trabajadores y lo toman en cuenta los fundadores.

1.5. Un atractivo y personalizado paquete de beneficios

Dentro de la variable un atractivo y personalizado paquete de beneficios, la teoría indica que se suele ofrecer este tipo de beneficio para intentar atraer al personal talentoso. Sin embargo, los expertos resaltan que los beneficios que ofrecen las startups peruanas son limitados ya que, no tienen respaldo económico suficiente para invertir en beneficios adicionales a los del régimen general, incluso en ciertas ocasiones no logran cubrir estos últimos o se acogen a regímenes más flexibles. Por su parte, la fundadora Kristty Huamaní de Doctocliq lo antes mencionado y añaden “en Perú tenemos la ventaja de que aquí hay una figura que es el tener planilla mype. En la planilla mype, pues no tienes este... los beneficios... por ejemplo, no se paga CTS y no se pagan gratificaciones. Entonces, eso de cara al trabajador, pues no es atractivo, ¿no? (...) pero por ejemplo a nosotros, o sea, si nos cuesta y tratamos de esforzarnos porque en diciembre algo se logre y poder darles algo más para que no se sienta tanto esa parte”. Como se mencionó, esto es un alivio económico para ellos, pero no lo consideran un atractivo para sus trabajadores, por lo que tratan de adicionarlos y, por otro lado, ofrecer bonos por desempeño o cumplimiento de objetivos para incrementar los incentivos en sus trabajadores. Por parte de los trabajadores, indican que se les ofrece beneficios relacionados con descuentos o cupones de los productos muchas veces de la misma empresa. Asimismo, en torno a los beneficios por ley, se suelen ofrecer de manera parcial, pero entienden que esto se debe a las limitaciones financieras de la startup.

En este caso, se puede evidenciar la preocupación y el valor que los fundadores y la teoría le dan a este atributo, por otro lado, los expertos y trabajadores, si bien valoran este atributo y lo toman en cuenta, no lo consideran tan valioso pues entienden el estado financiero de las startups y consideran que el valor que les ofrecen se encuentra en otras variables.

1.6. Reputación de la organización como empleador en términos laborales

En el atributo económico, la estrategia de Marca Empleadora considera la variable reputación de la organización como empleador en términos legales laborales; sin embargo, los expertos entrevistados indican que no es una variable que se debería considerar para el caso de startups peruanas ya que, al ser empresas muy pequeñas no tienen esta reputación construida y no participan de concursos que les den este tipo de reconocimientos, es inexistente. Dicho así, no se consideró la variable dentro de la entrevista para los fundadores y trabajadores. Como menciona el fundador Christian van Oordt “*No, no tenemos nada de eso (reconocimientos por buen empleador). Cuesta meterse en esos premios y la verdad, o sea yo pienso de que la mejor manera de dar a conocer esto es con la misma gente*”.

1.7. Conclusión y recomendación final de los atributos económicos

Ahora bien, de acuerdo con la información levantada, dentro del atributo económico, los fundadores mencionaron que sí comunican todos los beneficios que ofrecen para intentar atraer a trabajadores talentosos, haciendo énfasis en los beneficios adicionales que pueden tener los trabajadores, como bonos y flexibilidad horaria. Por otra parte, los trabajadores indican que si se les ofrece estos beneficios económicos; sin embargo, lo más atractivo para ellos fue la sub-variable promesa de mayor retorno en el futuro, ello debido a las oportunidades de escalamiento aceleradas que pueden tener en la startup a diferencia de una empresa tradicional, lo cual compensa gratamente el sueldo y otros beneficios. Asimismo, el segundo factor más atractivo fue la flexibilidad horaria ya que, los trabajadores reconocen que esto les permite tener mayores libertades sobre todo por el trabajo remoto.

Tabla 4: Variables de los atributos económicos

	Variables y sub-variables	Conclusión	Atractivo
1.1.	Pago por encima del mercado.	Startups sí brindan salarios competitivos.	Medio
1.2.	Un sistema justo de recompensas y bonificaciones.	Ofrecido y utilizado para aumentar la productividad.	Medio
1.2.1.	Pago variable ante ingreso bajo.*	Utilizado principalmente en posiciones del área comercial / ventas.	Medio
1.2.2.	Promesa de mayor retorno en el futuro.*	Lo más importante para querer trabajar en la startup.	Alto
1.3.	Garantías de empleo estable.	No es ofrecido ni muy relevante para atraer al talento.	Bajo
1.4.	Flexibilidad y horarios de trabajo equilibrados.	Alto énfasis en el trabajo remoto e híbrido.	Alto
1.5.	Un atractivo y personalizado paquete de beneficios.	Ofrecen beneficios limitados, no relevantes para el personal talentoso.	Bajo
1.6.	La reputación de la organización como empleador en términos legales laborales.	Expertos: no considerarlo por ser irrelevante dado el grupo de estudio.	-
Conclusión del atributo: Las startups sí ofrecen lo mencionado en este atributo al atraer talento, pero su énfasis está en los beneficios adicionales y flexibilidad horaria.			

* Adicionales a los atributos de la estrategia de Marca Empleadora presentado por Martínez-Hague (2021).

2. Atributos funcionales

En este punto se expondrá cómo la teoría, expertos, fundadores y trabajadores de startups perciben los atributos funcionales que ofrecen las startups. Estos refirieron al desarrollo profesional y personal de los trabajadores según la estrategia de Marca Empleadora. Asimismo, al finalizar los hallazgos de cada sub variable, se presentará una conclusión y recomendación final para el atributo.

2.1. Oportunidades profesionales de promoción y rotación

Dentro de las oportunidades profesionales de promoción y rotación se añadió y clasificó 3 sub-variables. La primera fue **jerarquía plana**, la segunda el **bajo nivel de burocracia** y la tercera funciones **con oportunidad de liderazgo y crecimiento**.

2.1.1. Jerarquía plana

La teoría indica que existe jerarquía plana en las startups y que esta brinda la posibilidad de ascenso y crecimiento más acelerado para lograr el avance en las carreras de los trabajadores. Por su parte, los expertos coinciden en que la jerarquía es plana en las startups, “en etapa de transición lo que tienes es una posibilidad de crecer con la startup. En una empresa en crecimiento, por tanto, si ingresas a trabajar en esta etapa tus posibilidades de hacer línea de carrera son mayores” comentó el experto Jubalt Álvarez. Asimismo, los fundadores mencionan que sí existe una jerarquía plana y favorecen su existencia para que todos sus trabajadores se sientan cómodo utilizando diversas estrategias como el lenguaje informal y cercano independientemente del rango de la persona en la organización, la apertura de los fundadores y líderes de la empresa ante los otros trabajadores y creando espacios en dónde los trabajadores se pueden conocer y crear lazos. Por otra parte, los trabajadores reconocen que existe una jerarquía plana o muy baja en las startups para las que trabajan, lo que permite que haya mucha comunicación y participación entre trabajadores y jefes. Como confirma la participante de siglas V.C. de la startup Doctocliq, pues menciona “Ellos siempre están abiertos a que cada uno pueda hacer sus propuestas”. Además, los trabajadores reconocen que dado que son grupos reducidos el aporte de todos puede ser percibido rápidamente, lo que facilita que los jefes puedan reconocer sus aportes y verificar el impacto que tienen en el crecimiento en la organización.

En este caso, los tres frentes concuerdan con la importancia de la jerarquía plana en el atractivo de la startups ya que, esta impacta directamente en el crecimiento de la organización y del trabajador, lo cual tienen relación con el atributo de “promesa de mayor retorno a futuro”.

2.1.2. Bajo nivel de burocracia

En la segunda sub-variable, bajo nivel de burocracia, la teoría indica que en una startups se suele ofrecer trabajar en un ambiente con un bajo nivel de burocracia ya que, se suele trabajar en grupos muy reducidos, la comunicación entre todos es rápida y favorece a la rápida implementación de las ideas de los trabajadores. Los expertos validan esta variable e indican que el nivel de burocracia es bajo en las startups peruanas, porque suelen ser grupos muy pequeños de trabajadores y favorece a la jerarquía plana de la cual se habló anteriormente. De igual manera, los fundadores indican que existe un bajo nivel de burocracia en sus startups que

permite que las personas se desenvuelven con mayor facilidad. Sin embargo, comentan que conforme crece su startup consideran que es importante tener cierta estructura para poder trabajar de manera más ordenada. Finalmente, los trabajadores confirman todo lo mencionado y reconocen que existe un bajo nivel de burocracia, incluso comunican que la burocracia es casi inexistente, esto debido a que trabajan con grupos pequeños y pueden transmitir las ideas rápidamente a sus superiores. Además, tanto trabajadores como jefes tienen comunicación fluida, lo que facilita la transmisión de ideas o solicitudes, esto debido a que no utilizan correo electrónico como medio de comunicación principal, por el contrario, utilizan canales informales como Slack o Discord como medio de comunicación, lo que facilita una comunicación fluida e informal. Esto menciona un trabajador “tratamos de que el trato sea muy flat. Incluso sea como que... tratamos de no usar la palabra jefe, sino como que yo tengo un líder, pero realmente eso no implica que yo como analista pueda liderar un proyecto y trabajar con otras personas. O sea, no hay este... No está tan marcado el tema de que... bueno, el tema burocrático a nivel de estructura jerárquica. no, no hay. Esa parte la tratamos muy flat, pero sí cuando ya empiezas a crecer, es importante que ya se empiece a definir como que ciertas líneas, porque eso es parte también de... de ir empoderando y formando líderes”.

En conclusión, esta sub-variable es muy valorada, tanto por los trabajadores como por los mismos fundadores, pues promueve el desarrollo de ideas disruptivas y facilita la implementación de las mismas, asimismo promueve el desarrollo del trabajador y la generación de experiencia, lo cual es un factor muy atractivo para los mismos profesionales al ver su trabajo y sentir crecimiento que consideran no podrían tener en otros espacios.

2.1.3. Funciones con oportunidad de liderazgo y crecimiento

En tercer lugar, encontramos la sub-variable funciones con oportunidad de liderazgo y crecimiento. En este punto, la teoría indica que en las startups hay mayor oportunidad de alcanzar puestos que impliquen mayor liderazgo y se ofrece mayor oportunidad de crecimiento, lo cual es un atributo importante al intentar captar personal talentoso. Por su parte, los expertos lo validan e indican que existe mayor posibilidad de crecimiento dentro de las startups peruanas, resultado del liderazgo de los trabajadores para desarrollar proyectos que les designen. Por otra parte, los fundadores validan que ofrecen a sus trabajadores la oportunidad de ir creciendo conforme la startup crece y siempre van asumiendo más liderazgo en el desarrollo de las actividades designadas, además, resaltan que los esfuerzos que hacen las personas son visibles rápidamente puesto que, sus propuestas se implementan con rapidez, por lo que tiene alto nivel de responsabilidad en sus actividades.

Finalmente, todo es validado por los trabajadores, que indican que las startups les ofrecen la oportunidad de tener mayor liderazgo en proyectos o procesos nuevos, esto acompañado de la oportunidad de crecimiento acelerado conforme crece la startup ya que, las decisiones que tomen se ven reflejadas rápidamente y tienen alto impacto en la startup, lo que los hace ser partícipes de un entorno que los reta constantemente y los ayuda a crecer profesionalmente. Por lo mencionado, podemos concluir que esta sub-variable es altamente atractiva para atraer talento ya que, permite que el personal talentoso vea una oportunidad a aprovechar dada la rapidez de crecimiento que podría tener.

2.2. Oportunidades para utilizar la última tecnología y equipos

Una vez más en los atributos funcionales, dentro de la presente variable, la teoría resalta la oportunidad de trabajar en un entorno altamente innovador que permite a sus trabajadores la posibilidad de crear productos o servicios novedosos que generen ganancias a la empresa. Por su parte, los expertos indican que el nivel de tecnología con el que trabajen los colaboradores dependerá del puesto, sin embargo, todos acceden al uso de cierto grado de tecnología como nuevos programas que en empresas tradicionales no verían. Seguidamente, los fundadores indican que ofrecen, de acuerdo a sus posibilidades, la oportunidad de trabajar con muy alto nivel de tecnología ya sea en equipos o programas, sin embargo, el mayor o menor nivel de exposición que tengan los trabajadores dependerá del puesto de trabajo. Esto lo resalta Carlos, fundador de Manzana Verde “todo es tecnológico, o sea, todo es este es muy tech, hay herramientas que automatizan todo. Entonces, yo creo que eso es una experiencia interesante, ¿no? porque la empresa constantemente está invirtiendo mucho en desarrollo de software para mejorar la eficiencia de bastantes labores”, que menciona que, al ser una empresa altamente tecnológica, lo que se busca es automatizar todos los procesos, lo que hace que todos sus trabajadores se expongan a cierto nivel tecnológico que otras empresas más tradicionales no tienen.

Por su parte, los trabajadores reconocen que se le ofrece un ambiente expuesto al uso de tecnología continuamente, ya sea en uso de programas o equipos, además, se les demanda el aprendizaje tecnológico constante que les es introducido a través de capacitaciones o cursos, Fiorella de Cursalab menciona “en mi caso yo no sabía nada de tecnología, no soy cero tecnológica (...) he utilizado Drive para mandar y salir mensajes, ese tipo de cosas, pero de diseño no sabía nada; ahora ya diseño sin haber necesitado un curso, porque constantemente hay algo como que me va llamando y lo voy haciendo. Entonces, esa flexibilidad que tiene una startup de poder meterte en varias áreas, de poder aprender un montón de cosas, es muy rescatable. Fue uno de los puntos más interesantes que me gustaron”. En este caso se puede

evidenciar la valoración positiva del aprendizaje relacionado al uso de tecnología y experiencia profesional que ellos consideran sólo se dan en espacios de innovación como lo son las startups. Sin embargo, se menciona que el nivel de exposición a esto dependerá del puesto en el que se encuentren.

Finalmente, se pudo evidenciar la importancia de las oportunidades de utilizar nueva tecnología y la valoración de los trabajadores frente a esta. En cuanto a los fundadores, si bien lo toman como un espacio de aprendizaje, pueden impulsar más esta sub-variable para mejorar el atractivo de la empresa.

2.3. Oportunidades de aprendizaje y acceso a la información

Dentro de las oportunidades de aprendizaje y acceso a la información se añadió y clasificó 2 sub-variables. La primera fue **aprender a desarrollar programas**, la segunda el **reto intelectual: introducir mayores niveles de tecnología en el mercado**.

2.3.1. Aprender a desarrollar programas

Las startups ofrecen oportunidad de aprendizaje respecto al desarrollo de programas por la misma naturaleza de la startup que necesitan que el colaborador se involucre en la actividad core que realiza, de esta manera el trabajador ve un panorama más amplio comparado con empresas tradicionales. Asimismo, se les ofrece cursos que le permitan seguir creciendo y aprenderán programas nuevos que les permitirá seguir incrementando sus conocimientos para poder implementarlos en la misma startup. Por otro lado, los fundadores indican que en sus startups ofrecen diversos cursos para el aprendizaje, algunos utilizan plataformas virtuales como Crehana y otras capacitaciones brindadas por sus socios comerciales para que los trabajadores puedan crecer y aprender cada vez más ya que, es necesario que se mantengan actualizados por la rapidez con la que se trabaja en las startups. En algunas startups el desarrollo de cursos es obligatorio. Sergio, fundador de iPluton, comentó “por nuestro lado, te vamos a apoyar con un curso; y lo malo es que, no solo te vamos a apoyar, sino que vamos por ahí a medio aconsejar-obligar que los lleves (...). Entonces, voy empujando hacia el equipo a llevar cursos, a que tengan la confianza de decirme ‘Sabes Sergio, hay un curso súper bueno, pero cuesta tanto’, y yo le digo que ya, que lo voy a comprar, lo vas a realizar todo, pero al finalizar el curso, quiero que me presentes un proyecto con lo que hayas aprendido, y que nosotros podamos aplicarlo en la vida real”. En este caso, se evidencia la importancia que le dan los fundadores al desarrollo de cursos para el desarrollo personal de los trabajadores, pues eso se traduce en proyectos nuevos para la empresa. En cuanto a los trabajadores, ellos reconocen que se les ofrece constantemente

cursos y capacitaciones que les permite incrementar sus conocimientos y también la posibilidad de implementarlos dentro de la startup.

De esta sub-variable, concluimos que existe una valoración positiva de todos los frentes, pues lo consideran un beneficio para todos. Asimismo, los trabajadores parecen valorar positivamente y apreciar este tipo de beneficios, pues consideran que mejora su empleabilidad y los ayuda a desarrollar nuevos proyectos..

2.3.2.Reto intelectual: introducir mayores niveles de tecnología en el mercado

En segundo lugar, encontramos la sub-variable reto intelectual, introducir mayores niveles de tecnología en el mercado, en donde la teoría indica que las startups ofrecen ello pues son estas las que introducen mayores niveles de tecnología al mercado, a comparación de las empresas grandes, lo cual presupone un reto para los trabajadores de startups. Asimismo, los expertos indican que el ritmo en el que se trabaja en una startup es más acelerado que en una empresa tradicional y presupone un reto el adaptarse si es que se viene del ambiente de empresa tradicional, que tiene procesos más estandarizados y es necesario seguir una línea de mando para proponer el uso de nuevas tecnologías. Por su parte, los fundadores mencionan que ofrecen a sus trabajadores la posibilidad de desarrollarse en un entorno que les demanda mucho aprendizaje de temas que posiblemente no manejen y, si bien el tema tecnológico va a depender del cargo en el que se desarrolle la persona, todos están expuesto a retos constantes en la startup. El participante Diego Ferreyros, fundador de la startup Adfly, menciona "las empresas tradicionales ya tienen como unas funciones muy determinadas para un puesto en particular ¿no?, seas practicante o seas analista, pero en las startups haces un poco de todo y aprendes un poco de todos, si es que necesitan apoyo". Por parte de los trabajadores, se indica que, si bien se les ofrece un alto reto tecnológico que los obliga a mantenerse actualizados, el principal reto se encuentra en la resolución de problemas a los que son expuestos, esto refuerza nuevamente la necesidad de aprender nuevas habilidades para implementarlas y dar soluciones. Adicional a esto, comentan que algo muy valioso para ellos, es el hecho de tener la oportunidad de experimentar e implementar sus ideas e incluso fallar, lo que les permite seguir creciendo.

Finalmente, podemos concluir que esta sub-variable es tomada en cuenta por todos los frentes, pero los grupos tienen una valoración distinta. Por un lado, la teoría y los expertos la relacionan con el alto desarrollo de tecnología que las startups deben tener para atribuirse la etiqueta de startups. Pero, por otro lado, los trabajadores y fundadores, la relacionan con el conocimiento y aprendizaje sin que tengan que relacionarse con el uso tecnológico, que se puede dar, pero no es el principal atractivo de estos. Por lo que resulta ser un reto por la rapidez de

aprendizaje requerida y la exigencia de las funciones, no necesariamente relacionado a la tecnología.

2.4. Oportunidades para el desarrollo profesional y personal

Dentro de la presente variable, la teoría resalta la autonomía e independencia para el desarrollo de actividades dado que es algo que los trabajadores buscan y que sí tienen la posibilidad de obtener en startups a diferencia de empresas tradicionales. Adicionalmente, el grado de responsabilidad es mayor en startups puesto que los trabajadores no desarrollan una sola actividad, incluso en ciertos casos las actividades no se encuentran definidas por completo, y tampoco se tiene límites claros a diferencia de empresas tradicionales. Dicho ello, los expertos añaden que en las startups peruanas se ofrece la autonomía e independencia porque existen menos controles para implementar alguna actividad y es posible comunicarlo al fundador o jefe rápidamente, lo cual es atractivo para atraer al personal. Además, existe un alto grado de responsabilidad que asumen los trabajadores pues los proyectos propuestos por ellos pueden desarrollarse rápidamente y generar un impacto a la startups, el cual puede ser positivo o negativo. Por otro lado, los fundadores validan que ofrecen la oportunidad de trabajar en un entorno que va a demandar mucha responsabilidad por parte de los trabajadores y que tendrán alto grado de autonomía para desempeñar sus actividades, por lo que las decisiones que tomen serán observables rápidamente y generarán impacto en la startup. Para finalizar, todo es confirmado por los trabajadores, que reconocen que se les ofrece cierto grado de autonomía en el desarrollo de su trabajo y también muchas libertades para ser creativos e implementar nuevas cosas, sin embargo, esto implica también un mayor grado de responsabilidad ante los resultados de sus acciones.

En conclusión, este atributo es muy valorado por todos los frentes ya que, se encuentra vinculado con el desarrollo de habilidades por parte de los trabajadores y es facilitado por el ambiente informal y la comunicación fluida que suelen tener estos espacios. Asimismo, se considera una buena herramienta para atraer, por parte de los fundadores, ya que ellos mismos valoran el talento proactivo con capacidad de realizar cambios positivos en la empresa.

2.5. Oportunidad que el puesto brindará para desarrollar la carrera de la persona (empleabilidad)

En la teoría también se encontró la variable oportunidad que el puesto brindará para desarrollar la carrera de la persona (empleabilidad) como atributo para atraer al personal talentoso, pues como se comentó en los anteriores puntos, el desarrollarse en un ambiente con

las características de una startups promueve el desarrollo del trabajador. En este caso, los expertos indican que el haber trabajado en una startup les da respaldo para luego acceder a otras empresas ya que, se desarrollan muchas habilidades como agilidad y adaptabilidad que son muy valoradas en el mercado. Por su parte, los fundadores indican que sí se da este respaldo para el futuro de sus empleados ya que el haber estado en una startup hace que tengan un desarrollo mucho mayor que en una empresa tradicional debido a los retos a los que se enfrentan diariamente, por ello, si sus trabajadores quisieran acceder a otras empresas más consolidadas o grandes tendría un excelente respaldo y se desarrollarían fácilmente. Como último punto, los trabajadores reconocen que el trabajar en una startup sí les brinda respaldo suficiente para poder luego acceder a otras empresas más grandes ya que, la experiencia que puede tener en una startup es muy acelerada y les permite desarrollar muchas habilidades puesto que, hay muchas cosas en las que puedes participar, no se centran solo en un tema específico.

En este caso, se puede evidenciar que los cuatro frentes coinciden en la valoración de este atributo, pues consideran que el ambiente laboral de una startups suele ser retador por todas las características que esta posee, y que en el futuro esto representará un activo para los trabajadores y su desarrollo. Asimismo, este atributo va de la mano con los anteriores relacionados al aprendizaje y responsabilidad que un trabajador busca.

2.6. Oportunidades para la plena realización de los conocimientos y habilidades de los trabajadores

Para finalizar con los atributos funcionales, encontramos la variable oportunidades para la plena realización de los conocimientos y habilidades de los trabajadores, dentro de la cual se tomará en cuenta que, según la teoría, esto se desarrolla en un ambiente informal, en donde un equipo multidisciplinario y multitarea permite el mayor enfoque en desarrollo de actividades a nivel profesional y personal de cada trabajador. Asimismo, al ser grupos reducidos cada uno puede dar mayor oportunidad a su criterio propio y se desarrollan las actividades de manera más cercana. Ahora bien, los expertos validan que las startups se conforman de un equipo informal y multitarea, pero resaltan que esto puede ser muy atractivo para cierto tipo de personas que buscan en su mayoría flexibilidad y un ambiente informal en el cual trabajar.

Por otra parte, los fundadores indican que, puesto que demandan la participación de todos los trabajadores, se puede ver rápidamente sus aportes pues, es un grupo reducido que coopera en conjunto para alcanzar los objetivos que se les plantea, con lo cual podrán desarrollar sus conocimientos y habilidades. Como último punto, encontramos a los trabajadores que confirman y reconocen que las startups les da la oportunidad de trabajar con un grupo reducido de personas

con diversos conocimientos, además, el equipo suele ser muy comunicativo y reducido por lo que se genera un trato informal y amical, lo que facilita el desarrollo de sus actividades, además, permite observar los aportes de cada uno, que les da mayores oportunidades en su desarrollo.

2.7. Conclusión y recomendación final de los atributos funcionales

Para finalizar con los atributos funcionales, se encontró que los fundadores sí comunican las variables de este grupo de atributos, pero el enfoque principal está en hacer que entiendan las funciones que desempeñarán y los retos a los que serán expuestos sus trabajadores. Tal y como mencionó uno de los fundadores de las startups estudiadas, "En la entrevista se le explica lo que tendrá que hacer y sí se les comunica que deben involucrarse en todo lo que se hace". En adición, los trabajadores, reconocen que todas las variables mencionadas en el grupo de atributos funcionales sí son ofrecidas por sus empleadores. Además, se encontró que lo más atractivo para ellos, fue sub-variable Funciones con oportunidad de liderazgo y crecimiento, no solo en cuestión de rango salarial y puesto que ocupar, sino también en cuestión de conocimiento y habilidades, asimismo, la segunda variable más resaltante fue el entorno tecnológico altamente innovador para crear productos y servicios novedosos, puesto que están expuestos al uso constante de tecnología y en el que pueden aprovechar para obtener aún más capacidades, lo cual consideran que no sería posible en otro tipo de empresas.

Tabla 5: Variables de los atributos funcionales

2	Variables y sub-variables	Conclusión	Atractivo
2.1.	Oportunidades profesionales de promoción y rotación.	Ofrecido por las startups y muy valorado por el talento humano.	Alto
2.1.1	Jerarquía plana. *	Permite la participación de todos con comunicación fluida.	Alto
2.1.2	Bajo nivel de burocracia.*	Facilita la interacción y observación de aportes de los trabajadores.	Alto
2.1.3	Funciones con oportunidad de liderazgo y crecimiento.*	Oportunidad de generar impacto visible que aportará a su crecimiento.	Alto
2.2.	Oportunidades para utilizar la última tecnología y equipos.	Más allá de la posición, todos acceden a esta oportunidad.	Medio
2.3.	Oportunidades de aprendizaje y acceso a la formación de alto nivel.	Se ofrece al atraer talento y se fomenta internamente.	Alto
2.3.1	Aprender a desarrollar programas.*	Oportunidad constante de nuevos aprendizajes, no solo programas.	Medio
2.3.2	Retos intelectuales: introducir mayores niveles de tecnología en el mercado.*	Es un reto por la rapidez de aprendizaje requerido y exigencia.	Medio
2.4.	Oportunidades para el desarrollo profesional y personal.	Oportunidad de desarrollo y responsabilidad en un ambiente informal.	Alto

Tabla 5: Variables de los atributos funcionales (Continuación)

2	Variables y sub-variables	Conclusión	Atractivo
2.5.	La oportunidad que el puesto brindará para desarrollar la carrera de la persona (empleabilidad).	Ambiente retador que dará respaldo para futuros puestos y su desarrollo profesional.	Alto
2.6.	Oportunidades para la plena realización de los conocimientos y habilidades de los trabajadores.	Gracias al equipo multitarea y reducido tienen oportunidad de desarrollo y conocimiento variado.	Medio
Conclusión del atributo: Las startups si ofrecen lo mencionado en este atributo al atraer talento, pero su énfasis está en las funciones que desempeñarán y los retos que tendrán.			

*Adicionales a los atributos de la estrategia de Marca Empleadora presentado por Martínez-Hague (2021).

3. Atributos psicológicos

Dentro de este grupo de atributos, una vez más, se presentará como la teoría, expertos, fundadores y trabajadores, perciben estos atributos que se ofrecen las startups para atraer al personal talentoso. Ese tipo de atributos se definen, según a la estrategia de Marca Empleadora trabajado, como los elementos no materiales que logran motivar anímicamente al empleado. Asimismo, al finalizar los hallazgos de cada variable, se presentará una conclusión y recomendación final para los atributos psicológicos.

3.1. Oportunidades para utilizar las competencias de las personas

En este caso, la teoría menciona que el poder adquirir nuevas competencias y habilidades resulta sumamente atractivo para el personal que se quiere atraer a las startups, lo cual complementa lo encontrado en los atributos anteriores. Esta información es respaldada por los expertos entrevistados, pues ellos indican que las startups, al ser empresas en desarrollo, suelen darles muchas responsabilidades a los trabajadores y esto ayuda al desarrollo profesional y facilita la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, lo cual es atractivo. Esto se da pues muchos de los fundadores esperan que el conocimiento adquirido y las habilidades blandas o de gestión que desarrollan los trabajadores, sirvan para que cuando la empresa crezca y las áreas necesiten más personal, ellos se conviertan en los futuros líderes. Kristty Huamaní, fundadora de la startup Doctocliq menciona *“se le da la posibilidad (a los trabajadores) no sólo de desarrollar skills técnicos, sino también de gestión, porque precisamente para que ellos puedan subir (a mejores puestos) hay un acompañamiento”*. Este comentario resaltó lo anteriormente expuesto, pues se menciona un desarrollo, no solo de habilidades duras o skills tecnológicos, sino de habilidades de gestión para que el trabajador pueda desarrollarse en puestos de liderazgos a espera que el área crezca con la empresa.

En cuanto a los fundadores, ellos aceptan esto y lo toman como un principal atractivo, pues suelen mencionarlos al inicio a la hora de atraer al personal y, al mismo tiempo, ellos buscan personas con esa necesidad de aprendizaje. Colaboradores como Antoaneth que mencionaba *“me comunicaron de que había muchas tareas pendientes por desarrollar en el área de logística. Ya, entonces ya decirme que hay objetivos por lograr que es lo que creo yo que me caracteriza, o sea, tener objetivos por lograr, era lo que a mí me motivaba”*, Cliver, trabajador de otra de las startups, *“en el momento que entré a Arcux, era el hecho de poder estar en constante aprendizaje, o sea, seguir mejorando mi nivel como desarrollador”* y Alan de Voyant *“mira, a mí lo que más me atrae personalmente es el tema de aprender, de elevar mi conocimiento”*, confirman la importancia de este atributo ya que, son personas a las que les interesa aprender y de hecho, fue lo que más les motivó a ingresar a sus respectivas startups.

Finalmente, los tres frentes están alineados con el nivel de atracción que genera este atributo. Por parte de la teoría y los expertos, reforzando que es un atributo diferencial frente a las empresas más tradicionales y, por parte de los fundadores y trabajadores, utilizándolo como uno de los principales atributos de atracción y seleccionando a personas que lo valoran por sobre otros atributos principales, pues los trabajadores lo toman como uno de los principales motivadores para ingresar a una startups, incluso, algunos lo valoran por sobre el factor económico.

3.2. La creencia de que el trabajo de la organización es significativo

Dentro de este atributo la teoría propone que transmitir la creencia de que el trabajo que se realiza en la organización es significativo es un elemento atractivo. Esto se corrobora con los expertos, pues ellos indican que el propósito de la startup es muy importante para atraer talento porque, es partir de este propósito que se desarrollan los planes de trabajo y las actividades, por lo que es el principal activo a transmitir a los trabajadores y accionistas. El experto Roberto Jiménez comentó, *“el principal (motivador) sería el propósito, difícilmente encuentras una (startup) que ha sido exitosa sin un propósito, de hecho, es parte principal de los activos, considerando otros grupos, se diferencian por querer hacer algo, querer tener algún tipo de impacto en la sociedad, la mayoría funcionan así, algunas quieren llegar a hacer a la gente millonaria, pero la mayoría desde sus inicios jalas la atención por el propósito, los inversionistas tienen también como criterio de inversión el propósito. Entonces creo que el propósito es fundamental para el tema de atracción”*. Por parte de los fundadores, ellos consideran que la misión y visión es el rumbo que tomará la startup, es decir, lo que les guiará para alcanzar las metas. Sin embargo, pocos los presentan como estrategia de atracción, si bien se suele

comunicar esto, prefieren hacer énfasis en otras cosas. Carlos, fundador de Voyant menciona, *“(en las entrevistas) explicaba hace un rato de la marca personal (como un beneficio), la oportunidad de interactuar con clientes, la oportunidad de aprendizaje en algo innovador, que es lo que estamos haciendo. O sea, obviamente, yo procuro explicar en la entrevista cuál es la visión innovadora de la empresa en las etapas finales, cuando ya estoy con la persona final”*. Las posturas de los trabajadores son variadas, pues existe un grupo que sí menciona que es importante conocer cuál es el propósito de la empresa y sentirse interesado en esto es muy importante, pero existe otro que no lo consideran tanto, si no que se sienten atraídos por la forma de trabajo o por las herramientas tecnológicas con las que podrá trabajar.

En este caso, se puede evidenciar posiciones encontradas respecto a esta variable, por un lado, la teoría y los expertos mencionan que el propósito de la empresa es muy importante a la hora de atraer nuevo talento ya que, es uno de los pilares del atractivo y el diferencial de la empresa y a través de ello se transmite la idea de que el trabajo que realizan es significativo. Por otro lado, los fundadores, mencionan que sí les parece muy importante, mas no lo utilizan para atraer talento, sino que lo resaltan frente a otros, como los inversionistas. Finalmente, los trabajadores también se encuentran divididos, pues algunos valoran más otro tipo de variables como la forma de trabajo que podrían tener en la startup.

3.3. Un trabajo responsable e intrínsecamente gratificante

La teoría menciona que el tener un trabajo gratificante hace que el trabajador se sienta importante y, por ende, se siente atraído ya que entrará al mercado con un modelo de negocio en el que cree genuinamente. Los expertos corroboran esto, pues mencionan que es atractivo el creer que te estás uniendo a un proyecto con potencial y aprovechar así la oportunidad. En cuanto a los fundadores, ellos mencionan que, debido al tamaño de la empresa y el presupuesto poco holgado, todos los trabajadores realizan un trabajo que sí impacta en el producto final o en los procesos principales del mismo, así como esperan que estos traigan ideas nuevas para mejorar estos procesos por lo que si ofrecen trabajo que implican alta responsabilidad. El fundador de Cursalab menciona *“El impacto es súper importante, (...) lo que ellos están haciendo en el día a día, lo que están construyendo se va a reflejar directamente en el producto (...) lo van a utilizar nuestros usuarios, nuestros clientes. No llegan acá a preparar Power Point... presentaciones, vienen acá a construir algo que lo van a usar decenas de miles de personas”*. Por ello, considerando esta necesidad y el conocimiento de ellos de que a sus trabajadores les interesa el aprendizaje, utilizan este rápido impacto del trabajo como estrategia de atracción. En cuanto los trabajadores, ellos consideran que sí es importante ver de manera rápida cómo su

trabajo impacta en el producto final y, al mismo tiempo, consideran que esto los ayuda a aprender de manera más eficiente y se sienten importantes al ver que sus ideas se ven reflejadas en el producto final, lo que los atrae fuertemente.

Finalmente, se puede concluir que la variable es entendida, por parte de los fundadores y trabajadores, como el impacto positivo del trabajo ya que, de ello depende que los trabajadores sientan que tienen alta responsabilidad en su trabajo, pues sus resultados son observables rápidamente con lo cual sus aportes serían rápidamente reconocidos. En ese sentido, se puede considerar muy importante este atributo para atraer talento, ya que se relaciona con el aprendizaje y el crecimiento del trabajador y es utilizado por las startups para atraer el talento que necesitan.

3.4. Una fuerte y positiva cultura corporativa

La teoría resalta que una cultura fuerte y positiva hace atractiva a una empresa al buscar atraer personal talentoso. Por otra parte, los expertos resaltan ello y añaden que las startups suelen desarrollar una cultura flexible y cercana entre sus trabajadores. Asimismo, esto es validado por los fundadores de las startups pues indican que comunican esta cultura positiva y se caracteriza por ser juvenil, muy respetuosa y cálida, lo cual es muy útil al intentar atraer talento, aunque no es lo que se les menciona principalmente, esto suele descubrirse cuando la persona ya es parte de la empresa. Por otro lado, los trabajadores mencionan que la cultura dentro de la startup es fuerte, flexible y amigable. Además, hay especial atención de trabajadores que estuvieron en ambientes muy tradicionales antes de ingresar, pues para ellos este fue un factor muy importante a la hora de ingresar por el contraste en relación con la flexibilidad. Asimismo, muchos comentan que es difícil sentir esta cultura en trabajo remoto y les gustaría conocer a otros trabajadores. Es importante considerar que los trabajadores que ingresaron por medio de referencia sí manejan esta información, pues el trabajador que lo refiere le suele comunicar este tema.

Finalmente, se puede notar que la teoría, los expertos y los fundadores concuerdan que mantener una cultura positiva y flexible es importante para la atracción de talento. Sin embargo, los fundadores no lo toman como una estrategia de atracción ya que, en la mayoría de los casos no lo comentan en profundidad en sus redes sociales o durante el reclutamiento, más lo suelen promover internamente como estrategia de agilidad. En contraste con los trabajadores, que sí valoran este tipo de cultura, sobre todo los trabajadores que vienen de un entorno mucho más tradicional.

3.5. Clima organizacional por encima del promedio

En cuanto al clima, los expertos y la teoría concuerdan con que es importante tener un muy buen clima dentro de la startup, sin embargo, los expertos resaltan la facilidad con la que se puede manejar, principalmente por la poca cantidad de personas que participan, así como la cercanía entre estas y las relaciones amicales que se suelen formar. Los fundadores, por otro lado, concuerdan con la importancia del clima dentro de la empresa, al igual que la cultura, la consideran, más que una estrategia de atracción, un elemento de agilidad e innovación, pues siente que les dan confianza a los trabajadores de exponer nuevas ideas y eliminan el miedo al fallo que es lo principal cuando se busca innovar. Los trabajadores resaltan un clima joven, amical y de mucha comunicación y, al igual que la cultura, muchos de ellos comprobaron esto a la hora de iniciar el trabajo, mas no se les comunicó directamente en la entrevista.

Finalmente, la teoría y los expertos coinciden en la necesidad de un clima positivo para generar atracción al talento. Sin embargo los fundadores, no suelen destacar esto a los al atraer talento, al igual que la cultura. En algunos casos el clima se mide con encuestas, pero en la mayoría de los casos es vigilado por el mismo fundador, por lo que tratan de que sea una cultura positiva y, sobre todo, que les brinde confianza a los trabajadores de poder fallar. En cuanto a los trabajadores, existe una distinción entre los que aplicaron al puesto y los que fueron referidos, ya que los segundos sí tenían un conocimiento general por tener un conocido que les comentará cómo era la dinámica dentro, pero los demás lo descubrieron estando ya dentro de la startup. Así, los trabajadores observan el clima como un aspecto positivo dentro de la organización.

En conclusión, se puede notar una valoración positiva de este atributo a la hora de trabajar y, al mismo tiempo, genera interacciones positivas que ayudan a los trabajadores a crecer, innovar, a sentirse cómodos y atraídos ante el clima. Sin embargo, esto lo experimentan cuando se encuentran dentro del espacio laboral, no antes. Por lo que es una oportunidad perdida para los fundadores a la hora de atraer talento. Considerando la valoración de los trabajadores y expertos, sería recomendable que pueda ser explotada para la atracción del talento de las startups.

3.6. Relaciones interpersonales positivas dentro de la empresa

Dentro de esta variable encontramos 2 sub-variables a tomar en cuenta dado el aporte de diversos autores. Primero la **relación con jefes o superiores** y la **relación con pares**.

3.6.1. Relación positiva con jefes o superiores

La teoría menciona que la comunicación suele ser informal, pues las jerarquías suelen ser planas por el tamaño de la startup. Los expertos concuerdan con lo anterior y añaden que esta comunicación se forja porque los fundadores y jefes trabajan muy de la mano con los demás, por lo que el contacto se hace más cercano. Similar a lo anterior, los fundadores comentan sobre la fluidez de la comunicación y la agilidad de la misma, pero eso no se toma como estrategia de atracción del talento. Kristty, fundadora de Doctocliq menciona *“tratamos de que el trato sea muy flat. Incluso tratamos de no usar la palabra jefe, sino como que yo tengo un líder”*. Por parte de los trabajadores, mencionan lo mismo, y hacen énfasis en el feedback y la confianza que estos lazos generan, pues tienen la confianza de sugerir ideas y opinar de las estrategias que se están desarrollando, lo cual confirma Wendy, trabajadora de Arisale, quien comenta *“ahora la comunicación es mucho más rápida, es mucho más horizontal, ¿no? Y esto me permite seguir creciendo y conociendo muchas más cosas”*.

En este atributo, los cuatro frentes concuerdan con que la comunicación es fluida, constante, amical y que los fundadores y jefes trabajan de la mano. Por otra parte, los trabajadores suelen conocer esta dinámica cuando ingresan y lo consideran importante, pues pueden comunicar sus ideas rápidamente e innovar.

3.6.2. Relación positiva con pares

En cuanto a la relación entre pares, la teoría lo muestra como un atributo de la atracción del talento y se menciona que existe cercanía en el grupo de trabajo. Por otra parte, los expertos indican que es informal, cercana y que se interrelaciona con el alcance de los objetivos. Por parte de los fundadores, agregaron que en la actualidad existe esa cercanía entre pares y, principalmente, es reforzada a través de plataformas como WhatsApp, Discord y Slack, pues el trabajo presencial ha disminuido considerablemente. Por parte de los trabajadores, estos la caracterizan como constante, fluida, amigable e informal, lo cual está relacionado con la cultura jovial y juvenil que tienen.

Asimismo, se puede notar que al igual que con la comunicación con los jefes, los cuatro frentes concuerdan que la comunicación suele ser fluida, amical y a veces informal. Es importante resaltar, que algunos trabajadores, sobre todo entre los grupos de TI, consideran que la comunicación es un poco más formal y no tan fluida ya que, suelen trabajar en modalidad remota. Asimismo, la relación positiva entre pares no suele comunicarse al intentar atraer talento, sino que suele notarse cuando la persona ya trabaja en la startup.

3.7. Espíritu de trabajo en equipo como forma de trabajar en la empresa

Por un lado, la teoría menciona que el trabajo en equipo se promueve como forma de atractivo para el personal, los expertos añaden que el trabajo en equipo se encuentra muy presente ya que, las tareas dentro de las startups están interrelacionadas entre sí. Por otro lado, si bien los fundadores mencionan que existe constante trabajo en equipo, tanto en la misma área como con otras, lo relacionan más como una forma de trabajo que como estrategia de atracción. Por parte de los trabajadores, mencionan que sí existe constante trabajo en equipos multidisciplinarios, sin embargo, algunos de ellos comentan que, en áreas relacionadas a TI, esto no se cumple tanto, pues los horarios son distintos y muchos comentan que se comunican de manera más formal.

Finalmente, se puede resaltar que existe concordancia entre lo que los cuatro frentes mencionan, sin embargo, los fundadores no lo toman en cuenta como estrategia de atracción, por lo que a los trabajadores no se le menciona específicamente antes de ingresar. Y, por otro lado, algunos de los trabajadores, sobre todo en empresas con áreas de TI grandes, mencionan que el trabajo en equipo es menos frecuente.

3.8. Evaluación objetiva del desempeño

La teoría menciona que para atraer el talento es útil tener una evaluación objetiva del desempeño, mientras que los expertos mencionan que las startups no suelen tener una evaluación de desempeño para cada trabajador, pues se suelen evaluar con respecto a objetivos o proyectos, algo similar sucede con los fundadores que, a pesar de que lo consideraban importante por necesitar que todos aporten, no todos tienen un sistema implementado, la mayoría utilizan el *feedback*, cumplimiento de objetivos o reuniones, otros no lo tienen implementado, pero lo piensan hacer en un futuro cercano. Y, por parte de los trabajadores, confirman que en ciertos casos no tienen una evaluación, pero los que sí, lo tienen por medio de *feedback* y reuniones, asimismo, comunican que este tipo de evaluación no se les comunicó antes de ingresar a la startup.

Después de aquello, podemos concluir que, si bien, la teoría y los fundadores consideran que es necesaria una evaluación del desempeño estructurada, en la vida real no suele suceder, como mencionaron los expertos. Por parte de los trabajadores, ellos no lo consideran como un factor determinante, pero valoran el *feedback* que reciben constantemente.

3.9. Conclusión y recomendación final de los atributos psicológicos

Finalizando este atributo, se puede notar que existen variables que destacan más que otras en relación con la atracción del talento, por lo que las más atractivas para los trabajadores

son: la oportunidad de utilizar o adquirir nuevas competencias y la creencia de que el trabajo de la organización es significativo. Pues la mayoría de trabajadores comentaba que su principal motivación a la hora de ingresar a una startup era poder desarrollarse mejor como profesionales y la mejor manera de hacerlo era participando de estos proyectos en donde se muestra el impacto de su aporte rápidamente. Del mismo modo, los fundadores tenían ese mismo entendimiento, por ello era lo que solían resaltar en sus convocatorias, entrevistas y en su planificación estratégica ya que, lo veían como vital para que su modelo de negocio tuviera éxito. En segundo plano, también fueron importantes las variables *un trabajo responsable e intrínsecamente gratificante* y finalmente la *cultura y clima* de la startup, sin embargo se observa un atractivo de nivel intermedio pues no es algo que los trabajadores pueden saber realmente antes de ingresar a la startup, pero estando dentro lo valoran altamente.

Tabla 6: Variables de los atributos psicológicos

3	Variables y sub-variables	Conclusión	Atractivo
3.1.	Oportunidades para utilizar las competencias de las personas.	Oportunidad para el desarrollo de habilidades, no solo técnicas, para su crecimiento profesional dentro de la startup.	Alto
3.2.	La creencia de que el trabajo en la organización es significativo.	La idea se transmite a través de la misión y visión de la empresa y es parte fundamental, pero no es muy utilizado al atraer talento.	Alto
3.3.	Un trabajo responsable e intrínsecamente gratificante.	El trabajo del personal es observable rápidamente y tiene alto impacto, por lo que es utilizado como práctica de atracción por las startups.	Alto
3.4.	Una fuerte y positiva cultura corporativa.	Las startups presentan una fuerte cultura positiva y muy flexible, pero no suele ser utilizada como práctica de atracción de talento.	Medio
3.5.	Clima organizacional por encima del promedio.	Existe un clima positivo y bien valorado por los trabajadores, sin embargo no es utilizado como práctica de atracción en las startups.	Medio
3.6.	Relaciones interpersonales positivas dentro de la empresa.	Esto no es utilizado frecuentemente para atraer talento, suele saberse cuando ingresa a la startup.	Medio
3.6.1.	Relación con jefes o superiores.*	Se encuentra una relación cercana y amical entre trabajadores y jefes, lo cual favorece el desarrollo de las actividades y comunicación.	Medio
3.6.2.	Relación con pares.*	Existe una relación cercana y amical entre pares, lo cual favorece el trabajo en equipo y es reforzado por plataformas como slack y discord.	Medio
3.7.	Espíritu de trabajo en equipo como forma de trabajar en la empresa.	Es muy frecuente el trabajo en equipo, pero no es su énfasis al atraer talento.	Bajo
3.8.	Evaluación objetiva del desempeño.	Evaluación a través de feedback principalmente.	Bajo
Conclusión del atributo: Startups tratan de comunicar estas variables que son valoradas por los trabajadores, pero podrían utilizarse más como parte de su estrategia de atracción.			

* Adicionales a los atributos de la estrategia de Marca Empleadora presentado por Martínez-Hague (2021).

4. Atributos organizacionales

Dentro de este grupo de atributos, una vez más, se presentarán los contrastes encontrados entre la teoría, expertos, fundadores y trabajadores, y cómo estos perciben que se ofrecen en las startups para atraer al personal talentoso. Estos atributos organizacionales, se definen, según la estrategia de Marca Empleadora trabajado, como características de la empresa que pueden afectar la percepción de posibles candidatos. Asimismo, al finalizar los hallazgos de cada variable, se presentará una conclusión

4.1. Liderazgo y posición en el segmento del mercado

La teoría propone el liderazgo y la posición del mercado como factor de atracción del talento, lo cual es cuestionado por los expertos, pues mencionan que existe un capital social importante porque las startups desarrollan productos nuevos en el mercado, por lo que es probable que esto atraiga a nuevo talento que desea incursionar en este nuevo mercado, sin embargo al ser un mercado pequeño no puede hablarse de liderazgo. El experto Roberto Jiménez comenta *“el posicionamiento en el mercado depende, pues no tienen competencia directa y podría confundirse con que es el líder, pero no es así necesariamente sino que no hay competencia no es que le vaya muy bien. Ese no debería ser un medidor en base a la startup. Nunca he visto que las startups utilicen su participación en el mercado como algo atractivo. El posicionamiento y liderazgo fácil suma pero no es lo más llamativo”*. Por ello, no fue una variable considerada en el estudio.

4.2. Alcance internacional de las actividades de la empresa

Por parte de los expertos, existen posiciones encontradas, pues, por un lado, algunos mencionan que sí es importante y que es un gran atractivo la internacionalización de la empresa, pero, por otro lado, otros consideran que las startups peruanas no tienen esa capacidad técnica ni tecnológica para dar un salto al extranjero y se enfocan en trascender a otros departamentos. En cuanto a los fundadores, ellos sí tienen en mente la internacionalización, pero la consideran como un objetivo a alcanzar más que como un factor de atracción y se los comentan a sus posibles trabajadores como tal en las entrevistas. Además, pocas son las startups que utilizan los "equipos multiculturales" o la posibilidad de laborar en otro país como un método de atracción. En cuanto a los trabajadores, estos se dividen en dos grupos, los que ingresaron cuando la empresa ya era internacional y los que apoyaron la internacionalización. A los primeros, sí les pareció un beneficio y sí fue un motivador a la hora del ingreso, pero por la relevancia y la repercusión

de la empresa. Por parte de los que no, ellos lo toman como un objetivo a realizar, en algunos casos esto es positivo, pues consideran que la empresa tiene clara su meta.

Se puede concluir que sí existe un nivel de atracción por parte de los trabajadores respecto al tema de la internacionalización, adicionalmente, se puede resaltar que sí existen plataformas peruanas internacionales, sin embargo, no es una variable altamente resaltada al intentar atraer talento, aunque sí resulta relevante para el personal.

4.3. Una historia positiva de la empresa

Dentro de esta variable encontramos 3 sub-variables a tomar en cuenta dado el aporte de diversos autores. Primero, la reputación de la empresa en redes sociales, la calidad del producto/servicio de la startup y el reconocimiento por ser un buen lugar para trabajar.

4.3.1. Reputación de la empresa en redes sociales

Por parte de los expertos, mencionan que la imagen positiva, sobre todo en redes, tiene un efecto positivo en la atracción pues se genera una marca para la que las personas quieren trabajar y esto es confirmado por la teoría que lo pone como uno de los factores de atracción del talento. Por otro lado, los fundadores, entienden la importancia de publicar sus logros, actividades, compartir sobre ellos y mantener una buena imagen en redes sociales. Sin embargo, son pocas las startups que se sienten satisfechas con la información que comparten, pues a la mayoría les gustaría incrementar su presencia, pero no lo pueden hacer por falta de personal. Finalmente, los trabajadores consideran que la mayoría de las startups tienen redes sociales actualizadas y presentan una buena imagen hacia el público externo. No es un factor definitivo para ingresar, pero la mayoría de los trabajadores lo toman como una de sus primeras fuentes de información a la hora de ingresar.

4.3.2. Calidad del producto/servicio de la startup

La teoría relaciona la calidad del producto/servicio con la reputación de la empresa pues por ello serán reconocidos y destaca la importancia de esta en la atracción del talento. Por otro lado, los expertos también mencionan esta relación, pero lo enfocan como un mínimo básico más que como estrategia de atracción, pues si el producto no lo consideran bueno o las personas no creen en este, no ingresarán a trabajar ya que no es un producto de valor. Por parte de los fundadores, ellos resaltan la importancia de la calidad del producto/servicio y se esfuerzan por mantenerla, sin embargo, son poco los que refuerzan y utilizan este punto como práctica de atracción. Finalmente, los trabajadores también consideran que las startups para las que trabajan

tienen productos/servicios de buena calidad, más esto no se conoce a profundidad antes de ingresar a la startup, salvo que sea una startup de mucho prestigio.

Finalmente, se puede notar la concordancia entre la teoría y los expertos con respecto a la relación entre la reputación de la empresa y el producto mismo, así como su importancia para atraer talento, pero uno lo menciona como atributo y el segundo como mínimo necesario para que el trabajador quiera ingresar a la empresa. Y, por parte de los trabajadores y fundadores, ambos concuerdan con la buena calidad del producto o servicio y creen en su potencial por lo que sí tienen un buen producto esto refuerza el interés de los trabajadores en la startup, pero no es comunicado en gran medida por las startups al intentar atraerlos.

4.3.3.Reconocimiento por ser un buen lugar para trabajar

En este atributo, si bien, la teoría menciona la importancia de esta variable para atraer talento, los expertos rechazan esto, pues consideran que la startup todavía es muy pequeña como para recolectar reconocimientos por ser un buen lugar de trabajo. Asimismo, no existen reconocimientos de ese tipo en Perú.

Como parte de conclusión final de la variable *una historia positiva de la empresa*, podemos identificar que más resaltante fue *la calidad del producto/servicio de la startup* pues es finalmente lo que hará visible a la startup y ese reconocimiento será percibido por el personal que esperan atraer. Por ello generar una historia positiva al respecto a través de sus redes sociales ayudaría a sus prácticas de atracción, como menciona el experto Jubalt Álvarez, *“los fundadores están muy bien relacionados, son gente que interviene en diferentes redes, participan constantemente y aparecen como casos de éxito por lo que empiezan a tener algunas evidencias y empiezan a aparecer en medios, les hacen reportajes, etc. Esa es una característica, tienen capital social y empiezan a tener resonancia, son invitados a podcast por ejemplo y vas viendo de a pocos las características de una startup que es atractiva”*.

4.4. Fuerte reputación de las marcas de consumo de la empresa

En este atributo, si bien, la teoría menciona la importancia de esta variable para atraer talento, los expertos lo rechazaron para el caso de las startups, por lo que no se tomó en cuenta la variable en el estudio.

4.5.Reputación de altos directivos como líderes y referentes

La teoría menciona que la reputación de altos directivos como líderes y referentes es un punto altamente importante ya que, al haber mayor cercanía a los fundadores o dirigentes de la

startup, atraería a los trabajadores a querer trabajar con personas a las que consideran reconocidas, aceptables y deseables de trabajar; lo cual es reforzado por los expertos que indican exactamente lo mismo. Por parte de los fundadores, suelen comunicar la experiencia, tanto de los fundadores como de ciertos líderes dentro de la empresa, para motivar el ingreso de nuevos trabajadores con temas de aprendizaje y experiencia en el rubro. Por parte de los trabajadores, se formaron dos grupos, dentro del total de trabajadores entrevistados, la mitad no conocían a los líderes antes del ingreso y la otra mitad sí conocía a los fundadores o a algún integrante de la gerencia y los consideraban buenos y exitosos en sus campos, por lo que sí les generó motivación para poder aplicar a la empresa.

Finalmente, se puede concluir que esta variable no es tan valorada por los trabajadores, en su mayoría no conocían a los fundadores. Sin embargo, los trabajadores que sí tenían conocimiento anterior de ellos, concordaron con la teoría y los expertos.

4.6. Locación de la startup

Por parte de la teoría, se menciona que si la startup consigue estar en una buena locación, esto resultaría atractivo para el personal ya que, no suelen tener un lugar específico dados los recursos limitados, lo cual es validado por los expertos. Por parte de los fundadores, mencionan que la locación de la oficina queda en segundo plano porque la mayoría de trabajadores se encuentra laborando en remoto, incluso muchos no cuentan con oficina propia y a veces se reúnen en lugares determinados. Por su lado, los trabajadores comentan algo similar, pues la mayoría de los trabajadores realizan trabajo remoto, por lo que la ubicación de la oficina no tiene mucho impacto en su trabajo. Sin embargo, las startups que trabajan con material audiovisual o gran cantidad de productos tienen almacén u oficinas de grabación, en ese caso sí valoran la locación de la startup.

En este caso, se puede notar que esta variable se encuentra en segundo plano, pues la mayoría de las startups utilizan el método de trabajo remoto para sus trabajadores.

4.7. Industrias de desarrollo

La presente variable fue propuesta por los expertos, los cuales mencionan que es un factor importante que genera atracción, pues se suelen desarrollar industrias muy especializadas o no muy desarrolladas en el país, lo que abre las puertas a los interesados las pocas empresas que participan en esta industria. Los fundadores concuerdan en que es una variable muy importante a tomar en cuenta pues resulta atractiva la industria en la que se desarrolla la startup sobre todo si es un nicho no muy explorado, sin embargo, no lo resaltan fuertemente en sus

prácticas de atracción de talento. Por otro lado, los trabajadores concuerdan con esto ya que, ellos encuentran muy atractivo el poder desarrollarse en determinada industria de la mano de empresas en las que podrán crecer más rápido pues en caso contrario tendrían que ir a otros países para poder tener acceso a ellas. Así, esta variable encontrada resulta muy interesante y atractiva para el personal talentoso a atraer.

4.8. Conclusión y recomendación final de los atributos organizacionales

Finalmente, dentro de los atributos organizacionales, el factor más atractivo fue el liderazgo y posición en el mercado, pues los trabajadores mencionan que eso demostraba estabilidad y potencial de crecimiento, asimismo eran un respaldo del buen trabajo que estaban realizando. Por parte de los fundadores, esto no se comentó mucho a sus colaboradores para intentar atraerlos, pero si fue transmitido a sus clientes directos.

Tabla 7: Variables de los atributos organizacionales

4	Variables y sub-variables	Conclusión	Atractivo
4.1.	Liderazgo y posición en el segmento de mercado.	Expertos: no considerarlo por ser irrelevante dado el grupo de estudio.	-
4.2.	El alcance internacional de las actividades de la empresa.	Relevante para los trabajadores por la repercusión de la startup.	Alto
4.3.	Una historia positiva de la empresa.	La historia positiva la generan en torno al producto/servicio que tienen y se expande a través de redes.	Medio
4.3.1.	Reputación de la empresa en redes sociales.*	Startups comparten sus logros en redes sociales, pero no es un factor muy valorado por el personal, al querer ingresar a trabajar.	Bajo
4.3.2.	Calidad del producto/servicio de la startup.*	La reputación de la empresa va alineada a la de su producto/servicio, pero esto no se comunica ampliamente al atraer talento.	Alto
4.3.3.	Reconocimiento por ser un buen lugar para trabajar.*	Expertos: no considerarlo por ser irrelevante dado el grupo de estudio.	-
4.4.	Fuerte reputación de las marcas de consumo de la empresa.	Expertos: no considerarlo por ser irrelevante dado el grupo de estudio.	-
4.5.	Reputación de altos directivos como líderes y referentes.	Sí hay conocimiento y de la variable al atraer talento, pero no es un factor determinante para los trabajadores.	Medio
4.6.	Locación de la startup.*	No es determinante ya que, la mayoría realiza trabajo remoto.	Bajo
4.7.	Industrias de desarrollo.*	Interés en trabajar en determinada industria y aún más dada las expectativas de alto crecimiento de la startup.	Alto
Conclusión del atributo: Es el menos comunicado al atraer talento y presenta menor interés del personal a atraer.			

* Adicionales a los atributos de la estrategia de Marca Empleadora presentado por Martínez-Hague (2021).

Tabla 8: Nivel de atractivo resultante de las variables

Atributos	Variables y sub-variables	Atractivo
Económicos	Promesa de mayor retorno en el futuro.*	Alto
Económicos	Flexibilidad y horarios de trabajo equilibrados.	
Funcionales	Oportunidades profesionales de promoción y rotación.	
Funcionales	Jerarquía plana. *	
Funcionales	Bajo nivel de burocracia.*	
Funcionales	Funciones con oportunidad de liderazgo y crecimiento.*	
Funcionales	Oportunidades de aprendizaje y acceso a la formación de alto nivel.	
Funcionales	Oportunidades para el desarrollo profesional y personal.	
Funcionales	La oportunidad que el puesto brindará para desarrollar la carrera de la persona (empleabilidad).	
Psicológicos	Oportunidades para utilizar las competencias de las personas.	
Psicológicos	La creencia de que el trabajo en la organización es significativo.	
Psicológicos	Un trabajo responsable e intrínsecamente gratificante.	
Organizacionales	El alcance internacional de las actividades de la empresa.	
Organizacionales	Calidad del producto/servicio de la startup.*	
Organizacionales	Industrias de desarrollo. *	
Económicos	Pago por encima del mercado.	Medio
Económicos	Un sistema justo de recompensas y bonificaciones.	
Económicos	Pago variable ante ingreso bajo.*	
Funcionales	Oportunidades para utilizar la última tecnología y equipos.	
Funcionales	Aprender a desarrollar programas.*	
Funcionales	Reto intelectual: introducir mayores niveles de tecnología en el mercado.*	
Funcionales	Oportunidades para la plena realización de los conocimientos y habilidades de los trabajadores.	
Psicológicos	Una fuerte y positiva cultura corporativa.	
Psicológicos	Clima organizacional por encima del promedio.	
Psicológicos	Relaciones interpersonales positivas dentro de la empresa.	
Psicológicos	Relación con jefes o superiores. *	

Tabla 8: Nivel de atractivo resultante de las variables (Continuación)

Atributos	Variables y sub-variables	Atractivo
Psicológicos	Relación con pares.*	
Organizacionales	Una historia positiva de la empresa.	
Organizacionales	Reputación de altos directivos como líderes y referentes.	
Económicos	Garantías de empleo estable.	
Económicos	Un atractivo y personalizado paquete de beneficios.	Bajo
Psicológicos	Espíritu de trabajo en equipo como forma de trabajar en la empresa.	
Psicológicos	Evaluación objetiva del desempeño.	
Organizacionales	Reputación de la empresa en redes sociales. *	
Organizacionales	Locación de la startup. *	

*Adicionales a los atributos de la estrategia de Marca Empleadora presentado por Martínez-Hague (2021).



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusión respecto al objetivo Específico 1 (Identificar los atributos de atracción de la estrategia de Marca Empleadora más importantes/relevantes para las startups).

A los atributos encontrados en la nota académica de Marca Empleadora presentado por Martínez-Hague (2021) se le añadieron variables adicionales. Esto debido a que otros autores las consideran importantes para la atracción de talento específicamente en el caso de las startups, con lo cual se obtuvo una mayor recolección de datos para ser validados con los expertos.

A continuación, se presentarán todos los atributos adicionados a lo presentado por Martínez-Hague (2021):

Atributos económicos: Pagos variables ante ingresos bajos, promesa de mayor retorno en el futuro y énfasis en flexibilidad horaria.

Atributos funcionales: Jerarquía plana, bajos niveles de burocracia, funciones con oportunidad de liderazgo y crecimiento, entorno altamente innovador para crear productos y servicios novedosos, aprender y desarrollar programa, reto intelectual e introducir mayores niveles de tecnología en el mercado.

Atributos psicológicos: Mayor relación con superiores y pares.

Atributo organizacional: Reputación de la empresa en redes sociales, calidad del producto/servicio de la startup, reconocimiento por ser una buena lugar para trabajar, locación de la startup y, finalmente, la industria en desarrollo.

Objetivo Específico 2 (Identificar qué atributos de atracción de la estrategia de Marca Empleadora para startups están presentes en las prácticas de atracción de talento de las startups consideradas Emprendimiento Dinámicos de Startup Perú en etapa de transición):

En este caso concluimos que no todas las variables presentadas por la estrategia de Marca Empleadora, de acuerdo al conglomerado de atributos presentado por Martínez-Hague (2021) y otros autores, deben ser consideradas en el caso de las startups peruanas, esto debido a que los expertos indican que no existen o no son relevantes para el caso de estudio. Como fue el caso de las variables: *Reputación de la organización como empleador en términos legales laborales, liderazgo y posición en el segmento de mercado, reconocimiento por ser un buen lugar para trabajar y fuerte reputación de las marcas de consumo de la empresa.* Por esta razón, estas variables ya no fueron consideradas en las entrevistas a profundidad realizadas a los fundadores

y trabajadores de las startups seleccionadas. Pues, tras ello, se tuvo la oportunidad de ser más precisos en los factores atractivos al atraer talento en las startups peruanas.

Objetivo Específico 3 y 4 (Identificar qué atributos de la estrategia de Marca Empleadora para startups son reconocidos como existentes por sus empleados/ Identificar qué elementos de la estrategia de Marca Empleadora para startups, son considerados atractivos por los empleados).

En el caso del atributo económico, concluimos que es importante resaltar que si se quiere implementar alguna medida para atraer al personal talentoso que necesitan las startups, debe prestarse especial atención a la sub-variable *promesa de mayor retorno en el futuro*, dado que fue la variable más atractiva para los trabajadores, y comunicar abiertamente para lograr atraer a este personal talentoso. Además, se debe prestar la misma atención a la flexibilidad y horarios de trabajo equilibrados. Esto no significa que se deba descuidar las demás variables ya que, sí influyen al atraer talento aunque en menor medida según la percepción de los trabajadores entrevistados.

En el caso de los atributos funcionales, concluimos que los fundadores sí ofrecen estos atributos a sus trabajadores y estos últimos validan ello. Asimismo, dado que las variables más atractivas para los trabajadores fueron: *oportunidades profesionales de promoción y rotación reforzado por las jerarquía plana, bajo nivel de burocracia y las funciones con oportunidad de liderazgo y crecimiento; oportunidades de aprendizaje y acceso a la formación de alto nivel; Oportunidades para el desarrollo profesional y personal y finalmente la oportunidad que el puesto brindará para desarrollar la carrera de la persona (empleabilidad)*, si se quisiera hacer algo para aumentar el atractivo para el personal talentoso, las startups peruanas deberían tomar en cuenta estas variables, potenciarlas y comunicarlas directa e indirectamente.

En el caso de los atributos psicológicos, se concluye que las variables que más atracción generaron fueron: *Oportunidades para utilizar las competencias de las personas, la creencia de que el trabajo en la organización es significativo y un trabajo responsable e intrínsecamente gratificante*. Esto, debido a que una de las principales motivaciones de los trabajadores es el aprendizaje y desarrollo profesional. Adicionalmente, es importante resaltar que este atributo tuvo mayor visibilidad en los trabajadores contratados por referidos que en los postulantes en sus distintas plataformas ya que, los referidos tenían acceso a los comentarios de los trabajadores de la propia startup. En ese sentido, como recomendación se debería hacer una diferenciación entre los grupos y destacar distintos atributos, además, prestar la atención posible a las variables más atractivas encontradas para atraer al personal talentoso. Asimismo, se puede resaltar que

existe una oportunidad para atraer talento ya que, es un atributo muy valorado más no tan comunicado o utilizado para mejorar la estrategia de atracción del talento en las startups. Por un lado, los fundadores comentaron que valoran mucho este tipo de atributos pues influye mucho en la creación de estrategias de la empresa, lo que beneficia al crecimiento de la misma y asegura trabajadores con una visión similar. Por el otro, los trabajadores valoran este tipo de beneficios, pero recién los conocen al ingresar a la empresa por lo que sería conveniente comunicarlo abiertamente para reforzar el impacto de su estrategia.

En el caso de atributos organizacionales, se concluye que las variables más atractivas para los trabajadores fueron el *alcance internacional de las actividades de la empresa, la calidad del producto/servicio de la startup y las industrias en desarrollo*. Por ello, si se quiere realizar alguna implementación dentro de este grupo de atributos con la finalidad de atraer al personal talentoso, las startups deberían tomar en cuenta las 3 variables mencionadas y actuar en base a ello. Además, se concluye, dadas las entrevistas, que este atributo es el menos comunicado o usado para atraer talento, asimismo, los trabajadores entrevistados tuvieron bajo interés por las variables presentadas pues no las consideran atractivas.

Conclusiones del objetivo general: (Proponer un conjunto de atributos de atracción de talento de la estrategia de Marca Empleadora para startups, que debe ofrecer para ser atractiva.

Como parte de la selección del “personal talentoso” se dio apertura a los fundadores a qué elijan a quienes consideraban dentro de esta categoría en sus startups, puesto que no se encontró información respecto a un perfil específico alineado a las startups. Así, se encontró en las entrevistas con los fundadores, después de haber analizado la información, la existencia de un perfil específico a los cuales los fundadores apuntan. Lo llaman el “perfil emprendedor” y lo caracterizan como personas que les gusta emprender y tienen la sensación de “apostar” por un producto con el que ellos creen, asimismo mencionan que se encuentran en busca permanente de este perfil, pues comprenden que no todos los trabajadores, por más que tengan las herramientas técnicas o experiencia, encajan con el tipo de trabajo que se requieren en las startups. Esto se complementa mucho con los atributos que se encontraron, pues se destaca la *posibilidad de aprendizaje, la flexibilidad y la jerarquía plana*. Sin embargo, los mismos fundadores reconocen que este tipo de flexibilidad será muy difícil de sostener conforme la empresa crece, pues el tamaño y la cantidad de personas que trabajarán serán mucho más grandes. Esto, en un futuro podría traer problemas con el perfil que ellos mismos buscan, pues al perder esa flexibilidad podrían perder el interés. Lo antes mencionado, da paso a las recomendaciones para futuras investigaciones del tema, en este caso específico al “perfil

empresario” en las startups peruanas y la evolución según la etapa en la que se encuentra la startup.

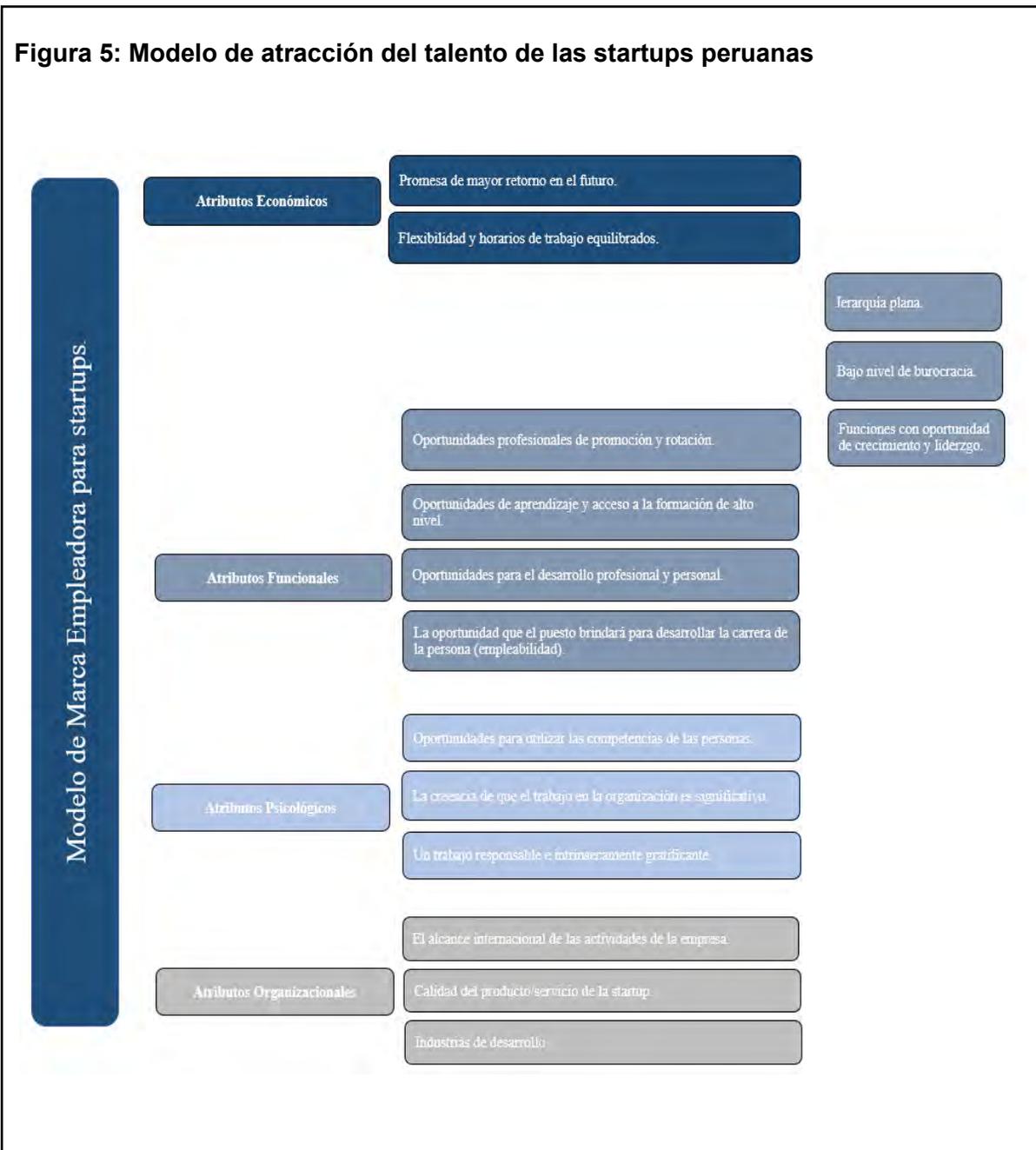
Por otra parte, es importante resaltar que dependiendo de la etapa en la que se encuentra una startup, esta puede presentar distintos atributos de atracción del talento como lo mencionaron los expertos. Por ello, dado que el grupo de estudio seleccionado se encuentra en la etapa de transición o inicios de escalamiento, se validó a través de la entrevista a fundadores que en esta etapa tener al mejor personal es altamente importante pues tienen mayor responsabilidad y las decisiones que tomen son visibles en la empresa. Esto lo validaron también los trabajadores pues mencionaron la visibilidad e impacto que tienen sus aportes en la startup. Dicho así, es relevante poner énfasis en los atributos que el personal talentoso consideró atractivo en startups que atraviesan esta etapa, pues es clave para lograr atraerlos ya que, con ellos se logrará el objetivo de crecimiento que es punto crítico en esta etapa.

En ese sentido, este estudio se centra en startups que se encuentran en una etapa de transición o inicio de escalamiento, por lo que en futuras investigaciones se puede contrastar los atributos de las startups que se encuentran en otras etapas y poder ver así la evolución de las estrategias de las startups de acuerdo a la etapa en la que se encuentran y evaluar los requerimientos del personal talentoso que necesitan.

En adición, se puede complementar la investigación con un análisis cuantitativo de los atributos encontrados, de esta manera se podrá validar con una mayor cantidad de startups de diferentes rubros ya que, la cantidad de entrevistas realizadas fue limitada y estudiada a fondo a través de un enfoque cualitativo.

Finalmente, se presenta el modelo resultante de los atributos de atracción del talento de las startups peruanas que se logró obtener tras las entrevistas y el análisis realizado. En donde se conglomeran las variables más atractivas para el personal talentoso de las startups. Este modelo a presentar puede servir de guía inicial para formar un modelo consolidado que permita a las startups atraer al personal talentoso que requieren. Cabe mencionar que no es un modelo validado, solo se presenta a modo de referencia como resultado del estudio. Asimismo, es importante mencionar que con este modelo resultante se busca cumplir el objetivo de la investigación que es dar el primer paso a la búsqueda de solución del problema planteado, por lo que se logró identificar los atributos de atracción más importantes en las startups estudiadas. Lo cual podría dar apertura a futuras investigaciones en donde se pueda dar parámetros de lo que es atractivo en una startup y lograr hacer una comparación de su nivel de atractivo frente a empresas grandes.

Figura 5: Modelo de atracción del talento de las startups peruanas



REFERENCIAS

- Aamoucke, R. (2016). *Innovative Start-Ups and the Distribution of Human Capital*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-44462-8>
- Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human Resource Management Review*, 29(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.009>
- Adhanan, E. (2023). *What are the three stages of a startup?*. Silicon Valley Bank. <https://www.svb.com/startup-insights/startup-growth/what-are-the-three-stages-of-a-startup>
- Aguado, M. & Arensburg, I. (2015). Las limitaciones de las startups ante la atracción de talento. *Capital Humano*, (301), 34–36.
- Almus, M. (2002). What characterizes a fast-growing firm? *Applied Economics*, 34(12), 1497–1508. <https://doi.org/10.1080/00036840110105010>
- Alva del Solar, L., Cruz, C. & Wong, L. (2019). *El Concurso StartUp Perú en la Gestión de desarrollo de emprendimientos innovadores: Acerca de las percepciones de las startups beneficiarias de la 1ra a la 4ta generación*. En L. Chavez y C. Garrido (Coords.) Estrategias Regionales de Innovación y Universidades. Visiones y Herramientas Para El Desarrollo En Iberoamérica (pp. 59–73). UTN. <https://redue-alcue.org/website/content/publicaciones/eriuniversidades/Cap-04.pdf>
- Alvarez, J. (2021). *Determinantes de la Sobrevivencia de Startups Peruanas* [Tesis de doctorado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/19996>
- Álvarez, M. (2018). Brechas para el Emprendimiento en la Alianza del Pacífico (*Síntesis del estudio*) Observatorio Estratégico de la Alianza del Pacífico http://brechas.asela.org/static/media/estudio_brecha_oep_resumen.f427e96b.pdf
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Ansar, N., & Baloch, A. (2018). Talent and Talent Management: Definition and Issues. *IBT Journal of Business Studies*, 14(2), 174–186.
- Arcos, M., Morales, P. & Galvez, N. (2018). *Estudio descriptivo de las prácticas de atracción y retención de talento humano de seis startups peruanas. Estudio de caso múltiple: CREHANA, SPORTAFOLIO, IFURNITURE, TANNDER, DINAMO Y qAIRa*. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/13577>
- Ariyanto, R. & Kustini, K. (2021). Employer branding and employee value proposition: The key success of startup companies in attracting potential employee candidates. *Annals of Human Resource Management Research*, 1(2), 113–125. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v1i2.728>

- Armstrong, M. & Taylor, S. (2010). *Armstrong's Handbook of Human-resource Management Practice* (11th ed.). *Human Resource Management International Digest*, 18(4).
<https://doi.org/10.1108/hrmid.2010.04418dae.001>
- Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor (2021). *Inversión en startups peruanas (Reporte de medio año 2020)*. https://16b4b2e1-5518-44c9-afd7-596f76c777cc.filesusr.com/ugd/71bb4f_e25dbbf0512f442e82c1fe154eddbc04.pdf
- Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor (2022). *Nosotros*. PECAP.
<https://www.pecap.pe/nosotros>
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Baptista, R., Karaöz, M. & Mendonça, J. (2014). The impact of human capital on the early success of necessity versus opportunity-based entrepreneurs. *Small Business Economics*, 42(4), 831–847. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9502-z>
- Bellosillo, L. (2019). *Análisis y posicionamiento de la marca empleadora: diferencias y similitudes en las estrategias de multinacionales consolidadas y startups*. [Tesis de pregrado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Universidad Pontificia Comillas.
<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/295684/retrieve>
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94.
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Claire, N. (2013). *Investigating Talent Attraction: Perceived Attractiveness of Non-financial Reward Elements by means of an Experimental Design* [Tesis de maestría, University of Cape Town].
- Colombo, M. G. & Grilli, L. (2010). On growth drivers of high-tech start-ups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 610–626. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.01.005>
- Coulson-Thomas, C. (2012). Talent management and building high performance organizations. *Industrial and Commercial Training*, 44(7), 429–436.
<https://doi.org/10.1108/00197851211268027>
- Domsch, M. & Hristozova, E. (2006). *The Role of Human Resource Management in Consulting Firms*. En M. Domsch y E. Hristozova (Eds.), *Human Resource Management in Consulting Firms* (pp. 3–24). Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/3-540-31138-6_1
- Ehrhart, K. & Ziegert, J. (2005). Why Are Individuals Attracted to Organizations? *Journal of Management*, 31(6), 901–919. <https://doi.org/10.1177/0149206305279759>
- Ericsson, A., Prietula, M. & Cokelym, E. (2007). *The Making of an Expert*. *Harvard Business Review*, 7, 115–121.

- Faria, S., Marra, A., Ássimos, B. & Souza, M. (2021). Attracting talents in startups: Discourses of seduction. *Contextus - Contemporary Journal of Economics and Management*, 19(5), 59-70. <https://doi.org/10.19094/contextus.2021.61610>
- Franca, V. & Pahor, M. (2012). The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. *Journal of Marketing and Management*, 3(1), 78–122.
- Gagné, F. (2000). *Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-Based analysis*. En K. Heller, F. Mönks, R. Subotnik y R. Sternberg (Eds.), *International handbook of giftedness and talent*. https://www.researchgate.net/publication/286509016_Understanding_the_Complex_Choreography_of_Talent_Development_Through_DMGT-Based_Analysis
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Gan@Más (2022, 21 de junio). *Startup Perú 8G+: Conozca a los 105 emprendimientos ganadores que obtendrán hasta S/ 150,000*. Gan@Más Portal de noticias y revista para emprendedores. <https://revistaganamas.com.pe/startup-peru-8g-conozca-a-los-105-emprendimientos-ganadores-que-obtendran-hasta-s-150000/>
- Gomes, M., Lotti, F., del Giudice, M., Kotabe, M., Chin, T. & Kelle, P. (2022). Life cycle analysis of Brazilian startups: characteristics, intellectual capital, agents and associated risks. *Journal of Intellectual Capital*, 23(6), 1348–1378. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2021-0005>
- Goñi, E. & Reyes, S. (2019). On the Role of Resource Reallocation and Growth Acceleration of Productive Public Programs: Effectiveness of a Peruvian Dynamic Entrepreneurship Program and the Implications of Participants’ Selection. (*Informe de discusión n° IDB-DP-707*). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0001825>
- Gosztonyi, M., Csákné J. & Zsigmond-Heinczinger, S. (2022). Comparison of Applicability of Startup Life Cycle Theories Based on Natural Language Processing. *Eastern European Economics*, 60(6), 511–539. <https://doi.org/10.1080/00128775.2022.2111312>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL.
- Hodor, E. (2014). Total rewards model in Romanian Companies. *SEA - Practical Application Science*, 1(3), 232–238. https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/SPAS_3_28.pdf
- Hubschmid, E. (2013). *Shaping Efficient Employer Branding Strategies to Target Generation Y: A Cross-National Perspective on Recruitment Marketing*. Peter Lang AG.
- Kagwiria, R. (2016). Effect of Talent Attraction on Organization Performance in Companies Listed in Nairobi Securities Exchange in Kenya. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 5(10), 727–732.

- Leekha, N. & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Leigh, A. (2009). Research topic: Talent management. *People Management*, 33, 86–86.
- Lengua, C. (2021, 02 de mayo). Promperú: Startups de e-commerce y fintech son las que destacan en el ecosistema innovador peruano. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/promperu-startups-de-e-commerce-y-fintech-son-las-que-destacan-en-el-ecosistema-innovador-peruano-ncze-noticia/>
- Lloyd, S. (2002). Branding from the Inside Out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64-66.
- Luna, L. & Morón, J. (2017). *Factores que permiten el desarrollo de startups peruanas con características de una Born Global Firm* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623507/Luna_AL.pdf?squence=15&isAllowed=y
- Mańkowska, N. (2019). Startups in Poland on the internet of things market: Development and life cycle. *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE*, 2, 621–628. <https://doi.org/10.34190/ECIE.19.154>
- Maqueira, J. & Bruque, S. (2014). Gestión del talento en la empresa. Lecciones desde el ámbito deportivo: modelos Fútbol Club Barcelona ‘versus’ Real Madrid Club de Fútbol. *Harvard Deusto Business Research*, 3(2), 101–116. <https://doi.org/10.3926/hdbr.58>
- Martinez-Hague, P. (2021). *Los atributos de la marca empleadora: percepciones en alumnos de Perú y Francia*. [Notas académicas, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/176929>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business School Publishing.
- Minasyan, N. (2020). Talent attraction and retention (*Desk Study*). UNDP Kolba Lab. <https://kolba.am/wp-content/uploads/2021/12/Talent-attraction-and-retention.pdf>
- Ministerio de la Producción (2019a). Startup Perú 7G (*Bases del concurso capital semilla para Emprendimientos Dinámicos*). https://www.proinnovate.gob.pe/fincyt/doc/emprendimiento-dinamico/7G/bases/Bases%20Dinamicos%207G_firmaD_0102191702.pdf
- Ministerio de la Producción (2019b). Startup Perú 7G (*Bases del concurso capital semilla para emprendimientos Innovadores*). https://www.proinnovate.gob.pe/fincyt/doc/emprendimiento-innovador/7G/bases/Bases%20Innovadores%207G_firmaD_0102191703.pdf
- Ministerio de la Producción (2023, 30 de junio). *¿Quiénes somos?* Startup Perú. <https://startup.proinnovate.gob.pe/>

- Montoya, D. (2016). Startup y Spinoff : definiciones , diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. *Contexto*, 5, 141–152.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=121462537&lang=pt-br&site=ehost-live>
- Moser, K., Tumasjan, A. & Welpe, I. M. (2015). Small, but attractive: the effect of employer branding and legitimacy on startup attractiveness. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 10-28. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.105>
- Mucchielli, A. (2001). *Diccionario de Métodos Cualitativos en Ciencias Humanas y Sociales. Madrid*. Síntesis Editorial.
- Mukul, K. & Saini, G. (2021). Talent acquisition in startups in India: the role of social capital. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1235–1261.
<https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2020-0086>
- Nijis, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180–191. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.002>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2016). Startup América Latina 2016. Construyendo un futuro innovador (*Síntesis y recomendaciones de política*).
https://www.oecd.org/dev/americas/Startups2016_Si-ntesis-y-recomendaciones.pdf
- Page Personnel. (2023) Estudio de Remuneración Perú 2023 (Reporte). Page Group.
https://b2blatam.page.com//954693/2023-09-08/5ph9g/954693/16941815313hz7DWGQ/Peru_ER2023.pdf?utm_source=pi_edm&utm_medium=email&utm_campaign=PE-MP-ES-CT22-CH1-NON-Estudio_de_Remuneración_2023-Autoresponder-CONT
- Pandey, S. & Pattnaik, P. (2017). People issues in start-ups: challenges and solutions. *Strategic HR Review*, 16(4), 194–196. <https://doi.org/10.1108/SHR-09-2016-0081>
- Parthasarathy, M. & Pingle, S. (2014). Study of talent acquisition practices - A review, on global perspective. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 11, 80–85.
- Perez, S. (2016). *Employer branding: una nueva estrategia diferenciadora* [Máster universitario en Recursos Humanos, ICADE Business School].
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/9372/TFM000335.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Peters, T. (2006). Leaders as talent fanatics. *Leadership Excellence*, 23(11), 12–13.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Harvard Business Press.
- Picken, J. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587–595. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.002>

- Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and Commercial Training*, 43(4), 206–216.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00197851111137825/full/html>
- Puncheva-Michelotti, P., Hudson, S. & Jin, G. (2018). Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising. *Business Horizons*, 61(4), 643–651.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.04.003>
- Puri, H. (2019). Attracting Talent: Experiences of Start-Ups in India. *Journal of Entrepreneurship & Management*, 8(1), 1–6.
<http://proxy.lib.sfu.ca/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=136145381&site=ehost-live>
- Rose, E. (2006). *Influences of organisational image on applicant attraction in the recruitment process* [Tesis de maestría, Queensland University of Technology]. QUT ePrints.
https://eprints.qut.edu.au/16283/1/Natalie_Rose_Thesis.pdf
- Salamzadeh, A. & Kesim, H. (2015, julio). Startup Companies: Life Cycle and Challenges. En *4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE)*.
<https://ssrn.com/abstract=2628861>
- Sauermann, H. (2018). Fire in the belly? Employee motives and innovative performance in start-ups versus established firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(4), 423–454.
<https://doi.org/10.1002/sej.1267>
- Schuh, G. & Studerus, B. (2022, 07 de agosto). Methodology for the Startup Life Cycle-Dependent Design of Cooperation between Corporates and Startups. En *2022 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)* (1–13). IEEE. <https://doi.org/10.23919/picmet53225.2022.9882614>
- Schumann, M. & Sartain, E. (2008). *Brand from the Inside*. Jossey-Bass.
- Sheen, R. (2018). *El employer brand (marca empleador) en el Perú: oportunidades y buenas prácticas empresariales en el entorno global del trabajo*. Universidad de Lima. Fondo Editorial. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/10176>
- Silzer, R. & Church, A. (2010). *Identifying and assessing high-potential talent*. *Current organizational practices*. En R. Silzer y B. Dowell (Eds.), *Strategy-Driven Talent Management* (pp. 213 – 276). Society for Industrial and Organizational Psychology
- Sirotna, N. (2016). *Employer Branding in startups - case startup company: CupoUnion* [Tesis de pregrado, Turku University of Applied Sciences]. Theseus Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ja julkaisut.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/114586/Sirotna_Natalia.pdf;jsessionid=E C769FD2F527D92768F27464E83143BB?sequence=1
- Spigel, B. (2017). The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49–72. <https://doi.org/10.1111/etap.12167>
- Startup Perú. (2022). *Emprendimientos Dinámicos*.
<https://startup.proinnovate.gob.pe/concursos/emprendimientosdinamicos/>

- Svedberg, F., Karlsson, L. & Kaminsky, M. (2020a). Living the brand [Jönköping University]. *Engineering Management Journal*, 11(2), 63-65. <https://doi.org/10.1049/em:20010206>
- Svedberg, F., Karlsson, L. & Kaminsky, M. (2020b). *'Living the Brand': A Qualitative Study on how Swedish Startups should Implement Employer Branding to the Core of their Business to Attract and Retain Top Talent* [Tesis de pregrado, Jönköping University]. Jönköping University Publications. <http://hj.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1438756&dswid=8888>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M. & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Trinh, T. (2013). *Brand Building In Startups: Case Study Of Qua Hanoi Xua* [Tesis de pregrado, Vietnam National University] Thư viện số tài liệu nội sinh. http://repository.vnu.edu.vn/handle/VNU_123/140068
- Tumasjan, A., Strobel, M. & Welp, I. M. (2011). Employer Brand Building for Start-Ups: Which Job Attributes Do Employees Value Most? *Journal of Business Economics*, 81, 111-136. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1738955>
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 2012(63), 55–61. <https://doi.org/10.1002/ltl.20011>
- Verma, Y. (2016). Talent Acquisition: A Crucible Facet. *Human Capital*, 19, 19–20. <https://search-ebscohost-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=116175755&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Weiss, A. & Mackay, N. (2009). *The talent advantage: How to attract and retain the best and the brightest*. John Wiley & Sons.
- Williams, M. (2000). *The War of Talent: Getting the best of the best*. Chartered Inst of Pers/Develop

ANEXOS

ANEXO A: Lista de ganadores de concursos de Startup Perú 2022

Tabla 9: Lista de ganadores de concursos de Startup Perú 2022

N°	Startup
1	MiTienda
2	Drone Films Project
3	Inkan Negro SAC
4	Go Barman
5	SANIMAX
6	Bio Natural Cover
7	Adfly
8	Tappers
9	Blue Shark Purification
10	Arisale
11	Proximity
12	METTA TECHNOLOGIES
13	Kunan Salud
14	BAMBOO BALANCE PERÚ S.A.C
15	GEOMATIC GREEN S.A.C
16	LEGAL VENTURES
17	Tami Salesbot Inmobiliario
18	Manzana Verde
19	Linkminers
20	Cursalab
21	Doctor CV
22	Baby Loli
23	INVERSIONES IO
24	THE HUB
25	cuidaMED
26	CIRSYS
27	Portero Seguro

Tabla 9: Lista de ganadores de concursos de Startup Perú 2022 (Continuación)

28	Doctorcliq
29	Fitia: App social de nutrición automatizada para perder peso
30	Tilladora integrada a una zarada vibratoria para el análisis físico de muestras de café pergamino
31	Clicker
32	Arcux: Capacitación online para el sector de la construcción
33	Tandia
34	Hangertips: Contamos historias del Perú a través de productos y medios digitales
35	Dog Houser
36	Voyant S.A.C.
37	Desarrollo y expansión de la Franquicia peruana Florever Perú
38	Mucha Chita S.A.C. (PesCo)
39	Laus
40	MiBolsillo
41	GenderLab
42	Smart Doctor

Fuente: Gan@Más (2022).

ANEXO B: Lista de startups estudiadas

Tabla 10: Lista de startups estudiadas

Startup	Características principales de la startup	Trabajadores	Sector	Facturación en soles (aproximada)
Mercadillo.pe	Se fundó en el 2019 E-commerce de alimentación saludable y líneas sostenibles. Tienen 1500 productos en web y 150 distintas marcas (70% peruanas). Las contrataciones han sido por referidos, principalmente, LinkedIn y Lumingo.	8 trabajadores permanentes	E-commerce	120 000 anuales
MiTienda	Startup con 6 años en el mercado. Se encargan de resolver los problemas de emprendedores al querer tener una tienda virtual.	8 trabajadores permanentes	Tech Management	1 000 000 anuales
Voyant	Startup que brinda plataforma encargada de dar monitoreo y soluciones a empresas para anticiparse a fallas de infraestructura. 2 años en el mercado. Contrataciones a través de terceros. Para determinar el perfil tienen una junta con el equipo externo.	13 trabajadores permanentes	Tech Management	120 000 anuales
Manzana Verde	Startup con 5 años en el mercado. Produce comida saludable. Participación en Perú, México y Colombia.	42 trabajadores	Foodtech	120 000 anuales
DoctoCliq	Plataforma orientada a simplificar la gestión clínica post consulta para brindar mejor experiencia. 16 personas trabajando en la startup. Primeras contrataciones enfocadas en la parte operativa.	16 trabajadores permanentes	Tech Management	2 000 000 anual
Cursalab	La startup cuenta con 5 años en el mercado. Principales clientes cadenas de restaurantes, farmacias y retail. Primera contratación a través de referidos, contrató un socio comercial.	14 trabajadores permanentes	EduTech	500 000 anual
Adfly	Startup enfocada en dar beneficios a colaboradores de empresas. Las principales contrataciones fueron por medio de LinkedIn.	14 trabajadores permanentes	Tech Management	1 000 000 anuales
lpluton	Startup fundada en el 2018. Plataforma educativa online que ayuda a estudiantes de todo el mundo. Principales contrataciones de referidos, LinkedIn.	30 trabajadores	EduTech	1 500 000 anual

Tabla 10: Lista de startups estudiadas (Continuación)

Startup	Características principales de la startup	Trabajadores	Sector	Facturación en soles (aproximada)
Arcux	Startup con 4 años en el mercado. Plataforma educativa para ingenieros y arquitectos.	12 trabajadores permanentes	EduTech	200 000 anual
Arisale	Startups encargada de diseñar soluciones de pago para negocios pequeños y medianos.	50 trabajadores permanentes	FinTech	No especificó



ANEXO C: Guía de Entrevistas para expertos en startups peruanas

Objetivo:

Validar los atributos de atracción de la estrategia de Marca Empleadora más importantes/relevantes para las startups.

Introducción:

Nosotras somos Angie y Marcia, alumnas del 10mo ciclo de la facultad de Gestión y Alta Dirección y en este momento nos encontramos realizando nuestra tesis sobre “Atracción de talento en startups peruanas en etapa de transición”. En ese sentido, nos gustaría validar cuáles son las prácticas de atracción de la estrategia de Marca Empleadora usadas en las startups peruanas.

Preguntas:

Para poder ordenar y caracterizar las prácticas que utilizan las startups nos estamos apoyando de la estrategia de Marca Empleadora que busca dar a conocer a una empresa como un lugar positivo para ingresar a trabajar. Esta estrategia se caracteriza por traer un paquete de beneficios funcionales, psicológicos y económicos que brindará un empleador para lograr que se identifiquen con la compañía.

En primer lugar, tenemos **los atributos económicos**. Estos los definimos como elementos materiales y/o monetarios que se le ofrecen al trabajador. Dentro de los cuales se pueden contar el pago, sistema de bonificaciones y paquetes de beneficios.

Considerando esta definición:

¿Cuáles son los atributos económicos más utilizados dentro de las startups peruanas?
(Para profundizar en las respuestas)

- ¿Tienen las startups la capacidad de brindar sueldos por encima del mercado? ¿Esto lo mencionan a la hora de atraer talento?
- ¿Se compensa de alguna manera el sueldo base?
- Pagos variables ante ingresos bajos
- ¿Más allá del sueldo, existe alguna otra forma de compensación que brindan las startups?
- Promesa de mayor ingreso en el futuro (equity).
- ¿El garantizar un empleo estable es algo que las startups peruanas ofrecen? ¿Por qué?
- ¿La flexibilidad y horario de trabajo equilibrado es una práctica frecuente en las startups peruanas? ¿Se utiliza para atraer talento?

- ¿Las startups ofrecen paquetes de beneficios personalizados a los trabajadores que buscan atraer? ¿Existe personalización de beneficios de acuerdo al puesto?
- ¿Es un atributo a considerar en las startups, la reputación que tengan como empleador en términos laborales?

Tras todo lo mencionado anteriormente, ¿existe algún otro atributo económico que pueda mencionar?

En segundo lugar, se encuentran los **atributos funcionales**, los cuales se definen como elementos referidos al desarrollo profesional y personal. Dentro de los cuales se pueden agrupar las oportunidades profesionales de promoción y rotación, las oportunidades de utilizar nuevas tecnologías y equipos, las oportunidades de aprendizaje y acceso a la información y las oportunidades de desarrollar empleabilidad.

Considerando esta definición:

¿Cuáles considera usted que son los atributos funcionales más utilizados dentro de las startups peruanas?

- En torno a las oportunidades profesionales, ¿cómo se gestionan las rotaciones y ascensos en las startups? ¿Es un factor atractivo?
- ¿Existe una jerarquía plana?
- ¿Existe un alto o bajo nivel de burocracia? ¿Por qué?
- ¿Se tiene funciones con mayor oportunidad de liderazgo y crecimiento comparado a una empresa grande?
- ¿Brindan las startups oportunidades para utilizar tecnología de último nivel y equipos novedosos? ¿Cómo? ¿Es un factor atractivo?
- ¿Brindan oportunidades de aprendizaje y acceso a formación de alto nivel?
- Dado su nivel de tecnología, ¿dan la posibilidad de aprender y desarrollar programas o desarrollar capacidades relacionadas al uso de tecnología?
- ¿Representan las startups un reto intelectual para sus trabajadores? ¿Por qué?
- ¿Ofrecen oportunidades para el desarrollo profesional y personal del trabajador? ¿Esto suele ser utilizado para atraer talento?
- ¿Tienen los trabajadores autonomía e independencia para el desarrollo de actividades?
- Si el empleado deja de trabajar en la startup, ¿tiene posibilidades o respaldo para acceder a empleos en empresas de prestigio?

- ¿El estar en una startup brinda alguna diferencia en el desarrollo y exploración de nuevas habilidades técnicas comparado a una corporación tradicional? ¿Cuáles y por qué?
- ¿Cómo se compone el equipo de trabajo de una startup?

¿Qué otro factor no mencionado anteriormente considera que están presentes en las startups?

En tercer lugar, tenemos el **atributo psicológico** que se define como los elementos que logran motivar anímicamente al empleado (no cosas físicas). Algunos ejemplos son la cultura corporativa positiva, el sentir que el trabajo es significativo y tiene impacto, un buen clima laboral, buenas relaciones laborales, entre otros.

Considerando esta definición:

¿Cuáles considera usted que son los atributos psicológicos presentes en las startups peruanas?

- ¿Permite la startup el desarrollo de las competencias personales de sus trabajadores?
- ¿Es un factor que motive a los trabajadores a formar parte de una startup, el creer que su trabajo es significativo? ¿Por qué?
- ¿Trabajar en una startup representa un mayor grado de responsabilidad para los trabajadores?
- ¿Qué representa para los empleados el trabajar en una startup?
- ¿Qué efecto tiene la cultura y clima de la startup en el trabajador? ¿El ambiente de trabajo es superior al de una empresa tradicional?
- ¿Cuál es el ambiente en el que se trabaja en la startup? ¿Qué tipo de relaciones interpersonales se generan?
- ¿Existe una mayor relación con superiores y comunicación informal?
- ¿El trabajador tiene cercanía con el grupo de trabajo?
- ¿En las startups se promueve el buen espíritu de trabajo en equipo?
- ¿Existe una evaluación objetiva del desempeño dentro de las startups?

¿Qué otro factor no mencionado podría agregar?

El último tipo de **atributo son las organizacionales**, que son entendidos como características de la empresa. Por ejemplo, el liderazgo que tienen en el mercado, el alcance internacional de la empresa, la historia positiva, líderes con buena reputación, entre otros.

Considerando esta definición:

¿Cuáles considera usted que son los atributos organizaciones más utilizados para atraer personal deseado dentro de las startups peruanas?

- ¿Considera que resaltar el liderazgo y posición en el segmento de mercado es una práctica común a la hora de atraer nuevo talento a las startups?
- Añadido a lo anterior, ¿se podría considerar la internacionalización de la startup como un punto atractivo para sus posibles empleados? ¿Es un factor presente en las startups peruanas?
- ¿La reputación o imagen positiva de la startup tiene algún efecto al momento de atraer al personal deseado? ¿Es un elemento utilizado por las startups peruanas?

Profundizar en:

- Reputación de la empresa en redes sociales.
- Reconocimiento por ser un buen lugar para trabajar.
- ¿La reputación del producto / servicio que brinda la startup es un atributo utilizado por las startups peruanas al intentar atraer talento?
- ¿Qué efecto tiene la reputación que logre formar una startup al lograr atraer al personal deseado?
- ¿Qué importancia tiene la reputación de los líderes de las startups? ¿Representa un punto atractivo al intentar atraer talento?
- Trabajar con personas a las que consideran valiosas.
- ¿La locación de la startup tiene relevancia al intentar atraer talento? ¿Por qué?

ANEXO D: Guía de entrevista a fundadores de startups peruanas

Objetivo:

Identificar qué atributos de atracción de la estrategia de Marca Empleadora en startups ofrecen las startups peruanas.

Introducción:

Nosotras somos Angie y Marcia, alumnas del 10mo ciclo de la facultad de Gestión y Alta Dirección y en este momento nos encontramos realizando nuestra tesis sobre “Atracción de talento en startups peruanas en etapa de transición”. En ese sentido, nos gustaría validar cuáles son las prácticas de atracción de la estrategia de Marca Empleadora usadas en las startups peruanas.

Preguntas

Datos personales:

- ¿Cuál es su nombre? ¿Edad?
- ¿Qué has estudiado? ¿Has tenido experiencia laboral?
- ¿Cuánto tiempo lleva funcionando la empresa? De manera general, ¿de qué se encarga?
- Aproximadamente, ¿cuántas personas trabajan dentro de la empresa? ¿Cómo decidiste iniciar a contratar a personas fuera del equipo fundador?
- ¿Qué perfil fue el primero que necesitaste? ¿El más difícil de encontrar?

Para poder ordenar y caracterizar las prácticas que utilizan las startups nos estamos apoyando la estrategia de Marca Empleadora que busca dar a conocer a una empresa como un lugar positivo para ingresar a trabajar. Esta estrategia se caracteriza por traer un paquete de beneficios funcionales, psicológicos y económicos que brindará un empleador para lograr que se identifiquen con la compañía.

En primer lugar, tenemos **los atributos económicos**. Estos los definimos como elementos materiales y/o monetarios que se le ofrecen al trabajador. Dentro de los cuales se pueden contar el pago, sistema de bonificaciones y paquetes de beneficios.

Considerando esta definición:

¿Qué atributos económicos suele ofrecer a la hora de atraer talento?

- Cuando se busca atraer al talento necesario para su startup, ¿qué atributos económicos ofrecen?

- Más allá de un sueldo fijo, ¿qué otra forma de compensación económica se ofrece?
- Si no es posible pagar un sueldo considerable a la persona que quieren atraer, ¿qué otra recompensa ofrecen para convencerlos?
- ¿Cómo es el manejo de los tiempos en su startup? ¿Considera que la flexibilidad horaria juega un papel importante en la atracción del talento?
- ¿Se les ofrece un empleo estable a las personas que buscan atraer en su startup?
- ¿Los beneficios ofrecidos en su startup son escogidos de acuerdo al puesto y persona que se busca ofrecer?

¿Qué otro atributo económico no mencionado, se ofrecen en su startup?

En segundo lugar, se encuentran los **atributos funcionales**, los cuales se definen como elementos referidos al desarrollo profesional y personal. Dentro de los cuales se pueden agrupar las oportunidades profesionales de promoción y rotación, las oportunidades de utilizar nuevas tecnologías y equipos, las oportunidades de aprendizaje y acceso a la información y las oportunidades de desarrollar empleabilidad.

Considerando esta definición:

¿Qué atributos funcionales suelen ofrecer a la hora de atraer talento?

(Para profundizar en las respuestas)

- Al atraer talento, ¿se resalta en su oferta de trabajo las oportunidades que tendrá al desarrollar su puesto? ¿Cómo? (Por ejemplo, rápido crecimiento, el nivel de burocracia o el liderazgo.)
- Las startups se caracterizan por alto uso de tecnología, ¿a sus trabajadores se le ofrece la oportunidad de trabajar con ello al intentar atraerlo?
- ¿Considera que su startup brinda a sus trabajadores una formación de alto nivel? ¿Qué oportunidades de aprendizaje brindan? ¿Suelen ofrecer esto?
- ¿El trabajar en su startup, presupone un reto para el trabajador, si se compara con una empresa tradicional? ¿Por qué? ¿Se resalta este factor al intentar atraer talento?
- ¿Qué oportunidad de desarrollo profesional se le ofrece al talento que se quiere atraer?
- Después de haber trabajado en su startup, ¿los empleados tendrían la oportunidad de acceder a empresas de alto prestigio?
- ¿Permite a sus trabajadores que desarrollen óptimamente sus habilidades? ¿Cómo?

¿Qué otro atributo funcional no mencionado, se ofrecen en su startup?

En tercer lugar, tenemos el **atributo psicológico** que se define como los elementos que logran motivar anímicamente al empleado (no cosas físicas). Algunos ejemplos son la cultura corporativa positiva, el sentir que el trabajo es significativo y tiene impacto, un buen clima laboral, buenas relaciones laborales, entre otros.

¿Qué atributos psicológicos suelen ofrecer o resaltar a la hora de atraer talento?

(Para profundizar en las respuestas)

- Más allá del dinero y oportunidad de desarrollo de habilidades, ¿qué factores se utilizan para motivar al personal a trabajar en su startup? ¿Se menciona esto a la hora de atraer talento?
- ¿Se les resalta a los trabajadores que su trabajo en la startup es importante y significativo? ¿Cómo? ¿Consideras que es importante comunicarlo a la hora de atraer talento?
- ¿Cómo es la cultura en su startup? ¿Es un atributo que se utiliza para atraer al talento que necesitan?
- ¿El trabajo que realizan sus trabajadores implica mayor responsabilidad si se compara con empresas tradicionales? ¿Esto se utiliza como un beneficio a ofrecer a nuevo talento?
- ¿Brinda su startup un buen clima laboral comparado a otras empresas?
- ¿Cómo son las interacciones dentro de la startup? ¿Existe comunicación fluida entre nuevos interesantes y los más altos cargos?
- ¿Cómo se interrelacionan en los grupos de trabajo? ¿Es un ambiente formal o informal?
- ¿La forma de trabajo en la startup es un factor que se resalta al momento de atraer al personal deseado?
- ¿Existe alguna forma de evaluación de desempeño de los trabajadores? ¿Se indica de alguna manera esto, al intentar atraer al personal?

¿Qué otro factor no mencionado utilizó para atraer relacionado con los atributos psicológicos?

El último tipo de **atributo son las organizacionales**, que son entendidos como características de la empresa. Por ejemplo, el liderazgo que tienen en el mercado, el alcance internacional de la empresa, la historia positiva, líderes con buena reputación, entre otros.

Considerando esta definición:

¿Qué atributos organizacionales suelen ofrecer o resaltar a la hora de atraer talento?

(Para profundizar en las respuestas)

- ¿Algún atributo de la empresa en sí, se resalta a los candidatos al momento de hacer su oferta laboral? ¿Es su startup reconocida o líder en el mercado en el que participa?
- ¿Tiene la startup o sus actividades participación en otros países más allá de Perú?
- ¿Se comunican en redes sociales los beneficios que brinda y logros de la startup?
- ¿Es reconocida la startup por la calidad de producto o servicio que brinda?
- ¿Tienen su producto/servicio reconocimiento en el mercado?
- ¿Los líderes de la startup son personas reconocidas en algún tema o proyecto que hayan desarrollado? ¿Se resalta su participación al momento de atraer personal?
- ¿La startup posee sus propias instalaciones? ¿Es una locación estratégica?

¿Qué otro factor no mencionado utilizó para atraer relacionado con los atributos psicológicos?



ANEXO E: Guía de entrevista para trabajador de una startup peruana

Objetivo:

Identificar las prácticas de atracción de talento de la Marca Empleadora que reconocen como existentes y más valoran los trabajadores de la startup a la que pertenecen.

Introducción:

¡Hola! Somos Angie y Marcia, alumnas del 10mo ciclo de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y en este momento nos encontramos realizando nuestra tesis sobre “Atracción de talento en startups peruanas que hayan superado el ‘valle de la muerte’”. En ese sentido, nos gustaría conocer un poco sobre tu experiencia y tus principales motivaciones para elegir la startup como tu centro laboral.

La entrevista se dividirá en dos partes, la primera se centrará en los beneficios que te ofrecieron para ingresar a la empresa y, la segunda, sobre tu valoración frente a esto. Los beneficios los dividiremos en 4 grupos: funcionales, psicológicos, económicos y organizacionales.

Datos personales:

- ¿Cuál es su nombre? ¿Edad?
- ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la empresa? ¿En qué área o de qué te encargas?
- ¿Qué has estudiado? ¿Has tenido experiencia laboral?
- ¿Cómo te enteraste de esta oportunidad laboral?

Beneficios económicos

En cuanto a los **beneficios económicos**: Son elementos materiales y/o monetarios que te ofrecen. Dentro de los cuales se pueden contar el pago, sistema de bonificaciones o paquetes de beneficios.

Considerando esta definición:

¿Cuáles fueron los beneficios económicos que le ofrecieron al ingresar a la startup?

(Para profundizar en las respuestas)

- ¿El sueldo brindado fue un factor determinante para su participación en la startup?
- Además de un sueldo base, ¿qué otras formas de compensación monetaria se le ofreció?
 - Pagos variables entre ingresos bajos.
 - Promesa de mayor ingreso a futuro (acciones de la empresa).

- Más allá de lo económico, ¿Se le ofreció algún otro tipo de recompensa o bonificación para hacer que usted quiera trabajar para la startup? ¿Cuáles?
- ¿Se le garantiza un empleo estable? ¿Esto influyó en su decisión?
- ¿Le ofrecieron flexibilidad de horarios o un equilibrio trabajo - vida personal?, ¿Esto influyó en su decisión?
 - Énfasis en flexibilidad horaria (no tanto)
- Los beneficios y recompensas que le ofreció la startup, ¿son los mismos para usted que para sus compañeros? ¿Ha encontrado usted alguna diferencia?

De lo mencionado anteriormente, ¿cuáles fueron los que más influyeron en su decisión de ingresar o cuáles fueron los que más le resultaron atractivos? ¿Por qué?

¿Le hubieran gustado otras propuestas? ¿Cuáles? ¿Por qué?

Beneficios funcionales

En segundo lugar, tenemos a los **beneficios funcionales**, los cuales se definen como elementos referidos al desarrollo profesional y personal. Dentro de los cuales se pueden agrupar las oportunidades profesionales de promoción y rotación, las oportunidades de utilizar nuevas tecnologías y equipos, las oportunidades de aprendizaje y acceso a la información y las oportunidades de desarrollar empleabilidad.

Considerando esta definición, ¿cuáles fueron los beneficios funcionales que le ofrecieron al ingresar a la startup?

(Para profundizar en las respuestas)

- ¿Le ofrecieron oportunidades de promoción y/o rotación dentro de la startup ? ¿Esto influyó en su decisión?
 - Jerarquía plana.
 - Bajos niveles de burocracia.
 - Funciones con oportunidad de liderazgo y crecimiento.
- ¿Se le ofreció la oportunidad de utilizar tecnología de último nivel y equipos novedosos?
- ¿Se hizo mención de oportunidades de aprendizaje y acceso a la formación de alto nivel al intentar atraerlo? ¿Cuáles? ¿A qué retos te enfrentas al trabajar en una startup?
 - Aprender y desarrollar programas
 - Reto intelectual, introducir mayores niveles de tecnología en el mercado.
- ¿Te mencionaron las oportunidades para desarrollo profesional y personal en la startup?
 - Autonomía e independencia para el desarrollo de actividades.

- Si optara por trabajar en el futuro en otra empresa más grande, ¿el haber trabajado en la startup es un respaldo? ¿La experiencia en la startup favorece su crecimiento como profesional?
- ¿Puede usted tener una plena realización de los conocimientos y habilidades al trabajar en la startup? ¿Cómo es el equipo de trabajo?
 - Ambiente informal con equipo multidisciplinario y multi tarea.

De los mencionados anteriormente, ¿cuáles fueron los que más influyeron en su decisión de ingresar a la startup? ¿Qué es lo que le considera más atractivo? ¿Por qué?

¿Le hubieran gustado otras propuestas? ¿Cuáles? ¿Por qué?

Atributos psicológicos

En tercer lugar, tenemos los **atributos psicológicos** que se definen como los elementos que logran motivar anímicamente al empleado (no cosas físicas). Algunos ejemplos son la cultura corporativa positiva, el sentir que el trabajo es significativo y tiene impacto, un buen clima laboral, buenas relaciones laborales, entre otros.

Considerando lo mencionado:

¿Cuáles fueron los atributos para motivar que le ofrecieron al ingresar a la startup?

(Para profundizar en las respuestas)

- ¿Se le ofrecieron oportunidades para utilizar o adquirir competencias?
- ¿Considera que el trabajo que realiza en la startup es significativo? ¿Es este un factor para elegir trabajar en ella?
- ¿Está usted conforme con el trabajo que realiza en la startup? ¿Por qué?
 - Entrada al mercado con modelo de negocios en el que creen genuinamente.
- Respecto al entorno laboral, ¿cómo caracterizaría la cultura en la startup en la que trabaja?
- ¿Tiene relaciones interpersonales positivas dentro de la startup? ¿Este es un factor que se menciona al momento de intentar atraerlo?
- Mayor relación con superiores y comunicación informal.
- Cercanía con grupo de trabajo
- ¿Cómo se desarrolla el trabajo en equipo en la startup? ¿Cómo es la comunicación en la startup?
- ¿Se realiza algún tipo de evaluación objetiva del desempeño?

De los mencionados anteriormente, ¿cuáles fueron los que más influyeron en su decisión de ingresar? ¿Por qué?

¿Le hubieran gustado otras propuestas? ¿Cuáles? ¿Por qué?

Atributos organizacionales

Por último, encontramos los **atributos organizacionales**, que son entendidos como características de la empresa. Por ejemplo, el liderazgo que tienen en el mercado, el alcance internacional de la empresa, la historia positiva, líderes con buena reputación, entre otros.

Considerando esta definición:

¿Cuáles son los atributos organizacionales que observó en la startup a la que pertenece?
¿La presencia de estos, lo motivaron a formar parte de la startup?

(Para profundizar en las respuestas)

- ¿La startup en la que trabaja tiene una buena posición en el mercado? ¿Es este un factor atractivo para trabajar en ella?
- ¿La startup para la que trabaja tiene participación en el extranjero? ¿Este factor tiene importancia al querer trabajar en la startup?
- ¿Tiene la startup logros o reconocimientos por ser un buen lugar para trabajar?
 - Reputación de la empresa en redes sociales.
 - Calidad del producto/servicio de la startup.
- ¿Es reconocida la startup por su producto/ servicio que ofrece?
- ¿Los líderes de la startup para la que trabaja son reconocidos en algún campo? ¿Tuvo importancia esto para intentar trabajar en la startup?
 - Trabajar con personas a las que consideran valiosas.
- ¿La locación tiene relevancia al querer trabajar en una startup?
- ¿Qué relevancia tiene la industria en la que se encuentra la startup?

De los mencionados anteriormente, ¿cuáles fueron los que más influyeron en su decisión de ingresar a la startup? ¿Por qué?

¿Le hubieran gustado otras propuestas? ¿Cuáles? ¿Por qué?

Finalmente, ¿considera que hay otro beneficio que le hubiera gustado tener o percibir adicional a los anteriores?

ANEXO F: Atributos de la Marca Empleadora recolectados

Tabla 11: Atributos de la Marca Empleadora recolectados

Atributos Económicos	
1	Variables y sub-variables
1.1.	Pago por encima del mercado.
1.2.	Un sistema justo de recompensas y bonificaciones.
1.2.1.	Pago variable ante ingreso bajo.*
1.2.2.	Promesa de mayor retorno en el futuro.*
1.3.	Garantías de empleo estable.
1.4.	Flexibilidad y horarios de trabajo equilibrados.
1.5.	Un atractivo y personalizado paquete de beneficios.
Atributos Funcionales	
2	Variables y sub-variables
2.1.	Oportunidades profesionales de promoción y rotación.
2.1.1.	Jerarquía plana. *
2.1.2.	Bajo nivel de burocracia.*
2.1.3.	Funciones con oportunidad de liderazgo y crecimiento.*
2.2.	Oportunidades para utilizar la última tecnología y equipos.
2.3.	Oportunidades de aprendizaje y acceso a la formación de alto nivel.
2.3.1.	Aprender a desarrollar programas.*
2.3.2.	Reto intelectual: introducir mayores niveles de tecnología en el mercado.*
2.4.	Oportunidades para el desarrollo profesional y personal.
2.5.	La oportunidad que el puesto brindará para desarrollar la carrera de la persona (empleabilidad).
2.6.	Oportunidades para la plena realización de los conocimientos y habilidades de los trabajadores.
3	Variables y sub-variables
3.1.	Oportunidades para utilizar las competencias de las personas.
3.2.	La creencia de que el trabajo en la organización es significativo.
3.3.	Un trabajo responsable e intrínsecamente gratificante.
3.4.	Una fuerte y positiva cultura corporativa.
3.5.	Clima organizacional por encima del promedio.
3.6.	Relaciones interpersonales positivas dentro de la empresa.
3.6.1.	Relación con jefes o superiores. *
3.6.2.	Relación con pares.*
3.7.	Espíritu de trabajo en equipo como forma de trabajar en la empresa.
3.8.	Evaluación objetiva del desempeño.
Atributos Organizacionales	
4	Variables y sub-variables
4.2.	El alcance internacional de las actividades de la empresa.
4.3.	Una historia positiva de la empresa.

Tabla 11: Atributos de la Marca Empleadora recolectados (Continuación)

Atributos Organizacionales	
4.3.1	Reputación de la empresa en redes sociales. *
4.3.2.	Calidad del producto/servicio de la startup.*
4.5.	Reputación de altos directivos como líderes y referentes.
4.6.	Locación de la startup. *
4.7.	Industrias de desarrollo. *

* Adicionales la estrategia de Marca Empleadora presentado por Martinez-Hague (2021).



ANEXO G: Matriz de codificación para expertos

Tabla 12: Matriz de codificación para expertos

Atributos Económicos		
1	Variables y sub-variables	CÓDIGO
1.1.	Pago por encima del mercado.	ECO-Pago
1.2.	Un sistema justo de recompensas y bonificaciones.	ECO-Recompensas
1.2.1.	Pago variable ante ingreso bajo.*	ECO-A1-PagoV
1.2.2.	Promesa de mayor retorno en el futuro.*	ECO-A2-Promesa-futuro
1.3.	Garantías de empleo estable.	ECO-Empleo-estable
1.4.	Flexibilidad y horarios de trabajo equilibrados.	ECO-Flex-horaria
1.5.	Un atractivo y personalizado paquete de beneficios.	ECO-Beneficios
1.6.	La reputación de la organización como empleador en términos legales laborales.	ECO-Reputacion
Atributos Funcionales		
2	Variables y sub-variables	CÓDIGO
2.1.	Oportunidades profesionales de promoción y rotación.	FUNC-Oportunidades-Profesionales
2.1.1.	Jerarquía plana. *	FUNC-A1-Jerarquía
2.1.2.	Bajo nivel de burocracia.*	FUNC-A2-Burocracia
2.1.3.	Funciones con oportunidad de liderazgo y crecimiento.*	FUNC-A3-Liderazgo-crecimiento
2.2.	Oportunidades para utilizar la última tecnología y equipos.	FUNC-Entorno-tecnología
2.3.	Oportunidades de aprendizaje y acceso a la formación de alto nivel.	FUNC-Oportunidades-Aprendizaje
2.3.1.	Aprender a desarrollar programas.*	FUNC-B1-Aprendizajes
2.3.2.	Reto intelectual: introducir mayores niveles de tecnología en el mercado.*	FUNC-B2-reto-intelectual
2.4.	Oportunidades para el desarrollo profesional y personal.	FUNC-Oportunidades-Profesionales
2.5.	La oportunidad que el puesto brindará para desarrollar la carrera de la persona (empleabilidad).	FUNC-Eempleabilidad
2.6.	Oportunidades para la plena realización de los conocimientos y habilidades de los trabajadores.	FUNC-Conocimiento
Atributos Psicológicos		
3	Variables y sub-variables	CÓDIGO
3.1.	Oportunidades para utilizar las competencias de las personas.	PSICO-competencias
3.2.	La creencia de que el trabajo en la organización es significativo.	PSICO-propósito
3.3.	Un trabajo responsable e intrínsecamente gratificante.	PSICO-modelo-negocio
3.4.	Una fuerte y positiva cultura corporativa.	PSICO-cultura
3.5.	Clima organizacional por encima del promedio.	PSICO-Clima
3.6.	Relaciones interpersonales positivas dentro de la empresa.	PSICO-Relaciones-Interpersonales
3.6.1.	Relación con jefes o superiores. *	PSICO-A1-Comunicación-jefes
3.6.2.	Relación con pares.*	PSICO-A2-Comunicación pares

Tabla 12: Matriz de codificación para expertos (Continuación)

Atributos Psicológicos		
3.7.	Espíritu de trabajo en equipo como forma de trabajar en la empresa.	PSICO-Equipo
3.8.	Evaluación objetiva del desempeño.	PSICO-EvDesempeño
Atributos Organizacionales		
4	Variables y sub-variables	CÓDIGO
4.1.	Liderazgo y posición en el segmento de mercado.	ORG-Liderazgo-mercado
4.2.	El alcance internacional de las actividades de la empresa.	ORG-Internacional
4.3.	Una historia positiva de la empresa.	ORG-Historia
4.3.1.	Reputación de la empresa en redes sociales. *	ORG-A1-reputación-redes
4.3.2.	Calidad del producto/servicio de la startup.*	ORG-A2-Calidad
4.3.3.	Reconocimiento por ser un buen lugar para trabajar.*	ORG-A3-Reconocimiento
4.4.	Fuerte reputación de las marcas de consumo de la empresa.	ORG-Reputación-marca
4.5.	Reputación de altos directivos como líderes y referentes.	ORG-Reputación-jefes
4.6.	Locación de la startup. *	ORG-Locación
4.7.	Industrias de desarrollo. *	ORG-Industria

* Adicionales a los atributos de Marca Empleadora presentado por Martínez-Hague (2021).



ANEXO H: Matriz de codificación para fundadores y trabajadores

Tabla 13: Matriz de codificación para fundadores y trabajadores

Atributos Económicos		
1	Variables y sub-variables	CÓDIGO
1.1.	Pago por encima del mercado.	ECO-Pago
1.2.	Un sistema justo de recompensas y bonificaciones.	ECO-Recompensas
1.2.1.	Pago variable ante ingreso bajo.*	ECO-A1-PagoV
1.2.2.	Promesa de mayor retorno en el futuro.*	ECO-A2-Promesa-futuro
1.3.	Garantías de empleo estable.	ECO-Empleo-estable
1.4.	Flexibilidad y horarios de trabajo equilibrados.	ECO-Flex-horaria
1.5.	Un atractivo y personalizado paquete de beneficios.	ECO-Beneficios
Atributos Funcionales		
2	Variables y sub-variables	CÓDIGO
2.1.	Oportunidades profesionales de promoción y rotación.	FUNC-Oportunidades-Profesionales
2.1.1.	Jerarquía plana. *	FUNC-A1-Jerarquía
2.1.2.	Bajo nivel de burocracia.*	FUNC-A2-Burocracia
2.1.3.	Funciones con oportunidad de liderazgo y crecimiento.*	FUNC-A3-Liderazgo-crecimiento
2.2.	Oportunidades para utilizar la última tecnología y equipos.	FUNC-Entorno-tecnología
2.3.	Oportunidades de aprendizaje y acceso a la formación de alto nivel.	FUNC-Oportunidades-Aprendizaje
2.3.1.	Aprender a desarrollar programas.*	FUNC-B1-Aprendizajes
2.3.2.	Reto intelectual: introducir mayores niveles de tecnología en el mercado.*	FUNC-B2-reto-intelectual
2.4.	Oportunidades para el desarrollo profesional y personal.	FUNC-Oportunidades-Profesionales
2.5.	La oportunidad que el puesto brindará para desarrollar la carrera de la persona (empleabilidad).	FUNC-Empleabilidad
2.6.	Oportunidades para la plena realización de los conocimientos y habilidades de los trabajadores.	FUNC-Conocimiento
Atributos Psicológicos		
3	Variables y sub-variables	CÓDIGO
3.1.	Oportunidades para utilizar las competencias de las personas.	PSICO-competencias
3.2.	La creencia de que el trabajo en la organización es significativo.	PSICO-propósito
3.3.	Un trabajo responsable e intrínsecamente gratificante.	PSICO-modelo-negocio
3.4.	Una fuerte y positiva cultura corporativa.	PSICO-cultura
3.5.	Clima organizacional por encima del promedio.	PSICO-Clima
3.6.	Relaciones interpersonales positivas dentro de la empresa.	PSICO-Relaciones-Interpersonales
3.6.1.	Relación con jefes o superiores. *	PSICO-A1-Comunicación-jefes
3.6.2.	Relación con pares.*	PSICO-A2-Comunicación pares
3.7.	Espíritu de trabajo en equipo como forma de trabajar en la empresa.	PSICO-Equipo
3.8.	Evaluación objetiva del desempeño.	PSICO-EvDesempeño

Tabla 13: Matriz de codificación para fundadores y trabajadores (Continuación)

Atributos Funcionales		
4	Variables y sub-variables	CÓDIGO
4.1.	Liderazgo y posición en el segmento de mercado.	ORG-Liderazgo-mercado
4.2.	El alcance internacional de las actividades de la empresa.	ORG-Internacional
4.3.	Una historia positiva de la empresa.	ORG-Historia
4.3.1.	Reputación de la empresa en redes sociales. *	ORG-A1-reputación-redes
4.3.2.	Calidad del producto/servicio de la startup.*	ORG-A2-Calidad
4.3.3.	Reconocimiento por ser un buen lugar para trabajar.*	ORG-A3-Reconocimiento
4.4.	Fuerte reputación de las marcas de consumo de la empresa.	ORG-Reputación-marca
4.5.	Reputación de altos directivos como líderes y referentes.	ORG-Reputación-jefes
4.6.	Locación de la startup. *	ORG-Locación
4.7.	Industrias de desarrollo. *	ORG-Industria

* Adicionales a los atributos de Marca Empleadora presentado por Martínez-Hague (2021).



ANEXO I: Variables de análisis resultantes

Tabla 14: Variables de análisis resultantes

Atributos Económicos	
1	Variables y sub-variables
1.1.	Pago por encima del mercado.
1.2.	Un sistema justo de recompensas y bonificaciones.
1.2.1.	Pago variable ante ingreso bajo.*
1.2.2.	Promesa de mayor retorno en el futuro.*
1.3.	Garantías de empleo estable.
1.4.	Flexibilidad y horarios de trabajo equilibrados.
1.5.	Un atractivo y personalizado paquete de beneficios.
Atributos Funcionales	
2	Variables y sub-variables
2.1.	Oportunidades profesionales de promoción y rotación.
2.1.1.	Jerarquía plana. *
2.1.2.	Bajo nivel de burocracia.*
2.1.3.	Funciones con oportunidad de liderazgo y crecimiento.*
2.2.	Oportunidades para utilizar la última tecnología y equipos.
2.3.	Oportunidades de aprendizaje y acceso a la formación de alto nivel.
2.3.1.	Aprender a desarrollar programas.*
2.3.2.	Reto intelectual: introducir mayores niveles de tecnología en el mercado.*
2.4.	Oportunidades para el desarrollo profesional y personal.
2.5.	La oportunidad que el puesto brindará para desarrollar la carrera de la persona (empleabilidad).
2.6.	Oportunidades para la plena realización de los conocimientos y habilidades de los trabajadores.
Atributos Psicológicos	
3	Variables y sub-variables
3.1.	Oportunidades para utilizar las competencias de las personas.
3.2.	La creencia de que el trabajo en la organización es significativo.
3.3.	Un trabajo responsable e intrínsecamente gratificante.
3.4.	Una fuerte y positiva cultura corporativa.
3.5.	Clima organizacional por encima del promedio.
3.6.	Relaciones interpersonales positivas dentro de la empresa.
3.6.1.	Relación con jefes o superiores. *
3.6.2.	Relación con pares.*
3.7.	Espíritu de trabajo en equipo como forma de trabajar en la empresa.
3.8.	Evaluación objetiva del desempeño.
Atributos Organizacionales	
4	Variables y sub-variables
4.2.	El alcance internacional de las actividades de la empresa.
4.3.	Una historia positiva de la empresa.

Tabla 14: Variables de análisis resultantes (Continuación)

Atributos Organizacionales	
4.3.1.	Reputación de la empresa en redes sociales. *
4.3.2.	Calidad del producto/servicio de la startup.*
4.5.	Reputación de altos directivos como líderes y referentes.
4.6.	Locación de la startup. *
4.7.	Industrias de desarrollo. *

* Adicionales a los atributos de Marca Empleadora presentado por Martínez-Hague (2021).

