

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Análisis de la percepción de las dimensiones de la Marca Empleadora como estrategia de retención en las Startups peruanas. Caso: Tu Cambista

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Jose Adan Navarro Rengifo

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

Ana Cecilia Romero Sipán

Asesora:

Regina Mariella Soriano Rivera

Lima, 2024

La tesis:

Análisis de la percepción de las dimensiones de la Marca Empleadora como estrategia de retención en las Startups peruanas. Caso: Tu Cambista.

ha sido aprobada por:

Dra. Monica Patricia Bonifaz Chirinos
[Presidente del Jurado]

Mtr. Regina Mariella Soriano Rivera
[Asesor Jurado]


Dra. Marta Lucia Tostes Vleira
[Tercer Jurado]

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Regina Mariella Soriano Rivera, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Análisis de la Marca empleadora como estrategia de retención en las Startups peruanas. Análisis de caso: Tu Cambista”, de los autores Ana Cecilia Romero Sipán y Adán José Navarro Rengifo, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 11%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 09/10/2024.
- 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, 09 de octubre de 2024

Apellidos y nombres: Soriano Rivera Regina Mariella	
DNI: 09992283	Firma: 
ORCID: 0000-0002-7009-8432	

Quiero agradecer a mis padres, Jose y Very, por darme las oportunidades, el soporte y la confianza. A mis hermanas, Very y Jade, quienes con su cariño y alegría siempre me animaron. A la universidad por brindarme las herramientas y docentes calificados. A mis amigos que conocí a largo de mi vida universitaria por darle dulzura a mis días amargos.

Gracias a todos.

Adan Navarro

A mi mamá, Norma, por su amor y apoyo incondicional. A mi hermano, Julio, por estar siempre a mi lado. A mi hermana, Norma, por su cariño y presencia constante. A Edgar, por su comprensión, amor y apoyo constante. Y especialmente a Tony y Kisy, por su compañía y alegría diaria. Gracias a todos ustedes por ser mi inspiración y mi fuerza en este camino.

Ana Romero

RESUMEN

En la presente investigación se estudia la percepción de las dimensiones de la Marca Empleadora como estrategia de retención en las Startups peruanas, a través del análisis de caso Tu Cambista. Las prácticas aplicadas por la empresa serán comparadas con las cuatro dimensiones propuestas por Tanwar (2016) para identificar cuáles son aplicables a la misma y cómo afecta la percepción de los colaboradores. Así, el objetivo general es identificar cómo se podrían aplicar las dimensiones de Tanwar en Tu Cambista como estrategia de retención, teniendo en cuenta la percepción de sus colaboradores.

La investigación aplica una metodología cualitativa, empleando como herramienta las entrevistas semi estructuradas a los colaboradores, sus líderes y a expertos en el área de Gestión Humana. El marco de análisis seleccionado son las dimensiones de la Marca Empleadora propuesto por Tanwar (2016), seleccionando cuatro dimensiones recomendables para analizar al sector de TI: el valor de desarrollo, el valor social, el valor económico y el valor de diversidad. El marco de análisis seleccionado ha sido adaptado al caso seleccionado con el apoyo de expertos.

Los hallazgos más relevantes son que la organización presenta un bajo nivel de rotación debido al nivel de desarrollo del valor social, ya que cuentan con una cultura organizacional flexible, horizontal y de vínculos estrechos. Además, también han desarrollado el valor de diversidad, ya que en la mayoría de los puestos cuentan con tareas interesantes, innovadoras y variadas.

Palabras claves: Startup, Gestión Humana, Marca Empleadora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Problema de investigación.....	3
2. Objetivos de investigación.....	7
2.1.Objetivo general.....	7
2.2. Objetivos específicos.....	7
3. Pregunta general.....	7
4. Preguntas específicas.....	7
5. Justificación.....	7
6. Alcance y Limitaciones.....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	9
1. Modelo de negocio Startup y sus implicaciones.....	9
1.1. Definición de Startup.....	9
1.2. Modelo de clasificación de Startups.....	10
1.3. Problemáticas de las Startups.....	13
2. Retención Laboral.....	13
2.1. Factores de retención de talento.....	15
3. Marca Empleadora.....	17
3.1. Definición de Marca Empleadora.....	17
3.2. Dimensiones de la Marca Empleadora.....	18
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	22
1. Mejores prácticas de retención a nivel mundial.....	22
2. Mejores prácticas de retención en Latinoamérica.....	23
3. Mejores prácticas de retención en Perú.....	25
4. Startup Tu Cambista.....	29
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	32
1. Enfoque.....	32
2. Alcance de investigación.....	33
3. Estrategia general.....	33
3.1. Horizonte temporal.....	34
3.2. Muestreo.....	34
3.3. Recolección de información.....	36
3.4. Técnica de análisis.....	37
3.5. Ética.....	37
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE INVESTIGACIÓN.....	38

1. Valor de desarrollo.....	38
2. Valor social.....	42
3. Valor económico.....	45
4. Valor de diversidad.....	47
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	52
1. Valor de desarrollo.....	52
2. Valor social.....	55
3. Valor económico.....	57
4. Valor de diversidad.....	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	63
1. Conclusiones.....	63
2. Recomendaciones.....	67
REFERENCIAS.....	69
ANEXOS.....	75
ANEXO A: Reporte Bibliométrico.....	75
ANEXO B: Organigrama de Tu Cambista.....	79
ANEXO C: Consentimiento informados.....	80
ANEXO D: Guía de entrevistas.....	81
ANEXO E: Matriz de consistencia.....	89
ANEXO F: Matriz de codificación.....	91

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Etapas de una Startup y sus principales fuentes de financiamiento.....	11
Tabla 2: Estrategias contemporáneas de Atracción y Retención del Talento Humano en Latinoamérica.....	24
Tabla 3: Tabla de distribución de datos de muestra de Colaboradores.....	35
Tabla 4: Tabla de perfil de la muestra.....	36



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Factores claves de éxito de las Startup.....	4
Figura 2: Principales motivos por los que fracasan las Startups.....	5
Figura 3: Marco de análisis de la Marca Empleadora.....	19
Figura 4: Inversión en Startups en el Perú.....	26
Figura 5: Porcentaje de startup por industria.....	27
Figura 6: Canvas de modelo de negocio.....	30
Figura 7: Marco de análisis de la Marca Empleadora.....	38
Figura 8: Marco de análisis de la Marca Empleadora- Valor de Desarrollo.....	39
Figura 9: Marco de análisis de la Marca Empleadora - Valor Social.....	42
Figura 10: Marco de análisis de la Marca Empleadora- Valor Económico.....	45
Figura 11: Resumen de los principales hallazgos (desarrollo, social, económico).....	50
Figura 12: Resumen de los principales hallazgos (Diversidad).....	51
Figura 13: Nivel de cumplimiento de Valor de Desarrollo.....	55
Figura 14: Nivel de cumplimiento del Valor de Social.....	57
Figura 15: Nivel de cumplimiento del Valor Económico.....	60
Figura 16: Nivel de cumplimiento del Valor de Diversidad.....	61
Figura 17: Nivel de cumplimiento de dimensiones.....	62

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas enfrentan un entorno cambiante e incierto, dado que es necesario innovar constantemente para poder sobrevivir en un entorno de alta competencia, dicho contexto es aún más álgido en el caso de las Startups puesto que es parte de su propuesta de valor. En la presente tesis de investigación se identificó que uno de los factores determinantes para la supervivencia de las startups es el contar con el capital humano idóneo, lo cual en el contexto de alta competencia se convierte en un recurso valioso y escaso. Así mismo, se ha identificado que la estrategia de marca empleadora es efectiva para atraer y retener talento dentro de estas organizaciones. Por tal motivo, la presente investigación tiene como objetivo principal comprender cómo las startups peruanas podrían aplicar las dimensiones de la Marca empleadora como estrategia de retención de talento, tomando en cuenta la percepción de sus dimensiones, a partir del análisis del Caso “Tu Cambista”

El primer capítulo se enfocará en realizar el planteamiento de la investigación y se divide en tres puntos; en el primero, se define el problema de investigación; en el segundo, se enfoca en definir el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación; el tercer punto, se comenta justificación de la investigación. Finalmente, se describe el alcance y principales limitaciones del estudio

El segundo capítulo se enfoca en desarrollar el marco teórico y se divide en tres puntos relevantes para la comprensión de la investigación: las Startups, la retención de talento humano y el marco seleccionado para la investigación. El apartado relacionado a las Startups define este modelo de negocio, detalla sus características, y describe el modelo de clasificación de estas. En Retención de talento humano se describen los factores de retención y estrategias vigentes. Finalmente, se presenta el marco seleccionado, la Marca Empleadora como herramienta de análisis de la retención de talento en el caso de estudio.

El marco contextual será abordado en el tercer capítulo, en el cual se analizará las mejores prácticas de retención a nivel mundial, Latinoamérica y Perú, con el objetivo de identificar las tendencias y comportamiento de las empresas pertenecientes al sector. Así mismo, se analizarán las prácticas de retención empleadas en la empresa seleccionada con la finalidad de realizar una comparación de la empresa, el mercado global y su entorno cercano.

En el cuarto capítulo, se abordará la metodología de la investigación, la cual comprende el Alcance metodológico, que en la presente investigación es de tipo exploratorio

y descriptivo; el diseño metodológico, de enfoque cualitativo con relación a las entrevistas semi estructuradas realizadas a los colaboradores de Tu Cambista; y el estudio de caso.

Finalmente, en el capítulo cinco, se comparan los hallazgos de la investigación con la propuesta teórica, incluyendo la sistematización de la información, codificación de las entrevistas semi estructuradas y los hallazgos resultantes de la investigación con enfoque en la retención del talento humano en la startup estudiada desde la perspectiva de los colaboradores. En este apartado se realiza el proceso de triangulación realizado comparando la opinión de los expertos en Gestión Humana seleccionados, los colaboradores entrevistados y el marco teórico de la investigación. Adicionalmente, se presentan las conclusiones a las preguntas planteadas para el desarrollo de la investigación. Finalmente, se realizan recomendaciones a la empresa seleccionada y futuras líneas de investigación.



CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el primer capítulo, se presenta el problema de investigación, los objetivos, las preguntas que guían la investigación, la justificación y los alcances de esta. El problema identificado es la retención de talento en las Startups y la investigación se enfocará en entender cómo la estrategia de Marca Empleadora (ME), permite a estas organizaciones retener y fidelizar el talento humano.

1. Problema de investigación

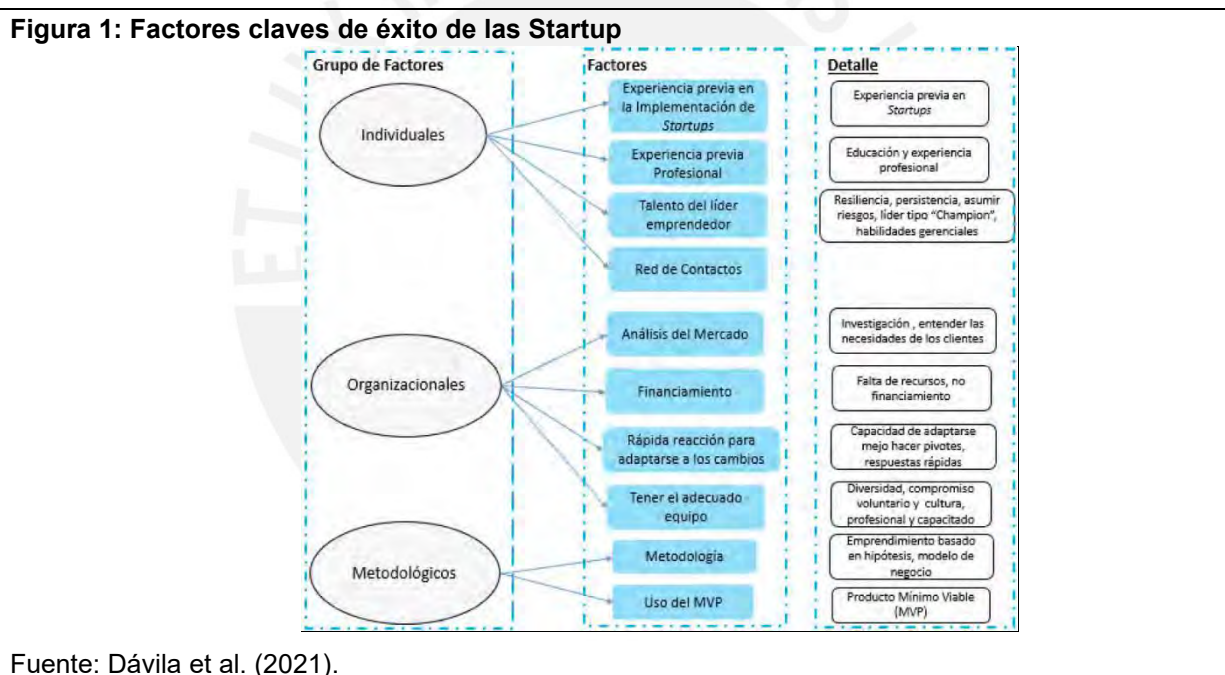
Existe un contexto innovador en conjunto con un ecosistema emprendedor que progresa paulatinamente en Perú, dicho contexto se ha fortalecido, ya que ha tomado importancia el priorizar el desarrollo de emprendedores; esto se ilustra con políticas del gobierno que facilitan e impulsan emprendimientos de índole innovador (Hidalgo, 2014). De acuerdo con lo mencionado por Serida et al. (2020), “el proyecto internacional Global Entrepreneurship Monitor (GEM) se ha convertido en un referente para diagnosticar el grado y evolución de los ecosistemas emprendedores en el mundo”. GEM posee un índice llamado Tasa de Emprendimiento en Etapa Temprana (TEA), definido como el porcentaje de personas que se están involucrando activamente en la creación de ejercicio emprendedor, vale decir, contabiliza a las personas que inician un negocio. En el reporte nacional del periodo 2018-2019, el TEA identificó que el 22,4% de la población realiza actividad emprendedora, lo cual representó el tercer puesto en Latinoamérica y Caribe; y quinto a nivel mundial (Serida et al., 2020). Es a partir de este contexto, que nace un nuevo modelo de emprendimiento: las Startups. Este tipo de emprendimiento es de alto crecimiento con bases tecnológicas. Asimismo, impulsan el dinamismo del país hacia la innovación (Davila et al., 2021)

En el caso peruano, el ecosistema emprendedor se ha fortalecido debido a que el apostar por el desarrollo y apoyo de emprendedores ha cobrado relevancia para el estado, lo cual ha sido reflejado en la orientación de políticas que impulsan y promueven emprendimientos con componente innovador (Serida et al., 2020). Así, el emprendimiento peruano ha adquirido reconocimiento por parte del sector público, privado y de la propia sociedad. Por ello, en el año 2012 el Ministerio de Producción estructuró la iniciativa Startup Perú, con la finalidad de promover el surgimiento y consolidación de nuevas empresas innovadoras (Ministerio de la producción, 2023)

En relación con ello, en el estudio realizado por McKinsey & Company (2023), se identificó que desde al año 2018 a 2022 se ha visualizado un crecimiento exponencial, ya que las inversiones en Startups han pasado de 9 millones de dólares en 2018, a 87 millones de

dólares en 2022. Así mismo, se visualiza en el reporte que la inversión de los miembros asociados de PECAP generó 2202 empleos de calidad en una muestra de 56 startups y que la distribución de género es paritaria en las mismas. Ello permite cuantificar el impacto positivo de este modelo de negocio en la economía peruana y reconocer el potencial de desarrollo de este. Así, la Cámara de Comercio de Lima (2021), menciona que el crecimiento de las startups inició en el año 2015 y alcanzó su punto máximo de crecimiento el 2021; para antes de la pandemia se contaban con la creación de 200.000 Startups por año. Todo ello permite ilustrar el constante crecimiento de este modelo de emprendimiento; sin embargo, cabe recalcar que su tasa de fracaso es más alta que los modelos tradicionales.

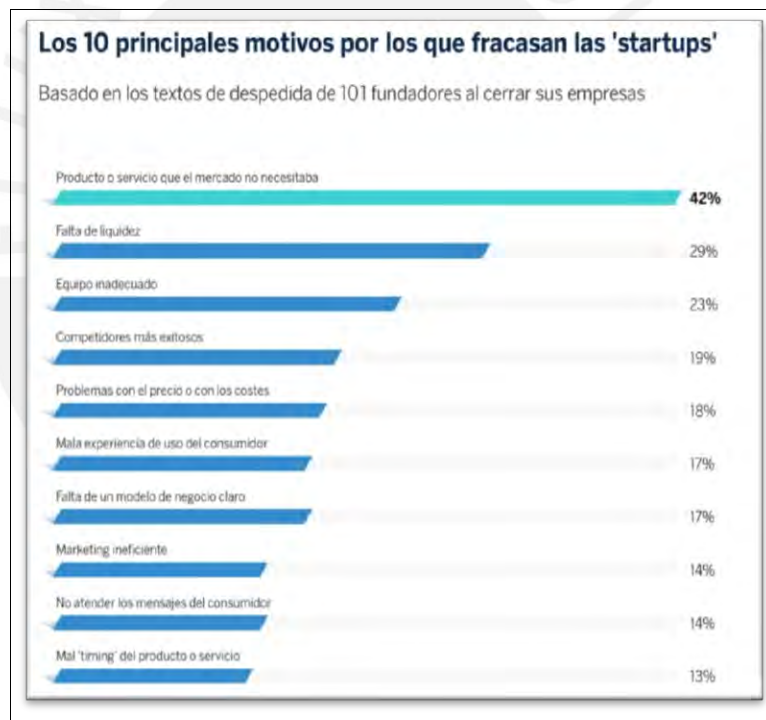
Así mismo, hay factores de éxito identificables para una Startup en el Perú, los cuales se explican a continuación y se presentan a modo de resumen en la Figura 1 (Davila, Rodríguez, Velásquez, Vidal, 2021).



Como se aprecia en la figura 1, los factores de éxito para una Startup están comprendidos en tres grupos distintos: Individuales, Organizacionales y Metodológicos. Se observa que existen factores de éxito como tener el adecuado equipo, talento del líder emprendedor y experiencia previa profesional. Dichos factores pertenecen al grupo organizacional e individual. En ese sentido, se entiende que parte de los factores de éxito de una Startup se relacionan con el sustento de las capacidades y habilidades de sus colaboradores. Es así como se identifica la necesidad de captación y retención de talento humano idóneo como una condicionante para el éxito de la organización.

La consultora Ernst & Young Perú (2023) concuerda que para el 2020, el 25% de las empresas consideraban la falta de personal capacitado como principal dificultad para realizar el ejercicio de sus labores. Dicho obstáculo no fue indiferente para el modelo de emprendimiento de las Startups. Las Startups, “son instituciones humanas diseñadas para crear un producto nuevo o servicio bajo condiciones de alta incertidumbre” (Ries, 2015, p. 6). Ello quiere decir que para este modelo organizacional es vital retener y fidelizar a los colaboradores, puesto que son parte central de la propuesta de valor del modelo de negocio. En relación con ello, la consultora Willis Towers Watson (2022), identificó que 95% de las Startups encuestadas para su investigación presentan dificultad para retener a sus trabajadores. Asimismo, en un estudio elaborado por BBVA (2018) se identifica como tercer motivo de fracaso de una Startup el contar con un equipo inadecuado. Dicha información queda recogida en la figura 2.

Figura 2: Principales motivos por los que fracasan las Startups



Fuente: BBVA (2018).

En otras palabras, es crucial retener el personal adecuado para que el emprendimiento no se vea comprometido. Según lo mencionado por Rodríguez (Diario Gestión, 2023), “80% de las Startups creadas a nivel local solo sobreviven los dos primeros años en el mercado debido a la falta de profesionalización”, lo cual puede entenderse como un problema de atracción y retención del personal adecuado. De acuerdo con la consultora Willis Towers Watson (2022), el promedio de permanencia de los empleados es de uno a tres años, por lo que nueve de cada diez startups tienen dificultades para atraer colaboradores

necesarios y retenerlos. De esta información se puede deducir el problema empírico a tratar en la presente investigación: no poder retener al talento humano. En este tipo de emprendimiento, la retención es un problema sustancial, pues al ser instituciones humanas que se desenvuelven en un contexto de incertidumbre, los colaboradores son el recurso que respalda y fortalece el logro de sus actividades y su éxito.

Así, como se ha visto, uno de los principales problemas que afectan la supervivencia de las Startups es la retención de talento, para garantizar su éxito es importante identificar las estrategias que les permitan optimizar su gestión del recurso humano. Así, se ha identificado que hay un alto nivel de competencia por adquirir a los colaboradores, además de riesgo de fuga de talento y sobrecostos por pérdida de la curva de aprendizaje. Ello genera problemas como falta de mano de obra capacitada e incremento en los costos. Es importante mencionar que las Startups cuentan con un recurso económico escaso y desventaja frente a otras empresas al competir por la retención de sus colaboradores (Jiménez & Aguado, 2017).

Por ello, en la actualidad, las herramientas de retención más empleadas son el Employee Experience y la Marca Empleadora, ya que ambas permiten analizar la perspectiva del colaborador respecto a las acciones de la organización. La Marca Empleadora se enfoca en identificar y comunicar la propuesta de valor, incluyendo los beneficios, prácticas e imagen de esta. Esta, permite comunicar la propuesta, tanto al interior de la organización como a los interesados en pertenecer a la misma, funcionando, así como una estrategia de retención y atracción de talento. Por otro lado, el Employee Experience se enfoca en identificar las reacciones o valoraciones del colaborador, en relación con las acciones de la entidad.

Finalmente, se ha identificado que la estrategia de retención de talento más empleada en el sector tecnológico es la Marca Empleadora, debido a que toma en cuenta diversas variables o dimensiones del contexto del colaborador y permite, a través de la propuesta de valor de la organización, satisfacer las necesidades de este. Es así como, se ha considerado pertinente analizar cómo las Startups peruanas retienen el talento dentro de la organización, a través del caso: "Tu Cambista". La empresa ha sido seleccionada para el análisis debido a que se ha visualizado un impacto positivo en la retención de sus colaboradores y se desea identificar los aspectos de la marca empleadora que han incluido en su propuesta de valor. Ello ha sido evidenciado en la retención de los últimos dos años, en los cuales, empleando la fórmula " $\frac{\# \text{colaboradores a fin de año}}{\# \text{colaboradores al inicio del año}} * 100$ ", se ha obtenido el resultado de 91% en el año 2021 y 97% en el año 2022. Así mismo, se ha identificado que hay colaboradores que laboran en otros centros simultáneamente o realizan labores tercerizadas. Por este motivo se considera pertinente estudiar en qué medida es aplicada la estrategia y qué resultado tiene.

2. Objetivos de investigación

2.1. Objetivo general

Identificar cómo la Startup peruana Tu Cambista podría aplicar las dimensiones de la Marca empleadora como estrategia de retención de talento, evaluando la percepción de dichas dimensiones en sus colaboradores.

2.2. Objetivos específicos

- Definir el marco teórico para el estudio del concepto de la Marca Empleadora que permita un análisis completo de la Startup.
- Describir las mejores prácticas de retención de talento humano de las startup del mundo, Latinoamérica, Perú, y presentar la organización sujeto de estudio: Tu Cambista.
- Identificar las dimensiones de la marca empleadora en Tu Cambista.
- Analizar y describir cómo la startup peruana Tu Cambista podría aplicar la Marca Empleadora como estrategia de retención

3. Pregunta general

¿Cómo la Startup Tu Cambista podría emplear la estrategia Marca empleadora para retener eficientemente a su talento humano?

4. Preguntas específicas

- ¿Cuál es el marco conceptual que permite entender la estrategia Marca empleadora en las Startups?
- ¿Cuáles son mejores prácticas de retención de colaboradores de las startup del mundo, en Latinoamérica y en Perú de la Startup Tu Cambista, y las características claves del sector?
- ¿Cuáles son las dimensiones de la marca empleadora sujetas a estudio?
- ¿Cuáles son los factores preferidos por los colaboradores de Tu Cambista?
- ¿Cuáles son las prácticas recomendadas específicas relacionadas con la estrategia de gestión de colaboradores de Tu Cambista?

5. Justificación

La presente investigación se justifica debido a que, en primer lugar, desde la perspectiva académica, contribuye al incremento de estudios relacionados con la retención

de talento humano debido a que, según el Anexo A, se evidencia poca producción académica en relación con este tema.

En segundo lugar, el estudio permite dar a conocer las prácticas de retención empleadas por la startup seleccionada y la percepción de sus colaboradores, lo cual podría ser beneficioso para dicha organización, así como para organizaciones similares y en contextos semejantes también.

Además, desde el criterio social, aporta con la generación de estrategias de retención laboral. Esto ofrece la oportunidad a la comunidad de Startups de conservar trabajos de personal estratégico. En otras palabras, reduce el incremento de niveles de rotación, lo cual se traduce en menor desempleo. Ello, es un factor importante para tomar en cuenta, pues “en el segundo trimestre de 2023, la tasa de desempleo, a nivel nacional, se ubicó en 5,3%, es decir, 1,1 puntos porcentuales más que en similar trimestre del año 2022 (4,2%)” (Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI), 2023, p. 42)

Por último, desde el punto de vista empírico, será útil para la Startup estudiada Tu Cambista, ya que, a partir de los resultados obtenidos de la presente investigación, la organización podrá identificar aspectos claves de valoración de los trabajadores y evaluar el resultado de la aplicación de la estrategia Marca Empleadora.

6. Alcance y Limitaciones

La investigación contempla los siguientes alcances: comprende a la Startup Tu Cambista, perteneciente al área de Lima metropolitana, la cual es una casa de cambio virtual que permite el acceso a plataformas online de cambio de moneda con seguridad, comodidad y rapidez. Con el fin de una mayor apertura de la investigación, se realizaron entrevistas semiestructuradas al personal de distintas áreas de la startup mencionada anteriormente.

En relación con las limitaciones de la Investigación, se ha identificado que uno de ellos puede ser la disposición voluntaria y horaria de los colaboradores a ser entrevistados. Ante ello se empleó un acuerdo de confidencialidad al mismo tiempo que se usó la red de contactos establecidos para lograr alcanzar a personas estratégicas con mejor disposición y brindando horarios flexibles de entrevistas de acuerdo con la disponibilidad de los colaboradores. Finalmente, se reconoce la limitación temporal del estudio, debido a que se realizó en un periodo de un semestre académico.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se recopilan los enfoques de autores especializados en los respectivos temas a tratar durante toda la investigación y sus definiciones teóricas. Se abordan principalmente tres tópicos principales: Las Startups, la retención laboral, y la marca empleadora. Primero, se define el modelo de negocio “Startup” y se detallan sus implicaciones. Luego, se explica la clasificación de las Startups propuesta por Tepexpa & Castañeda (2022), con la finalidad de identificar la etapa a la que pertenece Tu Cambista. Después, se explica el concepto de retención laboral, y se finaliza explicando el concepto de Marca Empleadora, y se exploran algunos de los modelos de retención.

1. Modelo de negocio Startup y sus implicaciones

Para poder comprender la investigación es necesario, abarcar conceptos teóricos del tipo de negocio o empresa de la cual se realizará el estudio y análisis. Es importante mencionar que no existe un consenso respecto a la definición de las Startups, por lo que el apartado abordará distintas perspectivas del concepto. En ese marco, se definirá, englobará y clasificará a las Startups seleccionadas para el análisis de caso del presente trabajo.

1.1. Definición de Startup

En la investigación se abordan diversas definiciones acuñadas para describir a las Startups y se sintetizan con la finalidad de abarcar en una definición las ideas más relevantes para el análisis de caso. De acuerdo con lo mencionado por Ries, “una startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema” (2015, p. 17). Quiere decir que para el autor los factores más importantes al analizar este modelo de negocio son la incertidumbre y el factor humano, ya que ambos son condicionales para la existencia del modelo. Adicional a ello, el autor menciona que “una startup es una institución, no solo un producto”, de lo cual se desprende que dentro de su concepción se prioriza el factor humano colectivo y su influencia, aun por encima del producto final. En adición a ello, el autor Graham (2012) considera que una Startup es una empresa diseñada para crecer rápidamente.

La organización para la cooperación y el desarrollo económico, OCDE (2015) define a las Startups como emprendimientos que contribuyen a la evolución de la economía con la introducción de nuevos productos y servicios en relación con el conocimiento; asimismo, cooperan e incentivan la innovación a través del dinamismo del mercado de tal manera que aumenta su productividad y genera mayores oportunidades laborales de calidad. En esta

concepción se resaltan como principales factores la innovación y el dinamismo como características distintivas del modelo de negocio.

En la misma línea, se comenta que las startups son “iniciativas de cualquier sector económico y sociocultural, normalmente están muy relacionadas con el ámbito tecnológico, dado que es una organización que suele hacer un uso intensivo del conocimiento científico y tecnológico o está relacionada directamente con el mundo de Internet y las TIC” (Vega & Ramirez, 2018). Por ende, se entiende que las startups son un tipo de emprendimiento agente de cambio, pues buscan innovar sus productos y servicios a partir de conocimientos y tecnologías, que incentiven al desarrollo económico del sector en el que se establece. En relación con ello, se menciona que “una Startup es una empresa de nueva creación que comercializa productos y/o servicios a través del uso intensivo de tecnología de información y comunicación (TIC’s), con un modelo de negocio escalable, el cual le permite un crecimiento rápido y sostenido en el tiempo” (Fernandez, 2018, p. 84). Vale decir, las características indispensables para que una organización o empresa sea considerada una Startup son la escalabilidad del modelo de negocio y la aplicación de tecnología.

En suma, al analizar las diversas definiciones conceptuales, se ha identificado que los factores de concordancia entre los autores son el uso de la tecnología, la innovación, la incertidumbre, y la aplicación del conocimiento del recurso humano en el desarrollo de los productos y servicios en las Startups. Así, en el presente trabajo, se identificará a las Startups como emprendimientos creados en contextos o entornos de incertidumbre, que además cuentan con un importante componente tecnológico y capital humano como motor de su organización.

1.2. Modelo de clasificación de Startups

A partir del modelo propuesto por Tepexpa & Castañeda (2022) en su revisión literaria de diferentes autores, existen seis etapas por la que atraviesa una startup:

1. Pre-Semilla (Pre-Seed): Es la etapa de integración del equipo, el momento donde nacen las ideas y se establecen las bases legales de la creación del negocio. Así también, se proponen planteamientos para realizar la idea. Una forma de acelerar esta fase es aproximarse a una aceleradora o incubadora, la cual puede contribuir con incentivos económicos y capacitaciones.

2. Semilla (Seed): Es el punto más crucial en la vida de una startup, pues es donde se realiza el proyecto y se debe cumplir con el objetivo principal de manera adecuada; así como validar el modelo de negocio. Para ello, se debe trabajar la idea con interacción de

mercado de la mano de mentores y profesionales que encaminan a la startup al camino más idóneo. Para eso existen programas de aceleración u otras instituciones como universidades que permiten acelerar el proceso de prueba y error. Una vez que se valide y justifique la idea, se puede crecer.

3. Etapa Inicial (Early Stage): Es la fase en la que ya se establece un producto y/o servicio, así como un modelo de negocio. Por lo que se debe hacer una retroalimentación sobre el producto con los primeros clientes o usuarios, en la cual se debe identificar los puntos fuertes y débiles para poder mejorar el producto y/o servicio. También se detectan las características más importantes del negocio, pues se establecerán las primeras relaciones comerciales y se plantean las metas de crecimiento que abarcan: aumento de personal, estrategias de mercado y venta del producto y/o servicio.

4. Crecimiento (Growth Stage): Es el estadio donde se tiene un producto con aceptación, pago de clientes recurrentes y rentabilidad positiva. Asimismo, se cuenta con estrategias definidas de crecimiento y captación de mercado. La finalidad es el crecimiento e incremento de beneficios económicos como de clientes/mercado. En ese sentido, es necesario pensar en el mejoramiento del producto y/o servicio que acompañe al crecimiento de la startup.

5. Expansión o madurez (Expansion or maturity): En dicho periodo, se cuenta con un producto y/o servicio consolidado, por ello, se tratará de expandir y buscar nuevos nichos en los cuales adentrarse resultará crucial. Es crítico, pues se incurren a nuevos riesgos que pueden comprometer su futuro.

6. Etapa de salida (Exit): Es cuando la startup se ha afianzado y resulta una opción atractiva para el mercado por sus ventas y rentabilidad. La última fase consiste en liquidar el negocio a través de la venta de sus acciones a otra compañía más grande. Para ello, es necesario su entrada al mercado de valores. Sin embargo, cabe resaltar que es opcional, pues una opción poco convencional es convertirse en empresas de mayor valor y de largo plazo.

Tabla 1: Etapas de una Startup y sus principales fuentes de financiamiento

Etapa	Características generales	Financiamiento
Pre-seed	<ul style="list-style-type: none"> Idea sin desarrollar Búsqueda de validación de idea 	Inversión por parte de los emprendedores (fondos propios)
Semilla	<ul style="list-style-type: none"> Idea desarrollada Búsqueda de validación 	Inversión pequeña por parte de FFF, Crowdfunding Business Angels, fondos especializados

Inicial	<ul style="list-style-type: none"> • Producto desarrollado • Búsqueda de socios y alianzas • Búsqueda de crecimiento 	Inversiones en cantidades más grandes por parte de Crowdfunding. Early venture capital.
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Producto validado • Expansión internacional • Financiamiento necesario de manera general • Acuerdos con grandes empresas 	Los requerimientos de fondos implican acudir a fuentes como Venture Capital, bancos, cooperativas de ahorro y crédito.
Expansión	<ul style="list-style-type: none"> • Se amplían los mercados • Incremento en los riesgos • Búsqueda de mejoras y sobre el producto o servicio 	Los requerimientos de fondos implican acudir a fuentes como Venture Capital, private equity, bancos, cooperativas de ahorro y crédito o flujos de efectivo propios vía la retención de utilidades.
Salida	<ul style="list-style-type: none"> • Producto y organización consolidados • Valor de mercado atractivo para compradores y vendedores 	

Fuente: Tepexpa & Castañeda (2022).

De forma resumida, en la Tabla 1 se puede apreciar las características generales de cada etapa, antes mencionadas, así como sus principales fuentes de financiamiento. Asimismo, los problemas que enfrentan las Startups son diferentes de acuerdo con la Etapa que se encuentran. Borja et al., (2020) comentan que los principales obstáculos que enfrenta la actividad emprendedora son la dificultad de poseer financiamiento y lograr conseguir que el emprendimiento sea sostenible a través del tiempo. El planteamiento para abordar dichos problemas será decisivo para su supervivencia. Para una Startup, sobrevivir puede significar que consiguió pasar de la experimentación a la comercialización exitosa (Murphy & Edwards, 2003). Cowling (2006) añade que una Startup tiene mayor posibilidad que fracase entre los 18 y 24 meses después de su creación. Entre ese tiempo transcurre una serie de procesos de prueba y error tanto del producto como del modelo de emprendimiento, con ello se mejora el enfoque del negocio (Hampel et al., 2020). A partir de lo que comentan estos autores, se puede establecer que dentro las etapas proporcionadas por Tepexpa & Castañeda, los principales problemas que enfrentan la etapa de semilla e inicial es la búsqueda de un producto innovador que se posicione en el mercado y el financiamiento de inversores.

Paralelamente, la limitación de recursos que comprende este tipo de emprendimiento resulta un problema desde su inicio, pues “el emprendimiento salta de fracaso en fracaso hasta que logra comercializar el producto innovador o no logra sobrevivir porque se consume el capital emprendedor que tiene disponible para la experimentación” (Grimes, 2018, p. 1697). Los recursos no solo se limitan a los monetarios, también al capital humano. Wing-Fai (2019) aclara que el capital humano es un recurso básico para este tipo de emprendimiento, pues solicitan integrantes con alto grado de conocimiento y experiencia que progresan a través de

su innovación y preparación ininterrumpida. Es decir, el único recurso previo al producto innovador comercializable es el fundador y su equipo quienes avalan el desarrollo del negocio (Coleman et al., 2016). En ese sentido, el problema de no contar con un capital humano adecuado que respalde el éxito del emprendimiento se muestra desde la etapa de pre-seed hasta la etapa de expansión. En otras palabras, es un problema latente en una Startup.

Por otro lado, Murtiningsih, (2020) comenta que los principales problemas para la etapa de crecimiento es un modelo equivocado, falta de comprensión de los principios generales de la estructura empresarial, falta de requerimientos importantes de recursos personales de la Startup y problemas con el equipo de trabajo. Asimismo, el autor menciona que para la etapa de expansión los problemas cambian, pues los objetivos cambian. Los problemas que enfrentan para dicha etapa son los errores en estrategias tecnológicas, gastos irrazonables, e inexperiencia del líder como directivo en sus competencias empresariales y de gestión (Murtiningsih, 2020). Como se mencionó anteriormente, existen problemas que varían de acuerdo con la etapa que se encuentre el modelo de emprendimiento. Sin embargo, hay otros problemas que aquejan al negocio a través de todas sus etapas.

1.3. Problemáticas de las Startups

El desarrollo y supervivencia de las Startups está afectado y condicionado por el ecosistema emprendedor, el cual puede influir negativamente en su desarrollo. Así mismo, Álvarez (2021), menciona que el ecosistema peruano está caracterizado por la carencia de fuentes de capital de riesgo, recursos humanos especializados, soporte para la materialización de ideas y el dinamismo entre los agentes. (...) Además, mientras la startup no tenga un producto comercializado, el fundador y su equipo constituyen el único recurso que respalda el potencial éxito del negocio (p. 13). Ello quiere decir que, en las primeras fases del crecimiento, hay una mayor dependencia del talento humano, pues este es el respaldo del negocio. Así, es importante identificar que una de las principales problemáticas de las Startups es la gestión del talento humano, específicamente, la retención de este.

2. Retención Laboral

La retención laboral, según Devaro (2020), se entiende desde la perspectiva de la compensación, la cual define como todo aquello que la persona valora del trabajo, lo cual incluye diversas características como la ubicación geográfica, tiempo de viaje, el tamaño y las características de la oficina, la cultura organizacional, la relación con los compañeros de trabajo, etc. Vale decir, incluye condiciones adicionales al salario que el colaborador valora y que lo mantiene interesado en la opción actual de empleo, las cuales incluso podrían competir

con un mayor salario en una compañía distinta. Por ello, el autor plantea que la retención de talento es el manejo del balance entre la valoración del colaborador y la remuneración económica. Es importante mencionar que ambas compensaciones son importantes, puesto que se complementan y al balancearse correctamente permiten retener exitosamente al colaborador.

En lo que se refiere a ello, en la actualidad la retención laboral se construye entorno a proponer y desarrollar prácticas, procedimientos y procesos que sean eficaces, claros y novedosos para los reclutados, pues nos encontramos en un ambiente de constante cambio debido al desarrollo acelerado de la tecnología (Madero Gómez, 2019). Así, se entiende que la retención es el equilibrio entre las propuestas y prácticas de la organización, y las expectativas de los colaboradores o reclutados, puesto que al existir un desbalance entre ambos se produciría un deslinde de este.

Por otro lado, según Duran-Seguel (2020) el concepto se entiende como los procesos, acciones y medidas tomadas para mantener al capital humano y valor dentro de la organización con la finalidad de generar mayores beneficios para la misma. De este modo, se identifica como eje de la propuesta el proceso de comprender las expectativas del colaborador o trabajadores, con la finalidad de satisfacerlas y con ello generar valor para la empresa. Adicionalmente, el autor menciona que es crucial poder comprender la importancia de dicho proceso, puesto que la gestión eficiente del recurso humano permitirá lograr impacto en las actividades económicas desarrolladas y la generación de ventajas competitivas.

De la misma manera, De la Calle-Durán (2020), la define como la medida para asegurar la continuidad de los empleados catalogados como altos potenciales, con la finalidad de evitar la falta de profesionales capaces de desempeñar funciones clave y mantener las ventajas competitivas. Vale decir, la finalidad del proceso, según el autor, es mantener el capital humano dentro de la organización en los puestos claves y con ello mantener el valor diferencial.

En la actualidad, la competencia por la adquisición de talento humano ha aumentado y un factor clave para ello es el enfoque en la retención, ya que ello permite que los nuevos posibles colaboradores identifiquen si la organización a la que ingresan cuenta con los factores que estos valoran. La valoración de los colaboradores difiere en torno al sector en el cual se enfocan, si bien en la presente investigación se abordará la retención de talento, las necesidades de estos difieren en base a las áreas en las cuales desempeñan sus funciones y el tipo de organización a la cual pertenecen.

2.1. Factores de retención de talento

A raíz de la pandemia de Covid-19, el mundo laboral ha cambiado en gran manera, de acuerdo con lo mencionado por Quismondo (2020), “los cambios se están propiciando, empoderando al usuario y revolucionando las formas de trabajar y el mercado en general (...), Tenemos a la tecnología y a las personas integradas en todos los aspectos del negocio y los líderes de las empresas deben incluir a ambos como elementos principales” (p.65). Se puede desprender que el capital humano se ha convertido en una necesidad para las organizaciones, debido a que el actual contexto implica cambios constantes y desarrollo de habilidades específicas que se adapten a dichos cambios. Por ello, es necesario retener ese capital y desarrollarlo con la finalidad de que contribuya al crecimiento de la organización y a la solución de los desafíos.

Sobre ello, Miralles (2021), menciona que la retención de los empleados ya no solo contempla el ámbito salarial, si bien reconoce su importancia, también menciona que los empleados valoran más otros factores como la flexibilidad en su horario y lugar de trabajo, un buen ambiente laboral, asignaciones desafiantes, interesantes y atractivas, y condiciones como la realimentación y el apoyo constante de sus supervisores. Así, en torno a la perspectiva de Miralles se identifica como factores más relevantes de retención la flexibilidad de horario y trabajo, en la cual se comprende la modalidad virtual, híbrida o presencial de trabajo; el ambiente laboral, el cual incluye la relación con otros colaboradores y el supervisor o jefe; las asignaciones desafiantes, vale decir que permitan al individuo poner a prueba sus conocimientos y aprender; y el acompañamiento del supervisor, en el cual se comprende la retroalimentación constante y motivación.

En concordancia con lo mencionado, Campa (2021), plantea que como consecuencia de la pandemia de Covid-19 y la adopción del teletrabajo como modelo de trabajo principal, los profesionales en la actualidad demandan flexibilidad horaria para realizar teletrabajo, desconexión digital, líderes que motiven a los equipos, y desarrollo profesional. Por ello, considera que, en el modelo actual, las empresas deben adaptarse a las necesidades y aspiraciones de los profesionales que requieren contratar para las posiciones claves. De este modo, se identifica que los elementos claves para un correcto proceso de retención según el autor son la adaptación al modelo de trabajo que el colaborador estime apropiado: teletrabajo, híbrido o presencial; flexibilidad en el manejo de los tiempos, en el cual el enfoque principal sea en los resultados finales obtenidos; motivación constante de los líderes a sus equipos de trabajo; y creación de oportunidades de desarrollo profesional.

Por otro lado, el estudio cualitativo realizado por Gómez (2023) identificó que, dentro de un contexto laboral, las necesidades sociales y de reconocimiento son primordiales para motivar a los empleados e incentivarlos a continuar trabajando dentro de la empresa. Adicionalmente, delimitó que las necesidades fisiológicas y de seguridad conservan una relación positiva con los componentes monetarios de las compensaciones; por otro lado, las necesidades sociales y de reconocimiento están asociadas a aspectos no monetarios. De lo mencionado por el autor, se puede señalar como factores de retención principal a la motivación, satisfacción de necesidades sociales, seguridad laboral, reconocimiento y balance de las compensaciones monetarias.

Así mismo, Manchola (2023) expone en su estudio cualitativo que existen dos factores de retención para trabajadores de una empresa tecnológica financiera; factor monetario y factor emocional. En lo que respecta al factor monetario comprende la remuneración, bonos y póliza de vida. Por otro lado, el factor emocional abarca clima laboral, relación con jefes inmediatos y horarios flexibles. En suma, esta investigación tiene como factores de retención al factor económico que engloba a todos los tipos de compensaciones contractuales financieras, y al factor emocional, el cual comprende lo relacionado al ámbito personal.

Murtiningsih (2020) explica, en su análisis de casos, que la compensación y la satisfacción laboral tienen un impacto positivo en la retención de los empleados. Adiciona que, si bien la capacitación y desarrollo no afectan directamente a la retención, lo hace de forma indirecta a través de la satisfacción laboral. El autor considera que es necesario fortalecer la cultura organizacional para aumentar la satisfacción y retención laboral. De lo cual se puede concluir que los factores identificados por el autor son la compensación económica, la satisfacción laboral y la cultura organizacional.

En conclusión, la retención laboral es un proceso vital para las organizaciones, puesto que los colaboradores son quienes permiten generar las propuestas de valor y son un recurso escaso. Los factores más relevantes, en relación con lo postulado por los autores, son la flexibilidad de los procesos, el ambiente laboral, la motivación, el reconocimiento y las prestaciones económicas. Es importante resaltar que no es posible deslindar el factor económico de los otros factores mencionados, debido a que ambos, en conjunto, permiten establecer las condiciones necesarias para la retención de los colaboradores.

3. Marca Empleadora

3.1. Definición de Marca Empleadora

El término “marca empleadora” o “employer brand” (EB), fue definido por primera vez por Ambler & Barrow (1996) como “un paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo e identificados con la empresa empleadora” (p.187). Ello se entiende como los componentes asociados a un centro de trabajo y al empleador que la organización define en beneficio de sus colaboradores. Si bien esta es la primera definición asociada a la estrategia, esta ha evolucionado y aún en la actualidad sigue en constante construcción.

Duran (2020), plantea que la marca empleadora es una estrategia que busca comunicar las buenas prácticas, los beneficios de trabajar en la organización y construir una imagen positiva, todo ello con la finalidad de atraer el mejor talento posible, y fidelizar a los talentos captados. En otras palabras, su objetivo es atraer y retener talentos en las organizaciones a través de la comunicación de los beneficios de pertenecer a las mismas. Adicional a ello, el autor menciona que al fidelizar permite incentivar el cumplimiento de los objetivos y sentido de pertenencia a la organización, pues finalmente ello se manifestaba en la lealtad de los trabajadores.

En adición a ello, Madero (2019) menciona que es una estrategia que “alineamos los valores de la organización, sistemas, políticas y comportamientos de los directivos con el fin de atraer, motivar y retener al actual y potencial empleado” (p. 6). Lo cual puede entenderse como mantener concordancia entre la imagen y las acciones de la empresa, teniendo en cuenta los valores organizacionales, para poder atraer y retener a los empleados. En concordancia con lo mencionado, García et al., (2020), consideran que “la Employer branding o marca empleadora se enfoca en sistematizar las acciones que se realizan para mejorar la experiencia del cliente interno, logrando a la vez impactar en la percepción de la organización como marca ante los diversos públicos de interés” (p. 181). Esto puede ser entendido como una estrategia que tiene como objetivo implementar mejoras continuas en la experiencia de los colaboradores y visibilizar a los posibles clientes externos.

Por otro lado, Chimborazo (2023), plantean que “es una herramienta moderna en gestión de recursos humanos y marketing para mejorar la competitividad de las organizaciones, por lo que muestra los atributos de un mejor lugar para trabajar; su sistema basado en atraer, motivar y retener talentos” (p.77). Es así como se identifica que los autores consideran el EB como herramienta de gestión y no como estrategia propiamente, vale decir,

en su concepción se podría emplear con la finalidad de retener y atraer talentos, pero en sí misma no tiene dicha finalidad.

En suma, la estrategia permite a la organización retener a sus talentos al interiorizar su misión, visión y valores en las acciones diarias y su relación con sus colaboradores. El resultado de aplicarla debe ser la fidelización del cliente interno, su identificación con la organización y la mejora continua de su experiencia dentro del centro laboral. En el contexto de las Startup peruanas, la estrategia le permite a Tu Cambista identificar constantemente las mejoras de su propuesta a clientes internos con el fin de retener el talento humano, ya que al operar en un entorno cambiante es necesario generar la capacidad de constantemente innovar en ello.

3.2. Dimensiones de la Marca Empleadora

Las dimensiones de la Marca Empleadora difieren dependiendo el autor seleccionado, ya que dependiendo el estudio se ha identificado distintas valoraciones por parte de los colaboradores, es por ello por lo que las dimensiones se entenderán como los factores de han sido identificados por el autor como los más importantes para la gestión de la marca empleadora como estrategia de retención.

Para la presente investigación se seleccionó el marco de análisis de la marca empleadora propuesta por Tanwar (2016). Sin embargo, es preciso comentar que dicho autor elabora un estudio cualitativo para el sector de TI en el contexto de la India. Para ello, seleccionaron dos empresas representativas del sector que hayan sido premiados por el premio “Randstad Employer Brand Awards” durante los años consecutivos (2013-2015). Se distribuyeron un total de 325 cuestionarios para empleados que hayan trabajado por más de 2 años en las organizaciones. Tanwar estudia el efecto que tienen las dimensiones de la marca empleadora con respecto al compromiso organizacional; es decir, el autor comenta que ciertas dimensiones de una marca empleadora tienen un efecto positivo al compromiso organizacional de los trabajadores. Esto último tenía un efecto final de crear una mayor retención por parte de las empresas del sector de TI.

Por otro lado, la investigación elaborada por Tanwar (2016) se basa en otro estudio cualitativo elaborado por Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P. y Cachelin, Ñ. (2011), el cual tiene como objetivo desarrollar un marco que combine concepto de la marca empleadora percibida con los resultados de los empleados que sean relevantes para la marca de servicio; es decir, busca analizar la actitud de los trabajadores respecto a viabilidad que brindaba las dimensiones de la marca empleadora de una empresa. Dichos autores elaboran un modelo

de 5 dimensiones de la marca empleadora: valor económico, valor de desarrollo, valor social, valor de diversidad y valor de reputación. Sin embargo, Tanwar selecciona solo 4 de las 5 dimensiones propuestas por Schlager et al. (2011), dejando de lado el valor de reputación.

Las dimensiones planteadas en el estudio realizado por Tanwar (2016), identifica como dimensiones de la Marca Empleadora el valor económico, valor de desarrollo, el valor social y el valor de la diversidad (p.12). El valor económico se relaciona con las compensaciones monetarias otorgadas a los empleados bajo el supuesto de que una correcta asignación de este permite generar satisfacción y compromiso organizacional. Así mismo, comprende un salario justo, beneficios de retiro adecuados, vacaciones pagadas, beneficios de salud y estabilidad laboral. Respecto al valor de desarrollo, menciona que incluye la formación laboral y oportunidades de desarrollo, abarca las oportunidades de formación interna, la cultura de tutoría, el espacio para la creatividad, el entorno empoderado, y el reconocimiento del trabajo individual. La dimensión del valor social es definida como el aspecto cultural de la organización, el cual contempla todas las relaciones interpersonales del colaborador, en la cual incluye el entorno respetuoso, la relación amistosa entre compañeros de trabajo, el espíritu de equipo, los compañeros de trabajo competentes, los buenos gerentes y la actitud de las personas. Finalmente, el valor de diversidad comprende la diversidad entre los empleados y las tareas a realizar, este se conforma por la variedad de actividades laborales, actividades retadoras y tareas interesantes. El presente marco de análisis se puede visualizar en la siguiente figura 3.

Figura 3: Marco de análisis de la Marca Empleadora



Adaptado de Tanwar (2016)

Por otro lado, Lassleben & Hoffmann (2023), realizaron un estudio en el cual se deseaba identificar las dimensiones de la Marca Empleadora en la generación Z, diferenciándose por género. Se ha identificado que las dimensiones son el valor de interés,

valor de desarrollo, valor de aplicación, valor social y valor económico (p. 551). El valor de interés comprende las prácticas o tareas novedosas, los productos y servicios que ofrece la organización, la creatividad en las tareas y el trabajar en un ambiente emocionante. Por otro lado, el valor de desarrollo incluye la influencia de trabajar en una institución privada, el sentirse cómodo como resultado de trabajar en una organización privada, el ganar experiencia que enriquece la carrera, el incrementar tu empleabilidad y el reconocimiento de la gerencia. Adicionalmente, el valor de aplicación incluye la oportunidad de enseñar a otros lo aprendido, la oportunidad de aplicar lo aprendido, la orientación al cliente, el retribuir a la sociedad y la aceptación y pertenencia. El valor social se compone de mantener una relación positiva con los colegas, mantener una relación positiva con los líderes, compañeros alentadores y solidarios, un ambiente de trabajo divertido, y un ambiente de trabajo alegre. Finalmente, el valor económico implica un marco de compensación atractivo, un salario por encima de lo promedio, seguridad en el puesto de trabajo, un buen sistema de promociones y la oportunidad de interrelacionarse con las otras áreas.

Una vez mencionados aspectos importantes sobre la retención de trabajadores y la marca empleadora, es necesario describir el tipo de relación que mantienen ambos elementos. Según el estudio elaborado por Priya & Raman (2021) la marca empleadora tiene un impacto significativo para la atracción y retención de trabajadores del área de TI pues busca a partir de la marca empleadora se hace conocer los beneficios que tiene cada trabajador, así como satisfacer sus necesidades. De ese mismo modo, crea una imagen organizacional para atraer nuevo talento del mercado. Para dicha investigación se obtuvieron datos primarios y secundarios. Los datos primarios se recopilaron mediante cuestionarios estructurados de una muestra de 200 cuestionarios. Por otro lado, para los datos secundarios se hizo la revisión de libros, revistas, encuestas en línea, etc.

En la misma línea, la investigación realizada por Thalaspitiya (2020) comenta que ha identificado un impacto positivo en la retención de empleados a nivel ejecutivo pues representa como un principal indicador para permanecer en la empresa. Dicha investigación se realizó con un muestreo aleatorio simple de 350 cuestionarios. Los participantes fueron empleados ejecutivos individuales de empresas de ropa de gran escala en el distrito de Colombo, Sri Lanka.

En resumen, las definiciones conceptuales a emplear en la presente investigación es el marco de análisis de la marca empleadora desarrollado por Tanwar (2016), debido a que permite analizar de forma cabal el fenómeno de los startups y la marca empleadora como estrategia de retención de talento en las mismas. Dicha investigación considera el marco más pertinente pues engloba dimensiones asociadas a un contexto distópico como el de la India

más semejante al contexto peruano. Asimismo, es desarrollado para empresas con una estrecha relación del componente tecnológico como es el caso de las Startups. En este sentido, se exploran cómo los trabajadores perciben si se aplica o no los componentes de acuerdo con cada dimensión propuesta por el marco de Tanwar (2016). Asimismo, se comenta si se aplican en qué medida funcionan o no dentro de la organización.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo, se describirán las tendencias y mejores prácticas adoptadas por las organizaciones a nivel mundial, latinoamericano y nacional. Dicha descripción es pertinente ya que el contexto de prácticas de retención de trabajadores puede ser distinto de acuerdo con el entorno que envuelve al mercado laboral en el que se encuentra el negocio. Es decir, las prácticas no serán las mismas para Perú como para otros países. Por ello, se presentarán, brevemente, diferentes prácticas de retención laboral de distintos contextos. En primer lugar, se abordarán las mejores prácticas desarrolladas en África, Europa, Asia y Latinoamérica. Luego se identifican las mejores prácticas en el contexto peruano y se presenta a la organización sujeto de estudio.

1. Mejores prácticas de retención a nivel mundial

Las mejores prácticas de retención de trabajadores, según la investigación realizada por Amushila & Bussin (2021), en Sudáfrica, son los programas de tutorías, sistemas de reconocimiento y recompensas, y compensaciones monetarias. Los autores recalcan que, en primer lugar, los programas de tutoría resultan cruciales al momento de propiciar un desarrollo profesional y posicionan al empleado en un enfoque de cómo se ejecutan los altos cargos. En segundo lugar, un sistema de reconocimiento y recompensas que se extienden desde un correo, una carta, un día libre o simplemente unas felicitaciones producen que el empleado se sienta importante para la organización a la par que incentiva a realizar un mejor desempeño. Por último, las compensaciones monetarias garantizan un mejor desempeño del individuo, así como su estadía periódicamente en sus puestos. Esto último debido a que, si bien los incentivos monetarios son un tipo de motivación, no es siempre el motivante más fuerte para todos los trabajadores. El estudio cualitativo menciona que la aplicación de dichas prácticas estratégicas, como parte de la administración de recursos humanos, aumenta la satisfacción laboral y por ende disminuye la rotación de personal.

En el caso de Europa, la creación de la nueva ley startup 2023 es un ejemplo de prácticas que mejoran la retención, ya que esta facilita la inversión en España de negocios emergentes e innovadores de base tecnológica. La presente ley, que entró en vigor el 1 de enero de 2023, tiene como principales objetivos facilitar las políticas retributivas que permitan a las startups atraer y retener talento. Esto es posible a través de unas fórmulas retributivas basadas en stock options; es decir, la entrega de acciones o participaciones a los empleados. Todo lo anterior mencionado permite generar una estrategia de retención de los trabajadores de Startups en España, pues convierte a los trabajadores en accionistas y, lejos de buscar

otro trabajo, incentiva a que mejoren sus prácticas laborales en la startup de la cual son socios.

Por otro lado, según Catindig (2023), se identificó que en el contexto asiático las estrategias de retención se enfocan en ofrecer salarios competitivos y beneficios adicionales, tales como seguros de vida y servicios de salud. Adicional a ello, de acuerdo con lo mencionado por el autor, es importante ofrecer desarrollo profesional. Sin embargo, cabe resaltar que en su artículo también se menciona que, pese a que estas son las estrategias más empleadas, muchas empresas aún se encuentran en un nivel incipiente respecto al salario, ya que ofrecen salarios mínimos o no correspondientes con las labores desempeñadas.

2. Mejores prácticas de retención en Latinoamérica

Latinoamérica se ha establecido como una de las regiones en las que más han progresado las Startups debido a su economía emergente y su pronta transición a la digitalización de todos sus procesos. En relación con ello, el estudio realizado por Durán-Seguel et al. (2020), determinó que la población joven valora el conocimiento de la marca, clima laboral, crecimiento, desarrollo, reconocimiento, y mantener ambientes innovadores y dinámicos. Así, recomiendan desarrollar estos factores en empresas con la finalidad de realizar procesos de retención efectivos.

En la investigación académica ejecutada por Naranjo (2021) concretó que existen cinco tendencias en América Latina explicadas por diferentes autores respecto a la atracción y retención, los cuales serán presentados en la siguiente Tabla 2.

Tabla 2: Estrategias contemporáneas de Atracción y Retención del Talento Humano en Latinoamérica

Autor/es	Enfoque estratégico	Estrategias descritas
Huaichol et al. (2012) Méndez (2017)	Políticas de remuneración	Nuevos esquemas de remuneración equitativos. Implementación de remuneraciones acorde al esfuerzo y requerimientos del puesto
Madero y Peña (2018) Izurieta et al. (2018) Elstein (2013) Ermolieva (2017) Figueroa (2014) Leite (2013) Paschoal et al. (2014)	Compensaciones variables	Integración de remuneraciones monetarias y no monetarias. Propuestas de planes de capacitación y desarrollo profesional. Uso del salario emocional y esquemas de reconocimiento. Modelo de recompensa total.
Barbosa y Honorio (2014) Lainez (2016) Patlán y Martínez (2016) Valdebenito (2016) Vallejo y Portalanza (2017) Tomaisini y Austria (2018) Torrech y Ramirez (2018)	Employer branding	Conformación de una “marca organizacional”. Generación de una propuesta de valor de la empresa atractiva y confiable. Contar con un programa de referidos. Socialización de los valores y características internas de la empresa.
Di Trolío (2019) Miranda (2016)	Manejo motivacional	Motivación en base a las compensaciones y a la creación de un clima organizacional adecuado con liderazgo. Manejo motivacional en función a la recompensa total.
Barbosa y Honorio (2014) Maldonado y Osio (2018)	Adaptación persona trabajo	Innovación en procesos de gestión del talento humano. Movilidad laboral, desafíos y posibilidades de crecimiento

Fuente: Naranjo & Taruchain (2021).

Naranjo & Taruchain (2021), identifican las políticas de remuneración como la tendencia más antigua de retención y fidelización de talento, la cual propone ofrecer una retribución económica proporcional a la dificultad de las tareas asignadas y a las asignaciones del puesto para compensar de manera justa a los colaboradores. Cuando las compensaciones se establecen equitativamente y de acuerdo con las políticas del entorno, se garantiza la retención y el desempeño satisfactorio de los empleados en sus roles. Si bien las políticas de remuneración son importantes, se deben considerar otras como las compensaciones variables, el desarrollo del Employer Branding, el Manejo motivacional y la adaptación de la persona al trabajo (Naranjo & Taruchain, 2021)

Respecto a las compensaciones variables, Madero (2019) menciona que comprenden aspectos económicos como no económicos, tales como capacitaciones y desarrollo profesional. Este factor propone manejar un modelo de recompensa total el cual brinda un alto grado de satisfacción mediante compensaciones intrínsecas y extrínsecas

(Valdebenito, 2016). Un ejemplo de compensación variable podría ser el salario emocional, el cual implica el empleo de recompensas no monetarias con el propósito de motivar a la persona que las recibe; sin embargo, debe estar ajustada y en sintonía con las compensaciones de índole económica inherentes al puesto laboral (Izurieta et al., 2018)

Otro enfoque utilizado en América Latina es el employer branding. Para Lainez (2016) consiste en incentivar la valoración del empleado de formar parte de una compañía. Esto posiciona a la organización como una marca distintiva, la cual crea un sentimiento de lealtad a través de los beneficios ofrecidos y las diferenciaciones frente a sus competidores, como un entorno laboral propicio, innovación en procedimientos y el progreso del personal bajo una gestión de liderazgo apropiada (Patlán & Martínez, 2016).

En lo que se refiere al manejo motivacional, Naranjo Castillo (2021) menciona que fue postulado por Maslow y Herzberg, los cuales proponen entender los motivadores y buscar satisfacer sus necesidades primarias mediante ellos. Esto puede entenderse como la identificación de los intereses de los colaboradores y emplearlos para incentivar su permanencia en la organización. Por ello, los encargados de gestión del personal deben identificar los elementos que motivan a su equipo humano y determinar los factores que generan satisfacción o insatisfacción en ellos. De esta manera, podrán crear entornos laborales que sean percibidos como apropiados, con remuneraciones justas y, en general, atractivos tanto para quienes ya forman parte de la organización como para aquellos que buscan unirse a ella (Miranda, 2016)

En complemento, en Latinoamérica, Rodríguez, G. (2020) comenta que una de las estrategias de retención más aplicadas es el “vesting”, la cual se le otorga acciones o porcentajes de participación a trabajadores esenciales y con potencial con el fin de motivarlos al logro de hitos y/o su continuidad por cierta cantidad de años en la empresa. Ello atiende a la necesidad de identificar las valoraciones de los colaboradores para generar compromiso con los mismos, ya que los convierte en parte activa de la organización al volverlos accionistas de esta. Actualmente, es una forma de retener los mejores talentos dentro de la empresa; sin embargo, dicha estrategia es variable dependiendo de los gustos y preferencias de cada persona.

3. Mejores prácticas de retención en Perú

Con la finalidad de comprender las tendencias de retención en Startups en el contexto peruano, es importante representarlo previamente, para lo cual, Victoria Stunt (2022), menciona que el Gobierno peruano ha invertido en la creación de fondos de inversión que

ayudan a las Startups a financiar los primeros años de ejercicio, con lo que permite a la empresa desarrollar su actividad y mitiga el riesgo de este. Además, añade que el potencial de los emprendedores latinoamericanos radica en su familiarización con los ambientes constantemente cambiantes, lo cual es una característica distintiva de las Startups, por lo que estos se adaptan con facilidad a dicho modelo. En relación con lo mencionado, cabe resaltar que según la Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor (PECAP) (2022), el financiamiento de emprendimientos locales peruanos fue favorecido significativamente respecto al resto de Latinoamérica y en su mayoría fue realizado por capital privado. La misma asociación comparte las siguientes cifras visualizadas en la Figura 4.

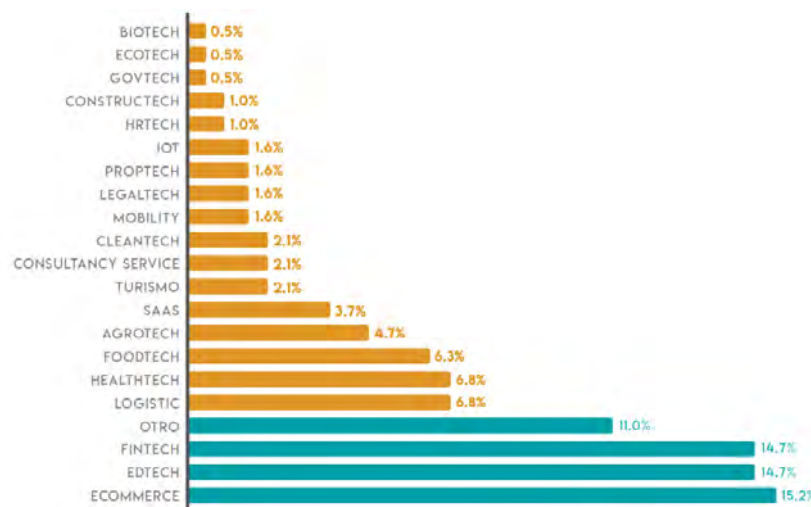
Figura 4: Inversión en Startups en el Perú



Fuente: PECAP (2022).

El reporte se realizó a 193 startups peruanas encuestadas de las cuales se ha invertido en 160 startups que se encuentran en provincias. Es decir, la inversión no se está centralizando solo en la capital del país. Esto también demuestra el alto potencial que tiene el contexto peruano para la creación y desarrollo de unas startups. Por otro lado, en la Figura 5 se puede apreciar el porcentaje de startups por industria.

Figura 5: Porcentaje de startup por industria



Fuente: PECAP (2022).

Dicha figura muestra que una de los mayores porcentajes de la industria pertenece a las Fintech. Precisamente, el caso a estudiar pertenece a la misma industria debido a que es una de las más rentables con alto grado de crecimiento. Por ello, es uno de los principales negocios a desarrollar por los inversores en startups.

Sin embargo, según Rodríguez (2020), si bien en la actualidad el modelo de negocio de las Startups ha presentado un crecimiento sostenible y acelerado, la tasa actual de cierre de actividad de las startups es de 80% en los primeros dos años debido a la falta de profesionalización e inversión. Adicional a ello, según Adecco Perú (2021), el 52% de los jóvenes ha cambiado de trabajo en menos de un año de permanencia. Ello se traduce en un alto nivel de rotación laboral por parte del talento joven en el modelo de negocio seleccionado. Es importante mencionar que de acuerdo con un estudio realizado por Jaime (2020), se identificó que las Startups cuentan con una baja valoración en relación a prestigios y estatus con un porcentaje del 20% entre 2009 y 2020.

Se analizarán las prácticas identificadas por los estudios realizados por las consultoras Deloitte, Mercer y Randstad respecto a la retención laboral de los jóvenes. Es importante mencionar que las tres consultoras se han enfocado en identificar las principales tendencias respecto a la retención laboral, realizando encuestas y entrevistas en locaciones diversas para ampliar el alcance de sus respectivos estudios.

En primer lugar, Deloitte (2022) plantea que las tendencias determinantes de retención laboral se dividen en cinco, la primera es el balance entre vida personal y laboral, por el cual se entiende el contar con ambientes flexibles de trabajo que procuren su bienestar

a lo largo de la jornada laboral. La segunda es la salud mental, vale decir, que no se generen situaciones estresantes de exceso de trabajo o presión constante que ponga en riesgo la estabilidad mental o anímica. Con relación a ello, se identificó la tercera tendencia, remuneración y futuro laboral, ambos contribuyen a la estabilidad de los jóvenes talentos y permiten que los mismos se enfrenten a la actual crisis financiera que los afecta de forma directa. Por otro lado, un factor que también contribuye a la salud mental y anímica de los colaboradores es la transición al modelo de trabajo híbrido, ya que con ello cuentan con mayor tiempo libre para poder desempeñar otras actividades de su interés y, a su vez, pueden contar con un espacio que les permita reducir costos en vivienda porque no es necesario movilizarse hacia el centro laboral. Por último, una tendencia que surgió con motivo de la pandemia es la congruencia de valores, puesto que los talentos buscan que las organizaciones apliquen en la práctica los valores que las constituyen.

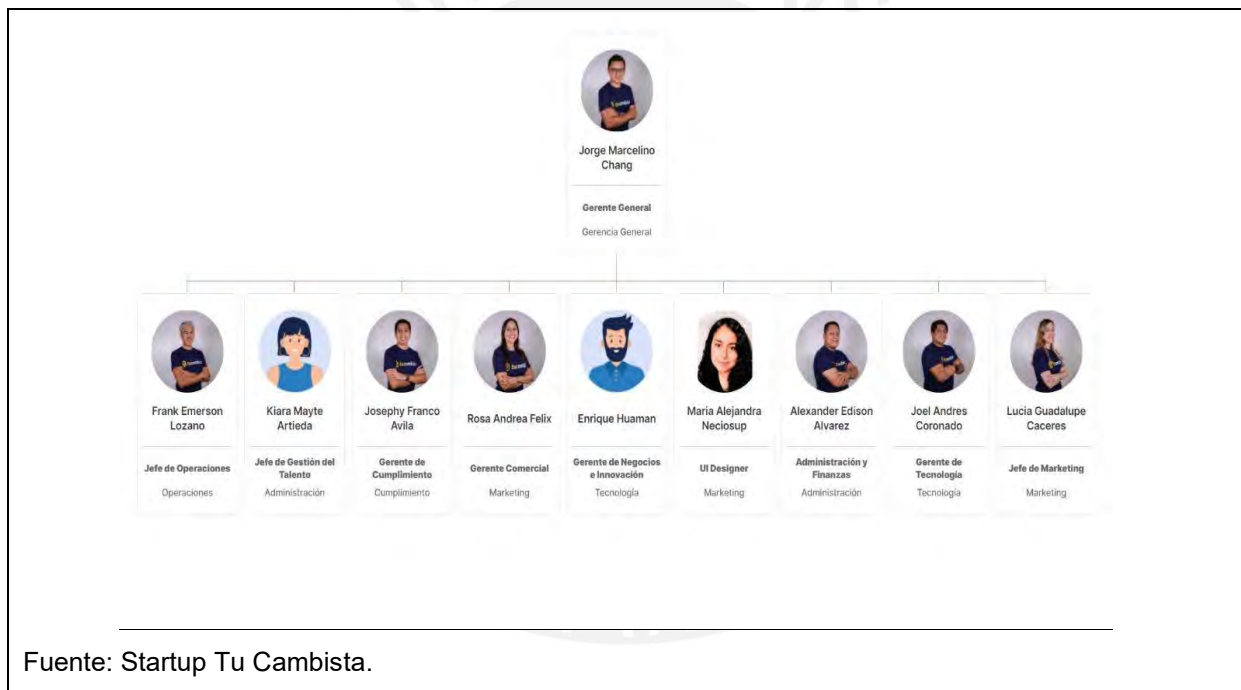
Por otro lado, Mercer (2022), identificó que para las empresas en el contexto actual es necesario adaptarse a un modelo de colaboración más sostenible enfocado en amoldarse a los empleados, trabajar en colaboración, bienestar total, desarrollar empleabilidad y aprovechar la energía colectiva. El primer factor se entiende como la implementación de la escucha activa y la empatía en el proceso de identificación de necesidades de los colaboradores para mantener a la organización cercana al mismo. El segundo factor plantea que la compañía no solo debe ser cercana, sino que es necesario que se enfoque en implementar criterios de equidad e inclusión en sus procesos, además de buscar “colaborar” en lugar de “liderar”. En adición a ello, el tercero se enfoca en garantizar el bienestar emocional, social, físico y económico de los colaboradores, además de estar presente en los momentos más importantes para el mismo. De igual manera, el cuarto se enfoca en desarrollar las habilidades y capacidades de los colaboradores y potenciar su futura empleabilidad, de modo que el colaborador se transforma en un recurso más valioso al interior de la empresa y en un recurso de mayor demanda en el mercado laboral. Finalmente, aprovechar la energía colectiva, hace referencia a compartir los valores en comunidad, de modo que es posible identificarse con la organización.

Del mismo modo, Randstad (2022), identificó cinco tendencias de retención, las cuales son el salario y beneficios, el balance vida-trabajo, la estabilidad laboral, el ambiente laboral y la línea de carrera. En relación con la tendencia salario y beneficios, cabe recalcar que constantemente ha sido considerado el más importante en sus estudios e incluye todos los beneficios adicionales distintos al salario que la compañía implementa a favor de los colaboradores, los cuales no son necesariamente económicos. En torno al balance vida-trabajo, implica a las políticas de la organización y la asignación de jornadas. Por otro lado,

la estabilidad laboral es una tendencia que ha disminuido su presencia en las encuestas; sin embargo, aún se mantiene vigente como determinante. Respecto al ambiente laboral, se menciona que se refiere a la relación del colaborador con el equipo de trabajo directo y miembros de la organización. Por último, el factor líneas de carrera implica la posibilidad y oportunidad de desarrollarse profesionalmente en la organización elegida.

4. Startup Tu Cambista

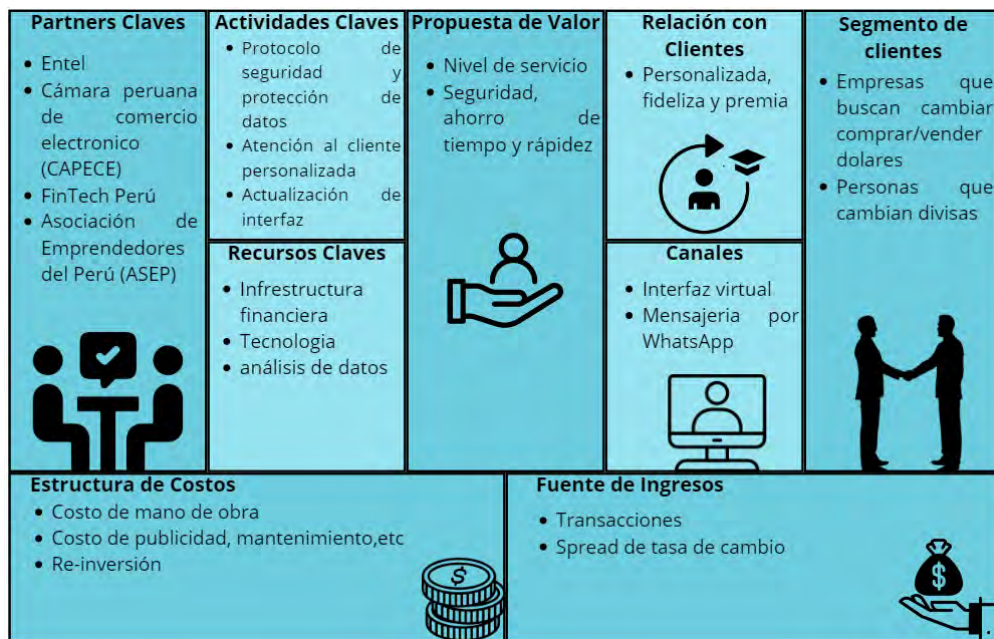
El sujeto de estudio será la casa de cambio “Tu cambista”. Tu Cambista es una Startup perteneciente al área de Finanzas. Si bien es una casa de cambio virtual, tiene oficina en la Av. Aviación 1411, Lima, Perú. Actualmente cuenta con menos de 50 empleados de diferentes partes de Perú. Como principales socios estratégicos tiene a Capece, Fintech, Asep y ADEX. De acuerdo con el Anexo B, su organigrama es el siguiente:



Actualmente, Jorge Chang se desempeña como CEO, quien a su vez es cofundador, junto con Enrique Huamán y Rosa Félix. Asimismo, tiene bajo su cargo a 7 líderes pertenecientes al área de Operaciones, Marketing, Diseño, Talento, Tecnología, Administración y Cumplimiento. Tu Cambista tiene como principales competidores del mercado a Securex y Rextie, las cuales son casas de cambio virtuales líderes del mercado.

Para comprender mejor Tu Cambista se presentará un modelo de canvas de negocio, el cual puede ser visualizado en la Figura 6.

Figura 6: Canvas de modelo de negocio



Fuente: Osterwalder, A. (2010)

Como se observa en la Figura 6, los clientes de Tu Cambista son todas las personas naturales o jurídicas que desean hacer compra y/o venta de divisas. Sin embargo, los clientes importantes son las medianas y grandes empresas que realizan transacciones en moneda extranjera. Los principales canales que realiza sus operaciones son en su página web y a través de WhatsApp para comunicaciones directas con el cliente. La relación que mantiene con sus clientes es estrecha y personalizada pues busca fidelizarlos a través de tasas de cambios preferentes e incentiva a que realicen más transacciones. La principal propuesta de valor de Tu Cambista es el nivel de servicio pues trabajan para ofrecer un servicio excepcional durante el inicio y fin de proceso del cliente; asimismo, brindar beneficios relevantes. Con ello, acelera el cambio de dólares y soles a través de una plataforma segura y dinámica; priorizando la atención del cliente. También brinda agilidad en transacciones en entidades financieras nacionales no mayor a 15 minutos y hasta en 6 horas para entidades internacionales.

Las actividades claves de Tu Cambista son la automatización de procesos de seguridad y protección de datos de todos sus clientes. Esto con el fin de que se puedan enfocar en una atención al cliente personalizada de tal forma que todos sus clientes tengan el acompañamiento humano presente en toda la operación virtual. Los recursos claves que ejecuta son la infraestructura financiera como el sistema de pagos y las redes bancarias. También el nivel de tecnología que mantiene una interfaz rápida y automatizada. Asimismo,

el análisis de datos para comprender mejor las necesidades de sus clientes. Los principales partners son Entel, CAPECE, ASEP y Fintech Perú.

Su principal fuente de ingreso son las comisiones de transacciones de compra o venta en magnitudes grandes para empresas. Igualmente, el spread de tasa de cambio que maneja Tu Cambista para transacciones monetarias elevadas. Finalmente, la estructura de costos de Tu Cambista está dividida en 3. Primero, los costos de mano de obra de su personal. Segundo, los costos operacionales de la empresa como es la publicidad, mantenimiento de la interfaz y actualización de tecnología. Por último, Tu Cambista invierte su capital para que siga creciendo.

La Marca empleadora no es aplicada como estrategia oficial; sin embargo, los líderes la conocen y han llevado a cabo acciones afines, con el objetivo de cuidar la cultura organizacional. Estas acciones contemplan el aspecto legal básico, incluyendo las vacaciones y oferta remunerativa, y el aspecto emocional-social dentro de la organización, incluyendo la flexibilidad de horarios y oportunidades de crecimiento como ejemplos.

En síntesis, existen diferentes tipos de prácticas de retención de personal alrededor del mundo. Estas difieren a la realidad de cada país, región y continente. En Latinoamérica, han existido cinco tendencias principales, de las cuales la marca empleadora es una de ellas. En Perú existen tendencias para retener al personal. Estas van desde lo que son flexibilidad laboral hasta compensaciones monetarias y no monetarias.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Este capítulo presenta la metodología del trabajo de investigación. Primero, se explica el enfoque que tendrá el estudio. Segundo, se comenta el tipo de alcance que aborda la investigación. Tercero, se presenta la estrategia de investigación, lo cual comprende el horizonte temporal, el muestreo, la recolección de datos y la técnica de análisis de datos. Finalmente, se anotan los principales puntos de referencia del reglamento de ética brindado por el Comité de Ética de Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

1. Enfoque

Hernández et al., (2014) explican que el enfoque de investigación aplica procesos cuidadosos, metódicos y empíricos para generar conocimientos. Asimismo, dichos métodos utilizan estrategias análogas y relacionadas. Los autores concuerdan que existen tres enfoques: cuantitativo, cualitativo y mixto. En primer lugar, el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio, con un orden riguroso. Parte de una idea que continúa delimitando con sus objetivos y preguntas de investigación. En segundo lugar, el enfoque cualitativo procede con la recolección y análisis de datos. Dicho estudio puede desarrollar preguntas e hipótesis en cualquier momento de la recolección y análisis de los datos. Finalmente, el enfoque mixto ofrece un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación; asimismo, recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Es decir, ofrece una fotografía más completa del fenómeno.

Así, se ha considerado apropiado que la investigación presente un enfoque cualitativo, pues “la investigación cualitativa se interesa por la vida de las personas, por sus subjetividades, por sus historias, por sus experiencias, por sus interacciones, por sus acciones y por sus sentidos, interpretando a todas las personas de forma situada en el contexto particular en el que se desarrollan” (Schenkel & Pérez, 2018, p. 229). En ese caso, la investigación tiene como fin analizar cómo se emplea la estrategia Marca Empleadora para retener al talento humano en Tu Cambista. En ese sentido, se investigará sobre la percepción, subjetividad, intereses y acciones de los trabajadores de Tu Cambista con relación a cuatro dimensiones expuestas por el autor Tanwar. Para ello, el enfoque cualitativo resulta ser el más pertinente ya que permite más flexibilidad al ejecutar el estudio y facilita el trabajo de campo con muestras más reducidas (Ponce & Pasco, 2018).

2. Alcance de investigación

Los alcances de una investigación pueden ser exploratorios, descriptivos, correlacionales o causales. El alcance de una investigación es crucial para definir límites fundamentales sobre qué aspectos se abordarán y sobre la extensión de un estudio para la explicación del fenómeno que se está investigando. Cada alcance presenta procesos metodológicos que varían de acuerdo con los objetivos y metodología seleccionada (Hernández et al., 2014). En este marco, el estudio tiene un alcance exploratorio y descriptivo. En primer lugar, un alcance exploratorio se aplica a fenómenos que no han sido estudiados anteriormente y se tiene intereses en examinar sus particularidades; asimismo, no se conoce en general las dinámicas que implican dicho fenómeno y se desea un primer acercamiento en la comprensión de este (Galarza, 2020). Debido a la escasa investigación referente a la marca empleadora como estrategia de retención en emprendimientos de Startups, como se menciona en el Anexo 1, se busca contribuir a la literatura con una visión más amplia sobre las valoraciones de los trabajadores para la continuidad de sus labores dentro de la misma.

En segundo lugar, un alcance descriptivo pues “[en] la investigación con alcance descriptivo de tipo cualitativo, se busca realizar estudios de tipo fenomenológicos o narrativos constructivistas, que busquen describir las representaciones subjetivas que emergen en un grupo humano sobre un determinado fenómeno” (Galarza, 2020, p. 3). Del mismo modo, dicho alcance tiene como propósito detallar las características claves de contextos, comunidades, personas que están sujetos al estudio (Hernández et al., 2014). El alcance descriptivo es oportuno para la investigación pues permite caracterizar los perfiles del personal de Tu Cambista. En ese sentido, la investigación describe las subjetividades de los trabajadores sobre las dimensiones más valoradas para su permanencia. Dentro de este marco, el alcance descriptivo se focalizará en la información de valoración de los empleados de todas las áreas.

3. Estrategia general

De acuerdo con los fines de la investigación, se opta por la estrategia de estudio de caso único. Dicha metodología es una indagación empírica que estudia un fenómeno actual en un respectivo contexto de la vida real, con mayor énfasis cuando no existen límites claros entre el fenómeno y el contexto (Yin, 1994). Un estudio de caso resulta técnicamente más efectivo cuando se presentan mayores variables de interés que datos observables, por lo que se trata de múltiples fuentes de evidencia que deben converger en un estilo de triangulación. Complementando a lo mencionado anteriormente, se entiende que “frecuentemente, los estudios de caso de corte cualitativo se dirigen sobre la base de que pueden capturar el

carácter único de una persona, situación, grupo, etc., sin que importe la generalización” (Hernández et al., 2014, p. 19).

Con relación a lo expuesto anteriormente, la investigación se enfocó en el análisis de la aplicación de la Marca empleadora como estrategia de retención en las Startups peruanas. Para ello, se aplicó un estudio de caso: Tu Cambista.

3.1. Horizonte temporal

El horizonte temporal de una investigación puede ser transversal o longitudinal. La investigación comprende un criterio temporal transversal. Ponce & Pasco (2018) afirman que “los estudios transversales son aquellos en los cuales la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo. En ese sentido, estos estudios solamente proporcionan información de la organización correspondiente al momento en que fueron realizados” (p.49). Por consiguiente, se estudiará la aplicación de estrategias de retención de colaboradores en la Startup Tu Cambista durante el periodo del 2023 como punto de referencia temporal.

3.2. Muestreo

Ponce & Pasco (2018) comentan que existen dos tipos principales de muestreo: Muestreo probabilístico y muestreo no probabilístico. El primero considera una elección de unidades observables que tengan la misma probabilidad de ser elegidas. Esto permite que sean representativas. Por otro lado, el muestreo no probabilístico selecciona unidades observables en relación con el juicio del investigador. Para ello, la muestra no busca ser representativa estadísticamente, sino permite reflejar cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado. No obstante, Hernández et al., (2014) explican que existen otro tipo de muestreos: la muestra de participantes voluntarios, la muestra de expertos, la muestra de caso tipo y la muestra por cuotas. En la presente investigación se decidió por un muestreo no probabilístico, pues como se indicó anteriormente, se desea una aproximación del fenómeno organizacional investigado. La muestra de análisis incluye dos unidades de observación: heads (Líder de área) y colaboradores.

Tabla 3: Tabla de distribución de datos de muestra de Colaboradores

Código	Cargo	Antigüedad	Fecha	Duración
Colaborador 1	Junior Designer	Un año y medio	21 de noviembre de 2023	Treinta y siete Minutos
Colaborador 2	Operations Intern	Dos años	21 de noviembre de 2023	Treinta y ocho minutos
Colaborador 3	Operations Intern	Ocho meses	21 de noviembre de 2023	Treinta y tres minutos
Colaborador 4	Growth Marketing Analyst	Tres años y medio	24 de noviembre de 2023	Veinticinco minutos
Colaborador 5	Junior Back End Developer	Seis meses	24 de noviembre de 2023	Cuarenta y siete minutos
Colaborador 6	Product Marketing Analyst	Un año y dos meses	27 de noviembre de 2023	Cuarenta y dos minutos
Colaborador 7	Back End Developer	Dos años y un mes	06 de diciembre de 2023	Cuarenta y nueve minutos
Encargado 1	Designer Head	Dos años y medio	21 de noviembre de 2023	Treinta y siete minutos
Encargado 2	Marketing Head	Tres años	04 de diciembre de 2023	Una hora y seis minutos
Encargado 3	CEO	Cinco años	07 de diciembre de 2023	Cincuenta y cinco minutos

Se entrevista a 7 colaboradores y 3 encargados debido a una mayor accesibilidad de información. Asimismo, el análisis de la información recolectada es menos ardua y facilita la explicación del fenómeno. Dichos encargados y colaboradores pertenecen a diferentes áreas del startup lo que enriquece la información recolectada sobre la marca empleadora desarrollada en el negocio.

En relación con los colaboradores se consideró necesario que cuenten con un mínimo de 6 meses de antigüedad en la empresa. Con ello, se esperaba que el colaborador conociera y reconociera la marca empleadora del negocio en cuestión. La muestra se caracterizó por dos miembros del equipo de tecnología, dos del equipo de marketing, dos del equipo de operaciones y uno del equipo de diseño. Así mismo, los colaboradores se encontraban en un rango etario de 21 a 26 años, y tres de los cuatro colaboradores eran hombres. Finalmente, en torno a la modalidad de contrato se identificó que dos de los entrevistados mantenían un convenio de prácticas, el resto de la muestra se mantiene en tiempo completo.

En relación con los encargados se consideró un mínimo de 2 años de antigüedad con el fin de que entiendan el modelo de negocio en mayor magnitud y el equipo que maneja dentro de la startup, dos de las entrevistadas pertenecen al equipo de marketing y uno es el CEO. En este caso el perfil etario se clasifica entre 34 - 35 años. Por otro lado, en la Tabla 04 se puede observar información sobre el perfil de la muestra de forma más detallada.

Tabla 4: Tabla de perfil de la muestra

Código	Cargo	Sexo	Edad	Modalidad de trabajo	Tipo de Contrato
Colaborador 1	Junior Designer	Mujer	23	Híbrida	Tiempo completo
Colaborador 2	Operations Intern	Mujer	21	Híbrida	Convenio de prácticas
Colaborador 3	Operations Intern	Mujer	22	Híbrida	Convenio de prácticas
Colaborador 4	Growth Marketing Analyst	Mujer	26	Híbrida	Tiempo completo
Colaborador 5	Junior Back End Developer	Hombre	24	Híbrida	Tiempo completo
Colaborador 6	Product Marketing Analyst	Hombre	24	Híbrida	Tiempo completo
Colaborador 7	Back End Developer	Hombre	26	Híbrida	Tiempo completo
Encargado 1	Designer Head	Mujer	34	Híbrida	Tiempo completo
Encargado 2	Marketing Head	Mujer	35	Híbrida	Tiempo completo
Encargado 3	CEO	Hombre	35	Híbrida	Tiempo completo

A partir de la Tabla 3 se puede observar que se tienen un total 6 mujeres y 4 hombres entrevistados. Todos cumplen con la modalidad híbrida de trabajo. Asimismo, de los entrevistados solo dos colaborados están contratadas por convenio de prácticas siendo los demás contratos por tiempo completo.

3.3. Recolección de información

Existen cuatro técnicas de recolección más usadas para la investigación en gestión: encuestas, entrevistas individuales, focus group y observación. Algunas de dichas técnicas están relacionadas a determinar estrategias generales de investigación (Ponce & Pasco, 2018). La investigación en cuestión aplica entrevistas individuales. En ese sentido, existen

tres tipos de entrevistas, estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas (Hernández et al., 2014). En concreto, se realizarán entrevistas semiestructuradas ya que se contará con una guía de preguntas iniciales y se respetará el orden de cada una de ellas para todos los entrevistados. Así mismo, se profundizará en la respuesta brindada de los colaboradores o se escindirán preguntas, dependiendo la complejidad de la respuesta brindada por los mismos.

3.4. Técnica de análisis

“Existen diferentes tipos de análisis cualitativo: el análisis de contenido estudia contenidos comunicacionales para hacer inferencias de los datos al contexto, el análisis enraizado en los datos trata de construir teorías aplicables a un determinado contexto, el análisis del discurso examina información discursiva para desentrañar sus significados y su relación con la realidad estudiada, y el análisis semiótico investiga los signos para determinar qué representan y qué sentido adquieren en un contexto dado” (Ponce & Pasco, 2018, p. 74). Los autores también comentan que, dentro de las ciencias de la gestión, las técnicas de análisis más utilizadas son el análisis de contenido y el análisis enraizado. La investigación se centra en una técnica de análisis de contenido debido a un examen detallado y sistemático para identificar temas y patrones subyacentes. Se transcribió y planteó códigos de categorías elaborados en Excel Office 2019, y a partir de ello, se destacan los hallazgos más relevantes de las entrevistas. Así mismo, se analizará la información recolectada generando un reporte de los hallazgos obtenidos y triangulando con los expertos.

3.5. Ética

El presente trabajo ha seguido y respetado rigurosamente los principios del reglamento presentado por el Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En primer lugar, el respeto por las personas pues cada persona entrevistada participó del estudio de manera voluntaria, sin ninguna obligación de por medio. También contaron con toda la información de la investigación de forma que sea transparente para ellos. En segundo lugar, se respetó la integridad científica pues el uso y conservación de todos los datos que sirvieron como base de investigación son veraces y de procedencia honesta. En tercer lugar, se veló por la beneficencia y no maleficencia de las entidades y personal que participó en la investigación. Se cuidó que no exista un resultado adverso para los investigados, investigadores y terceros.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se presentan de forma concisa los hallazgos encontrados durante las entrevistas con colaboradores y encargados de la Startups Tu Cambista: siete colaboradores y tres líderes de área. Para ello, se alude brevemente al marco de análisis de la marca empleadora utilizada por el autor Tanwar 2016. Después, se comentan los hallazgos descubiertos en relación con cada dimensión: valor de desarrollo, valor social, valor económico y valor de diversidad.

En primer lugar, se comenta los hallazgos de la primera dimensión: el valor de desarrollo, el cual aborda temas como la formación interna, cultura de mentoría, espacio para la creatividad, entorno empoderado y reconocimiento individual. A continuación, el valor social, el cual tiene temas como ambiente respetuoso, relación entre los compañeros de trabajo, espíritu de equipo, compañeros competentes, buenos gerentes y actitud de la gente primero. Seguidamente, el valor económico, este abarca los factores de buen salario, beneficios de jubilación, cantidad de vacaciones, beneficios de salud y seguridad laboral. Para finalizar, el valor social se refiere a factores como la variedad de tareas, tareas desafiantes y tareas interesantes. Los factores mencionados se visualizan en la Figura 3.

Figura 7: Marco de análisis de la Marca Empleadora



Adaptado de Tanwar (2016).

1. Valor de desarrollo

En primer lugar, el valor de desarrollo busca captar y entender el interés que tiene una persona en ser reconocida por su trabajo y en tener acceso a oportunidades de formación. También implica tener un entorno que brinde información, retroalimentación constructiva y apoyo positivo, así como la posibilidad de expresar su creatividad; todo ello respaldado por

un mentor que proporciona orientación constante para la adaptación (Tanwar, 2016). En lo que respecta a la primera dimensión se puede observar específicamente en la Figura 8.

Figura 8: Marco de análisis de la Marca Empleadora- Valor de Desarrollo



Adaptado de Tanwar (2016).

El marco de formación interna que aplica Tu Cambista se basa principalmente en dos programas: Feedbacks y Planes de Desarrollo. Esto fue mencionado por Jorge Chang, CEO de Tu Cambista "...justo este año nosotros hemos iniciado formalmente dos procesos internos en la empresa que corren dos veces al año. Uno es la evaluación de desempeño y los otros son los planes de desarrollo." (Líder 3, comunicación personal, 7 de diciembre del 2023). En relación con ello, la mayoría de los colaboradores señalaron que Tu Cambista potencian sus habilidades, conocimientos y capacidades como trabajadores a través de feedbacks constantes y breves con relación a su trabajo. "Si alguna vez propongo una solución que no es tan efectiva, mi jefe directo me proporciona comentarios sobre cómo mejorarla y la manera correcta de abordar ese tipo de problema" (Colaborador 6, comunicación personal, 7 de diciembre del 2023); es decir, el feedback es inmediato, recurrente y puede darse como opiniones o conversatorios de entre 30 a 60 minutos post presentación de un proyecto. En relación con ello, el colaborador 3 mencionó que: "el tiempo necesario varía según la información que tengan que utilizar. Podría tomar entre media hora y una hora, dependiendo de los detalles específicos que se requieran" (Colaborador 3, comunicación personal, 21 de noviembre del 2023). Por otro lado, los planes de desarrollo se ejecutan a partir del feedback recibido, pues existe un modelo capacitación específica para cada trabajador, dependiendo del área que se desempeña; por ejemplo, para ciertas áreas como la de TI o Marketing se brinda capacitaciones con información actualizada para que tengan un mejor desempeño en sus labores semanales. Con relación a ello, el colaborador 4 comentó que les han compartido acceso a cursos en línea, eran capacitaciones grabadas y se avanzaba de acuerdo con un cronograma de trabajo que mostraba actividades detalladas del curso. El mismo colaborador

añade: “siempre nos comparten información, teoría, libros que son importantes, noticias con las que nosotros podemos trabajar” (Colaborador 4, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023). Sin embargo, la formación interna impulsada por Tu Cambista no fue aplicada a todos sus colaboradores, pues con respecto a los programas el colaborador 7 mencionó que actualmente Tu Cambista no está brindando cursos o capacitaciones (comunicación personal, 6 de diciembre del 2023).

Por otro lado, la gran parte de los colaboradores entrevistados percibió que existe una cultura de mentoría fuertemente establecida en la empresa. No hay un sistema formal de mentoría, pero en cambio, existe una mentoría que se desarrolla de manera informal en el día a día. La gerencia general mencionó que los líderes procuran estar muy involucrados y cercanos al equipo para brindar orientación y apoyo constantemente (Líder 3, comunicación personal, 7 de diciembre del 2023). “Podría afirmar que los líderes de la empresa comparten constantemente sus experiencias con nosotros y están siempre disponibles para brindar apoyo. Además, noto que al menos los líderes siempre están en un proceso constante de formación y desarrollo” (Colaborador 5, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023). Esto se refleja a través de los encargados de cada área, siempre están dispuestos a ayudar a los trabajadores menos experimentados, la presencia de un supervisor es constante a lo largo de todas las tareas del colaborador. Además, siempre están abiertos a compartir sus conocimientos y experiencias de manera que beneficie a los trabajadores y a la empresa. Es decir, los jefes directos de cada área guían las tareas que deben presentar los colaboradores, y en el proceso brindan sugerencias y recomendaciones. El líder 2 comentó que: “Creo que se da bastante bien, al menos con mi equipo se trata de no esperar esos seis meses, sino de hacer un coaching constante porque puede haber cosas que van apareciendo” (comunicación personal, 4 de diciembre del 2023). Asimismo, los espacios de creatividad que fomenta Tu Cambista se llevan a cabo a través de trabajos grupales en los que los diferentes colaboradores de distintas áreas se integran y tienen un resultado enriquecedor. “Me informaron que, si necesitaba asistencia de otras áreas, podía comunicarme con ellos. Además, proporcionaron varias herramientas y sugirieron algunas adicionales que podríamos utilizar” (Colaborador 3, comunicación personal, 21 de noviembre del 2023). Asimismo, la empresa brinda referencias sobre tendencias asociadas a sus tareas de tal manera que inspire a sus trabajadores a generar nuevas nociones. Esto último, en conjunto con los trabajos grupales generan un proceso de comunicación e ideas creativas, en la que todos están involucrados. En relación con ello, el líder 2 mencionó que son una cultura abierta y las ideas son bien recibidas (comunicación personal, 4 de diciembre del 2023).

La mayoría de los entrevistados consideró que Tu Cambista presenta un entorno empoderado para que sus trabajadores puedan realizar sus tareas con total confianza. En ese sentido, “nosotros lo hacemos a través de incentivar mucho al ensayo y error; no penalizamos el error (..) si alguien se equivoca, es darle feedback, retroalimentación, tratar de identificar junto con ellos qué falló y volverlo a lanzar para que vuelva a intentar ya de otra manera” (Líder 3, comunicación personal, 7 de diciembre del 2023).

Desde el inicio, se mostraron confiados en mi capacidad para asumir el cargo, indicando que las habilidades que no poseía inicialmente podía adquirirlas a lo largo del camino. Siempre me han alentado a no temer cometer errores, ya que todos estamos aquí para respaldarme. Esta actitud, creo, contribuyó significativamente a fortalecer mi confianza en mis propias habilidades (Colaborador 1, comunicación personal, 21 de noviembre del 2023).

Esto es posible gracias a la comunicación activa que existe entre los supervisores y colaboradores. Todos los colaboradores entrevistados consideran que son escuchados por sus supervisores. El colaborador 4 enfatiza que “...siempre nos preguntan nuestra opinión. Cuando hay alguna toma de decisión o hay cosas que nosotras proponemos o ellos proponen, siempre toman en cuenta la opinión que les damos, nos preguntan” (Colaborador 4, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023). Dicha comunicación activa les brinda la confianza para que estos logren sus objetivos. Incluso el CEO afirma que:

De hecho, es parte del proceso de selección de los líderes, que tengan mucha apertura y que más allá de presentar ellos el trabajo del equipo, fomentamos mucho que lleven a las personas de su equipo para presentar lo que han avanzado. La manera de validarlo es que, si hay algún proyecto que se esté priorizando, vayan juntos a presentar tanto el líder como la persona de su equipo que está desarrollando la iniciativa (comunicación personal, 7 de diciembre del 2023).

De la misma manera, la actitud que tienen sus compañeros de trabajo les brinda la confianza necesaria para realizar sus labores diarias. Todo esto crea un entorno empoderado para el trabajador. Este proceso se lleva a cabo porque existe un ambiente de confianza y un vínculo sólido entre los líderes y los colaboradores. “Se ha establecido una conexión donde ambas partes se escuchan mutuamente” (Líder 1, comunicación personal, 21 de noviembre

del 2023). Finalmente, el reconocimiento individual que brinda Tu Cambista es algo que actualmente se realiza, pero de forma discreta, pues se realizan meets públicos breves o de forma instantánea por el supervisor a cargo. El colaborador 2 menciona los reconocimientos que se otorgan e indica que: "En el momento cuando ese compañero tiene esa idea que a los demás no se le ha ocurrido, en ese momento donde el mismo jefe a cargo nos indica que nuestra idea ha sido sorprendente (comunicación personal, 21 de noviembre del 2023). Si bien existe un reconocimiento, este resulta poco visualizado para algunos trabajadores, pues el colaborador 7 comenta que no existe un proceso de reconocimiento propiamente dicho.

2. Valor social

En segundo lugar, según la definición de Tanwar (2016) la dimensión del valor social comprende la atracción de una persona por una empresa que desarrolle un entorno respetuoso, humanitario, una buena relación entre compañeros de trabajo de diferente jerarquía y una cultura de valores que considere a sus trabajadores. En la siguiente Figura 8 se resaltan las categorías que abarcan dicha dimensión.

Figura 9: Marco de análisis de la Marca Empleadora - Valor Social

:



Adaptado de Tanwar (2016)

En ese sentido, el ambiente de trabajo brindado por Tu Cambista es considerado por la mayoría de los colaboradores y jefes como totalmente respetuoso y se fomenta la práctica de este. El colaborador 4 menciona que el entorno respetuoso "es algo que cuidan bastante en la empresa. El ambiente laboral es bastante bueno, te sientes cómodo y todas las personas, sean jefes, sean compañeros de trabajo, están dispuestos a ayudarte, todo con respeto" (comunicación personal, 24 de noviembre del 2023). Esto se basa en la comunicación activa que tienen todos los trabajadores de la empresa, la cual tiene márgenes de horarios para escribir y de hablar durante sus tareas cotidianas. El CEO afirma que "nadie

tiene la obligación de contestar un mensaje de trabajo fuera de horario laboral ni fines de semana, independientemente de que alguien te haga una consulta” (comunicación personal, 7 de diciembre del 2023). “En términos de cortesía, todos son muy respetuosos. Una característica que aprecio de esa empresa es que, en teoría, se espera que respeten tu tiempo y tus horas laborales” (Colaborador 3, comunicación personal, 21 de noviembre del 2023). Existe cortesía durante los conversatorios entre los trabajadores de los diferentes niveles. “El entorno laboral es positivo; es cortés, respetuoso y nunca he experimentado situaciones de rechazo o comentarios inapropiados. En realidad, considero que es un lugar muy acogedor” (Líder 2, comunicación personal, 4 de diciembre del 2023). Todas las tareas y objetivos de los jefes de cada departamento se encuentran dentro de los límites aceptables para una persona; es decir, no se mancilla bajo ningún motivo la dignidad del trabajador. “En mi opinión, todo se encuentra dentro de los límites aceptables para cualquier persona. No hay nada que pueda amenazar la dignidad de ninguno de nosotros” (Colaborador 4, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023). En resumen, gran parte de los colaboradores considera que se respeta al trabajador y a su horario laboral, existe cortesía en el trato entre colaboradores y no se denigra la dignidad del trabajador bajo ningún motivo.

Asimismo, algunos colaboradores consideran que la relación laboral con sus compañeros es buena y amena, pues existe confianza para tratar temas no solo laborales, sino personales. Esto es resultado de una cultura de trabajo en equipo que fomenta la empresa en la que los profesionales puedan conectar mejor sus ideas y como efecto secundario se puedan relacionar de forma más íntima. Entorno a las relaciones laborales, el colaborador 6 menciona que:

Me llevo muy bien con ellos, tenemos un vínculo, tal vez, muy cercano eso con el poco tiempo que llevamos, pues normal, no hacemos chistes y nadie se ofende ni nada. Claro, siempre con el debido respeto de por medio, pero siempre existe esa conexión, de reírnos entre todos, de pasarlo bien todos los días (comunicación personal, 7 de diciembre del 2023).

Asimismo, un grupo de colaboradores considera que los compañeros de trabajo que destacan por sus habilidades y conocimientos logran ser referentes. El colaborador 2 menciona: "obviamente que motivan a los demás porque, así como ellos también son reconocidos por sus capacidades que tienen, tú te sientes orgulloso" (comunicación personal, 21 de noviembre del 2023). En concreto, se considera que los compañeros más competentes son una guía para los demás. Todos los líderes entrevistados están de acuerdo que llegan a

motivar a sus compañeros. “En cualquier equipo, hay personas destacadas y otras que quizás lo son un poco menos, es normal que algunos avancen más rápido en su desarrollo que otros, incluso si son colegas. Creo que esta diversidad es positiva, ya que fomenta una competencia saludable” (Líder 2, comunicación personal, 4 de diciembre del 2023).

Con respecto a los buenos gerentes, la mayoría de los colaboradores consideran que existe una buena relación entre ellos y sus líderes inmediatos, pues siempre están atentos a escucharlos y tomarlos en consideración. “Mi relación con mi jefe directo es bastante equitativa. Nunca he experimentado presión, ya que el ambiente de trabajo no se caracteriza por ello. Siempre me ha solicitado realizar las tareas de la mejor manera posible, pero sin imponer una carga excesiva” (Colaborador 4, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023). Esto también es explicado por la comunicación activa que se maneja entre diferentes niveles y que existe un trato más horizontal en toda la empresa lo que facilita la comunicación entre distintas áreas y puestos de trabajo. El colaborador 5 comenta que su relación con sus jefes es “Bastante cordial, bastante respetuoso, bastante fluido” (comunicación personal, 24 de noviembre del 2023). Gran parte de los colaboradores consideran que sus líderes inmediatos tienen las habilidades necesarias para gestionarlos con éxitos en el logro de sus trabajos a través de retroalimentación y seguimiento constante. El colaborador 6 menciona que su supervisor es: “un gran líder, es empático, es una persona responsable, sabe comunicar sus ideas, siempre impulsa a sus colaboradores a crecer y enseña más con sus acciones que con sus palabras y es una persona muy respetuosa y carismática también, podría decirlo” (comunicación personal, 7 de diciembre del 2023). Asimismo, un grupo de los colaboradores entrevistados consideran que el liderazgo de sus superiores ha influido notablemente en su permanencia en la empresa, pues “Me parece que el apoyo que siempre me han dado desde el primer día que me dijeron con total confianza preguntarnos, si cometes errores, adelante nomás. Esa afirmación, me parece, es lo que sí hizo que yo pensara que quiero quedarme en esta empresa por muchos, muchos años” (Colaborador 1, comunicación personal, 21 de noviembre del 2023). Finalmente, un grupo de trabajadores de Tu Cambista consideran que el bienestar de los colaboradores es un factor importante para la empresa pues observan que el empleador se compromete a crear buenos ambientes de trabajo y horarios flexibles que beneficie al trabajador. “En mi opinión, la empresa coloca un alto valor en este aspecto. A lo largo de mi experiencia en la compañía, he notado que se valora mucho. En situaciones de emergencia, siempre están dispuestos a brindar apoyo y te ofrecen la libertad de tomar el tiempo necesario en caso de asuntos personales” (Colaborador 4, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023).

3. Valor económico

En tercer lugar, la dimensión del valor económico se refiere cuando una persona se siente atraída por recibir un salario competitivo, beneficios de jubilación, la garantía de disfrutar de sus vacaciones según lo acordado y la seguridad en su trabajo. Además, es crucial destacar que esta dimensión abarca tanto recompensas económicas como otros tipos de beneficios que no son dinero (Tanwar, 2016). En la presente figura 10 se observa los atributos de la dimensión económica.

Figura 10: Marco de análisis de la Marca Empleadora- Valor Económico



Adaptado de Tanwar (2016)

En relación con ello, parte de los colaboradores entrevistados de Tu Cambista consideran que la compensación económica recibida es buena y competitiva acorde al mercado laboral. En ese sentido, el colaborador 5 comenta que su compensación económica es "bastante buena, por encima del promedio, para arriba con relación al mercado y bastante conforme" (comunicación personal, 24 de noviembre del 2023). En las mismas líneas, el colaborador 2 comenta que "la remuneración que recibo como practicante es bastante adecuada. En este caso, la compensación es buena y se ajusta a las horas estipuladas; es decir, cumplen con las seis horas como se acordó" (comunicación personal, 21 de noviembre del 2023). Los dos ejemplos mencionados permiten ilustrar que Tu Cambista proporciona una remuneración competitiva. Además, refleja adecuadamente todas las funciones y desempeño que realizan los trabajadores independientemente del cargo que ocupen. Los entrevistados comentan que las compensaciones están constantemente siendo reevaluadas. Respecto a los beneficios de jubilación, los trabajadores no tienen conocimiento sobre algún programa. En específico la empresa no tiene un programa de jubilación debido a que los trabajadores no pasan de los 50 años; es decir, son jóvenes adultos por lo que no se ha previsto un programa de jubilación. Jorge Chang menciona "no tenemos un programa porque la verdad es que el equipo es muy joven. No hay nadie que supere los 39 años todavía. Lo que sí

hacemos evidentemente es darles la posibilidad, como toda empresa formal, de que tenga su fondo de jubilación donde ellos prefieran, en la ONP o en la AFP, pero no hay ningún plan específico para que se jubilen con nosotros porque la verdad es que todavía estamos como a 25 años de tener un colaborador con una edad cercana a jubilación" (comunicación personal, 7 de diciembre del 2023).

Por otro lado, la mayoría de los colaboradores comenta que la cantidad de vacaciones brindadas por la empresa es conforme a lo que dispone la ley. En ese sentido, el colaborador 4 menciona que los periodos vacacionales "son super buenos. Son 30 días por cada año que cumples en la empresa". Sin embargo, el CEO de Tu Cambista comentó que "todos tienen derecho a un mes de vacaciones, a pesar de que somos PYME. En el régimen PYME, en principio tú solamente deberías tener únicamente 15 días. Nosotros damos 30 días" (comunicación personal, 7 de diciembre del 2023). Es decir, la empresa brinda un periodo vacacional más allá de lo exigido por la ley. Además, un grupo de los trabajadores considera que existe facilidad para que los empleados puedan decidir cuándo salir y cuantos días desean de vacaciones. En otras palabras, el empleado decide si desea tomar en partes y tiempos diferentes su periodo de vacaciones siempre y cuando se informe con anticipación a sus supervisores. "En mi situación, si deseo tomar vacaciones, simplemente debo notificar a mi jefa las fechas exactas en las que planeo ausentarme. Por lo general, no hay ningún problema con este proceso" (Colaborador 4, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023). Además, no es necesario realizar un proceso complejo para disponer de su periodo vacacional. Solo es necesario enviar un correo a recursos humanos con copia a los supervisores correspondientes.

Los beneficios de salud son un factor muy valorado por gran parte de los trabajadores y consideran que la empresa les brinda las herramientas y facilidades necesarias para mantener un equilibrio entre la vida personal y laboral sin que afecte su bienestar emocional y su salud. El colaborador 1 mencionó que "esta es una empresa que siempre ha respetado bastante los límites de trabajo. Respeta bastante mis horas" (comunicación personal, 21 de noviembre del 2023). Esto evidencia que la mayoría de los líderes brindan las facilidades para que el trabajador equilibre su vida laboral y privada. Esto es posible ya que, si en caso el empleado necesite un tiempo para buscar equilibrar su vida laboral y personal, el supervisor se acomoda a dicho tiempo y le brinda lo necesario para poder lograrlo. "Si sientes que necesitas tiempo para equilibrar tus responsabilidades, está bien. No hay problema si decides no trabajar durante una semana. Buscamos brindar ese nivel de flexibilidad a todos" (Líder 3, comunicación personal, 7 de diciembre del 2023). Asimismo, la mayoría de los empleados consideran que los beneficios de salud brindados por la empresa son muy buenos.

“Proporcionamos a nuestro equipo un seguro privado de salud (EPS) y cubrimos hasta el 70% de sus costos. Este beneficio es significativo, ya que subvencionamos hasta el 50% del costo de un seguro de salud privado para un beneficiario designado, algo que no todas las corporaciones ofrecen” (Líder 3, comunicación personal, 7 de diciembre del 2023). Para ciertas condiciones les cubre con totalidad. El colaborador 2 comenta que "el servicio de salud brindado por la empresa es bueno. Sí cumplió con todo lo que dice en la póliza" (comunicación personal, 21 de noviembre del 2023). En ese sentido, la gran mayoría de trabajadores consideran que es un factor importante que influye en la permanencia en la empresa puesto que es un requerimiento necesario para ellos y que no todas las empresas cumplen con sus expectativas como lo hace Tu Cambista. “Sí, considero que es crucial porque te brinda un respaldo. Saber que tienes un lugar al que acudir en caso de cualquier problema es reconfortante y creo que eso es esencial” (Colaborador 6, comunicación personal, 7 de diciembre del 2023). Finalmente, solo un pequeño grupo de los entrevistados considera que se ha implementado prácticas de seguridad laboral, las cuales son recientes. En concreto, como la empresa solo tiene un día presencial en oficina, posee un pequeño comité de defensa civil que se encarga de ver que los pasadizos y espacios comunes se encuentren despejados. “En caso de accidentes, se formó este comité de salud. El cual, funciona más que nada como defensa civil” (Colaborador 1, comunicación personal, 21 de noviembre del 2023). Además, la empresa realiza prácticas ergonómicas para facilitar el trabajo home office de los operarios. El CEO menciona que “además de darle laptops les acercamos monitores, mouse, sillas ergonómicas, cosas que les permita hacer su trabajo cómodo” (comunicación personal, 7 de diciembre del 2023). Estas son las dos únicas prácticas de seguridad laboral que son consideradas por algunos colaboradores; sin embargo, la gran mayoría de colaboradores entrevistados tienen desconocimiento de dichas prácticas.” Honestamente, no tengo una comprensión muy clara de las prácticas de seguridad laboral en este momento” (Colaborador 7, comunicación personal, 6 de diciembre del 2023). Otros colaboradores mencionan que es algo reciente y que se viene implementando pues el trabajo, en su mayoría, es remoto. “Hubo un comité que seleccionó a las personas. Aunque aún no han presentado un plan, creo que lo harán pronto. Principalmente, es por cuestiones de seguridad” (Líder 2, comunicación personal, 4 de diciembre del 2023).

4. Valor de diversidad

Finalmente, Según Tanwar (2016) el valor de diversidad se refiere al nivel de interés que una persona siente por un entorno laboral y un puesto que brindan una amplia gama de tareas estimulantes, novedosas y creativas, así como desafíos y responsabilidades difíciles. En la Figura 10 se puede observar de forma más específica.

Figura 10: Marco de análisis de la Marca Empleadora- Valor de Diversidad



Adaptado de Tanwar (2016)

Respecto a ello, un grupo de empleados comenta en su mayoría que existe una variedad de tareas que fomentan un aprendizaje multifuncional. El colaborador 5 menciona que su rol “es bastante diverso, porque siempre hay algo nuevo que se tiene que hacer, no siempre se hace una misma cosa o función de la misma forma. Si no hay muchas formas de hacerlo, vamos testeando, vamos mejorando, vamos optimizando y vamos probando muchas cosas” (comunicación personal, 24 de noviembre del 2023). Esto se evidencia mediante los trabajos grupales que impulsa la empresa entre las distintas áreas, lo que brinda la oportunidad a los mismos colaboradores de poder participar en tareas que no pertenecen necesariamente a su área. “Es algo que fomentamos activamente, y lo hacemos de dos maneras. En primer lugar, mediante la creación de proyectos que te ofrecen la oportunidad de rotar de manera temporal” (Líder 3, comunicación personal, 7 de diciembre del 2023). En otras palabras, existe una diversidad de funciones que ejecuta el colaborador y, muchas veces, no se encuentran ligadas a su área. Sin embargo, ciertos trabajadores pertenecientes a áreas más operativas explican que sus tareas sí llegan a ser repetitivas y aburridas. “En mi posición actual, la realidad es que no hay una amplia variedad de actividades que se puedan llevar a cabo” (Colaborador 3, comunicación personal, 21 de noviembre del 2023). La mayoría de los trabajadores comentan que sus trabajos logran ser desafiantes puesto que requiere de bastante esfuerzo, habilidad y creatividad para el éxito de esta. El líder 2 comenta que “siempre hay muchas cosas al mismo tiempo que ver, lo cual es un reto porque tienes que, aparte de ser multitasking, dividir tus tiempos y prioridades”(comunicación personal, 4 de diciembre del 2023). Esto debido a que tienen que relacionarse con análisis multidisciplinarios e históricos de la empresa y que muchas veces necesitan de la intervención de un líder de otra área. Finalmente, las tareas brindadas por Tu Cambista logran captar la atención y curiosidad de la mayoría de los trabajadores, pues al ser trabajos desafiantes consiguen mantener ocupado y entretenido a los colaboradores. “Definitivamente, colaboramos mucho. A pesar de las jerarquías, trabajamos juntos y eso resulta muy beneficioso” (Colaborador 5,

comunicación personal, 24 de noviembre del 2023). Al mismo tiempo, al captar su atención logran ser motivadoras. El colaborador 2 comenta que "estas tareas sí logran hacerme sentir motivado en ese momento porque voy a conocer algo nuevo diferente a mi área."(Colaborador 2, comunicación personal, 21 de noviembre del 2023). Esto puede ser medido en resultados tangibles de acuerdo con cada área. Sin embargo, las mismas tareas desafiantes llegan a frustrar en el proceso a muchos trabajadores y es ahí donde los compañeros de trabajo y jefes encargados destacan en sus habilidades comunicativas y grupales pues representan un soporte para que el trabajador afronte el sentimiento de frustración.

Bueno, creo que experimentar frustración es algo normal porque estamos constantemente buscando algo nuevo. Sin embargo, lo que realmente destaca para mí en esta situación es cómo la gente a mi alrededor responde a esa frustración o estrés. Me ofrecen su ayuda y están dispuestos a colaborar para mejorar la situación. Entonces, no es solo mi frustración, sino que varias personas me respaldan en esos momentos" (Colaborador 1, comunicación personal, 21 de noviembre del 2023).

En conclusión, en relación con la dimensión de valor de desarrollo Tu Cambista presenta dos programas principales para desarrollar las habilidades y capacidades de sus colaboradores: Feedback y Plan de Desarrollo; sin embargo, el Feedback es el programa que está más presente en los colaboradores. Asimismo, no existe una cultura formal de mentoría sino una informal en la que los mentores son los líderes de cada área, pues ayudan a resolver las dudas y encaminan en los quehaceres diarios de los colaboradores más inexpertos. La relación horizontal que existe en la empresa permite una comunicación activa entre todos los colaboradores y supervisores. Esto, a su vez, propicia un ambiente empoderado para que el colaborador pueda asumir sus responsabilidades con confianza. El reconocimiento individual es un tema poco desarrollado por la empresa; sin embargo, se planea implementar nuevos métodos de reconocimientos: proyecto y KPI's

En lo que concierne a valor social, Tu Cambista ofrece un trato basado en respeto, cortesía y dignidad a todos sus colaboradores. Asimismo, promueve las buenas relaciones profesionales entre sus colaboradores sin ningún tipo de barreras. Esta misma relación entre compañeros genera que los más destacados sean tomados como referentes por los demás colaboradores. También, la mayoría de entrevistados consideraron tener buena relación con sus líderes inmediatos al punto de influir en su permanencia dentro de la empresa. Consideran que sus líderes poseen las habilidades necesarias para que los gestionen de

manera exitosa. Asimismo, la mayoría de los colaboradores considera que la empresa toma en cuenta el bienestar de sus trabajadores como un factor primordial.

Con respecto al valor económico, un grupo de entrevistados considera que las compensaciones económicas son buenas y acorde al mercado laboral. Todos los entrevistados tenían desconocimiento de alguna política de jubilación y como tal la empresa no maneja ningún programa. Tu Cambista ofrece vacaciones a todos sus colaboradores por encima de lo ofrecido por ley. Asimismo, brinda facilidades para que los trabajadores puedan acceder a ellas. Los servicios de salud son valorados por la mayoría de los entrevistados puesto que ofrecen descuentos en buenos establecimientos de salud privados, así como la facilidad de añadir a un beneficiario. Las prácticas de seguridad laboral están en un proceso de desarrollo y son poco conocidas por los trabajadores. De forma resumida se puede visualizar en la Figura 10 los principales hallazgos obtenidos de la investigación en lo que respecta al valor de desarrollo, social y económico.

Figura 11: Resumen de los principales hallazgos (desarrollo, social, económico)

Valor de desarrollo	Valor Social
<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de colaboradores comentan que existe dos programas de formación: Feedbacks y Planes de Desarrollo. • Gran parte de los colaboradores comenta que existe una cultura de mentoría informal: líderes involucrados y cercanos a su equipo • Los trabajos grupales y referencia de tendencias son los espacios de creatividad que fomenta Tu Cambista. • La mayoría de los entrevistados consideró que Tu Cambista presenta un entorno empoderado: Se sienten escuchados y existe una buena relación con sus compañeros de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • El ambiente de trabajo es considerado por la mayoría de los colaboradores y jefes como totalmente respetuoso y se fomenta la práctica de este. • Existe cortesía durante los conversatorios entre los trabajadores de los diferentes niveles. • Algunos colaboradores consideran que la relación laboral con sus compañeros es buena y amena, pues existe confianza para tratar temas personales. • Un grupo de colaboradores considera que los compañeros de trabajo que destacan por sus habilidades y conocimientos logran ser referentes. • Gran parte de los colaboradores contemplan que sus líderes inmediatos tienen las habilidades necesarias para gestionarlos con éxitos en el logro de sus trabajos. • Un grupo de los colaboradores consideran que el liderazgo de sus superiores ha influido notablemente en su permanencia en la empresa • Un grupo de trabajadores consideran que el bienestar de los colaboradores es un factor importante para la empresa
Valor Económico	
<ul style="list-style-type: none"> • Parte de los colaboradores consideran que la compensación económica recibida es buena y competitiva. • Los trabajadores no tienen conocimiento sobre algún programa de jubilación • La mayoría de los colaboradores comenta que la cantidad de vacaciones brindadas es conforme a lo que dispone la ley. • Los beneficios de salud son un factor muy valorado por gran parte de los trabajadores y consideran que la empresa les brinda las herramientas y facilidades necesarias para q 	

Finalmente, en relación con el valor de diversidad Tu Cambista fomenta la diversidad de roles a través de proyectos y convocatorias internas; sin embargo, existen trabajadores que consideran monótonas sus labores diarias dentro de la empresa. Por otro lado, para algunos entrevistados, este tipo de programas motivan a aprender nuevas funciones y habilidades. La frustración es un aspecto presente durante el desarrollo de tareas, pero son la comunidad de compañeros de trabajo y líderes quienes funcionan como un soporte para que los colaboradores afronten con éxito el sentimiento de frustración.

Figura 12: Resumen de los principales hallazgos (Diversidad)

Valor de diversidad

- Un grupo de empleados comenta en su mayoría que **existe una variedad de tareas que fomentan un aprendizaje multifuncional.**
- Ciertos trabajadores pertenecientes a áreas más operativas explican que **sus tareas sí llegan a ser repetitivas y aburridas.**
- La mayoría de los trabajadores comentan que **sus trabajos logran ser desafiante** puesto que requiere de bastante esfuerzo, habilidad y creatividad para el éxito de esta.
- **Las habilidades comunicativas y grupales representan el soporte** para los colaboradores ante un sentimiento de frustración.

En suma, se ha identificado que la Startup seleccionada para el estudio de caso presenta mayor fortaleza en relación con el valor social, puesto que tanto los colaboradores como los líderes destacaron las distintas iniciativas realizadas por la organización con la finalidad de generar un clima organizacional diferencial para los colaboradores. Así mismo, se destaca que presenta una oportunidad de mejora en el valor económico, pues dos de tres líderes destacaron que pese a que se ofrecen beneficios en relación a la flexibilidad y clima, el aspecto económico en muchos casos no llega a ser competitivo para el mercado.

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En este capítulo se realiza el proceso de triangulación a partir de los hallazgos expuestos en el capítulo precedente, el proceso de triangulación se realiza con esta información, contrastada con lo que dice la literatura y con lo que han señalado los especialistas Guido Bravo y Mónica Bonifaz. Como resultado se visualiza afirmaciones, negaciones y contradicciones. Para ello, se utiliza un apoyo visual que identifica los elementos realizados por Tu Cambista. En ese sentido, el color verde representa la ejecución completa de los elementos, el color amarillo representa la ejecución parcial y el color rojo representa la escasa o nula ejecución de los elementos por Tu Cambista.

En el capítulo se aborda un análisis de las dimensiones de acuerdo con el marco de análisis de la marca empleadora del autor Tanwar (2016), el cual se presenta de forma resumida en la siguiente Figura 3.

Figura 3: Marco de análisis de la Marca Empleadora



Adaptado de Tanwar (2016)

1. Valor de desarrollo

En el capítulo anterior se comentaron los principales hallazgos de la investigación respecto al valor de desarrollo. Ahora se analizará cada componente en específico en contraste con la literatura y observación de expertos en el campo. Con respecto a la formación interna, la literatura menciona que son todos los esfuerzos, programas y prácticas que realiza una institución para potenciar las capacidades y habilidades de sus trabajadores (Tanwar, 2016). En relación con ello, se ha iniciado con dos procesos internos en la empresa que corren dos veces al año: Feedbacks y Planes de desarrollo (Jorge Chang, comunicación personal, 7 de diciembre del 2023). Los jefes directos brindan una retroalimentación de cómo debería ser, como mejorar y desde qué enfoque se debe abordar un problema (Colaborador

6, comunicación personal, 7 de diciembre del 2023). Sin embargo, actualmente no se aplica ningún programa (Colaborador 7, comunicación personal, 6 de diciembre del 2023). Existen muchas maneras de potenciar las capacidades como participar en programas, compartir información y apertura para las ideas. Todas deben contribuir de manera integral al desarrollo (Bravo, comunicación personal, 7 de diciembre del 2023). El desarrollo entre pares es fundamental debido a su ecosistema pequeño, es necesario mucho acompañamiento, mucho liderazgo transformacional que ayude a desarrollar las capacidades de los colaboradores (Bonifaz, comunicación personal, 8 de diciembre del 2023).

Con relación a la cultura de mentoría, Tanwar (2016) menciona que es la costumbre de acompañar a una persona con pocos conocimientos o inexperta para que pueda adaptarse a los desafíos laborales. Los jefes y supervisores de cada área siempre se encuentran dispuestos a ayudarte (Colaborador 1, comunicación personal, 21 de noviembre del 2023). Las cabezas de la empresa siempre nos comparten sus experiencias, siempre están de la mano para ayudar (Colaborador 5, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023). No es necesario esperar seis meses, el coaching debe ser constante porque puede haber cosas que van apareciendo (Líder 2, comunicación personal, 4 de diciembre del 2023). Para el modelo particular de una Startups debe haber una cantidad mínima de mentores a los cuales se pueda recurrir en cualquier momento. Tiene un resultado enriquecedor si existen discrepancias entre mentores (Bravo, comunicación personal, 7 de diciembre del 2023). Si una Startup no crea espacios de aprendizaje y desarrollo, lo más probable es que pierda recursos valiosos, pero si se involucra, compromete, forma y acompaña en el proceso de desarrollo, la probabilidad de que retenga personal es mayor (Bonifaz, comunicación personal, 8 de diciembre del 2023).

En referencia al espacio para la creatividad, es el espacio propicio para que los colaboradores puedan generar ideas nuevas y creativas con el fin de encontrar nuevas soluciones a los problemas tradicionales (Tanwar, 2016). Permite que propongan sus propios puntos de vista sin acortar la iniciativa del equipo (Jorge Chang, comunicación personal, 7 de diciembre del 2023). Te brindan la libertad para que puedas analizar problemas por tu cuenta y buscar soluciones mediante la creatividad (Colaborador 6, comunicación personal, 7 de diciembre del 2023). A través de trabajos grupales que permitan reunir conocimientos variados y tengan un efecto enriquecedor (Colaborador 2, comunicación personal, 21 de noviembre del 2023). Técnicas tradicionales como la lluvia de ideas funcionan muy bien y ayuda a despertar la creatividad para soluciones más allá de lo acostumbrado (Bravo, comunicación personal, 7 de diciembre del 2023). El trabajo ágil, filosofía ágil, dinámica ágil

con un acompañamiento constante genera un entorno creativo para el colaborador (Bonifaz, comunicación personal, 8 de diciembre del 2023).

Según Tanwar (2016) el entorno empoderado es el contexto favorable para que el trabajador pueda asumir sus responsabilidades con total confianza; es decir, un ambiente que produzca confianza en la toma de decisiones en torno a sus responsabilidades del trabajador. Empoderas a los trabajadores escuchándolos, pues se sienten valorados al saber que tomas en cuenta sus opiniones (Líder 1, comunicación personal, 21 de noviembre del 2023). Desde el primer día te dicen que no tengas miedo a equivocarte porque todos estarán para apoyarte y eso proporciona la confianza para asumir desafíos desde el inicio (Colaborador 1, comunicación personal, 21 de noviembre del 2023). Se incentiva a la prueba y error sin penalizar las fallas. Parte del proceso es equivocarse por lo que se le acompaña durante el lapsus de aprendizaje, brindando lo necesario para que mejore (Jorge Chang, comunicación personal, 7 de diciembre del 2023). Es importante y maravilloso otorgar la libertad al colaborador de poder plantear sus propias ideas y apoyarlo durante el proceso (Bravo, comunicación personal, 7 de diciembre del 2023). Es importante acompañar durante sus inicios y, después, darles la independencia de que tomen sus propias decisiones en base a su criterio (Bonifaz, comunicación personal, 8 de diciembre del 2023).

Finalmente, respecto al reconocimiento individual es la capacidad de la empresa de proporcionar distinciones a ciertos colaboradores que resaltan por su excelente desempeño en el trabajo (Tanwar, 2016). El proceso de reconocimiento recién se está implementando y es el resultado de una evaluación de pares, evaluación de jefes inmediatos y de otras áreas (Colaborador 4, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023). El proceso de reconocimiento individual no existe de momento (Colaborador 7, comunicación personal, 6 de diciembre del 2023). En caso de haber logrado los objetivos para finales de año, hay un incremento de bono, sueldo y una pequeña motivación (Líder 1, comunicación personal, 21 de noviembre del 2023). Existe diversidad de reconocimientos: sin presupuesto puede ser un reconocimiento sincero y público; Con presupuesto puede ser un viaje al lugar preferido del colaborador (Bravo, comunicación personal, 7 de diciembre del 2023). Si bien puede ser reconocimientos no económicos este debe ser fuerte; sin embargo, es importante no desvincular el tema monetario pues si la empresa crece, tú creces con la empresa (Bonifaz, comunicación personal, 8 de diciembre del 2023).

En síntesis, la formación interna en Tu Cambista se desarrolla de forma parcial pues los expertos concuerdan que debe existir un acompañamiento constante e integrado que potencie las habilidades y capacidades de los colaboradores. En ese sentido, el feedback es el proceso que ofrece Tu Cambista para potenciar las capacidades y habilidades de los

trabajadores; sin embargo, no es reconocida por todos. En segundo lugar, existe una cultura de mentoría ejercida dentro de Tu Cambista. Los especialistas comentaron que es importante generar conocimiento y que debe haber varios mentores que discrepan entre ellos. En ese sentido, los líderes de cada área ejecutan la función de mentores ya sea para los colaboradores de su área u otra que no sea la suya. En tercer lugar, en Tu Cambista se propicia los factores necesarios para generar un ambiente creativo. Los especialistas manifiestan que una lluvia de ideas y metodologías ágiles son métodos útiles para crear un ecosistema creativo. Tu Cambista brinda la libertad de que los colaboradores propongan ideas creativas a través de la integración de multiáreas. En cuarto lugar, Tu Cambista posee un entorno empoderado para sus colaboradores. Los especialistas comentan que para empoderar a los trabajadores es necesario brindarles libertad e independencia en la toma de decisiones. Tu Cambista acompaña en todo momento y les brinda la confianza necesaria para que ellos puedan tomar sus propias decisiones. Finalmente, Tu Cambista ejecuta reconocimientos limitados. Los especialistas mencionan que puede ser un reconocimiento emocional fuerte o uno con beneficios monetarios. La empresa estudiada recién está iniciando con reconocimiento no monetarios y que actualmente no es visualizada por los colaboradores. En la siguiente figura se puede visualizar de forma resumida la aplicación de Tu Cambista en los elementos que contienen la dimensión de valor de desarrollo.

Figura 13: Nivel de cumplimiento de Valor de Desarrollo



Adaptado de Tanwar (2016)

2. Valor social

En el acápite anterior se concluyó que el valor social dentro de Tu Cambista se encuentra desarrollado a un nivel óptimo, pues este cuenta con seis componentes, de los cuales todos presentaron un reconocimiento positivo por parte de los colaboradores. Con la finalidad de analizar el desarrollo efectivo de cada nivel e identificar las oportunidades de

mejora, se analizará de manera individual cada uno de ellos y se cotejará con la opinión de los expertos en Gestión Humana. El valor Social, según Tanwar (2016), se compone de un ambiente respetuoso, relación entre compañeros, espíritu de equipos, compañeros competentes, buenos gerentes y actitud de la gente primero (p. 285).

Con relación al ambiente respetuoso, los colaboradores mencionan que: "El ambiente laboral es bastante bueno, te sientes cómodo y todas las personas, siempre sean jefes, sean compañeros de trabajo, están dispuestos a ayudarte, todo con respeto" (Colaborador 4, comunicación personal, 24 de noviembre del 2022). A lo cual los expertos mencionan que este implica un reconocimiento de los logros de terceras personas (Bonifaz, comunicación personal, 08 de diciembre del 2023). Ello se vincula con la relación entre compañeros, ya que en estos casos implica un componente emocional. Lo mencionado por el autor se vislumbra en el estudio de campo, ya que el entrevistado C5 menciona que sus compañeros lo motivan a seguir creciendo y mejorando su desempeño (Colaborador 5, comunicación personal, 27 de noviembre del 2023), lo cual en concordancia con el autor se entiende como un fuerte espíritu de equipo.

En relación con ello, la especialista Bonifaz menciona que conforma parte del ambiente respetuoso, y que dentro de las organizaciones el respeto es fundamental y debe comprender el apoyo mutuo, reconocimiento entre pares, y la escucha activa (Experto 2, comunicación personal, 08 de diciembre del 2023). Este punto representa una conjunción entre las tres perspectivas que rodean el valor social, pues consideran que dentro del valor social es necesario incluir las relaciones interpersonales con base en el respeto, la cortesía, el reconocimiento, entre otros. Así mismo, tanto el autor, como el experto y los colaboradores, reconocen un accionar positivo en la organización con relación a este valor.

Por otro lado, en el ítem de compañeros competentes se ha identificado una discrepancia entre los expertos, la propuesta teórica y la percepción de los entrevistados. Los expertos mencionan que un compañero más preparado no siempre motiva a los demás, y que ello depende de las habilidades y rasgos personales. En oposición a ello, los entrevistados C3 y C1 mencionan que no consideran que un compañero motive por tener mayores conocimientos, debido a que normalmente quienes poseen este nivel mencionado son los líderes.

Respecto a los propuesto por Tanwar (2016) en torno a los buenos gerentes, los colaboradores concuerdan en que mantienen una relación cercana y cálida con ellos, y que tienen una influencia positiva en su permanencia. A su vez, esto concuerda con lo mencionado por los especialistas, ya que mencionan que el perfil de un líder "es alguien que

no solamente lidera por resultados, si no que se enfoca en el desarrollo” (Experto 2, comunicación personal, 08 de diciembre del 2023). Este último punto mantiene relación con la actitud de la gente primero. Referente a lo mencionado, C4 menciona que: "Siempre van a estar todos dispuestos a ayudarte a colaborar en lo que necesitamos". Con lo cual se afianza que este valor se encuentra desarrollado a un nivel óptimo.

En suma, en relación con el valor social, la triangulación da como resultado un alto nivel de desarrollo en los seis puntos mencionados por el autor, ya que, tanto a nivel teórico como práctico, cuenta con valoraciones positivas.

Figura 14: Nivel de cumplimiento del Valor de Social



Adaptado de Tanwar (2016)

3. Valor económico

En relación con el valor económico, los principales componentes son el buen salario, beneficios de jubilación, cantidad de vacaciones, beneficios de salud y seguridad laboral. En primer lugar, respecto al buen salario se refiere la compensación económica recibida por el colaborador, la cual es acorde al mercado laboral y refleja proporcionalmente las labores ejecutadas por el trabajador (Tanwar, 2016). La remuneración es buena y por encima del promedio, existe una relación superior en cuanto al mercado (Colaborador 5, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023). La remuneración es competitiva frente al mercado y, tal vez, podría ser mejor (Líder 2, comunicación personal, 4 de diciembre del 2023). Está conforme al mercado, a la experiencia y tiempo que tiene cada colaborador (Líder 1, comunicación personal, 21 de noviembre del 2023). Lo que más prima es el valor de pago en el mercado; asimismo, la paga debe ser proporcional a la rentabilidad de la empresa (Bravo,

comunicación personal, 7 de diciembre del 2023). El salario dependerá del sector y el tamaño de la empresa. Además, es importante analizar si el puesto de trabajo y sus responsabilidades van acorde al salario (Bonifaz, comunicación personal, 8 de diciembre del 2023).

Relacionado a los beneficios de jubilación, el autor Tanwar (2016) comenta que se refiere a todas las prestaciones, beneficios y características que tiene un programa de jubilación de modo que sea favorable para el colaborador. No existe seguridad si hay un plan de jubilación (Colaborador 7, comunicación personal, 6 de diciembre del 2023). No he escuchado y como somos recientes en el mercado no creo que se haya desarrollado algún programa de jubilación (Líder 2, comunicación personal, 4 de diciembre del 2023). No existe programa de jubilación porque el equipo es joven (Jorge Chang, comunicación personal, 7 de diciembre del 2023).

Respecto a la cantidad de vacaciones es la cantidad necesaria y justa para que los colaboradores puedan tener un equilibrio entre la vida laboral y vida personal; asimismo, la facilidad que se tiene para hacer uso de las vacaciones de forma oportuna (Tanwar, 2017). La cantidad es buena, son treinta días por cada año que cumples en la empresa (Colaborador 4, comunicación personal, 24 de noviembre del 2023). A pesar de que la empresa entra al régimen PYME, todos tienen derecho a un mes de vacaciones (Jorge Chang, comunicación personal, 7 de diciembre del 2023). Se puede tomar vacaciones adelantadas, ellos no tienen problemas con eso en realidad (Colaborador 1, comunicación personal, 21 de noviembre del 2023). Es importante brindar una cantidad de vacaciones de acuerdo con ley y facilidades para que puedan tomarlas, pero siempre en coordinación con la institución (Bravo, comunicación personal, 7 de diciembre del 2023). La flexibilidad debe estar presente, con mayor razón después de la pandemia (Bonifaz, comunicación personal, 8 de diciembre del 2023).

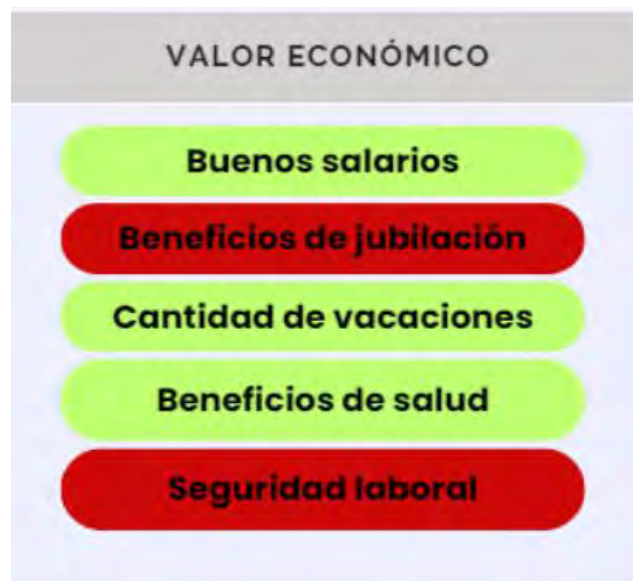
En el caso de beneficios de salud, según Tanwar (2016) son todos los servicios de salud que la empresa brinda al colaborador. De forma que la salud del trabajador no se vea descuidada. Los horarios de mi jornada laboral se respetan sin importar que pase (Colaborador 3, comunicación personal, 21 de noviembre del 2023). Ofrece la EPS y toda la información necesaria acerca de cómo utilizarlo (Colaborador 1, comunicación personal, 21 de noviembre del 2023). Se entrega el seguro privado EPS que subvenciona hasta el 70% del costo médico, además brinda la facilidad de afiliar a un beneficiario con una subvención de hasta 50% (Jorge Chang, comunicación personal, 7 de diciembre del 2023). Es importante contar con prestaciones de servicio de salud buenas, sobre todo para los colaboradores mayores (Bravo, comunicación personal, 7 de diciembre del 2023). La organización debe ajustarse a las necesidades y restricciones que puede tener un colaborador mayor, así como

las preferencias en lo que respecta a servicios de salud (Bonifaz, comunicación personal, 8 de diciembre del 2023).

Finalmente, la seguridad laboral se refiere a todas las políticas y prácticas que desarrolla una organización a fin de salvaguardar a los colaboradores de cualquier peligro (Tanwar, 2016). No existen ideas claras de cuáles pueden ser las políticas y prácticas de seguridad (Colaborador 7, comunicación personal, 6 de diciembre del 2023). No se conoce cuáles son las prácticas de seguridad (Colaborador 3, comunicación personal, 21 de noviembre del 2023). Se escogió a personas para asignarlas a un comité, pero todavía no se ha presentado ningún plan (Colaborador 2, comunicación personal, 21 de noviembre del 2023). Se debe priorizar la seguridad de los colaboradores a partir de prácticas que garanticen su seguridad. Para ello se debe hacer una gestión de control y verificar cuales son los principales riesgos a los que están expuestos (Bravo, comunicación personal, 7 de diciembre del 2023). Se debe analizar los peligros que enfrentan los colaboradores más vulnerables y generar políticas de seguridad en base a ello (Bonifaz, comunicación personal, 8 de diciembre del 2023).

En conclusión, Tu Cambista ejecuta una buena compensación económica acorde al mercado. Los especialistas comentan que las compensaciones económicas deben estar reflejadas en lo que prima en el mercado. En ese sentido, Tu Cambista ofrece igual o superior al mercado laboral. En segundo lugar, la empresa en cuestión no realiza ningún programa de jubilación. Asimismo, los trabajadores desconocen sobre ello; es decir, no se encuentran informados sobre el ausentismo de este. En tercer lugar, Tu Cambista brinda una buena cantidad y flexibilidad en cuanto a vacaciones. Los expertos concuerdan que es importante brindar vacaciones de acuerdo con la ley y con facilidad para acceder a ellas. En ese sentido, Tu Cambista ofrece vacaciones por encima de lo que estipula la ley y flexibilidad al momento de tomarlas. En cuarto lugar, los servicios de salud que proporciona Tu Cambista son de acuerdo con la ley. Los expertos comentan que debe priorizarse las necesidades de los colaboradores más vulnerables y contar con servicios ligados a buenas instituciones médicas. Tu cambista proporciona cobertura de hasta el 70% en centros médicos y la posibilidad de afiliar a un beneficiario. Finalmente, con relación a la seguridad laboral, Tu Cambista no cuenta con políticas ni prácticas totalmente establecidas en la empresa; es decir, se está empezando a proponer programas. Los expertos comentan que se debe analizar los peligros a los que están expuestos los colaboradores y a partir de ahí generar políticas de seguridad. En ese sentido, Tu Cambista se encuentra en una etapa temprana en relación de políticas y prácticas de seguridad. En la siguiente imagen se puede observar de forma resumida los elementos que cumple Tu Cambista.

Figura 15: Nivel de cumplimiento del Valor Económico



Adaptado de Tanwar (2016)

4. Valor de diversidad

El valor de diversidad, según Tanwar (2016), comprende la variedad de tareas, las tareas desafiantes y las tareas interesantes. El autor menciona que los tres componentes son importantes debido a que, por la globalización, la diversidad se ha vuelto necesaria para una mejor gestión. Con relación a la variedad de tareas se identificó que los colaboradores en su mayoría mencionaron que contaban con amplias oportunidades para realizar tareas no rutinarias; sin embargo, esto no se dio de la misma manera en el área de Operaciones, ya que las dos colaboradoras pertenecientes al área mencionaron que “no hay mucha diversidad de tareas que realizar” (Colaborador 3, comunicación personal, 27 de noviembre del 2023). En relación con ello, Bonifaz menciona que: “en una Startup la gente lo que busca es hacer de todo un poco (...) La gente lo que va a buscar es mucha innovación, mucho trabajo desafiante, retador, hacer cosas diferentes, aprender cosas diferentes, en condiciones de trabajo más desafiantes como trabajar en grupos o trabajar en tribus” (comunicación personal, 08 de diciembre del 2023).

Por otro lado, en el caso de las tareas desafiantes, el autor plantea que son las actividades que enriquecen al colaborador puesto que son oportunidades de aprendizaje (Tanwar, 2016, p. 284). Los expertos mencionaron que este tipo de tareas permiten adiestrar al colaborador en sus labores diarias y les permite estar preparados frente a futuras eventualidades. (Bravo, comunicación personal, 7 de diciembre de 2023). Se identificó que dentro del área de Operaciones no se realiza la asignación de tareas desafiantes y retadoras

con frecuencia, debido a que ello depende de si hay algún proyecto vigente, lo cual impactó en la motivación del colaborador 3.

Finalmente, el autor menciona que las tareas interesantes son aquellas que permiten al colaborador conocer más de alguna rama de interés y desarrollar sus conocimientos en la misma (Tanwar, 2016, p. 285). Así, los expertos mencionan que esto depende del tipo de candidato que se seleccione en las entrevistas, puesto que no todos tienen interés en tareas nuevas o de especialización. En el caso específico de Tu Cambista, sí se ha identificado que en la mayoría de las áreas se realizan tareas que generan interés y captan su atención o curiosidad. Sin embargo, se mantiene la constante en el área de Operaciones, en la cual se menciona monotonía de funciones.

En suma, el valor de diversidad se encuentra desarrollado a un nivel alto en la gran mayoría de áreas, pero se observa una oportunidad de mejora en la asignación de tareas de mayor diversidad, dificultad y desafío en el área de Operaciones.

Figura 16: Nivel de cumplimiento del Valor de Diversidad



Adaptado de Tanwar (2016)

En suma, la Startup seleccionada mantiene los niveles de ejecución en lo óptimo en el caso del valor social, dentro de desarrollo en el caso de cultura de mentoría, espacio para la creatividad y entorno empoderado. En el valor económico tiene en nivel óptimo los factores de buenos salarios, la cantidad de vacaciones y los beneficios de salud. Vale decir, en las dimensiones señaladas con el color verde la organización ha obtenido valoraciones positivas por parte de sus colaboradores.

Por otro lado, en los casos seleccionados con amarillo, los cuales comprenden la formación interna, las tareas desafiantes, tareas interesantes y la variedad de tareas, la organización tiene una oportunidad de mejora, pues no todas las áreas se encuentran conformes con las acciones tomadas.

Finalmente, los ítems resaltados en color rojo indican los puntos críticos de la organización, señalizados tanto por los clientes internos como por los expertos en Gestión Humana.

Figura 17: Nivel de cumplimiento de dimensiones

VALOR DE DESARROLLO	VALOR DE DIVERSIDAD
Formación interna	Tareas desafiantes
Cultura de mentoría	Tareas interesantes
Espacio para la creatividad	Variedad de tareas
Entorno empoderado	
Reconocimiento Individual	
VALOR SOCIAL	VALOR ECONÓMICO
Ambiente respetuoso	Buenos salarios
Relación entre compañeros	Beneficios de jubilación
Espíritu de equipo	Cantidad de vacaciones
Compañeros competentes	Beneficios de salud
Buenos gerentes	Seguridad laboral
Actitud de la gente primero	

Adaptado de Tanwar (2016)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se abordarán las conclusiones de la investigación, teniendo en cuenta los objetivos definidos en el capítulo uno. Así mismo, en el segundo acápite se detallarán las recomendaciones para la organización Tu Cambista, así como para las futuras investigaciones de temas similares.

1. Conclusiones

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo general comprender cómo las startups peruanas podrían aplicar las dimensiones de la Marca empleadora como estrategia de retención de talento, tomando en cuenta la percepción de sus dimensiones, a partir del análisis del Caso "Tu Cambista". A lo largo del estudio se corroboró la importancia de las prácticas de retención en las organizaciones ágiles como las Startup, debido a que les permite gestionar a su recurso humano, el cual se ha reconocido como escaso. Así, en este primer acápite se expondrán las conclusiones del trabajo de investigación realizado.

El primer objetivo de la investigación fue definir el marco teórico para el estudio del concepto de la Marca Empleadora que permita un análisis completo de la Startup. Después de la revisión de la literatura y de haber comparado las definiciones planteadas por diversos autores que están descritos en el marco teórico, se concluyó que una Startup es un modelo de negocio emergente en un contexto de incertidumbre y emprendedor, por lo que es necesario poseer el mejor capital humano que pueda impulsar su desarrollo innovador. que es necesario poseer el mejor capital humano que pueda impulsar su desarrollo innovador. Ante ello, la marca empleadora representa la estrategia más idónea para poder retener a los colaboradores más eficaces para una startup. Esto se debe a que la marca empleadora busca generar concordancia entre la imagen y las acciones de la empresa, teniendo en cuenta los valores de esta y la percepción del colaborador. Todo lo anterior con la finalidad de crear una propuesta de valor para el cliente interno e incentivar su continuidad en la empresa. Dicha estrategia se fomenta de manera interna y se promociona de forma externa en el mercado.

La propuesta del marco de análisis de la Marca empleadora de Tanwar (2016), es la más apropiada para el análisis de caso, debido a que las dimensiones escogidas por el autor comprenden ampliamente las valoraciones de los colaboradores y permite delimitar la propuesta de valor, las dimensiones son el Valor social, el Valor económico, el Valor de diversidad y el Valor de Desarrollo. Así mismo, el autor realiza el estudio en el sector tecnología, en empresas de tamaño pequeño o mediano, lo cual incluyó a las Startups. Esto

último permite establecer una relación estrecha con la presente investigación, ya que ambas tienen sujetos de estudio similares.

El segundo objetivo específico fue describir las mejores prácticas de retención de talento humano en las startups del mundo, Latinoamérica, Perú, y presentar la organización sujeto de estudio: Tu Cambista. En ese sentido, existen muchas prácticas de retención en el mundo. En Sudáfrica se tiene una tendencia a desarrollar prácticas como programas de tutorías, sistemas de reconocimientos y recompensas, y compensaciones monetarias. Por otro lado, en España existe una ley que incentiva a la repartición de participación de acciones a los trabajadores. Esto es posible a partir de fórmulas retributivas basadas en stock options. En Asia, los salarios competitivos, beneficios adicionales como los seguros de vida y seguros de salud y el desarrollo profesional son las principales prácticas de retención que se utilizan en el país; sin embargo, pese a ser las más populares, todavía se encuentran en un nivel deficiente en la aplicación de dichas prácticas en muchas empresas.

En un contexto más cercano como en Latinoamérica se han identificado 5 tendencias de prácticas de retención. Todo ello fue posible a través de una revisión literaria de varios autores. En ese sentido las políticas remunerativas, las compensaciones variables, el employer branding, el manejo motivacional y la adaptación de persona trabajo logran ser las principales estrategias más utilizadas en el contexto latinoamericano. En el caso de Perú, no se queda exento de ello, pues el contexto peruano presenta una alta inversión privada para el desarrollo de startups.

Esto último queda evidenciado en una inversión mayor a 204 millones de dólares durante el 2016 y 2021. Asimismo, las principales industrias que son más desarrolladas por startups son las Fintech, Edtech y Ecommerce, por lo que es crucial retener a los trabajadores mejor calificados que propicien el desarrollo de estas Startups. Ante ello, las principales prácticas de retención que se desarrollan en el Perú y en qué coinciden los autores son el balance vida-trabajo, remuneración, ambiente laboral seguro y línea de carrera. Finalmente, el sujeto de estudio tiene como nombre "Tu Cambista". Tu cambista es una startup perteneciente a la industria Fintech. La actividad económica que realiza es el cambio de divisas por lo que se le puede representar como una casa de cambio virtual. Sus clientes potenciales son las medianas y grandes empresas que realizan cambio de divisas y sus canales de comunicación son a través de su página web y WhatsApp. La propuesta de valor que ofrecen es el nivel de servicio, seguridad y rapidez en las transacciones. Tiene como principales aliados estratégicos a Entel, CAPECE, ASEP y Fintech Perú. La startup en cuestión no aplica la marca empleadora como estrategia de retención; sin embargo, aplica estrategias básicas remunerativas, emocionales y profesionales pero que no son medibles.

El tercer objetivo se constituye en torno a identificar cuáles son las dimensiones de la marca empleadora en Tu Cambista, para lo cual se realizaron entrevistas semi estructuradas a los colaboradores de la organización y sus líderes, lo cual evidenció que las dimensiones más resaltantes son el valor social y el valor de desarrollo. El primero se destaca, debido a que los miembros de la organización consideran que pertenecen a un ambiente respetuoso y de compañerismo. por lo que existe un fuerte espíritu de equipo. En ese sentido los compañeros de trabajo con desempeño sobresaliente logran ser un referente para los demás. Esto último es incentivado por los líderes de cada área, los cuales son considerados como personas calificadas para liderar su equipo de acuerdo a la perspectiva de la mayoría de entrevistados.

Asimismo, gran parte de los entrevistados considera que la empresa tiene como prioridad el bienestar de sus trabajadores. Por otro lado, el valor de desarrollo destaca debido a existe un entorno empoderado para el colaborador, así como espacio para el desarrollo de creatividad y una cultura de mentoría establecida. Sin embargo, existe una poca o nula participación en lo que respecta a reconocimientos individuales y al acceso de formación interna para todas las áreas. Finalmente, si bien se identificó que son las dimensiones con mayor fortaleza, la más valorada por los empleados es el valor social, ya que la gran mayoría concordaron en que el ambiente de trabajo es distinto a otras organizaciones en las cuales han laborado, y que cuenta con mucha flexibilidad.

El último objetivo específico, consiste en analizar y describir cómo la startup peruana Tu Cambista podría aplicar la Marca Empleadora como estrategia de retención. Ello pudo ser visualizado en los lineamientos comentados por la Gerencia General, del cual se identificó que la prioridad de la organización es la retención de los colaboradores, para lo cual emplean esfuerzos en acciones de bienestar de los colaboradores, su desarrollo y crecimiento. En ese sentido, al realizar el análisis de las entrevistas se identificó que lo mencionado anteriormente por el CEO es la prioridad, pues la mayoría de los entrevistados comentó que los motivos por los cuales se sienten cómodos en la organización y, la gran mayoría, no tiene intención de rotar es por la cultura organizacional y ambiente laboral. Es decir, la empresa en cuestión no aplica la marca empleadora como estrategia pero fomenta el cumplimiento de las dimensiones en relación a su bienestar, desarrollo y crecimiento de sus empleados. Esto debido a que son aspectos valorados por los mismos trabajadores por lo que crear una estrategia de retención en base a dichos aspectos resulta pertinente para la empresa Tu Cambista. Las acciones son desarrolladas y desempeñadas por la Startup peruana a través del departamento de Gestión Humana, el cual ha dividido los objetivos del área en cinco pilares, los cuales se relacionan estrechamente con las dimensiones de Tanwar. Sin

embargo, de acuerdo a lo comentado por el CEO y un colaborador entrevistado, respecto al valor económico se identifica una oportunidad de mejora, pues se han presentado dos casos de rotación influenciados por este valor.

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo general comprender cómo las startups peruanas podrían aplicar las dimensiones de la Marca empleadora como estrategia de retención de talento, tomando en cuenta la percepción de sus dimensiones, a partir del análisis del Caso “Tu Cambista”, del mismo que se puede concluir que lo que permite la aplicación es la cultura organizacional consolidada y fomentada por los líderes. En conclusión, la startup desarrolla algunas dimensiones de la marca empleadora, principalmente con un enfoque en el bienestar, desarrollo y crecimiento de su personal, los cuales son aspectos más apreciados por los empleados; sin embargo, es necesario abordar más aspectos o dimensiones y de forma más profunda de la marca empleadora, pues si bien aplican una estrategia de retención que cumple en gran manera con las dimensiones, aún es prematura y no bien conocida por todos los trabajadores. La conclusión de este se expresa en el marco aplicado en los capítulos 5 y 6.

Es importante mencionar que se realizó una reunión a posterior con el profesor especialista en Gestión Humana, Hans Beuerman con la finalidad de validar la aplicación y adaptación del marco de análisis a la presente tesis, en el cual se obtuvo como resultado que el marco de análisis es apropiado para medir el grado de aplicación de la estrategia Marca Empleadora de Tanwar (2016) en el contexto peruano y el sector de las Startups. Así mismo, el entrevistado añadió, “pudiera ser una sugerencia, consultar sobre el valor que ven en sus labores diarias (...) ¿Crees que te esforzaste?, ¿cuánto sentido le ven a lo que hacen?, ¿cómo ves el valor que genera tu tarea, tu función, tu rol?, ¿qué opinas del valor que genera este a la empresa?” (Comunicación personal, 26 de abril del 2024). Todo ello con la finalidad de complementar la percepción de los colaboradores respecto a las tareas que realizan y si además de considerarlas desafiantes o retadoras, las consideran valiosas.

Por otro lado, se obtuvo una reunión posterior con Jorge Chang, quien es CEO del negocio, con la finalidad de observar y comentar los principales hallazgos adquiridos después del trabajo de campo. En ese sentido, se presentaron los principales hallazgos de acuerdo a cada dimensión para comentarlos brevemente. En base a esto se buscó una retroalimentación por parte del CEO. Posterior a la presentación, Jorge comenta que “...de hecho sí le encuentro valor a lo que han encontrado y puedo tomar como referencias” (Comunicación personal, 26 de abril del 2024). Los hallazgos obtenidos pueden ser usados como punto de referencia para aplicar una marca empleadora en relación con los aspectos más valorados por los colaboradores de tu Cambista. “Es algo que definitivamente

necesitamos hacer internamente como parte de la evolución natural de cualquier...creo que lo puedo tomar como punto de referencia para accionar algunas cosas en el interno. Está muy bueno, de todas maneras, me va a ayudar” (Comunicación personal, 26 de abril del 2024). Es decir, Jorge encuentra útil la información obtenida de las entrevistas, pues permite conocer mejor las percepciones de los colaboradores y así aplicar mejoras en su estrategia interna de retención laboral.

2. Recomendaciones

En este apartado, se expondrán las recomendaciones para las Startups peruanas y sus respectivas áreas de Recursos Humanos a partir de las variables planteadas para la organización seleccionada como caso de estudio. Las recomendaciones se formularon en conjunto con el apoyo de los expertos en Gestión Humana y Startups.

Con relación a las dimensiones estudiadas, se ha identificado en una oportunidad de mejora en la dimensión del valor económico, puesto que, si bien las Startups son organizaciones con presupuestos e ingresos limitados por el tamaño, dentro de esta dimensión es necesario contemplar el ofrecer salarios competitivos o identificar la propuesta de valor, de manera que se compense la retribución económica con otros elementos valorados por el colaborador. Cabe resaltar que la remuneración debe ser competitiva con el mercado de trabajo y es recomendable que sea superior a lo mínimo exigido por la ley. Esto, debido a que, si la organización incumple con lo mencionado, no solo se vuelve menos competitiva y atractiva en el mercado, sino que incurre en una falta grave.

Por otro lado, en relación con esta dimensión es importante destacar el componente no monetario de la misma, tales como periodos vacacionales, acceso a servicios de salud y seguridad laboral. En torno a ello, se identificó que es recomendable brindar flexibilidad en los periodos vacacionales, ya que ello genera satisfacción en los colaboradores. Así mismo, el acceder a servicios de salud cubiertos por la organización constituye un motivo de permanencia, lo cual debe ser aplicado en todos los niveles jerárquicos.

En suma, respecto a la dimensión económica, la recomendación a la organización y a las similares es realizar un análisis del mercado de trabajo al momento de buscar retener a un colaborador, además es necesario identificar la propuesta de valor, ya que eso les permitirá brindar una oferta con un valor económico de componentes sólidos e influir en la retención de los colaboradores. Ello es beneficioso para el sector, ya que al contar con una propuesta de valor económico sólida y clara, pueden competir con organizaciones de mayor o igual tamaño, en condiciones similares.

Respecto a los demás valores se ha identificado que en el valor de desarrollo y de diversidad hay oportunidad de mejora, ya que se ha evidenciado la necesidad de democratizar el acceso a capacitaciones internas, mentoría y tareas desafiantes en algunas áreas, con la finalidad de empoderar a los colaboradores y permitirles crecer en sus profesiones. Ello a su vez le permite a la organización potenciar las capacidades de sus colaboradores y con ello mejorar su rendimiento.

La segunda recomendación, se constituye en torno a futuras investigaciones relacionadas al área de Gestión Humana y a las Startups, pues se ha identificado que el estudio puede enriquecerse al incluir un mayor número de organizaciones y comparar el cumplimiento de las dimensiones y el impacto en la retención de los colaboradores. Esto permitiría incrementar la literatura relacionada al tema y apoyar a otras organizaciones en la identificación de mejores prácticas para la retención. Así mismo, a nivel teórico permite ampliar los casos del marco de análisis seleccionado y brindar mayor validez a los valores planteados por el autor.

La última recomendación se relaciona con los límites temporales del estudio, ya que, si bien fue planteado en un lapso temporal de un semestre académico, se reconoce que al comparar la muestra seleccionada en dos periodos diferentes de tiempo es posible realizar un análisis más profundo. Ello, debido a que los sujetos de estudio pueden sufrir cambios radicales que impacten en sus valoraciones dentro de la organización a la cual pertenecen, esto se justifica en que un cambio en las políticas del centro de trabajo puede tener injerencia en el bienestar de los colaboradores. Un ejemplo de ello podría ser un cambio en la gerencia general, pasando de una gestión flexible y por resultados a una rígida y por horarios. En ese caso, los colaboradores sufrirían un cambio radical de las condiciones de trabajo y al realizar las entrevistas en ambos periodos, se obtendrían resultados muy distintos. Es así como se recomienda comparar dos periodos de tiempo, con la finalidad de analizar al sujeto de estudio en dos contextos diferentes.

REFERENCIAS

- Alvarez, J. (2021). *Determinantes de la Supervivencia de Startups Peruanas*. [Tesis de doctorado, Pontificia universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/19996>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand*, 4(3), 185-212. https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand
- Amushila, J., & Bussin, M. H. R. (2021). The effect of talent management practices on employee retention at the Namibia University of Science and Technology: Middle-level administration staff. *South African Journal of Human Resource Management*, 19(1), 1–11. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.4102/sajhrm.v19i0.1485>
- Arasanmi, C.N. and Krishna, A. (2019), "Employer branding: perceived organizational support and employee retention – the mediating role of organizational commitment", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 51 No. 3, 174-183. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>
- Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor (PECAP). (2022). *Reporte de inversores de capital emprendedor*. Lima: Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor (PECAP)
- BBVA. (2018, junio 25). *¿Por qué fracasan las startups?* BBVA. <https://www.bbva.com/es/innovacion/por-que-fracasan-las-startups/>
- Borja, A., Carvajal, H., & Vite, H. (2020). Modelo de emprendimiento y análisis de los factores determinantes para su sostenibilidad. *Revista Espacios*, 41(4), 183-196. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n24/20412415.html>
- Campa, R. (2021). La gestión del talento en tiempos de teletrabajo. *Capital Humano*, 365, 65-67. <https://research-ebSCO-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/c/d6owsy/search/details/25ho2kccqob?db=fua>
- Catindig, J., Collado, C., Minioza, L. Ponio, M. Pragado, M. & Suarez, S. (2023). *Assessment of employee's job satisfaction and retention strategies of private basic education institutions; an aid for enhancing employee retention program* [Tesis de pregrado, Polytechnic University of the Philippines Santa Rosa Campus]. https://www.researchgate.net/publication/372500919_ASSESSMENT_OF_EMPLOYEES'_JOB_SATISFACTION_AND_RETENTION_STRATEGIES_OF_PRIVATE_BASIC_EDUCATION_INSTITUTIONS_AN_AID_FOR_ENHANCING_EMPLOYEE_RETENTION_PROGRAM
- Chimborazo, D., Sánchez, M., Abril, J. y Jordán, J. (2023). Employer branding en la gestión de atracción y retención del talento humano. *Revista Erutitus*, 4(1), 75-90. <https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.758>

- Coleman, S., Cotei, C., & Farhat, J. (2016). The Debt-Equity Financing Decisions of U.S. Startup Firms. *Journal of Economics and Finance Forthcoming*, 40, 105-126. <http://dx.doi.org/10.1007/s12197-014-9293-3>
- McKinsey & Company. (2023). *LATAM digital report, Startup Study*. McKinsey & Company. <https://latamdigitalreport.mckinsey.com/>
- Cowling, M. (2006). *Early Stage Survival and Growth*. En Parker, S. (eds), *The Life Cycle of Entrepreneurial Ventures* (pp. 479-506). Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-387-32313-8_16
- Davila, C., Rodríguez, M., Vela, J., & Vidal, M. (2021). *Factores Claves de Éxito de Startups: Caso StartUp Perú*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/20678/Factores%20Claves%20de%20C3%89xito%20de%20Startups%20-%20Caso%20Startup%20Per%20C3%BA_Davila.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- De la Calle, M., García, E., & Alonso, A. (2020). Análisis de la gestión del talento en función de sus dimensiones y procesos. Un estudio de casos. *Cuadernos de Administración*, 33. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao33.agtfdp>
- Deloitte. (2022, Junio). “*Millennials*” y “*centennials*” ¿*Qué pueden hacer las empresas para atraerlos y retenerlos?*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/sv/es/pages/careers/articles/atraer-y-retener-millennials-y-centennials.html>
- DeVaro, J. (2020). *Strategic compensation and talent management*. Cambridge University Press.
- Diario Gestión. (2023, 13 de abril). Día Mundial del Emprendimiento: Ocho de cada 10 startups no sobreviven dos años en el mercado. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/mix/vida-laboral/dia-mundial-del-emprendimiento-ocho-de-cada-10-startups-no-sobreviven-dos-anos-en-el-mercado-emprendimiento-profesionalizacion-noticia/>
- Durán-Seguel, I., Gallegos, M., Dauvin, G., y Rojas, J. (2020). Valoración de los factores que determinan la atracción laboral de las empresas desde la perspectiva de los futuros colaboradores. *Formación Universitaria*, 13(05), 15-26. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500015>
- Escudero, F. (2023, 19 de diciembre). *EY Perú: Más del 70% de empresas peruanas se mantienen encaminadas en su proceso de transformación digital*. Obtenido de EY: [Boletín de prensa]. https://www.ey.com/es_pe/news/2022/12/empresas-peruanas-proceso-transformacion-digital
- Fernández, J. y Llamas, F. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN*, 84, 79-85. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>

- Ramos-Galarza, C. (2020). Los alcances de una investigación. *Ciencia América: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(4), 1-6. <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- García, E., Céspedes, J., y Valle, A. (2020). Employer branding: reflections in times of pandemic. *Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 2, 179-194. <https://doi.org/10.47666/summa.2.esp.12>
- García-Quismondo, L. (2020). Tecnología y talento en tiempos de COVID. *Capital humano*, 359, 64-65. <https://research-ebSCO-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/c/d6owsy/search/details/2cpvmjx445?db=fua>
- Gómez, S. (2023). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y Administración*, 68(1), 235–259. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3416>
- Graham, P. (2012). *Startup = Growth*. Paul Graham. <https://paulgraham.com>
- Grimes, M. (2018). The Pivot: How Founders Respond to Feedback Through Idea and Identify Work. *Academy of Management*, 61(5), 1692–1717. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.5465/amj.2015.0823>
- Hampel, C., Tracey, P., & Weber, K. (2020). The Art of the Pivot: How New Ventures Manage Identification Relationships with Stakeholders as They Change Direction. *Academy of Management Journal*, 63(2), 440–471. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.5465/amj.2017.0460>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación (6ª ed.)*. Mc Graw Hill.
- Hidalgo, G., Kamiya, M., y Reyes, M. (2014). Emprendimientos dinámicos en América Latina: Avances en prácticas y políticas. *Serie Políticas Públicas y transformación productiva*, 16, 12-88. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/371>
- Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI). (2023, 15 de setiembre). *La población ocupada del país alcanzó los 17 millones 289 mil 700 personas en el segundo trimestre de 2023* [Nota de prensa]. [https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-del-pais-alcanzo-los-17-millones-289-mil-700-personas-en-el-segundo-trimestre-de-2023-14561/#:~:text=En%20el%20segundo%20trimestre%20del,%25%20\(%2D162mil%20900%20personas\)](https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-del-pais-alcanzo-los-17-millones-289-mil-700-personas-en-el-segundo-trimestre-de-2023-14561/#:~:text=En%20el%20segundo%20trimestre%20del,%25%20(%2D162mil%20900%20personas))
- Izurieta, M., Viñan, J., Pino, S., Tapia, X., y Allauca, F. (2018). La importancia del salario emocional en una organización como herramienta de retención del talento humano. *Observatorio de la*

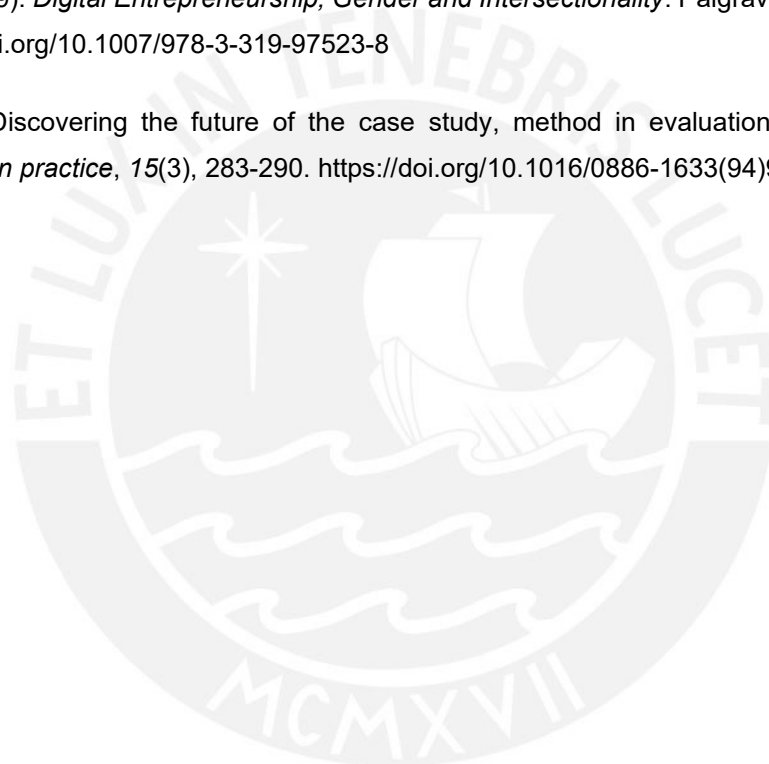
Economía Latinoamericana. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/importancia-salario-emocional.html>

[//hdl.handle.net/20.500.11763/oel1807importancia-salario-emocional](https://hdl.handle.net/20.500.11763/oel1807importancia-salario-emocional)

- Jaime Serida, J., Borda, A., Alzamora, J. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor*. ESAN Ediciones.
- Jiménez, A., & Aguado, M. (2017). La empresa y sus retos. *Empresas que dejan Huella: Employer Branding en una sociedad conectada* (pp. 80-82). Editorial Almuzara.
- Lainez Castro, J. (2016). *El Employer Branding como generador del compromiso en la atracción y retención de talento, una revisión conceptual* [Tesis de maestría, Universidad Espíritu Santo].
- Lassleben, H., & Hofman, L. (2023). Attracting Gen Z talents: do expectations towards employers vary by gender? *Gender in management: An international journal*, 38(10), 346-560. <https://doi.org/10.1108/GM-08-2021-0247>
- López, É. (2021, 9 de agosto). La reinención de las startups peruanas. *La Cámara*. <https://lacamara.pe/la-reinencion-de-las-startups-peruanas/>
- Madero, S. (2019). Modelo de retención laboral de millennials, desde la perspectiva mexicana. *Investigación administrativa*, 48(124), 1-19. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782019000200001
- Manchola, A. (2023). *Factores de retención y permanencia de los trabajadores de una empresa del sector tecnológico financiero* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT].
- Mercer. (2022). *Tendencias Globales de Talento 2022-2023*. <https://www.latam.mercer.com/newsroom/tendencias-globales-de-talento-2022.html/1000>
- Miranda, D. (2016). Motivación del Talento Humano: La clave del éxito para una empresa. *Investigación y Negocios*, 9(13), 20-27. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000100005&lng=es&tling=es
- Murphy, L., & Edwards, P. (2003). *Bridging the Valley of Death: Transitioning from Public to Private Sector Financing*. National Renewable Energy Laboratory. <https://www.nrel.gov/docs/gen/fy03/34036.pdf>
- Murtiningsih, R. (2020). The Impact of Compensation, Training & Development, and Organizational Culture on Job Satisfaction and Employee Retention. *Indonesian Management and Accounting Research*, 19(1), 33-50. <https://doi.org/10.25105/imar.v19i1.6969>
- Naranjo, D., y Taruchain, L. (2021). *Tendencias en la atracción y retención del Talento Humano dentro de las Organizaciones: Una aproximación bibliográfica* [Tesis de doctorado, Universidad Iberoamérica].

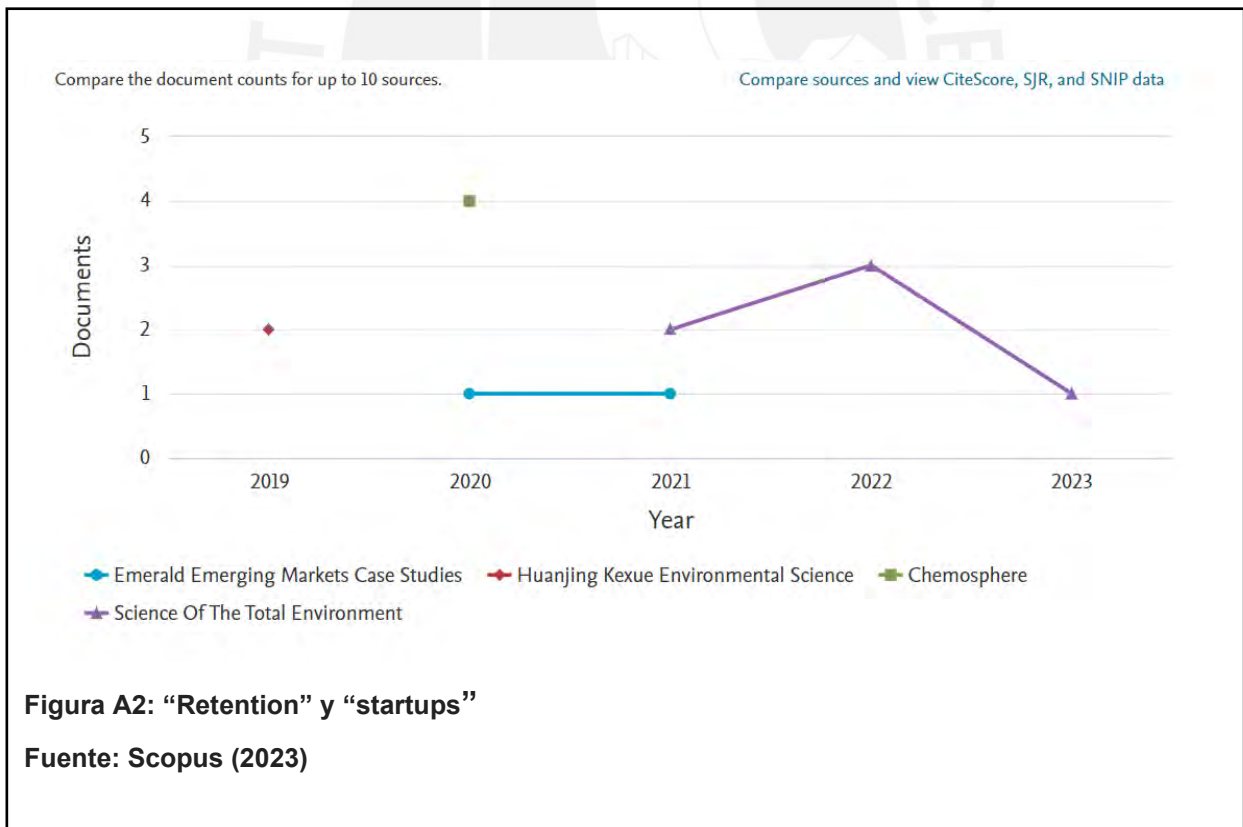
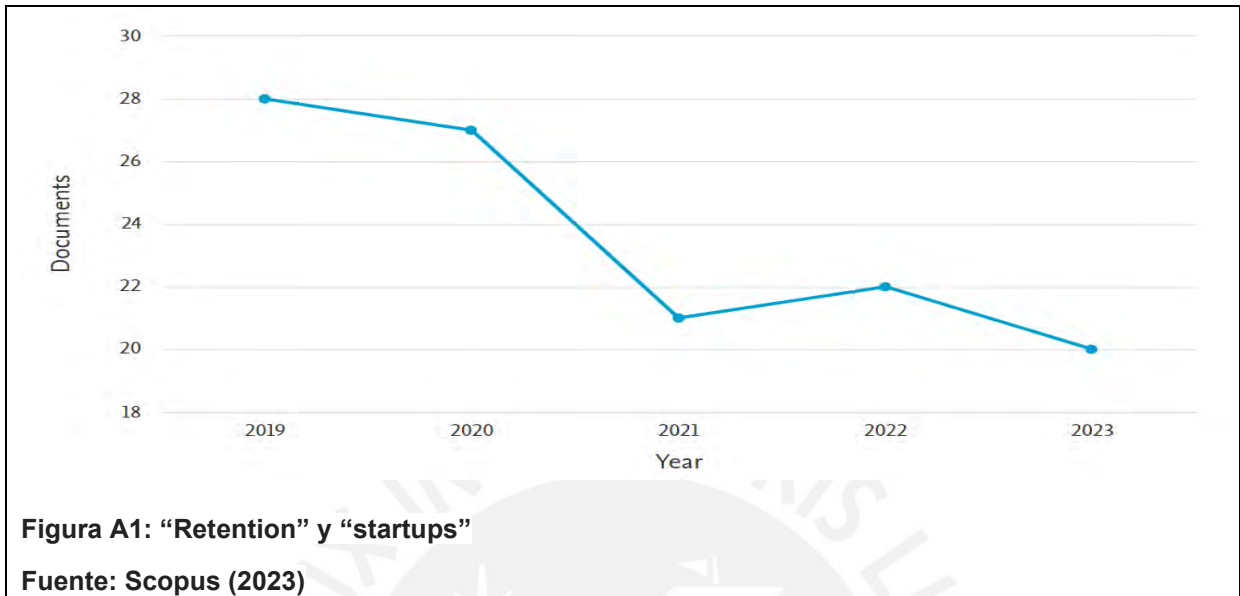
- OECD. (2015). *Startup América Latina: Construyendo un futuro innovador*. Estudios del Centro de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264265141-es>
- Patlán, J., y Martínez, E. (2016). Evaluación de la Imagen organizacional Universitaria en una institución de educación superior. *Contaduría y Administración*, 62(1), 105-122. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.07.002>
- Ponce, M., y Pasco, M. (2018). *Guía de investigación en Gestión* (Reporte). Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/172009>
- Ministerio de la producción. (2023). *StartUp Perú ha comprometido más de S/20 millones para cofinanciar proyectos de emprendedores innovadores peruanos* [Comunicado de prensa]. <https://transparencia.produce.gob.pe/index.php/component/k2/item/475-produce-startup-peru-ha-comprometido-mas-de-s-20-millones-para-cofinanciar-proyectos-de-emprendedores-innovadores-peruanos>
- Randstad. (2022). *Employer brand research 2022*. Randstad. https://www.randstad.com/s3fs-media/rscom/public/2023-05/rebr_2022_global_report.pdf
- Ries, E. (2015). *El método Lean Startup*. Ediciones Deusto.
- Rodriguez, J., Gonzáles, T., Montero, A. & Gallego, R. (2020). Investing Time and Resources for Work–Life Balance: The Effect on Talent Retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1-14. <https://doi.org/10.3390%2Fijerph17061920>
- Schenkel, E., y Pérez, M. (2018). Un abordaje teórico de la investigación cualitativa como enfoque metodológico. *Acta Geográfica*, 12(30), 227-233. <https://research-ebSCO-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/c/d6owsy/search/details/2fwp3jsviv?db=a9h>
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Cachelin, L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497–508. <http://dx.doi.org/10.1108/08876041111173624>
- Tanwar, K. (2016). The Effect of Employer Brand Dimensions on Organizational Commitment: Evidence from Indian IT Industry. *Asia-Pacific Journal of Management*, 12(3), 282–290. <http://dx.doi.org/10.1177/2319510X17701854>
- Tepexpa, S., y Castañeda, K. (2022). Importancia de las startup en la economía del siglo XXI. *Revista Gestión y Estrategia*, (61), 45-62. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2022n61/Solis>
- Thalgaspitiya, U. (2020). Employer branding as a predictor of employee retention. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 6(3), 157-161. <https://dx.doi.org/10.20469/ijbas.6.10004-3>

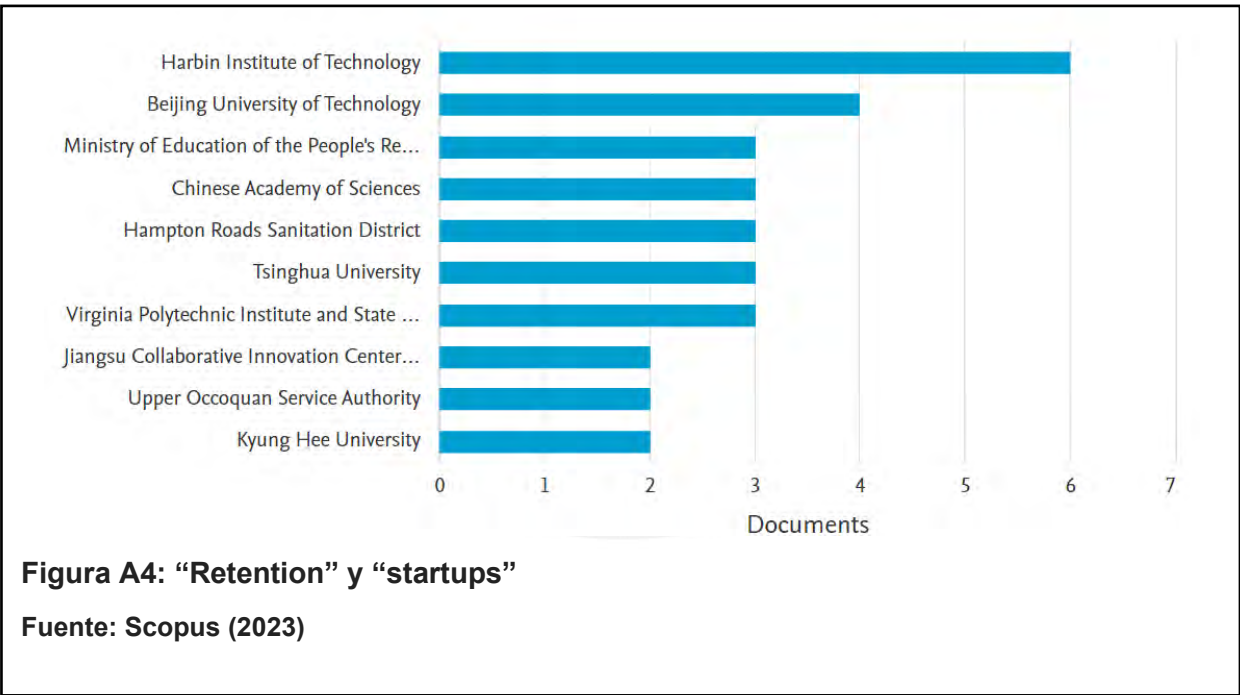
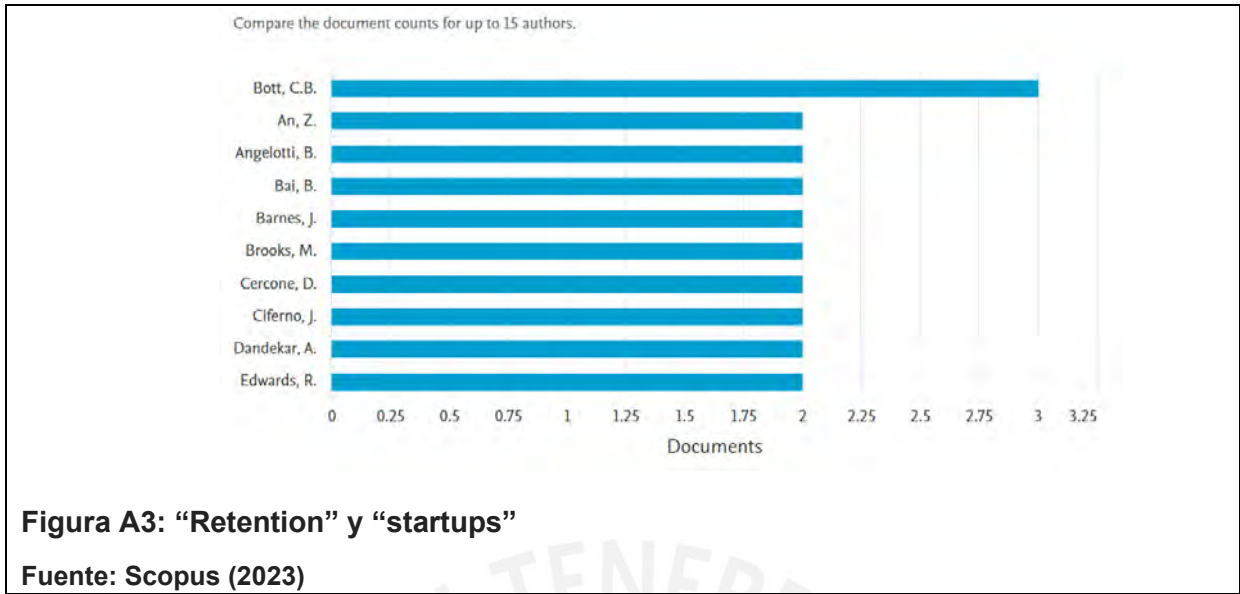
- Valdebenito, Z. (2016). *Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total* [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Tesis de Postgrado. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/140138>
- Vega, M., & Ramirez, D. (2018). Startup en las redes sociales. *Revista Espacios*, 39(27), 142-161. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n27/a18v39n27p09.pdf>
- Willis Tower Watson. (2022, 2 de marzo). *Los grandes cambios impulsan a las empresas a repensar el trabajo, las recompensas y las carreras* [Infografía]. <https://www.wtwco.com/es-pe/insights/2022/01/far-reaching-workplace-changes-prompt-employers-to-rethink-work-total-rewards-and-careers>
- Wing-Fai, L. (2019). *Digital Entrepreneurship, Gender and Intersectionality*. Palgrave Macmillan Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-97523-8>
- Yin, R. (1994). Discovering the future of the case study, method in evaluation research. *Journal Evaluation practice*, 15(3), 283-290. [https://doi.org/10.1016/0886-1633\(94\)90023-X](https://doi.org/10.1016/0886-1633(94)90023-X)



ANEXOS

ANEXO A: Reporte Bibliométrico





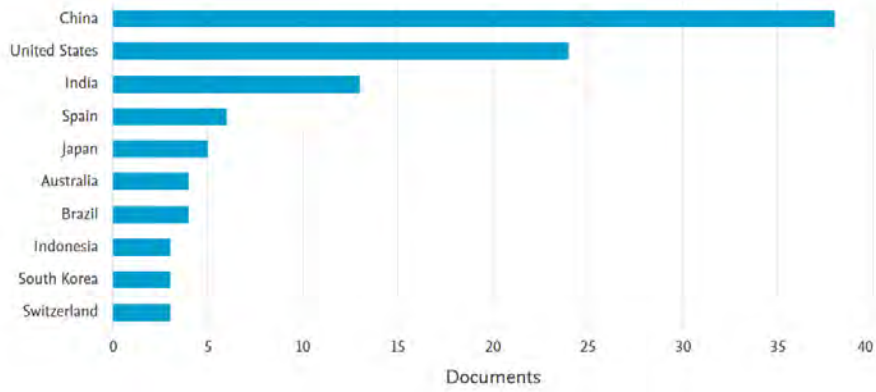


Figura A5: “Retention” y “startups”

Fuente: Scopus (2023)

Documents by type

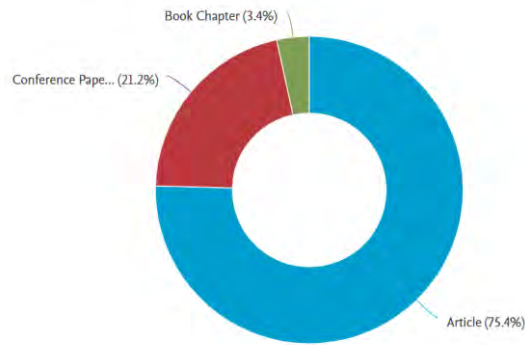


Figura A6: “Retention” y “startups”

Fuente: Scopus (2023)

Documents by subject area

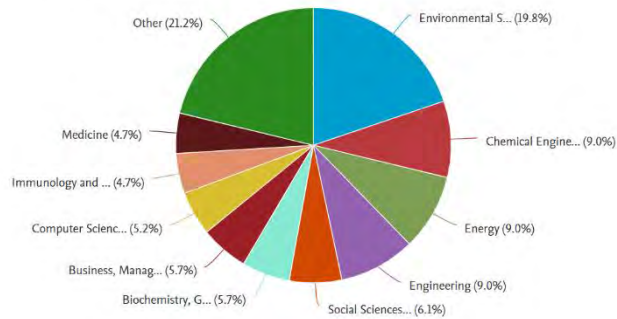


Figura A7: “Retention” y “startups”.

Fuente: Scopus (2023)

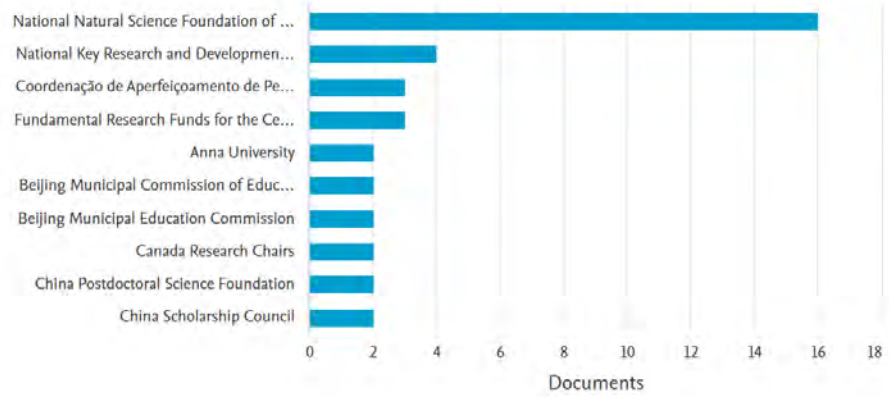
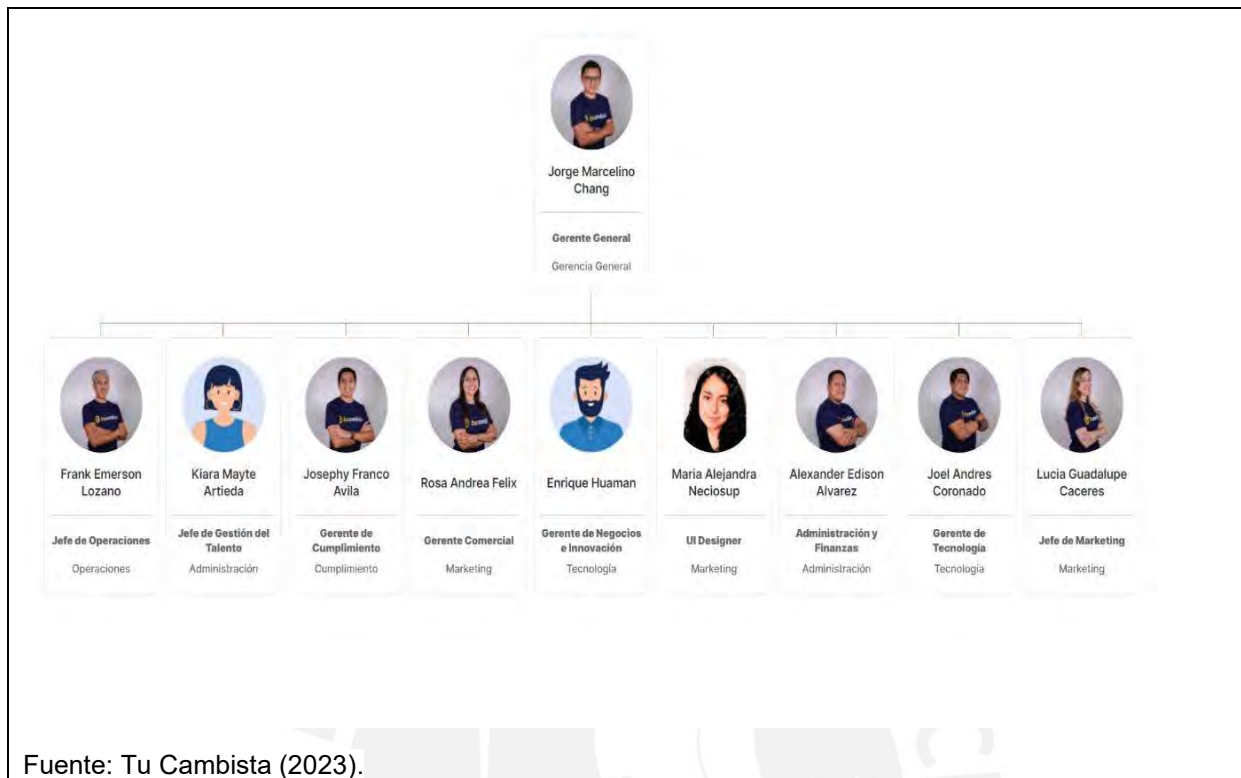


Figura A8: “Retention” y “startups”

Fuente: Scopus (2023)



ANEXO B: Organigrama de Tu Cambista



ANEXO C: Consentimiento informados

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS¹

Estimado/a participante, Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Jose Adan Navarro Rengifo y Ana Cecilia Romero Sipán, estudiantes de la especialidad de Gestión Empresarial de la Facultad de Gestión y Alta dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por la docente Regina Soriano Rivera. La investigación, denominada “Análisis de la Marca empleadora como estrategia de retención en las Startups peruanas. Análisis de caso: Tu Cambista”, tiene como propósito Comprender cómo las startups peruanas utilizan el concepto de la Marca empleadora como estrategia de retención.

- La entrevista durará aproximadamente 50 minutos y todo lo que usted diga será tratado de manera confidencial, es decir, su identidad será protegida a través de un pseudónimo.
- La información dicha por usted será grabada y utilizada únicamente para esta investigación. La grabación será guardada por el investigador en su computadora personal por un periodo de tres años luego de publicada la tesis.
- Su participación es totalmente voluntaria. Usted puede detener su participación en cualquier momento sin que eso le afecte, así como dejar de responder alguna pregunta que le incomode.
- Si tiene alguna pregunta sobre la investigación, puede hacerla en el momento que mejor le parezca.
- Si tienes alguna consulta sobre la investigación o quieres saber sobre los resultados obtenidos, puedes comunicarte al siguiente correo electrónico: etica.investigacion@pucp.edu.pe o al número 626 2000, anexo 2246.

Complete los siguientes enunciados en caso desee participar:

Nombre completo	
Firma del participante	
Firma del investigador	
Fecha:	+

¹ Este protocolo de consentimiento informado (PCI) está pensado para participantes en situación de vulnerabilidad que no están familiarizados con investigaciones académicas y, por ello, este formato es más sencillo. Existen múltiples situaciones de este tipo y depende de cada investigador construir un PCI que se adecúe al perfil del participante.

ANEXO D: Guía de entrevistas a trabajadores

Hola, somos Ana Romero y Adán Navarro, alumnos de gestión empresarial en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Y estamos realizando nuestra tesis sobre la gestión de la marca empleadora como estrategia de retención en las startups peruanas. Te invitamos cordialmente a participar en nuestra entrevista.

Tus respuestas serán valiosas para la tesis de grado y para identificación de mejora en las prácticas empresariales de este ámbito en startups peruanas. Cabe recalcar que toda información recogida de la entrevista será usada sólo para fines académicos, protegiendo el anonimato del entrevistado. Recuerda que no hay respuesta correcta o incorrecta. Gracias por ser parte de este estudio.

Datos generales (tener acceso al organigrama)

- Nombre
- Edad
- ¿Qué cargo ocupas? ¿En qué área desempeñas tu cargo y cuáles son tus tareas cotidianas?
- ¿Cuánto tiempo ejerce en el puesto de trabajo?
- ¿Quién es tu jefe inmediato?
- ¿Cuál consideras que es un factor indispensable para escoger un centro de trabajo?

Marca empleadora

Según Durán (2020), la marca empleadora es una estrategia que busca comunicar las buenas prácticas, los beneficios de trabajar en la organización y construir una imagen positiva, todo ello con la finalidad de atraer al mejor talento posible, y fidelizar a los talentos captados.

- Usted, ¿conocía el concepto de marca empleadora? ¿Lo aplica?

Valor de desarrollo

Según Tanwar (2016) el valor de desarrollo hace referencia al grado en el que un sujeto se siente interesado por recibir reconocimientos y buenas oportunidades de capacitación. Además de ofrecer un ambiente de información, retroalimentación, refuerzo positivo, espacios para hacer uso de la creatividad y un acompañamiento constante para la adaptación a través de un mentor.

- ¿Cómo la organización se encarga de potenciar tus habilidades, conocimientos y capacidades? ¿Cada cuánto tiempo lo realiza?
- ¿Cuáles son los principales programas? ¿Cuánto será la duración promedio de estos programas?

La mentoría es un proceso en el cual una persona más experimentada y sabia (el mentor) guía, aconseja y comparte su conocimiento y experiencia con otra persona menos experimentada (el mentee o aprendiz)

- ¿Cómo describirías una cultura de mentoría establecida en la empresa?
- ¿Cómo la empresa fomenta y potencia tu creatividad en el trabajo? Descríbelo por favor.
- ¿Cómo describes un entorno empoderado que fomente asumir tus responsabilidades con confianza?
- ¿Consideras que los superiores de cada área escuchan y toman en cuenta tus ideas y preocupaciones? ¿Cómo así?
- ¿Cómo es el proceso de reconocimiento por trabajos destacados? Descríbelo por favor.

Valor social

El mismo autor comenta que el valor social se refiere a la fascinación de un individuo hacia la empresa en la que existe un ambiente respetuoso y humanitario, una buena relación entre sus compañeros de trabajo y superiores y una cultura de trabajo que valora y considera sus colaboradores

- ¿Cómo describes el ambiente de trabajo brindado en cuanto a respeto?
- ¿Cómo describes el ambiente de trabajo brindado en cuanto a cortesía?
- ¿Cómo describes el ambiente de trabajo brindado en cuanto a dignidad?
- ¿Cómo describes la relación que tienes con tus compañeros de trabajo? ¿Consideras que son vínculos estrechos? ¿Por qué?
- ¿Qué opinas del sentimiento de colaboración y camaradería entre tus compañeros de trabajo? ¿Se promueve este tipo de prácticas?
- ¿Qué opinas de los compañeros de trabajo que destacan por sus habilidades y capacidades? ¿Consideras que motivan a los demás?

Tomando en cuenta la definición del autor Robinson (2014) sobre el liderazgo transformacional, el cual es la capacidad de algunos líderes de participar con el personal en una manera que inspiraron nuevos niveles de energía, compromiso y propósito moral.

- ¿Cómo describirías tu relación con tu líder inmediato en el trabajo? ¿Por qué?
- ¿Cómo describes las habilidades de tu líder inmediato? ¿Cómo logra gestionarlos de forma exitosa? ¿Por qué?
- ¿De qué manera el liderazgo de tu superior ha influido en tu permanencia en la empresa?
- ¿Qué lugar ocupa el bienestar del trabajador para la empresa? Detalle por favor.

Valor económico

Tanwar (2016) menciona que es el grado de atracción que percibe un sujeto hacia una buena remuneración económica, las buenas prestaciones de jubilación el respeto a los acuerdos para acceder a las vacaciones y estabilidad laboral. Así mismo, es importante mencionar que esta dimensión comprende tanto beneficios monetarios como no monetarios

- ¿cómo evalúas la compensación económica que recibes? Detalle.
- ¿Consideras que tu salario refleja adecuadamente tu contribución y desempeño en el trabajo? ¿Por qué?
- ¿Cuáles serían las ventajas y condiciones de retiro para los colaboradores que se jubilan en tu empresa? ¿Existe un programa de jubilación? ¿Qué características tiene?
- ¿Cómo describirías tu periodo vacacional de acuerdo a lo que brinda la empresa? ¿Tomas vacaciones oportunamente?
- ¿Cómo describirías que afecta el equilibrio entre la vida y el trabajo en tu bienestar emocional?
- ¿Cómo describirías que afecta el equilibrio entre la vida y el trabajo en tu salud? Detalle.
- ¿Cómo es el servicio de salud brindado por la empresa?
- ¿Consideras que este factor es importante para la permanencia en la organización? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las políticas y prácticas que garantizan tu protección y cuidado? Detalle por favor. ¿Qué opinas de ellas?

Valor diversidad

Según Tanwar (2016) el valor de diversidad se basa en el interés de un individuo respecto a un atractivo ambiente y puesto de trabajo que ofrece una variedad de tareas interesantes innovadoras y creativas. Además de retos y tareas desafiantes.

- ¿Cómo describes los roles y responsabilidades de tu puesto de trabajo con relación al valor de diversidad de funciones? ¿Qué tanto se promueve? Detalle.
- ¿Considera que la empresa brinda tareas desafiantes?
- ¿Qué tanto grado de esfuerzo, habilidad y creatividad requieres para que se logre con éxito? ¿Por qué?
- ¿Qué tanto consideras que estas tareas logran captar tu atención y curiosidad? ¿Por qué?
- ¿Qué tan motivadoras consideras que estas tareas logran ser? ¿Por qué?
- ¿Crees que te motivan la esforzarte sin la necesidad de sentirte frustrado en el proceso?

ANEXO E: Guía de entrevistas a encargados

Hola, somos Ana Romero y Adán Navarro, alumnos de gestión empresarial en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Y estamos realizando nuestra tesis sobre la gestión de la marca empleadora como estrategia de retención en las startups peruanas. Te invitamos cordialmente a participar en nuestra entrevista.

Tus respuestas serán valiosas para la tesis de grado y para identificación de mejora en las prácticas empresariales de este ámbito en startups peruanas. Cabe recalcar que toda información recogida de la entrevista será usada sólo para fines académicos, protegiendo el anonimato del entrevistado. Recuerda que no hay respuesta correcta o incorrecta. Gracias por ser parte de este estudio.

Datos generales (tener acceso al organigrama)

- Nombre
- Edad
- ¿Qué cargo ocupas? ¿En qué área desempeñas tu cargo y cuáles son tus tareas cotidianas?
- ¿Cuánto tiempo ejerce en el puesto de trabajo?
- ¿Cuántas personas tiene bajo su cargo? ¿Quién es tu jefe inmediato?

Problemas de retención

- ¿Cuáles son los retos y oportunidades en la rotación de personal?
- ¿Considera que la empresa está pasando por dificultades para retener a su personal?

Sólo no

- ¿Cómo es el proceso de salida de un trabajador? ¿Cada cuánto se da? ¿Cuáles son los principales motivos?
- ¿Esto último resulta un problema para ustedes?

Sólo sí

- ¿Cuáles crees que son las principales dificultades que enfrenta la empresa para retener a sus empleados? ¿Por qué?
- ¿Cuál es la tasa de rotación de empleados en su empresa y cómo se compara con la industria? ¿Como así?
- ¿Qué medidas toman para identificar y abordar las causas comunes de la rotación de empleados? ¿Por qué?

Estrategia de retención

- ¿Cómo gestionan las estrategias de retención de sus colaboradores? ¿Por qué?
- ¿Cómo gestionan la retroalimentación y las inquietudes de los empleados para mejorar la retención? ¿Por qué?
- ¿Cuáles indicadores clave de desempeño (KPI) utilizan para evaluar la efectividad de sus esfuerzos de retención? ¿Por qué?

Marca empleadora

Según Durán (2020) la marca empleadora es una estrategia que busca comunicar las buenas prácticas, los beneficios de trabajar en la organización y construir una imagen positiva, todo ello con la finalidad de atraer al mejor talento posible y fidelizar a los talentos captados.

- Usted, ¿conocía el concepto de marca empleadora? ¿Lo utiliza)

Valor de desarrollo

Según Tanwar (2016) el valor de desarrollo hace referencia al grado en el que un sujeto se siente interesado por recibir reconocimientos y buenas oportunidades de capacitación. Además de ofrecer un ambiente de información, retroalimentación, refuerzo positivo, espacios para hacer uso de la creatividad y un acompañamiento constante para la adaptación a través de un mentor.

- ¿Cómo la organización se encarga de potenciar las habilidades, conocimientos y capacidades de los trabajadores? ¿Cada cuánto tiempo lo realiza? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son los principales programas? ¿Cuánto es la duración promedio de dichos programas? ¿Por qué?

La mentoría es un proceso en el cual una persona más experimentada y sabia (el mentor) guía, aconseja y comparte su conocimiento y experiencia con otra persona menos experimentada (el mentee o aprendiz)

- ¿Cómo describirías una cultura de mentoría establecida en la empresa?
- ¿Cómo se fue a meta y potencia la creatividad de los colaboradores en la empresa?
- ¿Cómo describe un entorno empoderado que fomente asumir las responsabilidades de los colaboradores con confianza? ¿Cómo se aplica dicho entorno en realidad en su empresa?
- ¿Considera que los superiores de cada área escuchan y toman en cuenta las ideas y preocupaciones de los colaboradores?
- ¿Cómo es el proceso de reconocimiento por trabajo destacados?

Valor social

El mismo autor comenta que el valor social se refiere a la fascinación de un individuo hacia la empresa en la que existe un ambiente respetuoso y humanitario, una buena relación entre sus compañeros de trabajo y superiores y una cultura de trabajo que valora y considera sus colaboradores.

- ¿Cómo describes el ambiente de trabajo brindado a los colaboradores en cuanto a respeto?
- ¿Cómo describes el ambiente de trabajo brindado a los colaboradores en cuanto a cortesía?
- ¿Cómo describes el ambiente de trabajo brindado a los colaboradores en cuanto a dignidad?
- ¿Cómo describe la relación que tienen los colaboradores entre ellos? ¿Sus vínculos son estrechos?
- ¿Qué opinas del sentimiento de colaboración y camaradería entre los colaboradores?
- ¿Qué opina de los colaboradores de trabajo que destacan por sus habilidades y capacidades? ¿Considera que motivan a los demás? ¿En qué sentido?

Tomando en cuenta la definición del autor Robinson (2014) sobre el liderazgo transformacional, el cual es la capacidad de algunos líderes de participar con el personal en una manera que inspiraron nuevos niveles de energía, compromiso y propósito moral.

- ¿Cómo describe sus habilidades como líder inmediato de tus colaboradores? ¿Cómo logras gestionar de forma exitosa tus colaboradores?
- ¿De qué manera el liderazgo de los superiores de cada área ha influido en la permanencia de los colaboradores de la empresa?

Valor económico

Tanwar (2016) menciona que es el grado de atracción que percibe un sujeto hacia una buena remuneración económica, las buenas prestaciones de jubilación el respeto a los acuerdos para acceder a las vacaciones y estabilidad laboral. Así mismo, es importante mencionar que esta dimensión comprende tanto beneficios monetarios como no monetarios.

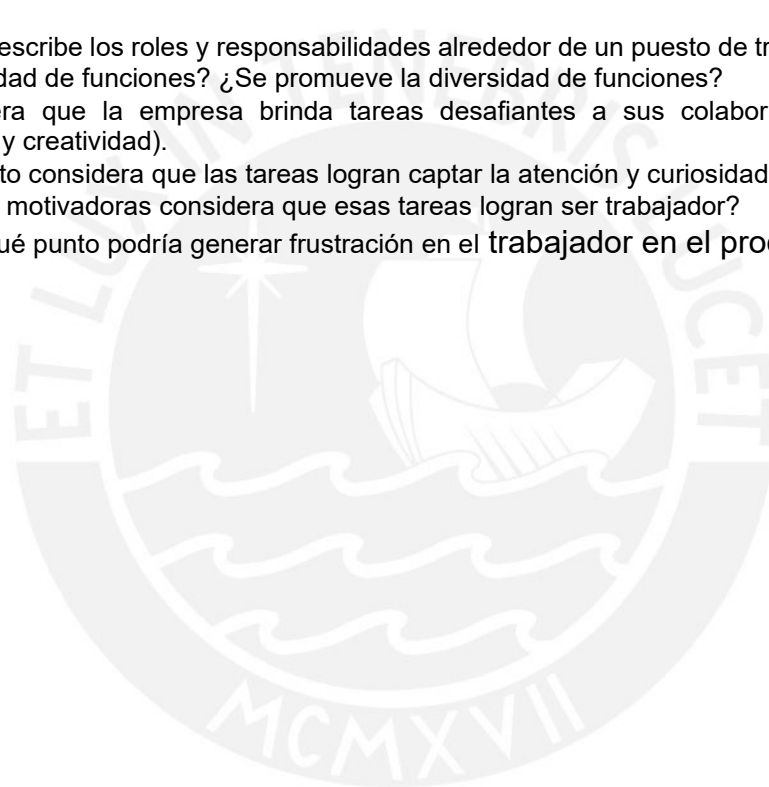
- ¿Cómo evalúa la compensación económica que reciben tus colaboradores? Detalle por qué.
- ¿Consideras que el salario de tus colaboradores refleja adecuadamente su contribución y desempeño en el trabajo? ¿Por qué?
- ¿Cuáles serían las ventajas y condiciones de retiro para colaboradores que se jubilan en la empresa? ¿Existe un programa de jubilación? ¿Qué características tiene?
- ¿Cómo describe que es el periodo vacacional que brinda la empresa a sus trabajadores?

- ¿Existe facilidad para que tomen sus vacaciones?
- ¿Cómo describiría que afecta el equilibrio entre la vida y el trabajo en el bienestar emocional de los trabajadores?
- ¿Cómo describiría que afecta el equilibrio entre la vida y el trabajo en la salud de los trabajadores?
- ¿Cómo es el servicio de salud brindado por la empresa?
- ¿Considera que este factor es importante para la permanencia de los colaboradores en la organización? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las políticas y prácticas que garantizan la protección y cuidado de los trabajadores? ¿Qué opina de ellas?

Valor diversidad

Según Tanwar (2016) el valor de diversidad se basa en el interés de un individuo respecto a un atractivo ambiente y puesto de trabajo que ofrece una variedad de tareas interesantes innovadoras y creativas. Además de retos y tareas desafiantes.

- ¿Cómo describe los roles y responsabilidades alrededor de un puesto de trabajo en relación a la diversidad de funciones? ¿Se promueve la diversidad de funciones?
- ¿Considera que la empresa brinda tareas desafiantes a sus colaboradores? (Esfuerzo habilidad y creatividad).
- ¿Qué tanto considera que las tareas logran captar la atención y curiosidad del trabajador?
- ¿Qué tan motivadoras considera que esas tareas logran ser trabajador?
- ¿Hasta qué punto podría generar frustración en el trabajador en el proceso?



ANEXO F: Guía para Especialistas

Hola, somos Ana Romero y Adán Navarro, alumnos de gestión empresarial en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Y estamos realizando nuestra tesis sobre la gestión de la marca empleadora como estrategia de retención en las startups peruanas. Te invitamos cordialmente a participar en nuestra entrevista.

Tus respuestas serán valiosas para la tesis de grado y para identificación de mejora en las prácticas empresariales de este ámbito en startups peruanas. Cabe recalcar que toda información recogida de la entrevista será usada sólo para fines académicos, protegiendo el anonimato del entrevistado. Recuerda que no hay respuesta correcta o incorrecta. Gracias por ser parte de este estudio.

Datos generales (tener acceso al organigrama)

- Nombre
- Edad
- ¿Cuál es tu profesión y en qué área te especializas?
- ¿Cuánto tiempo experiencia tienes en la especialización?

Problemas de retención

- ¿Cuáles son los retos y oportunidades en la rotación de personal? Desde tu perspectiva, ¿por qué?
- ¿Considera que una empresa nueva y emergente como una startup podría pasar por dificultades para retener a su personal? ¿Por qué?

Estrategia de retención

- ¿Cuáles crees que son las estrategias de retención más utilizadas por las empresas en la actualidad? ¿Por qué?
- ¿Consideras que dichas estrategias podrían ser aplicables para un modelo de negocio como una startup? ¿Por qué?
- ¿Qué indicadores clave de desempeño son los más utilizados para evaluar la efectividad en los esfuerzos de retención? ¿Por qué?

Marca empleadora

Según Durán (2020) la marca empleadora es una estrategia que busca comunicar las buenas prácticas, los beneficios de trabajar en la organización y construir una imagen positiva, todo ello con la finalidad de atraer al mejor talento posible y fidelizar a los talentos captados.

- Usted, ¿conocía el concepto de marca empleadora? ¿Considera que las empresas la utilizan?

Valor de desarrollo

Según Tanwar (2016) el valor de desarrollo hace referencia al grado en el que un sujeto se siente interesado por recibir reconocimientos y buenas oportunidades de capacitación. Además de ofrecer un ambiente de información, retroalimentación, refuerzo positivo, espacios para hacer uso de la creatividad y un acompañamiento constante para la adaptación a través de un mentor.

- ¿Cómo consideras que las organizaciones se encargan de potenciar las habilidades, conocimientos y capacidades de los trabajadores? ¿Cuánto tiempo consideras que esta acción debería realizarse? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son los principales programas? ¿Cuál es la duración promedio de dichos programas?

La mentoría es un proceso en el cual una persona más experimentada y sabia (el mentor) guía, aconseja y comparte su conocimiento y experiencia con otra persona menos experimentada (el mentee o aprendiz)

- ¿Cómo describiría una cultura de mentoría establecida en una empresa?

- ¿Cómo considera que podría fomentarse y potenciarse la creatividad de los colaboradores en el trabajo?
- ¿Cómo describe un entorno empoderado que fomente asumir las responsabilidades de los colaboradores con confianza? ¿Cómo se aplica dicho entorno en la realidad de las empresas?
- ¿Considera que los superiores de cada área deberían escuchar y tomar en cuenta las ideas y preocupaciones de los trabajadores?
- ¿Cuáles cree que podrían ser los procesos de reconocimiento por trabajo destacado?

Valor social

El mismo autor comenta que el valor social se refiere a la fascinación de un individuo hacia la empresa en la que existe un ambiente respetuoso y humanitario, una buena relación entre sus compañeros de trabajo y superiores y una cultura de trabajo que valora y considera sus colaboradores.

- ¿Cómo considera que debería ser el ambiente de trabajo brindado a los colaboradores en cuanto al respeto?
- ¿Cómo consideras que debería ser el ambiente de trabajo brindado a los colaboradores en cuanto a cortesía?
- ¿Cómo considerarías que debería ser el ambiente de trabajo brindado en cuanto a dignidad?
- ¿Cómo considerarías que puede ser la relación que tienen los colaboradores de la empresa entre ellos? ¿Consideras que deberían haber vínculos estrechos?
- ¿Qué opinas de los colaboradores de trabajo que destacan por sus habilidades y capacidades? ¿Consideras que motivan a los demás? ¿En qué sentido?

Tomando en cuenta la definición del autor Robinson (2014) sobre el liderazgo transformacional, el cual es la capacidad de algunos líderes de participar con el personal en una manera que inspiraron nuevos niveles de energía, compromiso y propósito moral.

- ¿Cómo describirías las habilidades de un buen líder inmediato? ¿Cómo crees que logra gestionar de forma exitosa sus colaboradores?
- ¿De qué manera consideras que el liderazgo de los superiores de callada influye en la permanencia de los colaboradores en una empresa?

Valor económico

Tanwar (2016) menciona que es el grado de atracción que percibe un sujeto hacia una buena remuneración económica, las buenas prestaciones de jubilación el respeto a los acuerdos para acceder a las vacaciones y estabilidad laboral. Así mismo, es importante mencionar que esta dimensión comprende tanto beneficios monetarios como no monetarios

- ¿En base a que se evalúa la compensación económica que recibió un trabajador?
- ¿Considera que el salario de los colaboradores debería reflejar adecuadamente la contribución y desempeño en el trabajo?
- ¿Cuáles serían las ventajas y condiciones óptimas de retiro para los colaboradores que se jubilan en una empresa? ¿Qué características deberían tener?
- ¿Cómo describe que debería ser el periodo vacacional que se le brinda a los trabajadores?
- ¿Cómo describiría que afecte el equilibrio entre la vida y trabajo en el bienestar emocional de los colaboradores?
- ¿Cómo describiría que afecta el equilibrio entre la vida y el trabajo en la salud de los colaboradores?
- ¿Cómo considera que debería ser el servicio de salud brindado por una empresa?
- ¿Considera que este factor es importante para la permanencia de los colaboradores en una organización?
- Desde su perspectiva, ¿cuáles podrían ser las políticas y prácticas que garanticen la protección y cuidado de los trabajadores?

Valor diversidad

Según Tanwar (2016) el valor de diversidad se basa en el interés de un individuo respecto a un atractivo ambiente y puesto de trabajo que ofrece una variedad de tareas interesantes innovadoras y creativas. Además de retos y tareas desafiantes.

- ¿Cómo describe los roles y responsabilidades alrededor de un puesto de trabajo en relación a la diversidad de funciones? ¿Se debería promover dicha diversidad?
- ¿Considera que una empresa debería brindar tareas desafiantes para sus colaboradores? (En relación a esfuerzo, creatividad y habilidad)
- ¿qué tanto considera que esas tareas logran captar la atención y curiosidad de los colaboradores?
- ¿Qué tal motivadores considera que esas áreas logran ser para el trabajador?
- ¿Considera que este tipo de tareas podría generar frustración en el trabajador en el proceso?
- ¿Cómo usted deberían afrontar de manera que el trabajador no se sienta frustrado al punto de que su rendimiento se vea alterado?



ANEXO G: Matriz de consistencia

Pregunta general	Objetivo general	Hipótesis general	Metodología		Conclusiones
			Variables	Fuentes	
¿Cómo la Startup Tu Cambista podría emplear la estrategia Marca empleadora para retener eficientemente a su talento humano?	Identificar cómo la Startup peruana Tu Cambista podría aplicar las dimensiones de la ME como estrategia de retención de talento, evaluando la percepción de dichas dimensiones en sus colaboradores.	La empresa seleccionada aplica acciones de la Marca empleadora que permiten un proceso de retención exitoso, además de contribuir al clima organizacional.			La empresa no aplica la marca empleadora pero sí se enfoca en algunos de los valores y al tomar acciones relacionadas a dicho valor su nivel de retención es alto.
Pregunta específica 1	Objetivo específico 1	Hipótesis específica 1	Metodología		Conclusiones
			Variables	Fuentes	
¿Cuál es el marco conceptual que permite entender la estrategia Marca empleadora en las Startups?	Definir el marco teórico para el estudio del concepto de la Marca Empleadora que permita un análisis completo de la Startup.	La adaptación de un marco teórico estructurado respecto a la marca empleadora permite un análisis integral en la retención de talento.	1. Marca empleadora 2. Startups	Secundarias: Revisión bibliográfica	La Marca Empleadora planteada por Tanwar (2016) permite entender el proceso de retención con un enfoque especial en trabajadores del sector TIC, con lo que se puede contribuir al crecimiento de organizaciones como las startups-
Pregunta específica 2	Objetivo específico 2	Hipótesis específica 2	Metodología		Conclusiones
			Variables	Fuentes	

¿Cuáles son mejores prácticas de retención de colaboradores de las startup del mundo, en Latinoamérica y en Perú de la Startup Tu Cambista, y las características claves del sector?	Describir las mejores prácticas de retención de talento humano de las startup del mundo, Latinoamérica, Perú, y presentar la organización sujeto de estudio: Tu Cambista.	Entender las mejores práctica de retención en distintas latitudes permite identificar las tendencias del mercado de trabajo e identificar posibles prácticas para el sector específico.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retención laboral 2. Mejores prácticas 	Primarias: Entrevistas a expertos. Secundarias: Revisión bibliográfica.	Las mejores prácticas de retención son las que se enfocan en el bienestar multidimensional de los colaboradores e identifican las valoraciones de los mismos, ya que es con ello que podrán armar una propuesta de valor sólida que respalde la estrategia.
Pregunta específica 3	Objetivo específico 3	Hipótesis específica 3	Metodología		Conclusiones
			Variables	Fuentes	
¿Cuáles son las prácticas recomendadas específicas relacionadas con la estrategia de gestión de colaboradores de Tu Cambista?	Identificar las dimensiones de la marca empleadora en Tu Cambista y cómo podría aplicar sólidamente la herramienta.	Identificar el nivel de cumplimiento de la Marca Empleadora Tu Cambista permitirá visualizar nuevas oportunidades de mejora y contribuirá a armar una estrategia de retención sólida.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marca empleadora 2. Retención de talento 3. Startups 	Primarias: Entrevistas a profundidad a colaboradores, líderes y CEO, y expertos Secundarias: Revisión bibliográfica.	La empresa Tu Cambista tiene un alto nivel de cumplimiento de los valores de la Marca empleadora y al centrar mayores esfuerzos en mantener el valor social y potenciar el económico, la organización podrá mejorar sus índices de rotación y fidelizar al cliente interno.

ANEXO H: Matriz de codificación

Figura H1: Codificación de trabajadores y colaboradores

Categoría	Código 1º nivel
Valor de desarrollo	Formación interna
	Cultura de mentoría
	Espacio para la creatividad
	Entorno empoderado
	Reconocimiento individual
Valor social	Ambiente respetuoso
	Relación entre compañeros
	Espiritu de equipo
	Compañeros competentes
	Buenos gerentes
	Actitud de la gente primero
Valor económico	Buen salario
	Beneficios de jubilación
	Cantidad de vacaciones
	Beneficios para la salud
	Seguridad laboral
Valor de diversidad	Variedad de tareas
	Tareas desafiantes
	Tareas interesantes

Figura H2: Codificación de Especialistas

Categoría	Código 1° nivel
Valor de desarrollo	Formación interna
	Cultura de mentoría
	Espacio para la creatividad
	Entorno empoderado
	Reconocimiento individual
Valor social	Ambiente respetuoso
	Relación entre compañeros
	Espíritu de equipo
	Compañeros competentes
	Buenos gerentes
	Actitud de la gente primero
Valor económico	Buen salario
	Beneficios de jubilación
	Cantidad de vacaciones
	Beneficios para la salud
	Seguridad laboral
Valor de diversidad	Variedad de tareas
	Tareas desafiantes
	Tareas interesantes