



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Factores de estabilidad laboral en las *startups* tecnológicas de Argentina: un estudio de caso basado en entrevistas.

AUTOR: LEIDY STEFANY MOLINA VARGAS

DIRECTOR: JAVIER GARCÍA FRONTI

JULIO 2024

Agradecimientos

En este importante logro de mi tesis de maestría, quisiera agradecer a todas las personas que han sido parte fundamental de este camino.

En primer lugar, quisiera agradecer a Javier, mi tutor y guía, cuya sabiduría y certeza no solo impulsaron y facilitaron este trabajo, sino que lo transformaron en una experiencia enriquecedora y de gran valor.

A mi familia, que, a pesar de la distancia, ha estado siempre presente, su apoyo ha sido inquebrantable y su amor un motor en cada etapa.

A mi pareja, por su paciencia y sabiduría en los momentos más complejos, siendo mi soporte emocional constante.

A mis compañeros de trabajo, quienes inspiraron esta tesis y colaboraron en su construcción, su influencia ha sido invaluable.

A la UBA y a este país que me acogió durante estos años, brindándome no solo conocimiento, sino también tres años de amistades, viajes y experiencias que han llenado mi alma y mente de recuerdos invaluable.

A todos, gracias totales por haber formado parte de este viaje.

Resumen

Las *startups*, empresas jóvenes en crecimiento, suelen estar marcadas por su elevado riesgo e incertidumbre. Sin embargo, en Argentina, también se reconocen como impulsoras del desarrollo social y económico. El país se destaca como un entorno atractivo para estas empresas debido al talento humano y la calidad de los emprendimientos, lo que ha conducido a un incremento de las inversiones en este sector (ARCAP, 2022). Existen varios factores que afectan el progreso y éxito de las *startups*, diversos autores han señalado la influencia de la gestión del recurso humano en el éxito o fracaso de las *startups* (CB Insights, 2021) (TED, 2015) (Kotashev, Failory, 2022), adicionalmente, es importante mencionar la alta tasa de fracaso de estas organizaciones, ya que solo una de cada diez *startups* logra superar su etapa de crecimiento y ser un negocio sostenible en el mercado (Fazio, 2019) (Gompers & Lerner, 2006).

El propósito de este trabajo es explorar algunos factores que influyen en la permanencia o deserción de los colaboradores en *startups* tecnológicas argentinas, dada su relevancia para el crecimiento y desarrollo del país. Para alcanzar este objetivo, esta investigación de tipo exploratorio se divide en tres fases: en la primera fase, se analiza el contexto de las *startups*, se identifican los actores relevantes en estas industrias y se exploran los factores que afectan la permanencia y deserción laboral. En la segunda fase, se desarrolla una entrevista semiestructurada dirigida a colaboradores de *startups*, basada en los factores identificados previamente. Por último, la tercera fase comprende la aplicación de la entrevista diseñada y el análisis de los resultados, con el fin de explorar la problemática de la estabilidad laboral y su impacto en la gestión de este tipo de organizaciones.

Los resultados obtenidos permiten hipotetizar sobre el planteamiento de ocho factores planteadas (compromiso, compensación, atributos del trabajo, oportunidades de crecimiento, equilibrio entre vida personal y laboral, reconocimiento, apoyo organizacional y ambiente de trabajo) los cuales se presentan como fundamentales en el contexto laboral de las *startups* en el caso de los participantes entrevistados. Como resultado se observa que el equilibrio entre la vida personal y laboral fue un criterio determinante en la decisión de finalizar el vínculo laboral en varios casos. Además, el interés por nuevos desafíos y la participación en la innovación se destacaron como aspectos clave de permanencia y motivación entre los entrevistados, lo que sugiere la posible incorporación de un noveno factor relacionado con la deserción laboral en el contexto argentino.

Es crucial destacar que la investigación presentada no debe interpretarse como un resultado definitivo, sino más bien como un análisis exploratorio. Se basa en la revisión de la literatura, entrevistas y la comprensión de las experiencias de informantes clave, lo que proporciona un primer acercamiento y aporta lineamientos e hipótesis sobre los posibles factores que influyen en la deserción y permanencia. Estos hallazgos servirán como base para desarrollar herramientas cuantitativas y representativas, las cuales podrán ser evaluadas en estudios posteriores y de esta manera tener un panorama más claro sobre cuáles son los factores que influyen en la permanencia y la deserción en el entorno laboral de las *startups* argentinas.

Palabras clave: *startups*, talento humano, deserción.

Índice

Agradecimientos.....	2
Resumen	3
Introducción	6
1. Capítulo 1: Estabilidad laboral y talento humano en <i>startups</i>	10
1.1. Caracterización de las <i>startups</i>	10
1.2. Actores del ecosistema de las <i>startups</i>	30
1.3. Impacto del talento humano en el éxito y fracaso en las <i>startups</i>	39
1.4. Factores que afectan la permanencia y deserción del talento humano en <i>startups</i> ..	47
2. Capítulo 2: Motivos de permanencia y deserción del talento humano en las <i>startups</i>	59
Análisis exploratorio cualitativo	60
Instrumento de indagación previo	61
Prueba piloto	64
Entrevista semiestructurada dirigida a colaboradores de <i>startups</i>	68
Visualización de los datos estructurados de la entrevista	72
3. Capítulo 3: Evaluación de los factores de estabilidad laboral en las <i>startups</i> tecnológicas de Argentina	83
3.1. Compromiso	83
3.2. Compensación	88
3.3. Atributos del trabajo.....	91
3.4. Crecimiento	96
3.5. Balance personal y laboral	101
3.6. Reconocimiento.....	105
3.7. Soporte organizacional	107
3.8. Ambiente laboral	112
Conclusiones	121
Referencias	125
Anexos.....	129
Apéndice 1. El rol de los empleadores en la retención del talento humano.....	129
Apéndice 2. Entrevista para la prueba piloto	132

Introducción

El crecimiento del ecosistema de *startups* en Argentina ha sido notable, siendo un aspecto clave en la innovación, empleo y desarrollo económico del país. Sin embargo, este crecimiento también ha traído desafíos, entre ellos la deserción laboral en estas empresas. A medida que las *startups* buscan escalar y competir en un mercado dinámico, enfrentan obstáculos relacionados con la retención de talento y la satisfacción laboral de sus empleados. En este contexto, es fundamental comprender las causas de esta deserción, para plantear estrategias para abordar este problema promoviendo la sostenibilidad y el crecimiento del ecosistema emprendedor en Argentina.

Para el año 2022, las *startups* enfrentaron una deserción del 28% y así mismo un 66%, de las mismas, aseguran que tienen dificultades en encontrar a los profesionales adecuados para desarrollar los roles y tareas necesarias en estas organizaciones (HAYS, 2022). Estas cifras se suman a la ya alta tasa de fracaso que caracteriza a estas organizaciones: según Gompers & Lerner (2006), el 90% de las *startups* no logran superar los primeros cinco años.

Por otro lado, la incubadora Idealab menciona que uno de los cinco factores clave para el desarrollo de las *startups* es el equipo de trabajo (TED, 2015). De igual manera, un estudio realizado a más 80 *startups* revela que los problemas de equipo son la tercera razón de fracaso entre estas organizaciones, entre los motivos se encuentran la fricción, falta de motivación, disponibilidad y propósitos no alineados (Kotashev, 2019).

Para comprender la problemática entorno a la deserción en las *startups* argentinas es necesario reconocer el valor del recurso humano en cualquier organización. De acuerdo con Suvethashri & Vickram (2020) las personas son el recurso más importante de la organización y al mismo tiempo son el recurso más difícil de gestionar, por lo tanto, si las organizaciones desean tener una ventaja competitiva en el mercado deberán ser capaces de administrar y retener a estos recursos clave, de allí la importancia de conocer los diversos factores que motivan a los colaboradores a permanecer o no en una organización.

Es así como la atracción, retención y gestión de las personas cobra relevancia en el éxito y desarrollo de las *startups*, siendo elementos que añaden incertidumbre y riesgo a la operación

diaria de la organización lo que genera un impacto directo en las finanzas y sustentabilidad de la empresa.

La deserción y atracción del talento humano en *startups* ha sido abordada a nivel global por varios autores. Suvethashri & Vickram (2020), realizaron una revisión teórica sobre aquellas estrategias de retención en las que se incluyen la compensación, el ambiente de trabajo, el crecimiento, el soporte y el relacionamiento. Así mismo, el artículo titulado Factors affecting talent retention in tech start-ups (Salgado et al, 2020) ofrece una perspectiva sobre los aspectos que hacen a la retención y atracción de los profesionales de las *startups* mexicanas, en este caso los factores que influyen en la permanencia de los colaboradores se dividen en cinco grandes áreas: el balance entre la vida laboral y la vida profesional, ambiente, reconocimiento, entrenamiento y bienestar.

Por su parte Ramiro Blazquez (2022), mentor de *startups* en Chile, profundiza en aquellos atributos que resultan llamativos a la hora de retener o atraer talento hacia una *startup*, en general, se trata de un conjunto de elementos que conforman el contexto cultural de este tipo de organizaciones. Entre aquellos atributos se encuentran: el protagonismo, la aceptación del error, la libertad y autonomía. Sumado a estos factores aparece el rol de los líderes y sus prácticas de liderazgo, de acuerdo con Hussien (2017), estos influyen positivamente sobre el compromiso y retención del talento humano en este tipo de organizaciones.

A pesar de la claridad sobre los factores que influyen en la permanencia y deserción del personal en las *startups*, esta problemática ha sido abordada de manera general y global. Por lo tanto, es crucial profundizar en esta temática específicamente en el contexto de las *startups* argentinas, dada su relevancia no solo para el equipo de trabajo y el ambiente laboral de estas organizaciones, sino también por su impacto positivo en el desarrollo social y económico del país.

Esta temática cobra relevancia a distintos niveles: a nivel personal, ya que me permite explorar el contexto laboral actual y sus tendencias; a nivel organizacional, a través del conocimiento de los factores de deserción y su incidencia en el desarrollo de la *startup*; y a nivel gerencial, ya que resulta crucial que los líderes y colaboradores de las *startups* comprendan el impacto de la gestión del talento sobre el compromiso y comportamiento de sus colaboradores.

De igual manera, a través del desarrollo del presente trabajo, se podrán alcanzar los objetivos propuestos por la Maestría en Gestión de la Innovación como lo son la incorporación de nuevas prácticas o herramientas de gestión de la innovación vinculadas con la organización. Esta investigación busca tener un impacto en la gestión de las *startups* al proveer nueva información sobre la atracción y deserción de los profesionales que participan en este tipo de organizaciones.

Bajo este panorama surgen las siguientes preguntas problematizantes entorno al talento humano presente en las *startups* argentinas:

¿Cómo afecta la deserción a las *startups* argentinas? ¿Qué factores motivan a los profesionales a permanecer en una *startup*? El rol de los líderes ¿tiene alguna influencia en la permanencia del talento humano en las *startups*? ¿Cuáles son las razones que motivan la deserción en este tipo de organizaciones?

Con base en lo anterior y considerando la limitación de información y la falta de investigaciones previas en este campo, el objetivo del trabajo es realizar un análisis exploratorio para identificar los factores que podrían influir en la experiencia de los colaboradores de *startups* tecnológicas. Se dará especial atención a determinar si algún factor sobresale como más relevante que los demás. Este estudio no busca ser exhaustivo ni generalizar la situación de todas las *startups* argentinas. Más bien, pretende ser un punto de partida para explorar hipótesis que puedan ser evaluadas en investigaciones futuras. Teniendo en cuenta el planteamiento anterior se elabora un objetivo general y se desglosan tres objetivos específicos.

Objetivo general.

- Explorar los factores de estabilidad laboral relacionados con la permanencia o deserción de los colaboradores de las *startups* en Argentina.

Objetivos específicos.

- Definir el mapa de actores que conforman el ecosistema de las *startups* ubicadas en Argentina, y explorar los posibles factores relacionados con la permanencia o deserción de los colaboradores.
- Diseñar un instrumento de exploración basado en la información recopilada con los motivos de permanencia y deserción del talento humano de las *startups* argentinas.

- Comprender preliminarmente los factores que influyen en el talento humano en *startups* en Argentina mediante entrevistas con trabajadores del sector, a través del procesamiento y análisis de la información recolectada para formular una perspectiva inicial sobre los factores que afectan la estabilidad laboral en este contexto.

En base a lo anterior, esta tesis se organiza en tres capítulos que se describen a continuación.

El Capítulo 1 se centra en el contexto teórico pertinente para este trabajo. Define las *startups* y sus características, así como el tipo de talento humano presente en estas organizaciones. Esta exploración contribuye a la construcción de un mapa de actores clave para la industria y aborda la revisión bibliográfica sobre los factores que pueden influir en la atracción y deserción laboral en estas industrias.

Basándose en la revisión realizada en el capítulo anterior, el Capítulo 2 se dedica al diseño y desarrollo de una entrevista semiestructurada dirigida a colaboradores de *startups*, para ser aplicada a un número limitado de participantes, así mismo se detalla el desarrollo de la prueba piloto. Finalmente, el Capítulo 3 muestra el proceso de las entrevistas con los participantes, seguido de la exposición de los resultados obtenidos. Este capítulo concluye la formulación de la hipótesis entorno a los factores que influyen en la permanencia y rotación del talento humano en las *startups* tecnológicas de Argentina, según los testimonios recopilados.

1. Capítulo 1: Estabilidad laboral y talento humano en *startups*

La problemática en torno a la estabilidad laboral en las *startups* requiere conocer el contexto de estas organizaciones y las dinámicas que afectan al recurso humano de estas empresas. El presente capítulo describe las *startups*, sus características y el tipo de talento humano que trabaja en estas organizaciones. La primera sección de este capítulo finaliza con la presentación de un mapeo de los principales actores del ecosistema en las *startups* argentinas. Este mapeo permite identificar a los interesados y su entorno con el fin de comprender su influencia (positiva o negativa) en los procesos de una *startup*. En este caso, el equipo de trabajo sobresale como un eslabón relevante por su relación con varios actores clave y su influencia directa en el desarrollo de la empresa.

Adicionalmente, en este capítulo se exploran los factores críticos de éxito y fracaso en *startups*, resaltando la importancia del equipo de trabajo para su desarrollo y crecimiento. Resulta crucial examinar los determinantes que afectan tanto la atracción como la retención del personal, abordando estudios e investigaciones relevantes sobre la permanencia y la rotación laboral en estas empresas. El capítulo concluye con el planteamiento de ocho factores clave en los procesos de permanencia y deserción en *startups* argentinas. Esta información proporciona la base para la metodología y el desarrollo del instrumento de investigación presentado en el capítulo 2.

1.1. Caracterización de las *startups*

Origen de las *startups*

El término *startup* se encuentra relacionado con Silicon Valley, un área caracterizada por la innovación, alta tecnología y el surgimiento de las redes sociales. Durante los años 50 la Universidad de Standford tuvo un papel importante a través del profesor Frederick Terman, el cual incentivaba a sus estudiantes a desarrollar sus propias empresas brindándoles apoyo por medio de capital financiero. Un ejemplo de esta iniciativa son los egresados William Hewlett y David Packard, quienes más tarde conformaron Hewlett Packard “HP”, empresa de tecnología reconocida mundialmente (History on Maps, 2019).

Posteriormente, en 1953 William Shockley, el creador del transistor (History on Maps, 2019), abandona su trabajo en New York para fundar su propia empresa en California. Más tarde, en 1957, ocho ingenieros que trabajaban con Shockley deciden iniciar su propio proyecto “fundando la primer *startup*: Fairchild Semiconductors” (Montoya, 2016, pág. 144). El crecimiento de la empresa atrajo a nuevas *startups* que buscaban financiamiento en la zona, como consecuencia se fundaron algunas firmas de capital de riesgo como Kleiner Perkins y Sequoia Capital (History on Maps, 2019). Este contexto, en donde confluye la academia y el capital privado, propició un ambiente ideal para la generación de ideas, la innovación y la creación de varias *startups*.

Definición de *startup*

La palabra *startup* es un anglicismo traducido como “empresa emergente”. También está relacionado con los conceptos de: puesta en marcha, comenzar, empezar o arrancar, de ahí su relación con empresas que han iniciado recientemente.

El concepto de *startup* ha sido estudiado por diversos autores, Steve Blank y Bob Dorf (2013) la definen como “una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, repetible y escalable” (pág. 9); organización temporal, debido a que cuenta con un tiempo para validar su modelo de negocio y consolidarse como una empresa; en busca de un modelo de negocio, ya que se debe convalidar las necesidades del mercado, su capacidad tecnológica y la viabilidad económica del proyecto; y modelo escalable, ya que a diferencia de una empresa consolidada, una *startup* puede lograr que sus ingresos crezcan exponencialmente.

De acuerdo con el libro “El método Lean *Startup*”, escrito por Eric Ries (2012), una *startup* es una institución diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de extrema incertidumbre. Por su parte, Paul Graham (2012), reconocido inversor de capital riesgo, define a este tipo de organizaciones en relación con el crecimiento que tienen. Para Graham una *startup* es “... una empresa diseñada para crecer rápido. Ser recién fundada no hace en sí a una *startup*. Tampoco es necesario que una *startup* trabaje en tecnología, o que acepte financiamiento de riesgo, o tenga algún tipo de "salida". Lo único esencial es el crecimiento”. Con esta definición el autor propone el crecimiento como brújula y estrategia de las *startups*, en donde los demás elementos “tienden a caer en su lugar”, lo importante es la toma de decisiones en base al crecimiento de la empresa, lo que conlleva a la dirección y resultados esperados.

Características de las *startups*

El término *startup*, utilizado constantemente en el mundo empresarial, hace referencia a una organización emergente que en un momento logra crecer exponencialmente y consolidarse como empresa. Sin embargo, esta definición puede ser reduccionista por lo que resulta relevante conocer las características que diferencian a las *startups* de otro tipo de organizaciones.

Para comenzar, es importante resaltar el hecho de que las *startups* no son versiones pequeñas de las grandes empresas. Las grandes empresas manejan un modelo de negocio en donde las necesidades del cliente, el producto a desarrollar y el problema a solucionar, son elementos conocidos por el equipo de trabajo. Sin embargo, las *startups* no cuentan con esta información, por lo que se encuentran en la búsqueda constante de un modelo de negocio que les permita ser rentables y escalar su organización. Esta diferencia, entre tener un modelo de negocio claro y no tenerlo, requiere un tipo de gestión diferente con el fin de minimizar los riesgos y mejorar las posibilidades de éxito (Blank & Dorf, 2013).

El manual del emprendedor (2013) menciona la importancia de las metodologías ágiles¹ y el desarrollo de clientes² como herramientas de gestión para las *startups*, las cuales ayudan a que este tipo de organizaciones puedan “...construir, probar y buscar de forma iterativa un modelo de negocio, para convertir lo desconocido en conocido” (pág. 30). Adicionalmente, el manual resalta el trabajo a través de hipótesis que requieren la validación del cliente, lo que lleva a la *startup* a una serie de experimentos para desarrollar las características del producto de acuerdo con la retroalimentación del cliente. Esta experimentación requiere que la *startup* cambie de trayectoria rápida y constantemente, algo que para una organización de mayor escala puede tomar meses o años.

Otra característica de la manera de actuar de las *startups* es comenzar la búsqueda de clientes con productos poco trabajados o elaborados, este tipo de productos reciben el nombre de producto mínimo viable (PMV). Estos productos se usan para probar las características principales con clientes o usuarios, normalmente se pueden crear en días u horas. Paralelamente,

¹ Una metodología ágil es una forma de trabajar y organizar flujos de procesos, que divide los proyectos en partes, permite adaptarse sobre la marcha y resolver las etapas en poco tiempo. Impulsa a las organizaciones a gestionar sus proyectos con rapidez y flexibilidad.

² El Desarrollo de Clientes es una metodología para la creación de nuevos negocios (*startups*). Es una de las tres partes que forman la metodología Lean *Startup*. Se recomienda leer “El manual del emprendedor” y “El método lean *startup*” para profundizar sobre esta temática.

este proceso ayuda a confirmar la existencia de un grupo de clientes que aceptan el PMV, validando así la intención de compra. En resumen, un PMV permite realizar iteraciones rápidas e ir mejorando el producto a la vez que se mejoran las estrategias de adquisición de clientes (Blank & Dorf, 2013).

Los errores o fracasos de PMV no suelen tomarse como algo completamente negativo, la experimentación y trabajo con clientes da como resultado acciones de pivote o iteración. Un pivote es un cambio sustancial en uno o más de los nueve elementos del lienzo del modelo de negocio³, por ejemplo, el cambio de segmento de cliente de niños entre los 10 y 12 años a mujeres entre los 50 y 60 años. Por su parte, una iteración es un cambio ligero en un componente del modelo de negocio (por ejemplo, cambiar un precio de 100 a 89 dólares).

El factor de tiempo es otra característica que resalta en las *startups*. Según Blank y Dorf (2013), la rapidez con la que se tomen decisiones permitirá encontrar un modelo de negocio escalable y rentable, de allí la importancia de aceptar y agilizar el proceso de “aprender, crear, pivotar” o “iterar, crear” (pág. 76). Por lo general, esta urgencia sobre la toma de decisiones llevará a la *startup* a operar bajo un contexto de incertidumbre, lo que implica aceptar planes y acciones teniendo en cuenta un nivel de riesgo.

Las *startups* también se diferencian por su propiedad de escalabilidad y su crecimiento exponencial. Estas condiciones motivan a los inversores, los cuales se comprometen con este tipo de organizaciones a pesar del riesgo y la alta tasa de fracaso (Fazio, 2019).

Otra característica esencial, es el grado de innovación que presentan los productos o servicios que ofrece la *startup*, en términos de Fazio (2019) “Se podría decir que la innovación es su razón de ser y que de ella depende su crecimiento” (pág. 55).

Es común que las *startups* estén ligadas al ámbito tecnológico, según Dora Montoya (2016) estas empresas hacen un uso intensivo de conocimientos tecnológicos y a su vez pueden estar directamente relacionadas con el mundo del internet y las tecnologías de la información y las

³ El modelo de negocio, propuesto por Alexander Osterwalder, es una herramienta de gestión estratégica que permite analizar y crear modelos de negocio de forma dinámica y visual. Se compone de nueve cuadrantes: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuente de ingresos, actividades clave, recursos clave y asociaciones clave.

comunicaciones (TIC) (pág. 144). Montoya, también menciona que en América Latina los países manejan distintos enfoques para las *startups*: Chile, se enfoca en las empresas de alto crecimiento, Colombia y Perú brindan apoyo a los emprendimientos relacionados con las TIC, mientras que Argentina y Brasil fomentan los emprendimientos de base tecnológica.

Finalmente, la condición de temporalidad toma relevancia entre todos los autores revisados anteriormente, los mismos se refieren a una organización temporal que luego de un determinado momento, y si logra tener éxito, pasa a ser una empresa capaz de validar su modelo de negocio y crecer.

Principales características de las startups	
Son organizaciones de carácter temporal	Están en la búsqueda y validación constante de un modelo de negocio
Crece de manera acelerada y escalable	Ofrecen soluciones para un mercado global
El cambio y la disrupción está presente diariamente	Están relacionadas con el mundo de la tecnología
Trabajan con altos niveles de incertidumbre y riesgo	Tienen una alta tasa de fracaso
La innovación y el trabajo centrado en el usuario hacen parte de su estrategia de negocio	El fracaso hace parte del proceso de aprendizaje, generando pivotes e iteraciones para mejorar el producto
Trabajan y experimentan con productos en proceso (PMV)	La toma de decisiones se da de manera ágil y rápida

Figura 1. Principales características de las *startups*.

Fuente: Elaboración propia.

Ciclo de vida de las *startups*

A continuación, se detallan las etapas de crecimiento de una *startup*, por lo general, este proceso está acompañado o guiado por los métodos de financiación que requieren este tipo de organizaciones (Escartín et al, 2020).

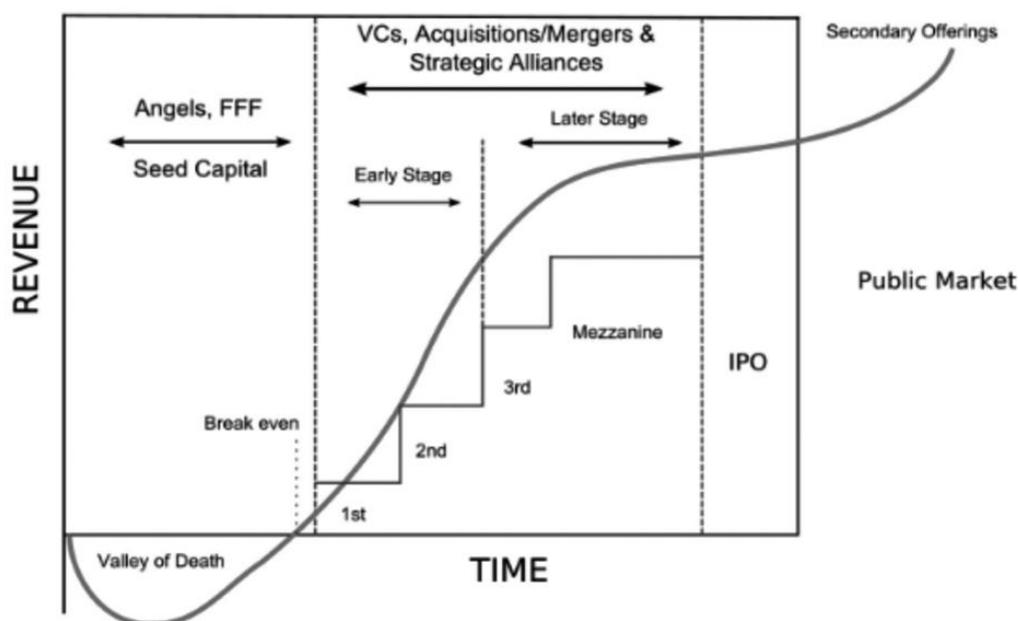


Figura 2. Ciclo de vida de una *startup* relacionando ingresos y tiempo.

Fuente: Escartín et al (2020).

Una *startup* inicia con las etapas de pre-semilla y semilla, las cuáles se conocen comúnmente como el valle de la muerte, ya que el nivel de incertidumbre y falta de ingresos generan un elevado riesgo para la organización.

- **Etapa Pre-semilla.** Es la etapa inicial del ciclo de vida de una *startup* y se caracteriza por la inversión en I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación) para dar forma a la idea del negocio (Universidad Tecnológica de Honduras, 2019). En esta etapa no hay clientes y no se generan ingresos. Se trata de una fase de alta incertidumbre y riesgo sobre la supervivencia de la compañía. De acuerdo con Gompers y Lerner (2006) “... el 90% de las *startups* que no han acudido a financiación profesional fracasan”. La financiación en esta fase, por lo general, se da a través de la “Triple F” (family, friends and fools, o en español familia, amigos y locos) y también por medio de ángeles inversores.
- **Etapa Semilla/Lanzamiento.** Es la etapa en la que la compañía inicia con un modelo de negocio y lanza su producto o servicio al mercado con el fin de validar su modelo y atraer a los primeros clientes. En esta etapa se acude al capital semilla y a plataformas de inversión de crowdfunding.

- **Etapa Temprana.** En esta etapa se ha logrado superar el punto de equilibrio y por lo general los ingresos cubren todos los gastos, sin embargo, la empresa aún requiere inversión por parte de agentes externos. En esta fase se recurre a los fondos de venture capital, los cuales son fondos especializados que pueden aportar a la *startup* grandes cantidades de capital mediante rondas de financiación, de esta manera se obtienen los recursos necesarios para acelerar exponencialmente la curva de crecimiento de la empresa.
- **Etapa de Crecimiento.** Esta etapa se caracteriza por la consolidación del EBITDA⁴ y la fidelización de ciertos clientes junto con el aumento de ingresos. A partir de esta etapa, la *startup* cuenta con acceso a medios de financiación tradicionales.
- **Etapa de Salida.** Como se mencionó anteriormente, solo una de cada diez *startups* logra llegar hasta esta etapa y obtener el crecimiento deseado (Gompers & Lerner, 2006). En esta fase la *startup* es capaz de generar beneficios para su sostenibilidad y empieza a funcionar como una empresa tradicional. Según Escartín et al (2020), los próximos pasos pueden ser: salir a la bolsa mediante una OPV (Oferta Pública de Venta), fusionarse con otra compañía o ser adquirida por una empresa más grande.

A medida que la *startup* avanza entre las distintas etapas es necesario que desarrolle ciertas características y habilidades con el fin de acceder a nuevas rondas de inversión (Startupeable, 2019). En la siguiente tabla se aprecia la relación entre las etapas y las rondas de inversión (puede existir más de una ronda de inversión en cada etapa):

- Etapa Pre-Semilla: Ronda Pre-Semilla
- Etapa Semilla: Ronda Semilla y Ronda Post-Semilla/Pre-Serie A
- Etapa Temprana: Serie A y B
- Etapa de Crecimiento: Serie C, D, E y más

⁴ Earnings Before Interests Taxes Depreciation and Amortization. En español Beneficios Antes de Intereses, Impuestos y Amortizaciones.

	Pre Semilla	Semilla	Post Semilla / Pre Serie A	Serie A	Serie B	Serie C+
¿Cuándo levantar capital?	Idea MVP pre ingresos	Lanzamiento MVP MVP con ingresos	Product Market Fit Temprano	Product Market Fit Demostrado	Unit Economics LTV:CAC>3:1 Cerca a la rentabilidad	Camino claro a un Exit Crecimiento a través de canales probados
Tracción (ingresos mensuales)	Insignificante	USD\$ 5-30k	USD \$10k-50 k	USD \$60-100k	USD \$200k+	USD \$500k+
¿De quiénes?	Familia y Amigos Ángeles Aceleradoras Fondos Semilla	Inversionistas ángeles Fondos Semilla	Fondos Semilla Fondos Serie A	Fondos Serie A & B		Fondos de VC de Etapa de Crecimiento
¿Para hacer qué?	Construir el MVP y equipo	Invertir en crecer y pulir el MVP	Alcanzar temprana escalabilidad	Escalabilidad	Agresiva escalabilidad y rentabilidad	Expansión / Prepararse hacia un Exit
Tamaño promedio de la Ronda	< USD \$500k	USD \$1-2M	USD \$2-4M	USD \$5-16M	USD \$20-80M	USD \$40-100M+
Valuación Pre Money	USD \$1-3M	USD \$4-6M	USD \$10-15M	USD \$25-50M	USD \$90-300M	USD \$300M+

Figura 3. Características de rondas de financiamiento.

Fuente: *Startupeable* (2019).

Startups en el mundo

A nivel global las *startups* se caracterizan por ser estructuras empresariales que le dan forma a la cuarta revolución industrial, un ejemplo de estas empresas son Google, Facebook, Airbnb, Whatsapp o Uber. De acuerdo con el artículo *Startup: Concepto y ciclo de vida* (2020) actualmente hay más de 300 millones de *startups* y cada año se fundan alrededor de 100 millones más. Entre los países con un ecosistema empresarial favorable para el desarrollo de las *startups*, se encuentran Estados Unidos, Dinamarca, Rumania, Estonia, Lituania y España. De igual manera, Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania, Suecia y Rusia son los países que lideran la generación de *startups* a nivel mundial.

Latinoamérica también se presenta como un ambiente favorable para las *startups*. Entre el 2020 y 2021 la inversión en este tipo de compañías se multiplicó por un factor de 3.3x. Como se puede apreciar en la figura 1 el total de la inversión en el 2019 rondaba los 5.000 millones de dólares, mientras que en el 2021 pasó a 15.000 millones de dólares (Pasquali, 2022). De acuerdo con Ramiro Blazquez (2022), experto en recursos humanos y mentor de varias *startups*, esto no es algo al azar, es el resultado de la acción de varios fondos de inversión dirigidos a explorar oportunidades de negocio en Latinoamérica.

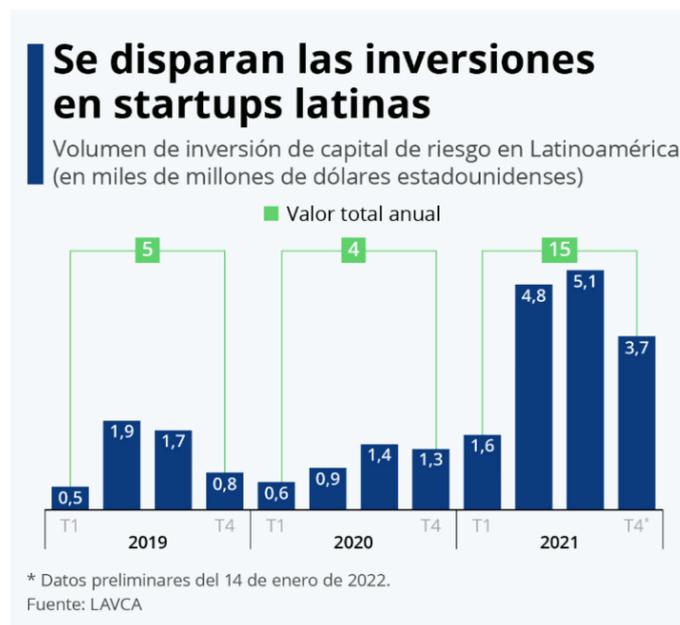


Figura 4. Inversión en *startups* latinas.

Fuente: Pasquali (2022).

La inversión en *startups* es un fenómeno positivo y creciente, de hecho, varios medios de comunicación en internet muestran que para enero de 2022 la inversión en *startups* latinas fue de 1.300 millones de dólares (Pompeo, 2022), es decir, en un solo mes casi se logra alcanzar la misma cantidad de inversión que para el primer trimestre de 2021.

Durante su charla, Blazquez menciona que esta dinámica de crecimiento exponencial en inversiones tiene repercusión en la demanda de talento humano. La alta inversión en *startups* se traduce como mayor y mejor capacidad de pago para las personas que hacen parte de este tipo de organizaciones, lo que en el mercado se ve como una competencia por la búsqueda de profesionales calificados.

Si bien Latinoamérica se presenta como un escenario propicio para las inversiones en *startups*, también presenta un escenario riesgoso en donde “de 100 *startups* en Latinoamérica solo 28 llegan a las rondas de la Serie A⁵” (Blazquez, 2022). El nivel de riesgo y de fracaso son elevados y esto suele tener repercusiones que van más allá de lo económico, en ocasiones puede llegar a influir en el equipo de trabajo y la fuga de talentos.

⁵ La ronda de financiación Serie A es un momento de crecimiento de la empresa, que ya genera ingresos, pero aún sigue sin obtener beneficios tangibles. En esta ronda de inversión se busca una cantidad superior a la fase *seed*.

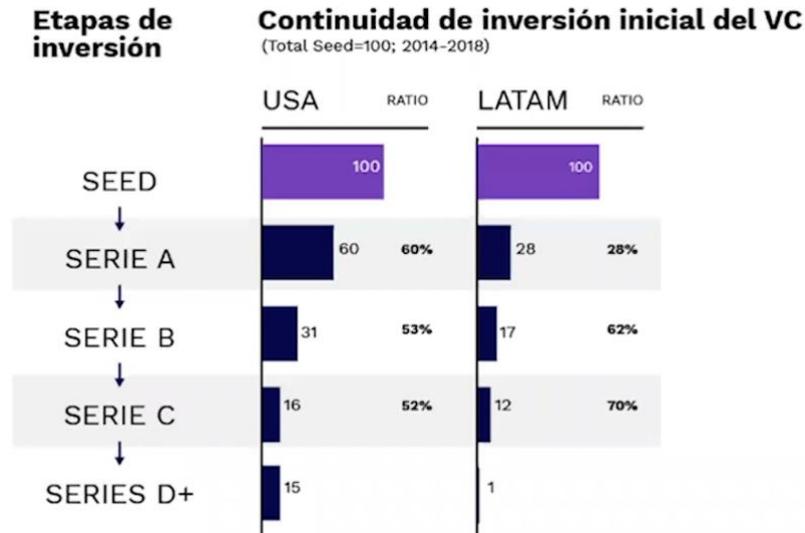


Figura 5. Inversión en *startups* latinas.

Fuente: Blazquez (2022).

***Startups* en Argentina**

Al hablar de la comunidad de *startups* en el país se hace referencia al término de ecosistema de *startups* (Fazio, 2019), el cual habla de los distintos actores que potencian o inhiben el desarrollo de estas. Un ejemplo de estos actores son las aceleradoras, incubadoras y espacios de coworking⁶.

El gobierno hace parte de este ecosistema a través de herramientas que dan apoyo y promoción a los emprendedores por medio de ayuda financiera, capacitaciones y herramientas teóricas. La Ley 27349 Apoyo al capital emprendedor, reguló el financiamiento colectivo conocido como crowdfunding y creó el FONDEC (Fondo Nacional de Capital Emprendedor). De acuerdo con las palabras de Fazio (2019) aquellos que hacen parte de este ecosistema son “Quienes apuestan por la innovación y el crecimiento ... proveen de recursos y herramientas a los emprendedores, ayudándolos a desarrollar sus ideas transformándolos en grandes negocios”

La Ley 27570, también conocida como la Ley de Economía del Conocimiento, regula un sector económico que genera valor y ofrece productos y servicios que mejoran la calidad de vida de

⁶ Es una forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores de diferentes sectores, compartir un mismo espacio de trabajo, tanto físico como virtual, para desarrollar sus proyectos profesionales de manera independiente o conjunta.

la sociedad mediante el uso de la información y el conocimiento. Esta ley abarca todas aquellas actividades en las que se emplea la innovación y el capital intelectual para generar rentabilidad económica (COLPPY, 2024).

La economía del conocimiento está relacionada con las *startups* por varias razones. En primer lugar, la innovación y la creatividad son fundamentales en la economía del conocimiento, las *startups*, conocidas por su enfoque innovador y creativo, desarrollan productos y servicios nuevos que aprovechan la tecnología y el conocimiento avanzado. El capital humano es otro recurso en esta economía, ya que las *startups* dependen de empleados especializados que aportan sus conocimientos y habilidades para impulsar el crecimiento y la competitividad de la empresa. Además, las *startups* suelen estar a la vanguardia de la adopción de tecnologías emergentes y la digitalización, lo que beneficia a la economía del conocimiento al permitir la creación, almacenamiento y distribución eficiente del conocimiento.

La inversión en investigación y desarrollo (I+D) es otro aspecto clave, ya que la economía del conocimiento fomenta la generación de nuevos conocimientos y avances tecnológicos. Las *startups* invierten significativamente en I+D para desarrollar productos innovadores y mantener una ventaja competitiva en el mercado. Finalmente, muchas *startups* desarrollan modelos de negocio basados en la gestión y explotación del conocimiento, como el desarrollo de software, biotecnología, inteligencia artificial y servicios digitales, todos pilares de la economía del conocimiento. La colaboración y las redes de conocimiento también son cruciales, ya que las *startups* a menudo colaboran con universidades, centros de investigación y otras empresas para acceder a nuevos conocimientos, compartir recursos y acelerar la innovación (Economix, 2021).

la Ley de Economía del Conocimiento busca beneficios fiscales de un régimen fundamental para el desarrollo del país, tal como lo menciona María Apólito en una conferencia sobre el tema (Consejo Profesional de Ciencias Económicas CABA, 2021). Así mismo la normativa Busca crear empleo y aumentar la exportación. Claves y requisitos para inscribirse en el Registro.

Los actores, junto con el gobierno a través de leyes como la Ley 27570 y la Ley 27349, configuran un entorno propicio para la creación y desarrollo de *startups* en Argentina. Además de ofrecer un panorama de las regulaciones que afectan a este tipo de empresas, a continuación,

se presentan cifras y datos que caracterizan a estas organizaciones en el país, proporcionando así una visión general del contexto de las *startups* en el país.

Durante el año 2021 la cantidad de transacciones de capital emprendedor y semilla alcanzó una suma total de USD 1337,2 millones en inversiones, lo que establece un récord con respecto a los años anteriores. Según News Center Microsoft Latinoamérica (2022) “Argentina continúa su consolidación en la región como una de las plazas más atractivas gracias a su talento humano y a la calidad de los emprendimientos que se desarrollan”. Sumado a esto Lorena Suárez, presidenta de ARCAP (Asociación Argentina de Capital Privado), en una charla con News Center Microsoft Latinoamérica (2022), resalta la importancia de estas empresas y afirma que el crecimiento en el volumen de inversión es positivo para las *startups* y el país, ya que estas organizaciones son una vía de desarrollo social, económico y de reparación ambiental.

El informe del ARCAP sobre la distribución del capital privado para emprendedores en Argentina (2022), señala que las principales inversiones de capital semilla⁷ corresponde a las áreas de BioTech, FinTech, HealthTech y AgTech. Mientras que en el caso del capital emprendedor⁸ las principales áreas de inversión son AgTech, FinTech y Enterprise Software, BioTech, EdTech, Commerce y HealtTech.

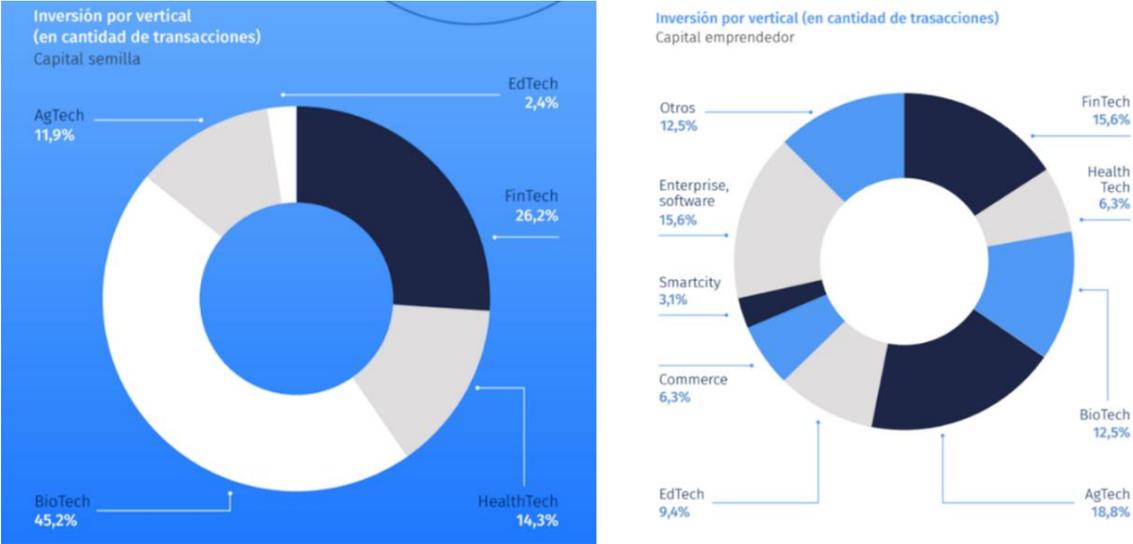


Figura 6. Distribución del capital semilla y capital emprendedor en Argentina.

Fuente: ARCAP (2022).

⁷ Inversiones por parte de gestores de fondos en rondas Pre series A, generalmente menores a USD 1 Millón.

⁸ Inversiones por parte de gestores de fondos en rondas Series A en adelante y que en Argentina suelen ser mayores a USD 1 millón.

En cuanto a la distribución geográfica el informe señala que las *startups* que recibieron financiación provienen principalmente de CABA⁹ y Buenos Aires, seguido de Santa Fé y Córdoba. Sobre el total de las empresas, un 72,7% ofrecen productos o servicios B2B¹⁰ y un 27,3% ofrecen servicio en el mercado B2C¹¹ (ARCAP, 2022).

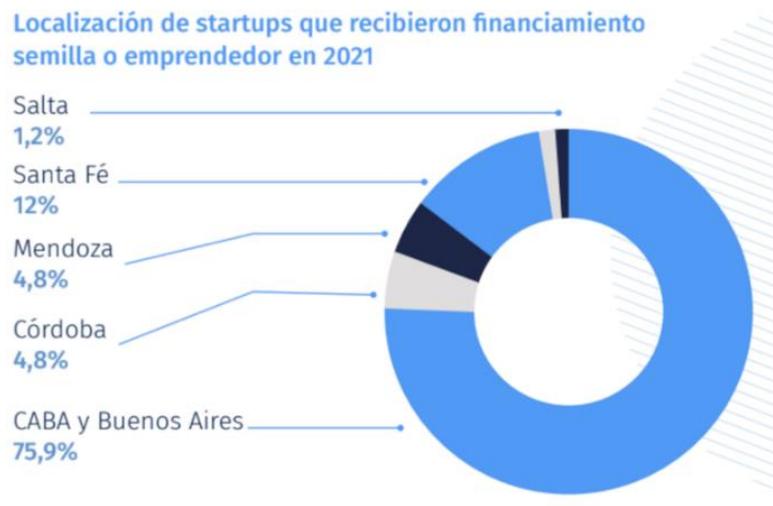


Figura 7. Distribución por ubicación geográfica.

Fuente: ARCAP (2022).

La firma Finnovista, líder en innovación y capital de riesgo comprometida con el desarrollo del ecosistema Fintech y la transformación de las finanzas, ofrece informes que proporcionan cifras clave para dimensionar y caracterizar el ecosistema de *startups* en Argentina. Es importante destacar que estos informes se centran en empresas que combinan finanzas y tecnología.

En su estudio "El ecosistema Fintech de Argentina crece por encima del 80% en 18 meses" (Finnovista, 2018), se analiza el estado de madurez de las *startups* en términos de crecimiento. El 36% de las *startups* encuestadas afirman estar listas para escalar, mientras que el 38% ya se encuentra en etapas de crecimiento y expansión. Sin embargo, el tamaño de la mayoría de las *startups* Fintech argentinas sigue siendo pequeño: el 58% tiene entre uno y diez empleados, el 20% entre once y veinticinco, y las *startups* con más de 26 empleados no superan el 25% del total.

⁹ Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

¹⁰ Business-to-business o de negocio a negocio, hace referencia a las transacciones comerciales entre empresas.

¹¹ Business-to-consumer o negocio a consumidor, se refiere a la estrategia que desarrollan las empresas comerciales para llegar directamente al cliente o consumidor final.

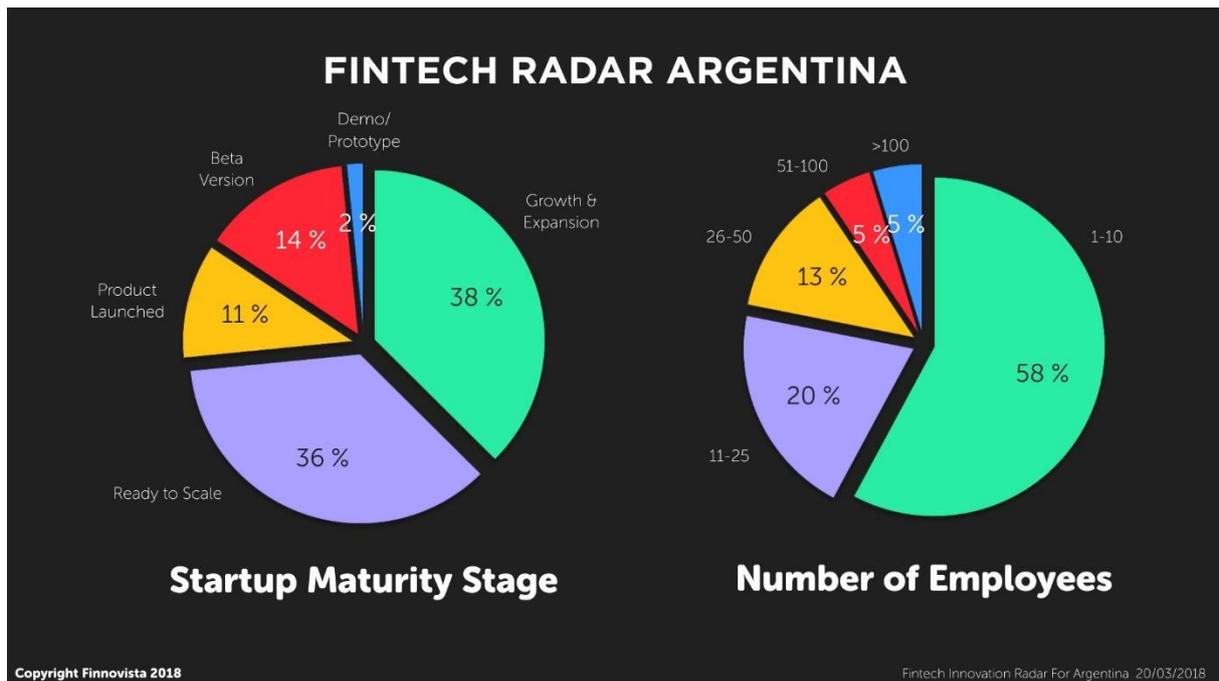


Figura 8. Estado de madurez y número de empleados.

Fuente: Finnovista (2018)

Así mismo el estudio señala que a pesar de que la mayoría de las *startups* Fintech en Argentina están en etapas avanzadas de madurez, el 69% de ellas se creó en los últimos cinco años, y solo el 31% tiene más de cinco años de antigüedad.



Figura 9. Edad de las empresas.

Fuente: Finnovista (2018)

Un informe reciente de Finnovista evidencia el crecimiento de las industrias Fintech en Argentina, con la identificación de 343 Fintech en 2023. De las 276 *startups* identificadas en años anteriores, 189 se mantienen activas, lo que indica que el 31,5% (87 empresas) salieron del ecosistema en dos años. A estas 189 se sumaron 154 nuevos proyectos, alcanzando así 343 en 2023, lo que supone un crecimiento anual del 11,5% entre 2021 y 2023. Estos datos muestran cierta volatilidad en el mercado, pero también reflejan el interés y las oportunidades presentes en el ecosistema argentino (Finnovista, 2023).

Figura 1. Evaluación bianual de startups Fintech argentinas

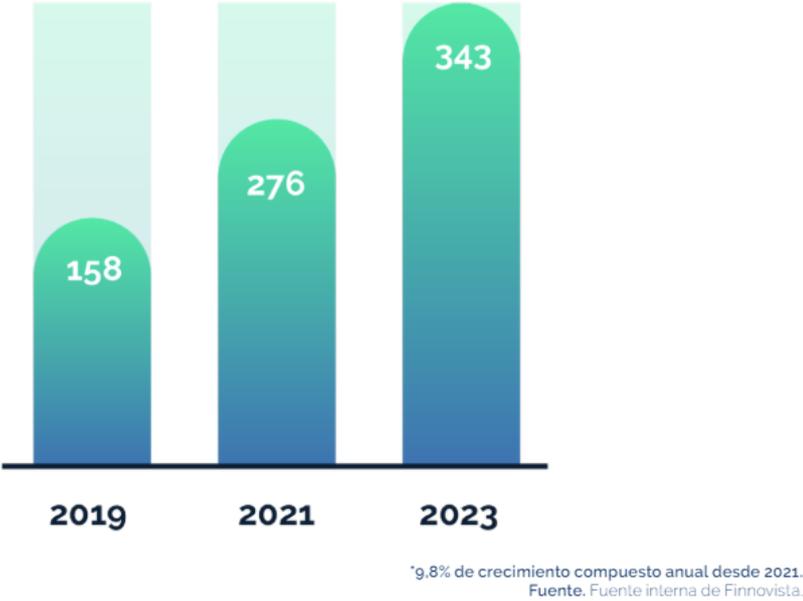


Figura 10. Evaluación bianual de *startups* Fintech argentinas.
Fuente: Finnovista (2023)

Al igual que en el estudio de 2018, el informe de 2023 muestra similitudes en el tamaño de las *startups* que componen este segmento. La mayoría (48,2%) se encuentran en proceso de crecimiento, mientras que un segundo segmento (29,4%) está listo para escalar.

Figura 8. Madurez

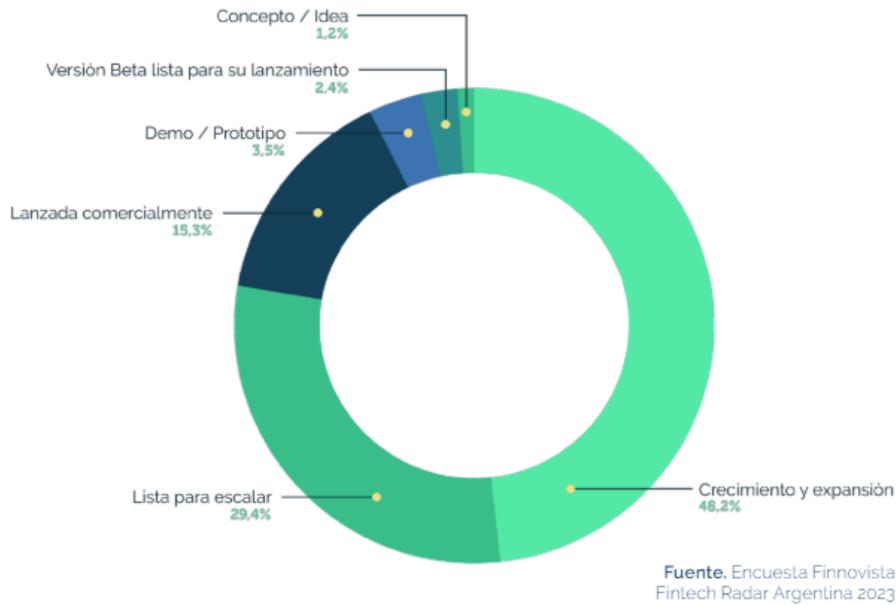


Figura 11. Estado de madurez.

Fuente: Finnovista (2023)

Continuando con la revisión de las cifras en el sector Fintech, la Cámara Argentina Fintech presentó un informe sobre la evolución del empleo para 2022. Según este informe, se proyecta que el sector superará los 27.000 empleos para finales de 2022, lo que representa un incremento anual del 15% en comparación con el cierre del año anterior (Cámara Argentina Fintech, 2022).

Crecimiento del empleo fintech

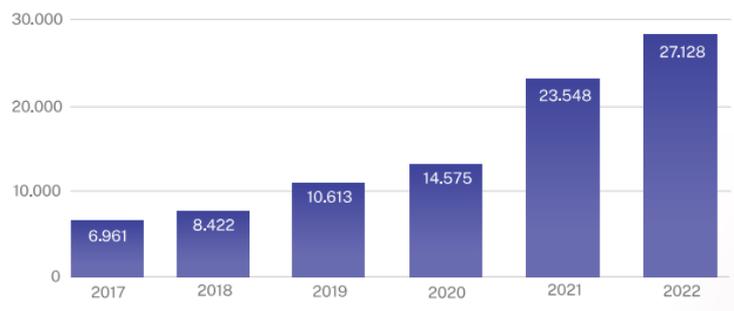


Figura 12. Crecimiento del empleo.

Fuente: Cámara Argentina Fintech (2022)

Así mismo el informe revela datos relevantes sobre la distribución geográfica de los empleos en Argentina, así como los roles más solicitados en el contexto de las Fintech.

PERSPECTIVA NACIONAL

Distribución del empleo fintech en la Argentina.

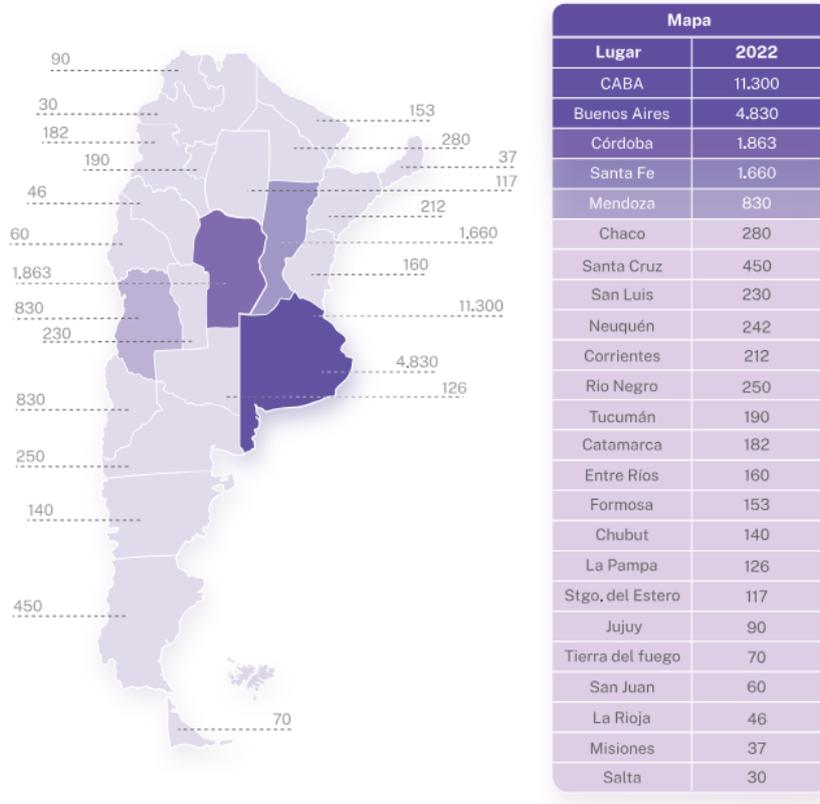


Figura 13. Distribución del empleo.

Fuente: Cámara Argentina Fintech (2022)

Roles más buscados en IT

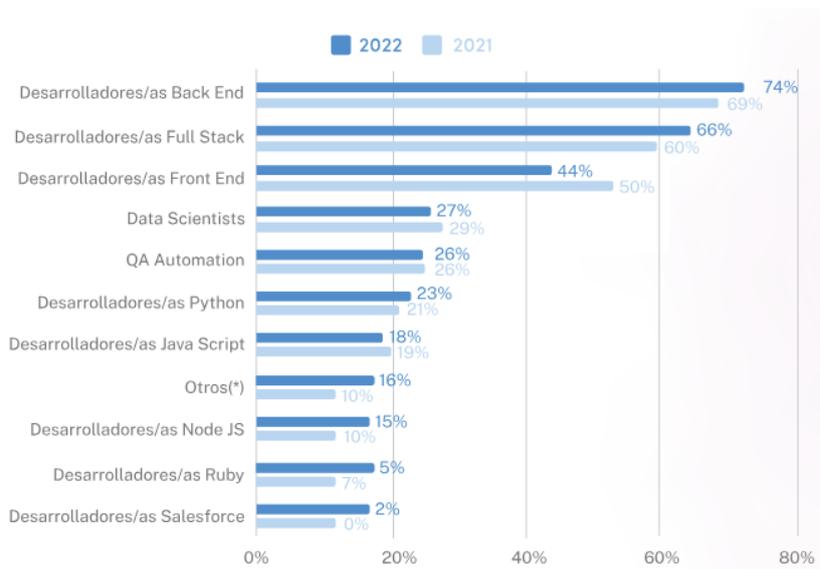


Figura 14. Roles más buscados en IT.

Fuente: Cámara Argentina Fintech (2022)

Roles más buscados en Producto

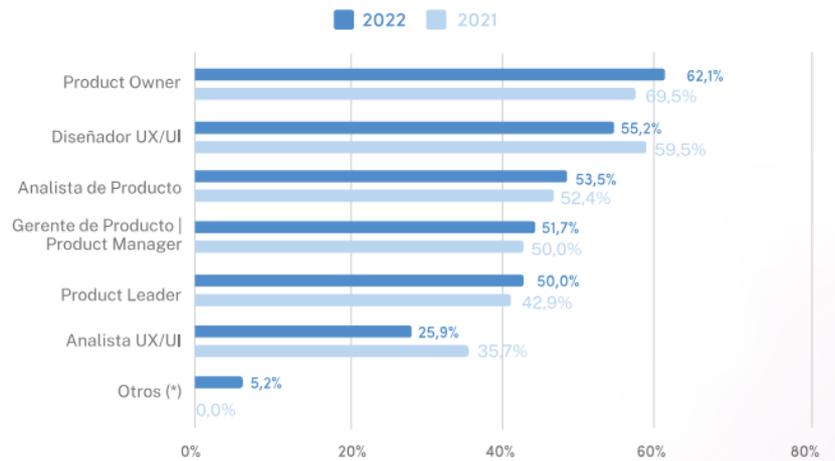


Figura 15. Roles más buscados en producto.

Fuente: Cámara Argentina Fintech (2022)

Estas cifras representan el potencial del sector y de las *startups* en Argentina y la región. Un ejemplo destacado es ‘Galicia Ventures’, un fondo destinado a impulsar *startups* Fintech y aumentar la oferta actual en el país y la región, con la innovación como punto clave (La República, 2022).

Las empresas de biotecnología también han realizado estudios importantes. El 1° Censo de empresas de Bio y Nanotecnología identificó 340 empresas biotecnológicas en Argentina (entre empresas consolidadas y *startups*), con una facturación de más de 1.400 millones de dólares y la generación de más de 20.000 puestos de trabajo. Estas empresas están ubicadas principalmente en la provincia de Buenos Aires, la Ciudad de Buenos Aires y la provincia de Córdoba (Argentina.gov.ar, 2023).

Empleo de Empresas Biotecnológicas y Nanotecnológicas 2022

	Empleo total empresas relevadas	Empleo actividades biotecnología empresas relevadas	Empleo actividades nanotecnología empresas relevadas	Empleo total empresas identificadas*
Empresas bio	15.222	3.026		19.821
Empresas nano	691		65	961

*Nota: Extrapolación sobre la base de la mediana de las firmas relevadas

Figura 16. Empleo de empresas biotecnológicas y nanotecnológicas 2022.

Fuente: Argentina.gov.ar (2023)

StartupBlink publicó el Global Startup Ecosystem Index 2024, que evalúa más de mil ciudades en cien países por su atractivo para startups. En esta edición, Argentina obtuvo la posición 42° a nivel global, mejorando cinco posiciones respecto a 2023.

De acuerdo con el informe los principales desafíos para el país incluyen la devaluación de la moneda y la hiperinflación. Sin embargo, Argentina sigue siendo una de las economías más grandes de América Latina y tiene el potencial de convertirse en un importante centro de startups. El éxito de MercadoLibre y la aparición de unicornios como Ualá y Auth0 destacan tanto el potencial del país como los desafíos de construir startups de impacto local. Buenos Aires, el ecosistema más fuerte de Argentina y en el top 100 global, tiene una puntuación total más de 5 veces mayor que Córdoba, la segunda ciudad en el ranking, mostrando la centralización del ecosistema (Startupblink, 2024).

National Rank & Change	City	Global Rank & Rank Change (from 2023)	Total Score	Top Industry Global Rank
1 ⁻	Buenos Aires	74 ⁺¹	9.62	Agtech 
2 ⁻	Cordoba	226 ⁺¹⁴	2.07	Sustainability 
3 ⁻	Rosario	635 ⁻⁶⁷	0.30	
4 ⁻	Mendoza	677 ⁻²²	0.26	
5 ^{new}	Río Cuarto	920 ^{new}	0.14	Agtech 
6 ^{new}	Tandil	1173 ^{new}	0.07	
7 ^{new}	Santa Fe de la Vera Cruz	1291 ^{new}	0.05	

View Country Ecosystem Dashboard on [StartupBlink website](https://www.startupblink.com).

Figura 17. Ranking por ciudades
Fuente: Startupblink (2024)

Al igual que el informe de StartupBlink, un reporte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) sobre las empresas de base tecnológica en América Latina reveló que Argentina es el tercer país en cantidad de startups, pero su ecosistema es el de mayor valor. En dicho informe, nuevamente se destacan Buenos Aires y Córdoba como las ciudades con mayor número de startups. Buenos Aires es la cuna de las startups argentinas, generando el 85% de ellas. Cuatro

sectores representan el 46% de la actividad argentina hasta la fecha: Fintech (18%), Adtech (11%), E-commerce (9%) y Software as a Service (8%). Además, estas *startups* generan más de 37 mil empleos en el país (Peña, 2021, pág. 69).



Figura 18. Aspectos destacados de Argentina
Fuente: Peña (2021)

A partir de esta información, se puede aproximar el universo de las *startups* en Argentina. La mayoría se encuentran en Buenos Aires y CABA, seguidas por Córdoba. Los datos también muestran que estas organizaciones son jóvenes, con entre 2 y 5 años de desarrollo. Las principales industrias son Fintech y Biotech, aunque otras también contribuyen a la economía, generando más de 40,000 empleos en el país.

Es importante señalar que los datos provienen de una revisión bibliográfica compuesta principalmente por informes y estudios de los últimos años, y no abarcan la totalidad del universo de *startups* en Argentina. Esto dificulta obtener un conocimiento preciso sobre el número de empleados, roles y tiempos de operación. Aunque la información presentada no es necesariamente representativa del total, sí resulta útil como indicio para investigar los factores de deserción y permanencia del talento humano en las *startups*. A partir de esto se plantea un estudio de tipo exploratorio basado en las experiencias de los entrevistados, a partir del cual se

puede empezar a profundizar en las dinámicas que afectan a estas industrias. El instrumento de indagación para las entrevistas se detalla en el capítulo 2.

1.2. Actores del ecosistema de las *startups*

Talento humano en las *startups*

Las personas que componen los equipos de trabajo de las *startups* son una característica diferencial de este tipo de organizaciones. Es común que las *startups* imiten a las grandes empresas al momento de nombrar al personal que compone su talento humano, sin embargo, en organizaciones consolidadas existen definiciones y conocimiento sobre los clientes, sus problemas y necesidades, lo que hace que el departamento de ventas, por ejemplo, sepa a quien vender, el canal a usar y la frecuencia de contacto. En las *startups* la definición del cliente, el problema y la solución están cambiando constantemente, lo que implica que el equipo de trabajo maneje un tipo de habilidades diferente al personal que trabaja en una empresa consolidada.

Como consecuencia, una *startup* maneja una estructura más flexible, volátil e informal que una empresa tradicional. Los puestos de trabajo, las funciones y tareas de cada uno de los empleados puede no estar definida completamente y cambian con frecuencia. Además, como menciona Montoya (2016), no existe una jerarquía como tal, los miembros de una *startup* trabajan como un gran equipo (pág. 61).

Los costos en los que incurre una *startup* también influyen en las dinámicas de sus colaboradores. Estas organizaciones comienzan con un pequeño equipo de trabajo debido a los bajos niveles de gastos que se pueden permitir. Usualmente trabajan en espacios de coworking o trabajan desde sus casas, lo que se ve reflejado en un gasto menor de dinero.

De acuerdo con Blank y Dorf (2013), una *startup* requiere de personas “...que se sientan cómodas con el cambio, el caos y el aprendizaje de los fracasos y que estén a gusto trabajando en situaciones de riesgo e inestables sin una hoja de ruta o guía” (pág. 50). Los autores nombran a este grupo de personas como “emprendedores”, gente con curiosidad, creativos, dispuestos a descubrir, ágiles en el manejo de los cambios, capaces de “celebrar” los fracasos que conllevan al aprendizaje, con capacidad de escuchar a los clientes y entender cómo trabajan y los problemas que tienen. Ouimet & Zarutskie (2014), coinciden con esta descripción y añaden que

“es probable que los empleados más jóvenes sean relativamente más tolerantes al riesgo. Una mayor tolerancia al riesgo puede hacer que los empleados jóvenes estén más dispuestos a asumir los ingresos laborales y asumir proyectos riesgosos dentro de la empresa”.

Los líderes de estas organizaciones también tienen un pensamiento diferente, están preparados para el caos, la incertidumbre y la toma de decisiones ágiles. Son personas apasionadas y comprometidas con su labor “Su trabajo es su vida. No es de 9 a 5, es 24/7” (Blank & Dorf, 2013, pág. 77).

Generaciones y sus características laborales

Las *startups* están conformadas por un grupo diverso de personas, las cuales cuentan con habilidades y características diferentes, una de ellas es la generación a la que pertenecen (Escobedo et al, 2019).

- **Baby Boomers.** Nacidos entre 1946 y 1963. Época marcada por la llegada de la televisión lo que genera una juventud con acceso a los mismos programas, noticias y publicidades. Es una generación culta, idealista y optimista.
- **Generación X.** Nacidos entre 1964 y 1979. Generación marcada por la desaceleración económica. La flexibilidad y la adaptación son dos características fundamentales como consecuencia de la adaptación a los constantes cambios tecnológicos. Son responsables por la explosión tecnológica de los 90 y la nueva economía.
- **Generación Y o Millennials.** Nacidos a partir de 1980 hasta 1994. Es la primera generación que ha convivido con la tecnología desde siempre, lo que condiciona sus hábitos, comunicación y trabajo. Se caracterizan por su autonomía y emprendedurismo.
- **Generación Z o Centennial.** Nacidos entre 1995 y el 2010. Alto manejo de la tecnología. Requieren obtener todo lo que desean de inmediato. Se caracterizan por ser multitareas, aunque su tiempo de atención es breve. Son independientes, consumidores exigentes y ocupan puestos de trabajo que antes ni existían.

Con esta segmentación, los millennials se destacan como el grupo de trabajo ideal para las *startups*. De acuerdo con el artículo “Millennials y Generación Z: Cambios y Tendencias del futuro del Mercado Laboral” de Santa Fe Associates International Spain (2016) (como se cita en Escobedo et al, 2019), en 10 años los millennials representará el 50% de la fuerza laboral.

El mismo informe señala que esta generación muestra un rechazo por las estructuras tradicionales de trabajo, por lo que consideran importante trabajar en organizaciones innovadoras y con impacto social. De igual manera, ManpowerGroup (2016) analiza la perspectiva de los trabajadores para el futuro, como resultado la fuerza laboral para el año 2020 estará constituida de la siguiente manera: la generación Y y X ocuparan el 70% del mercado, luego se posicionará la Z con el 24% y por último la generación baby boomers con el 6%.



Figura 19. Distribución laboral a nivel mundial.

Fuente: ManpowerGroup (2016).

Otro aspecto que caracteriza a los millennials es que no consideran tener un trabajo para toda la vida, sino que piensan en carreras con altibajos, trayectorias y ritmos cambiantes y pausas regulares. En cuanto a los motivos de descanso se encuentra como prioridad disponer de tiempo para ellos mismos, lo que incluye tiempos de ocio, vacaciones o viajes.

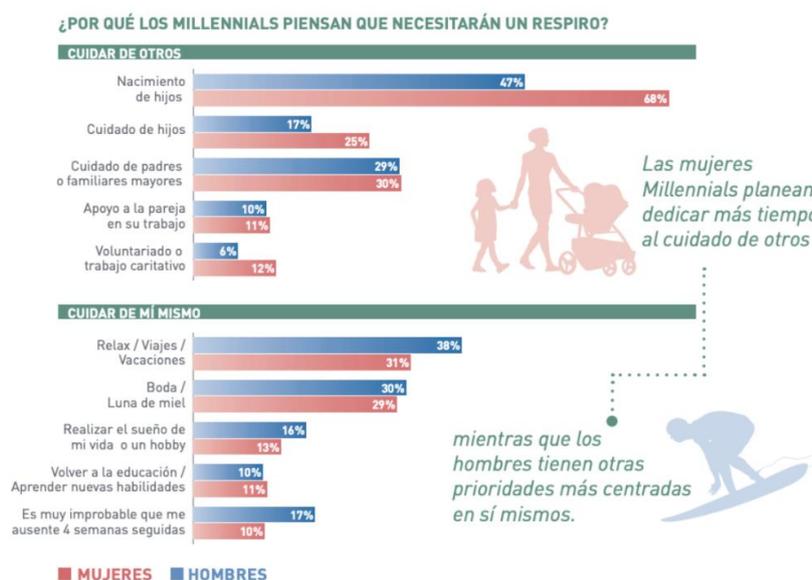


Figura 20. Motivos de descanso entre los millennials.

Fuente: ManpowerGroup (2016).

En términos laborales los millennials priorizan tres factores claves al momento de elegir dónde y cómo trabajar: dinero, estabilidad laboral y tiempo libre. Quieren que se les recompense por su esfuerzo, sentirse seguros en su trabajo y tener libertad. También valoran positivamente disfrutar de un entorno de trabajo flexible, aprender nuevas habilidades y tener la oportunidad de crecer en la empresa. (ManpowerGroup, 2016)



Figura 21. Prioridades para buscar trabajo entre los millennials.

Fuente: ManpowerGroup (2016).

El informe menciona que, a nivel mundial, las prioridades de los millennials respecto al lugar de trabajo varían. Tener buenos compañeros es importante para el 91% en Brasil. El propósito también importa, 8 de cada 10 millennials de México, India y Brasil afirman que trabajar para empresarios socialmente comprometidos y alineados con sus valores es importante. Por otro lado, desarrollar habilidades continuamente es básico para mantener su empleabilidad. El 83% afirma que la oportunidad de adquirir nuevas competencias es un factor muy importante a la hora de considerar un nuevo empleo.

A pesar de ser un grupo que busca la estabilidad laboral, también les entusiasma los cambios y los nuevos retos, por lo que al considerar nuevas oportunidades de empleo los factores que analizan para quedarse o irse son aumento de sueldo, un nuevo reto, que se garantice el empleo en un futuro cercano, conciliación vida personal/profesional y que el trabajo se alinee al propósito de vida del individuo. De igual manera el reconocimiento y la valoración son importantes. El 53% de los millennials consideran la posibilidad de dejar su empleo actual por la falta de reconocimiento (ManpowerGroup, 2016), situación que puede solucionarse mediante la comunicación y retroalimentación.

De acuerdo con ManpowerGroup (2016), se puede decir que las *startups* brindan una oportunidad laboral diferente, alineada con los objetivos personales y profesionales de los

empleados, además de favorecer el crecimiento de las personas. Las *startups* son empresas poco tradicionales que en el mercado resultan atractivas para los millennials y otras generaciones.

Actores del ecosistema de *startups* tecnológicas en Argentina.

El mapeo de los actores comprende la identificación y clasificación precisa de aquellos individuos o grupos de interés, que, de manera directa o indirecta, afectan la organización o pueden ser afectados por ella. El término stakeholder se define como “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir” (González, 2012, pág. 74).

Entender la relación entre la organización y sus stakeholders resulta útil para comprender los procesos de comunicación, compromiso, innovación y desarrollo de la organización. Además, permite explicar el comportamiento empresarial a través de los vínculos entre los intereses y las necesidades de los actores involucrados (Ortiz et al, 2016).

El mapeo de los actores se puede segregar en tres niveles. El primero hace referencia a los actores clave, son aquellas partes interesadas que ejercen una influencia significativa en la organización. Normalmente a través de la participación y apoyo de estos actores se logran los resultados y objetivos propuestos por la organización. En el segundo nivel se encuentran los actores primarios, son aquellos que se ven directamente afectados por el proyecto o la organización ya sea como beneficiarios o por que pueden ganar o perder (poder, recursos económicos, o privilegios). Finalmente, en el tercer nivel se encuentran los actores secundarios, los cuales participan de manera indirecta o temporal (Shareweb Learning and Networking)

En el caso de las *startups* tecnológicas ubicadas en Argentina, el mapa de actores queda conformado de la siguiente manera:

- **Actores clave:** CEO, líderes y el equipo de trabajo de la *startup*.
- **Actores primarios:** espacios de coworking, usuarios, clientes, asesores o mentores, socios, inversores, incubadoras y aceleradoras, bancos, freelancers¹², proveedores de servicios y software.

¹² Es un trabajador que se desempeña de forma independiente, sin depender de una organización, ofreciendo su fuerza laboral a clientes con libertad de condiciones.

- **Actores secundarios:** universidades, familia, amigos, el gobierno, entes reguladores, la sociedad, prensa y medios, congresos y exposiciones, plataformas de concursos y premios, potenciales colaboradores y a nivel de competencia se encuentran otras *startups* y empresas de carácter tradicional.

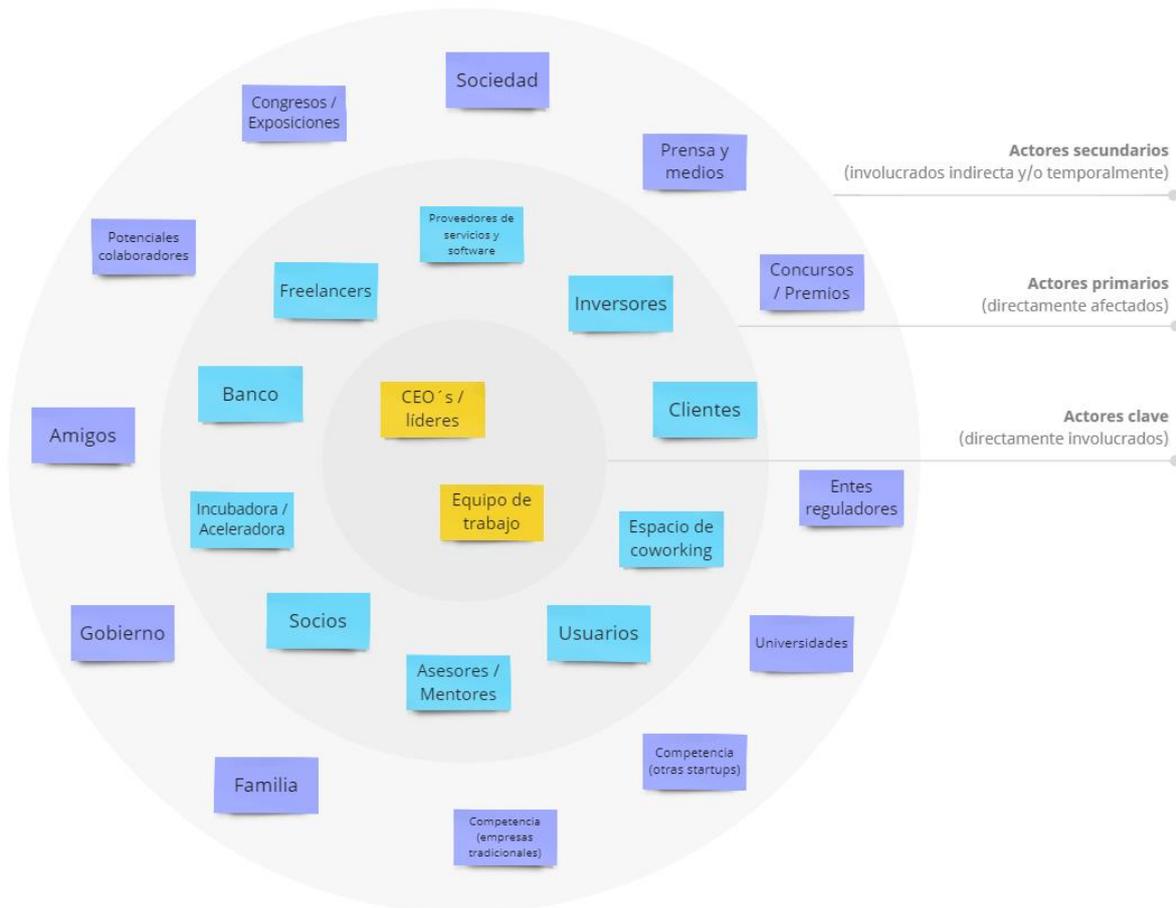


Figura 22. Mapeo de los principales actores del ecosistema de las *startups*.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se ofrece una descripción detallada de los actores más relevantes en el entorno de las *startups* tecnológicas en Argentina.

Actor	Rol / Misión	Relación (a favor, en contra, indiferente)	Nivel de influencia (alto, medio, bajo)
CEO	Satisfacer las necesidades de los interesados y definir estrategias e identificar prioridades, con el fin de desarrollar y hacer crecer la empresa.	A favor	Alto
Líderes	Gestionar la empresa y sus recursos con la finalidad de cumplir con las estrategias propuestas.	A favor	Alto
Equipo de trabajo	Ejecutar los planes y acciones de la startup con el fin de aportar al crecimiento de la startup.	A favor	Alto
Inversores	Persona o grupo encargado de proveer monetariamente a la startup, en retorno de una utilidad.	A favor	Alto
Clientes / Usuarios	Persona o grupo que se relaciona con la startup a través sus productos. Puede actuar como consumidor, prosumidor o crítico del producto y la empresa.	A favor	Medio
Incubadoras / Aceleradoras	Se enfocan en apoyar y dar seguimiento a proyectos innovadores a fin de recibir beneficios cuando el producto o servicio esté disponible en el mercado.	A favor	Medio <small>miro</small>
Asesores / Mentores	Brindar conocimiento experto sobre el sector y dar apoyo a la organización. También actúa como un facilitador de networking para el CEO y la startup.	A favor	Medio
Entes reguladores	Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación, tiene como objetivo impulsar y promover el emprendimiento y la innovación en el país. Comisión Nacional de Valores (CNV), regula el financiamiento colectivo y las plataformas de crowdfunding.	Indiferente	Medio
Competencia de startups y empresas tradicionales	Aumentar su participación en el mercado con el fin de hacer crecer y desarrollar su operación.	En contra	Medio
Gobierno	Brindar soporte al ecosistema emprendedor a través de leyes, normas y entidades que promuevan la creación de empresas y la generación de proyectos.	A favor	Medio <small>miro</small>

Figura 23. Mapeo de los principales actores del ecosistema de las *startups*.

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al análisis de los niveles de poder e interés se emplea el modelo de Gardner (Bernal & Rivas, 2012), el cual permite orientar la clasificación de los actores y el tipo de relaciones. De acuerdo con esta matriz, los actores que componen el ecosistema de las *startups* tecnológica en Argentina se distribuyen de la siguiente manera:

Personas de alto poder y muy interesadas: inversores, equipo de trabajo, CEO, líderes, clientes, socios y usuarios. Estos actores deben estar atraídos e involucrados con la *startup* con el fin de lograr un desarrollo exitoso de la organización.

Personas de alto poder y menos interesadas: banco, entes reguladores, asesores, competencia directa e indirecta, el gobierno y aceleradoras de *startups*. En este caso, se debe mantener satisfecho a los actores y manejar una comunicación fluida.

Personas de bajo poder y muy interesadas: potenciales colaboradores, freelancers, familia y amigos. Los actores de esta categoría representan un apoyo a la organización, por lo que es necesarios mantenerlos informados de las novedades y procesos de la organización.

Personas con poco poder y menos interesadas: la sociedad, universidades, espacios de coworking, prestadores de servicios, prensa y plataformas de concursos y exposiciones. Este tipo de actores requieren de control y una comunicación menor que el resto de los actores debido a que no presentan mucho interés en la empresa.

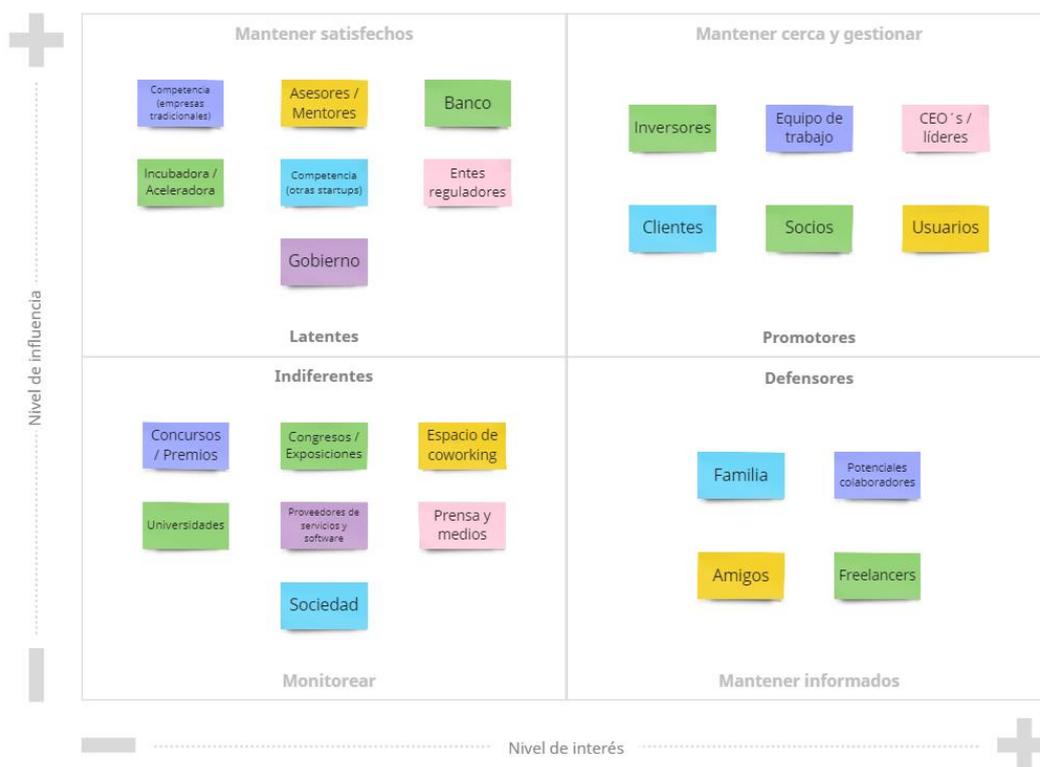


Figura 24. Análisis de los niveles de poder e interés de los principales actores del ecosistema de las *startups*.

Fuente: Elaboración propia.

Para efectos de la presente tesis, el reconocimiento de las redes sociales existentes entre los diversos elementos que componen el mapa de actores de las *startups* en Argentina se enfocará en las redes que interpelan al equipo de trabajo de dichas organizaciones. A partir de este ejercicio se pueden identificar las redes de valor para la empresa, otras que representan un riesgo, o algunas que requieren ser fortalecidas.

En este caso, el equipo de trabajo se presenta como un elemento estratégico para la gestión de la *startup*, debido a su impacto e influencia en la mayoría de los actores. En un primer nivel se identifican las relaciones de colaboración, allí el equipo de trabajo se relaciona con el CEO, líderes y clientes, este es uno de los vínculos más importantes ya que en él se concentra el funcionamiento y desarrollo de la empresa. Igualmente, existe una relación entre el personal de la *startup* y las incubadoras o aceleradoras, las cuales buscan promover el proyecto y a sus colaboradores a través de ayudas financieras o de capacitación.

El equipo de trabajo también puede verse afectado de manera positiva gracias a nuevas perspectivas e ideas que provienen de nuevos profesionales y del trabajo conjunto con freelancers. De igual forma la prensa, concursos y espacios de coworking le brindan a la *startup* una plataforma de comunicación en donde adquirir conocimiento y así mismo exponer su trabajo frente al rubro de las *startups*.

Por otra parte, se presentan las relaciones de conflicto o tensión. El equipo de trabajo puede verse influenciado o atraído por la competencia del mercado laboral (ya sea por otras *startups* o por empresas de carácter tradicional), lo que resultará en la fuga de talentos hacia estas organizaciones. Los inversores también juegan un rol dentro de estas organizaciones al influir en la conformación de los equipos de trabajo.

Finalmente, el CEO muestra distintos tipos de relaciones hacia el equipo de trabajo: existe una relación dominante hacia el personal de la *startup* debido a la naturaleza del contexto empresarial, también se da una relación de colaboración al conformarse un equipo con una misión y un propósito en común, y finalmente puede darse una relación de conflicto relacionada con las prácticas de gestión o estilos de liderazgo que maneja el CEO (Hussien, 2017).

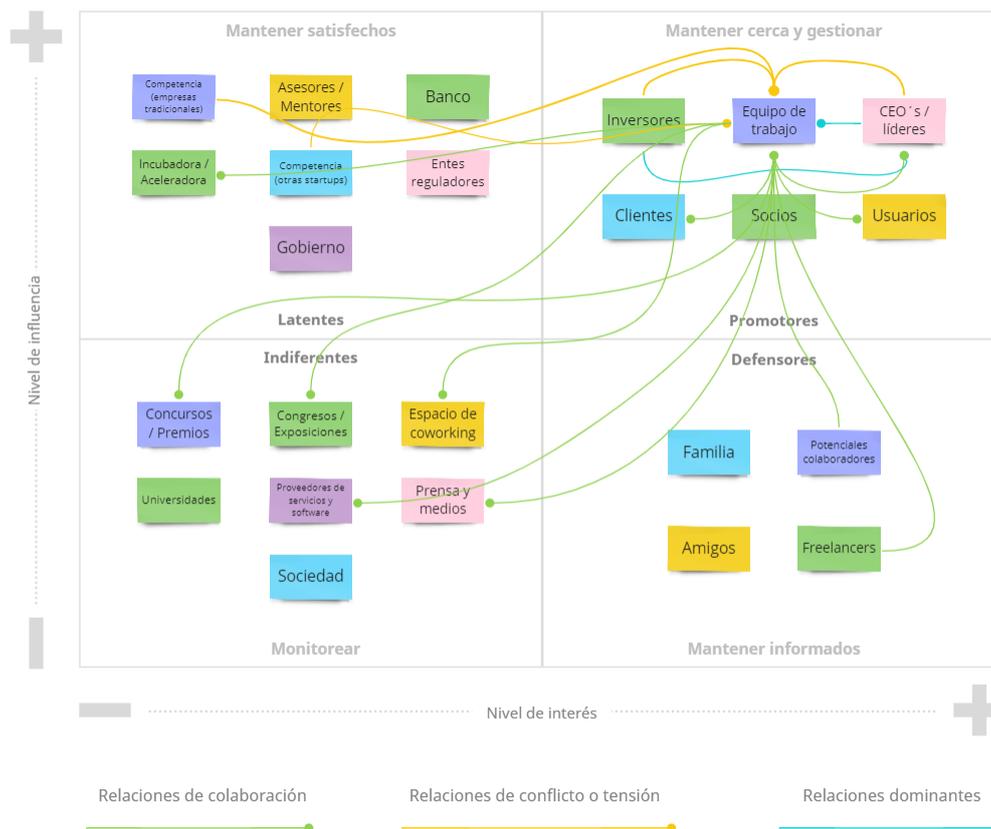


Figura 25. Redes sociales los actores que componen el mapa de actores de las *startups* argentinas.

Fuente: Elaboración propia.

La participación y relaciones entre los stakeholders representa una oportunidad para las organizaciones, de allí la importancia de identificarlos y conocer su contexto con el fin de comprender su influencia (positiva o negativa) en los procesos de una *startup*. En este caso, el equipo de trabajo se muestra como un eslabón relevante por su relación con varios actores clave y su influencia directa en el desarrollo de la empresa. Este mapeo brinda una perspectiva de las partes interesadas, sus necesidades y temas relevantes para ellos, de esta manera se pueden identificar oportunidades de trabajo y priorizar estrategias para garantizar un adecuado nivel de involucramiento y mantenimiento de las redes sociales.

1.3. Impacto del talento humano en el éxito y fracaso en las *startups*

Los motivos de éxito y fracaso de las *startups* suelen ser diversos y varían de acuerdo con el tiempo, contexto, rubro, proyecto, entre otros factores, lo que dificulta establecer un listado de criterios a seguir o evitar con el fin de llevar a la organización a la siguiente etapa. Sin embargo,

algunos autores han destacado la importancia de ciertos aspectos (como el equipo de trabajo) que influyen en la sostenibilidad de una *startup*.

Un factor de éxito es el término “empresas unicornio”, el cual hace referencia a aquellas *startups* que logran una valuación de mil millones de dólares sin tener presencia en la bolsa de valores. Estos unicornios se caracterizan por trabajar en el sector B2C (en su mayoría), desarrollar sus productos con foco en los clientes, estar en el sector de la tecnología y presentar productos que representan una innovación disruptiva para el mercado, como es el caso de Airbnb, Spotify y Uber (Montoya, 2016).

Por el otro lado, la alta tasa de fracaso hace parte de las particularidades de una *startup*, diversos autores señalan que el 90% de las *startups* no logran superar la etapa pre-semilla, mejor conocida como el valle de la muerte, lo que las conduce al fracaso y cierre de la organización (Kotashev, Failory, 2022) (Gompers & Lerner, 2006) (Musso, 2012).

Algunos autores han analizado las posibles causas de éxito o fracaso en este tipo de organizaciones. Bill Gross, CEO¹³ de la incubadora Idealab y fundador de varias *startups*, plantea las razones más importantes por las que las *startups* tienen éxito. En su charla TED¹⁴, Bill cuenta cómo analizó 200 organizaciones (algunas que habían sido exitosas y otras que no) y logró establecer cinco factores clave para el desarrollo de las *startups*. Estos factores son: la idea, el equipo de trabajo, el modelo de negocio, el financiamiento y el timing. Cada ítem está acompañado del porcentaje de impacto que tiene con respecto al éxito de la empresa.

Los 5 factores principales para el éxito en más de 200 compañías

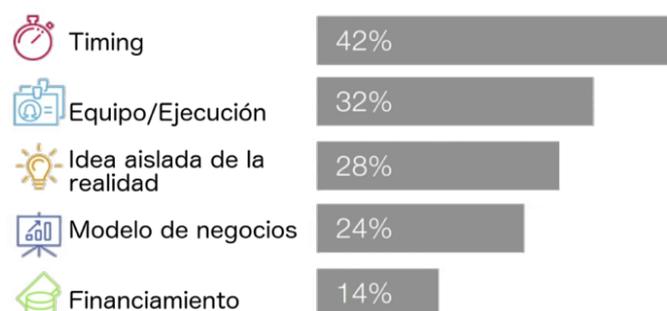


Figura 26. Los cinco factores principales para el éxito en más de doscientas compañías.

Fuente: TED (2015).

¹³ Chief Executive Officer o Director Ejecutivo.

¹⁴ Es una organización sin ánimo de lucro americana dedicada a las "Ideas dignas de difundir".

Como resultado el tiempo y el equipo de trabajo ocupan los dos primeros lugares en esta clasificación. Bill, por su parte, hace énfasis en la importancia del talento humano y asegura que “Si toman a un grupo de gente con los incentivos de valor adecuados y los organizan en una *startup*, se puede liberar el potencial humano de una manera nunca antes posible”, también afirmó que “...con el tiempo comencé a pensar que tal vez el equipo, la ejecución y la adaptabilidad, importan aún más que la idea” (TED, 2015).

En el sitio web Failory, especializado en hacer investigaciones sobre el mundo de las *startups*, se hace mención sobre aquellas razones por las que comúnmente fracasan este tipo de organizaciones (Kotashev, 2019). Como se puede apreciar en la figura 12, el equipo de trabajo aparece como una de las tres principales razones.

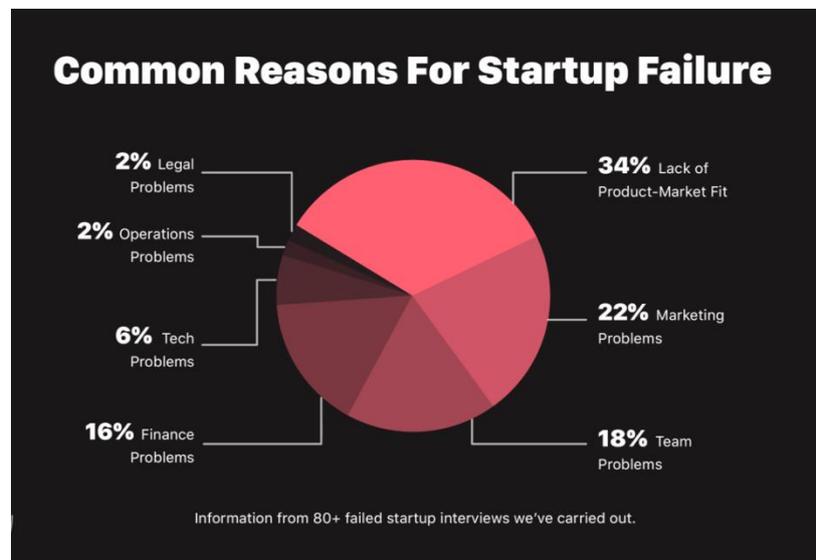


Figura 27. Razones comunes de fracaso en las *startups*.

Fuente: Kotashev (2019).

Esta gráfica es el resultado de más de 80 entrevistas con personal de *startups* que fracasaron. A nivel de equipo de trabajo los principales hallazgos se relacionan con la fricción, motivación y disponibilidad. El artículo señala que es recomendable iniciar un proyecto con personas que comparten la misma visión, de lo contrario, la fricción llevará al proyecto en distintas direcciones. Tener un equipo entusiasmado y en búsqueda de soluciones es crucial para el éxito de una *startup*. Finalmente, el trabajo en una *startup* es demandante y requiere de tiempo y esfuerzo, si los fundadores no se encuentran comprometidos al 100% con su organización, lo más probable es que esto impacte negativamente en la fricción y motivación de las personas, llevando a la organización al fracaso (Kotashev, 2019).

Por su parte la consultora especializada en prospectiva CB Insights (2021) realizó un análisis con más de 100 *startups* que han fracasado. A continuación, se muestran los principales motivos de fracaso en estas organizaciones:

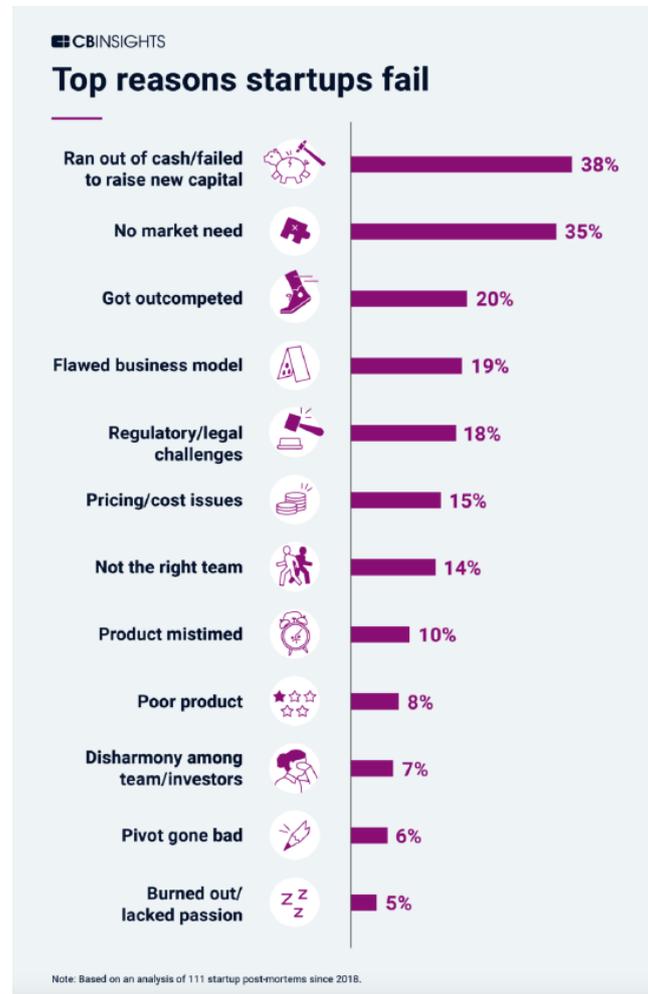


Figura 28. Razones comunes de fracaso en las *startups*.

Fuente: CB Insights (2021).

Entre los hallazgos se encuentran varios factores que se relacionan con el equipo de trabajo, por ejemplo, no tener el equipo adecuado, la falta de pasión y el “burned out” o desgaste profesional, un término utilizado para referirse a un estado de agotamiento mental, emocional y físico que se presenta como resultado de exigencias agobiantes, estrés crónico o insatisfacción laboral. El informe señala que el equilibrio entre el trabajo y la vida personal es algo que no se ve con frecuencia en el ambiente de una *startup*, en especial para sus fundadores. De hecho, Arianna Huffington, ex miembro de la junta directiva de Uber menciona que “La visión predominante de los fundadores de *startups* en Silicon Valley es una ilusión de que, para poder tener éxito, con el fin de tener un alto crecimiento, necesitas quemarte” (Huffington, como se citó en CB

Insights, 2021). Adicionalmente, se resalta la importancia de tener un equipo adecuado, con diversas habilidades y en línea con la visión de la empresa.

Si bien los factores de éxito y fracaso en las *startups* suelen ser diversos, se puede observar cierta similitud entorno a la importancia de los recursos humanos en estas organizaciones. En el caso de la consultora CB Insights “contar con un equipo poco adecuado” influye en un 14% en la probabilidad de fracaso de una *startup*, mientras que para Bill Gross el equipo de trabajo es la segunda razón de éxito de este tipo de empresas. Tomando en cuenta esta información se puede afirmar que las personas que conforman las *startups* son la clave para el éxito y sostenibilidad de la organización, de ahí la importancia de conocer y profundizar en la motivación y razones de permanencia de los empleados que deciden trabajar en una *startup*.

Atracción y rotación laboral.

El talento humano es fundamental para el funcionamiento y desarrollo de cualquier organización, especialmente en las *startups*. Conocer los factores que afectan la rotación y atracción del talento humano es crucial, ya que estos influyen directamente en el éxito o fracaso de las *startups*. La alta rotación laboral no solo genera costos adicionales y interrupciones operativas, sino que también puede afectar la cohesión del equipo. Por otro lado, atraer talento calificado es esencial para el crecimiento sostenible de la organización. Este capítulo explorará los conceptos clave de la atracción y rotación laboral y su vínculo con los factores que determinan el éxito o fracaso de las *startups*.

Rotación laboral

De acuerdo con Chiavenato (2011), la rotación de personal es “la fluctuación de personas entre una organización y su ambiente, en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización” (pág. 116).

Clasificación de la rotación laboral

Los tipos de rotación laboral pueden clasificarse según quien haya iniciado esta rotación, si es una rotación que se pudo haber evitado y si la rotación implica un proceso de reemplazo fácil o no (Griffeth et al, 2000)

- **Rotación involuntaria o voluntaria.** La rotación involuntaria se refiere a aquellos trabajadores cuyo aporte para la organización está siendo deficiente, por lo cual la empresa no desea retenerlos más; la rotación voluntaria significa que los empleados escogen libremente dejar su actual empleo, este tipo de rotación resulta indeseable ya que los líderes de la organización no solicitan o esperan esta situación.
- **Rotación funcional o disfuncional.** Dentro de las salidas voluntarias se pueden identificar dos tipos de rotación. La rotación funcional representa la salida de trabajadores poco eficientes y cuya salida no representa un problema por su facilidad para ser reemplazados. La segunda, la rotación disfuncional representa la salida de trabajadores eficaces y altamente calificados, por lo que la salida de este tipo de trabajadores le genera a la empresa una desventaja.
- **Rotación inevitable o evitable.** Dentro de las salidas disfuncionales se pueden identificar las salidas inevitables y evitables. Las salidas inevitables se presentan por situaciones que los empleadores no pueden controlar, como el nacimiento de un hijo, traslados de la familia, alguna discapacidad severa o la muerte. La rotación evitable se deriva de acciones que la organización podría ser capaz de influenciar. Por ejemplo, la salida de empleados por baja satisfacción laboral puede mejorarse con el rediseño de los planes de trabajo, de esta manera los trabajadores pueden experimentar nuevos retos y mayores oportunidades para desarrollar sus habilidades.

Costos de la rotación laboral

La rotación en las empresas es una situación cada vez más común y esto puede estar ligado a las actitudes o la propia cultura de las nuevas generaciones. Un alto índice de rotación puede representar un gran problema, no solo por la afectación en el ambiente laboral sino también por el factor económico. De acuerdo con John Badel, gerente general de Lee Hecht Harrison para Colombia, “cuando una persona deja su cargo, la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor del salario” (como se citó en Redacción El Tiempo, 2016), esto teniendo en cuenta el tiempo en el que se cubre la vacante, el tiempo de aprendizaje y el tiempo que le toma a la persona alcanzar un desempeño óptimo. Por su parte Jairo Pinilla, director de Performia, hace énfasis en que:

“La inversión de tiempo y dinero es algo que no se recupera; capacitar a un candidato y pasar la curva de aprendizaje representa retraso y desgaste para una empresa si la persona se va a corto plazo. Es importante aclararle al individuo las condiciones del cargo para que este tome la decisión de aceptar o no, tomando en cuenta las variables si no está de acuerdo con darle la oportunidad a otro” (como se citó en Redacción El Tiempo, 2016).

Es necesario entender los motivos y la problemática para plantear soluciones ante los altos niveles de rotación. Entre las causas suelen estar la falta de comunicación entre el personal y la gerencia, falta de apoyo y recursos, el desbalance en la asignación de tareas y responsabilidades y finalmente un ambiente de trabajo no deseable. Tener un panorama claro ayuda a entender que tipo de rotación se da en cada organización y como afecta al crecimiento de la empresa.

Sin embargo, es necesario reconocer que no toda la rotación es negativa, pueden existir índices bajos y saludables de rotación, lo que implica la adquisición de nuevos empleados, con nuevas visiones, retos y talentos. No obstante, se hace necesaria la medición de la calidad de la rotación, ya que la rotación en empleados clave para la empresa tiene repercusiones negativas para el ambiente laboral y la organización en general (Redacción El Tiempo, 2016).

Atracción y retención laboral

Si bien la atracción de los empleados es un primer paso, no basta con ello, es necesario ofrecer las condiciones necesarias para que el personal trabaje de manera colaborativa, agregando valor y buscando alcanzar los objetivos de la empresa que finalmente podrían facilitar el logro de los suyos. Retener al personal significa mantenerlos en la planta del personal, conservarlos y no permitir que se marchen de la empresa, y menos a la competencia (Browell, 2002). Por lo anterior, se hace necesario que las organizaciones a través de sus áreas de recursos humanos dirijan todos sus esfuerzos a diseñar estrategias flexibles, de acuerdo con las dinámicas de cada empresa.

La retención laboral implica ser cuidadosos en la selección, hacer una contratación eficaz, prepararlos para los fines específicos requeridos en la empresa, desarrollarlos al máximo en sus potencialidades, de tal forma que se conviertan en el talento clave de la empresa y hagan carrera en ella.

Como marco de trabajo la retención de empleados requiere del establecimiento de estrategias de retención, algunas de estas estrategias son:

- Proceso de reclutamiento
- Proceso de inducción para los nuevos trabajadores
- Enfoque en una cultura organizacional
- Un ambiente de trabajo que reconozca el valor de los trabajadores en la empresa
- Programas de bienestar social que busquen mejorar la calidad de vida de sus trabajadores
- Planes de carrera
- Compensaciones, entre otros

Finalmente Calderón (2007) plantea que entre las razones por las que las organizaciones deben ocuparse de retener su personal clave, está el hecho de que los talentos son quienes poseen el conocimiento, la experiencia, la habilidad y conforme pasa el tiempo se especializan cada vez más en la realización de su trabajo, razón por la cual éstas deberían establecer formas de potenciarles sus capacidades a la vez que se satisfagan sus necesidades, tanto profesionales como familiares, es decir, estableciendo estrategias claras de compensación, y planes de carrera que eviten su movilidad a otras empresas. Las estrategias de retención son un medio para evitar la movilidad o rotación.

Fit cultural

El Fit Cultural se puede definir como la capacidad con la que se ajusta o se adapta una nueva persona a una cultura empresarial determinada. Las decisiones entorno al fit cultural tienen un impacto en la persona y la empresa, en caso de que no se de ese fit, el equipo de trabajo puede experimentar complicaciones y distracciones al tratar de entablar una relación con un integrante que no encaja (Rau, 2017).

Teniendo en cuenta esto, los procesos de contratación y atracción de empleados deben ajustarse en búsqueda de un candidato que comparta o acepte los valores y la cultura de la empresa. El objetivo se centra en identificar y contratar a aquella persona que comparte la misión, visión y propósito de la organización (Rau, 2017).

Dentro de las ventajas de un proceso de fit cultural se encuentran:

- Mejor adaptación de persona/empresa, lo que implica menor tiempo en alcanzar su potencial de trabajo.
- Mejores niveles de satisfacción en los colaboradores recientes.
- Mejora el proceso de onboarding¹⁵ y el employee experience¹⁶ en general.
- Mejora los índices de retención de talento.

Por otro lado, un mal manejo de estos procesos puede generar una cultura empresarial estática, rígida y hermética. De allí la importancia de considerar la diversidad durante los procesos de contratación, en oposición un equipo homogéneo, en términos de habilidades, resultará poco ágil y estratégico para la empresa (Fierro, 2022).

Esta relación armónica entre el empleado y la organización ayuda a disminuir la rotación y mejora la productividad en general. Sin embargo, antes de lograr esta conexión, la empresa debe tener clara su cultura, valores, misión, visión y propósito. La adecuada definición de estos conceptos asegura una cultura sólida, y plantea un escenario claro para buscar a ese candidato ideal.

Aun cuando la cultura organización resulta relevante para estos procesos, es importante recordar que en caso de las *startups* puede que no esté planteada de manera explícita. Sin embargo, cabe destacar que el conjunto de creencias, formas de trabajo, interacciones, expectativas y valores de los empleados hacen parte de la cultura organizacional de una *startup*. De esta manera se pueden tener en cuenta estas características que diferencian a una organización de otra, y que como consecuencia influyen en los procesos de atracción, rotación y retención de los empleados.

1.4. Factores que afectan la permanencia y deserción del talento humano en *startups*

Una vez comprendidos los conceptos de atracción y rotación laboral, es importante reconocer que las estrategias de retención y atracción utilizadas por organizaciones tradicionales pueden

¹⁵ O proceso de inducción. Es un plan de acción utilizado por una empresa u organización para asegurar la correcta la adaptación de sus empleados a su nuevo puesto de trabajo.

¹⁶ Hace referencia a las estrategias dirigidas a motivar y a retener a los empleados en el entorno de la empresa.

no ser efectivas para las *startups*. Por lo tanto, es necesario abordar este tema desde una perspectiva diferente. Los empleados son el recurso más importante de la organización y al mismo tiempo son el recurso más difícil de gestionar, según lo afirman Suvethashri & Vickram (2020), por lo tanto, si las organizaciones desean tener una ventaja competitiva en el mercado deberán ser capaces de administrar y retener a estos recursos clave. Por ello, es fundamental conocer los diversos factores que motivan a los empleados a permanecer en una organización o a abandonarla. A continuación, se presenta una revisión bibliográfica de diversos autores que han abordado esta temática.

Como parte de su investigación Suvethashri & Vickram (2020), mencionan brevemente las estrategias básicas de retención de empleados en *startups*:

- Apreciar y reconocer los logros
- Empoderar a los empleados (darles la autoridad para realizar sus tareas)
- Creer, confiar y respetarlos
- Crear un ambiente de trabajo feliz
- Dar retroalimentación sobre su desempeño.
- Contratar a la persona adecuada.
- Valorar a los empleados como el recurso más valioso de la organización.
- Proporcionar a los empleados la información y los conocimientos necesarios.
- Respetar su moral.

Estas estrategias normalmente son agrupadas en diversas categorías como:

- **Compensación.** Es uno de los ítems de mayor influencia en la retención de empleados. Considera los salarios, bonos, seguros, vacaciones, etc. Un paquete de compensación atractivo ayudará a la retención de los empleados.
- **Ambiente.** El rendimiento de las personas que trabajan en un ambiente confortable es mayor que en otros que no lo son. Si una persona está a gusto con su crecimiento será capaz de contribuir con el crecimiento de la organización.
- **Crecimiento.** Es importante prestar atención a los objetivos personales y profesionales de los empleados.

- **Relacionamiento.** La relación que existe entre los empleados, la gerencia y sus colegas resulta relevante en términos de retención laboral.
- **SopORTE.** El rol de la gerencia resulta fundamental a la hora de dar retroalimentación y hacer sentir valorados a los empleados de su organización.

La investigación de los autores también menciona beneficios y desafíos relacionados con la retención de los empleados tales como:

- Reducción en el costo de la rotación de empleados
- Pérdida de conocimiento de la empresa
- Servicio al cliente
- Rotación que lleva a más rotaciones
- Eficiencia del trabajo
- Insatisfacción monetaria
- Contratación de personas equivocadas
- Falta de lealtad hacia la empresa
- Falta de apoyo en forma de capacitación
- Bajo presupuesto para incentivos y recompensas

El estudio de Suvethashri & Vickram (2020) concluye que los factores que más influyen en la retención de los empleados son el respeto, el reconocimiento y la recompensa, a su vez, afirman que la retención de empleados talentosos asegura una mayor satisfacción por parte del cliente, mejores tasas de venta de productos y en general mayor productividad en la empresa. Finalmente, el ensayo culmina con algunas sugerencias para la retención en las *startups* como:

- Ser flexibles con las regulaciones y las reglas, esto les permitirá a los empleados actuar con autonomía.
- Fomentar una cultura positiva y de apoyo entre los empleados, esto puede llegar a brindar mayor satisfacción que el factor monetario.
- Respetar el balance entre la vida personal y la vida laboral.
- Invertir en programas de crecimiento y capacitación mejorará la motivación de los empleados.

Continuando con la revisión bibliográfica sobre retención en las *startups*, el artículo titulado *Factors affecting talent retention in tech start-ups* (Salgado et al, 2020) ofrece una perspectiva similar sobre los aspectos que hacen a la retención y atracción de empleados. Los autores desarrollaron una encuesta enfocada en medir la prioridad de los factores que influyen en la permanencia de los empleados en *startups* mexicanas. La encuesta se dividió en cinco grandes áreas: el balance entre la vida laboral y la vida profesional, ambiente, reconocimiento, entrenamiento y bienestar. Los resultados son los siguientes:

Tab. 2: Importance of retention factors, general results

AREAS		FACTORS							Inconsistency
Work-life balance	Extra vacations	Flex time	Home office	Personal day	Referral program	Short Friday	Transportation	Vacation buy/sell	
29.78%	25.65%	25.65%	10.64%	16.60%	4.95%	10.64%	3.41%	2.46%	2.19%
Environment	Leisure room	Pet friendly	Snacks & drinks	Volunteering	-	-	-	-	
15.78%	49.18%	7.78%	30.56%	12.48%	-	-	-	-	1.81%
Recognition	Day off	Employee of the month	Feedback	Gift card	Goal bonus	Private recognition	Public recognition	-	
8.88%	11.79%	2.24%	36.86%	3.93%	11.79%	25.67%	7.72%	-	3.60%
Training	Extracurricular activities	Graduate school membership	Language studies	Training abroad	-	-	-	-	
29.78%	14.09%	26.28%	45.54%	14.09%	-	-	-	-	3.88%
Wellness	Gym membership	Health insurance	Nutritionist	Psychologist	-	-	-	-	
15.78%	19.10%	65.70%	7.60%	7.60%	-	-	-	-	2.75%

Figura 29. Factores de relevancia en la retención de empleados.

Fuente: Salgado et al (2020).

De acuerdo con el informe, los factores de retención más importantes están relacionados con el balance entre la vida laboral y la vida personal, seguido por la necesidad de capacitación y formación de los empleados. La encuesta también arrojó información entorno a las diferencias que requieren los empleados de acuerdo con su género y su generación. Para el caso de las mujeres, el balance entre la vida laboral y personal junto con un adecuado ambiente de trabajo son factores primordiales para la retención. En el caso de generaciones más jóvenes, el balance también es un factor por considerar, en este caso los millenials o generación x, buscan un lugar de trabajo flexible y enfocado en su propósito de vida.

La investigación de los autores coincide con la visión de Suvethashri & Vickram en cuanto al contexto de riesgo e incertidumbre que experimentan las *startups*, lo que las lleva a ser reconocidas como organizaciones con poca estabilidad laboral. Esto influye en el tipo de empleados que eligen trabajar en una *startup*, por lo general, son personas dispuestas a afrontar el riesgo y los cambios constantes, lo que atrae a este tipo de personas es el crecimiento

acelerado y la oportunidad de construir una cultura organizacional desde cero. Sin embargo, debido a este ambiente, la rotación de personal es un problema común entre las *startups* y afecta especialmente a aquellos talentos calificados y de valor para la empresa, lo que impacta directamente en las finanzas de la organización debido a los costos asociados con el reclutamiento, selección y entrenamiento del personal. Adicionalmente, la organización debe velar por crear y gestionar oportunidades de desarrollo para aquellos miembros competentes y que agregan valor a la organización, esto impactará en la motivación y compromiso, elementos esenciales en la estrategia de retención de una *startup* (Salgado et al, 2020).

Globant, uno de los unicornios argentinos, coincide con el desafío relacionado al manejo de los recursos humanos. Actualmente la búsqueda de talento humano se centra en el cambio cultural y las nuevas generaciones conocidas como nativos digitales. De acuerdo con una encuesta realizada por Globant (como se cita en [iProUP, 2020](#)) el 90% de las organizaciones tiene dificultades al momento de encontrar los perfiles adecuados para un puesto y un 87% reconoce que la rotación de personal es un desafío que afecta el desarrollo de la empresa.

Con respecto a la rotación de personal, el informe señala que las nuevas generaciones tienen un tiempo máximo de dos años en una organización y evidencia algunas de las razones por las que las personas renuncian a su empleo: falta de oportunidades de crecimiento, no cuentan con una retroalimentación apropiada, la mala gerencia, entre otros.

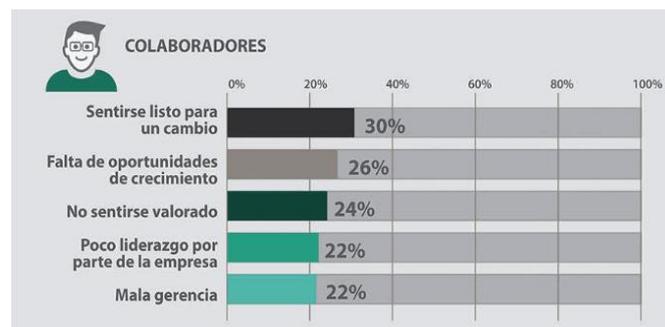


Figura 30. Razones por las cuales los colaboradores renuncian.

Fuente: iProUP (2020).

Bajo esta visión, las empresas pueden mejorar en brindarles a sus colaboradores mayor autonomía y herramientas para acceder a nuevas oportunidades, y así impactar en la motivación de sus empleados a lo largo del tiempo. Por otro lado, el informe señala que el fortalecimiento

de los vínculos entre pares resulta primordial para la retención laboral, siendo los compañeros de trabajo la mayor razón para permanecer en una organización.

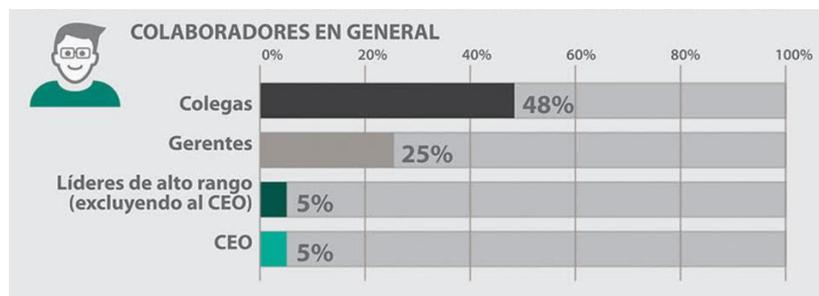


Figura 31. Vínculos que motivan la permanencia en las organizaciones.

Fuente: iProUP (2020).

Globant, destaca cinco áreas en las que las empresas deberían trabajar con el fin de brindar una mejor experiencia a sus colaboradores y aumentar la posibilidad de permanencia.

- Mejorar los vínculos entre pares hace que cada persona se sienta más comprometido con su equipo.
- La retroalimentación como herramienta de medición de desempeño laboral y desarrollo profesional.
- La importancia de valorar y reconocer las fortalezas laborales de cada uno de los colaboradores.
- Mantener una coherencia entre la cultura y los valores de la organización y las personas que la integran.

HAYS, empresa de contratación y recursos humanos, revela los resultados de la encuesta anual realizada a más de 1.300 empresas en España. En esta guía se menciona que las *startups* esperan alrededor de un 28% de deserción laboral para el año 2022, adicionalmente, un 66% de estas organizaciones admite tener dificultades para encontrar a los profesionales adecuados para cubrir las vacantes disponibles (HAYS, 2022). En el informe se resalta el rol de las *startups* como lugares atractivos para los empleados debido a características como un esquema de trabajo flexible y la posibilidad de hacer teletrabajo, dos cualidades muy valoradas por los empleados de estas organizaciones. Sin embargo, la deserción y la dificultad para encontrar empleados son dos factores relevantes en la gestión de los recursos humanos debido a su impacto en las finanzas y sustentabilidad de la empresa.

Por su parte Blazquez (2022) profundiza en aquellos atributos que resultan llamativos a la hora de retener o atraer talento hacia una *startup*, en general, se habla de un conjunto de elementos que conforman el contexto cultural de este tipo de organizaciones. La cultura al interior de una *startup* es una característica fundamental y diferencial de otro tipo de organizaciones. Entre aquellos atributos se encuentran:

- El protagonismo. Tener la posibilidad de ser parte de la historia fundacional de una organización.
- Cercanía al impacto. Conocer de primera mano cuál es el resultado de la contribución personal y como esto repercute en el modelo de negocio.
- La priorización de las ideas y los conceptos sobre la rentabilidad. Existe mayor concentración en desarrollar la idea y validar el negocio, la rentabilidad pasa a un segundo plano.
- Dinamismo. Ligado al rápido crecimiento profesional que pueden experimentar los empleados.
- Aceptación del error. Existe una cultura de apertura, flexibilidad y aprendizaje entorno al desarrollo del proyecto.
- Libertad percibida. La mayoría de las *startups* operan de manera remota y se promueve la libertad en la toma de decisiones.
- Contexto de abundancia, debido a las rondas de inversión. Es un motivo para permanecer y buscar el éxito de la organización (en un futuro puede significar tener bonos o acciones en una empresa unicornio).

Si bien estar vinculado a una *startup* ofrece beneficios culturales, también conlleva un nivel de riesgo y fracaso elevado (Gompers & Lerner, 2006). El nivel de riesgo genera un contexto desfavorable o poco atractivo para algunos empleados, lo que genera fuga de talento hacia organizaciones más estables y consolidadas (Blazquez, 2022). De acuerdo con Blazquez algunos profesionales han experimentado desafíos a la hora de adaptarse a una cultura de *startup*. Entre estos desafíos están:

- Poca experiencia en el desarrollo de negocios.
- Falta de desarrollo de procesos y procedimientos, esto puede resultar en un contexto poco desafiante.

- La toma de decisiones de manera impulsiva y experimental.
- Sensación de informalidad.
- Bajo nivel de madurez relacionado con una empresa joven con personal joven en búsqueda de emprender.
- Cultura del perdón y no del permiso que esto relacionado con la toma de decisiones de manera impulsiva.
- Estado beta permanente, ligado al desarrollo del PMV.
- Micromanagement¹⁷. La gestión del fundador de la organización puede llegar a impedir o entorpecer el crecimiento de la organización.
- Premisa de “quemar caja”. Hace referencia a utilizar todos los recursos disponibles de manera rápida para probar y experimentar las hipótesis sobre el modelo de negocio.

Finalmente, Blazquez concluye que la cultura de una *startup* tiene dos momentos: el de atracción de talentos y de expulsión de talentos. Desde una perspectiva de recursos humanos resulta importante la preparación y acompañamiento a las personas que se suman a una *startup*. Esto puede resultar no solo en encontrar personas alineadas con el fit cultural de la organización, si no en la posibilidad de crear un equipo de trabajo capaz de superar las rondas de inversión y llegar al éxito.

Planteamiento de los factores que influyen en la permanencia y deserción en *startups*

Tras revisar la información sobre los factores que influyen en la permanencia y deserción en *startups*, esta tesis propone clasificar estos factores en ocho categorías clave. El objetivo es explorar los elementos determinantes y diseñar un instrumento de investigación basado en los motivos de permanencia y deserción del talento humano en las *startups* argentinas, alineado con los objetivos iniciales del trabajo.

Antes de presentar las categorías, es necesario revisar conceptos fundamentales: talento humano, ambiente laboral y características específicas de las *startups*. Estos aspectos distinguen a las *startups* de las organizaciones tradicionales y configuran los factores que influyen en la permanencia y deserción laboral.

¹⁷ Es una forma de gerenciar ejerciendo control excesivo sobre los miembros del equipo, prestando demasiada atención a los detalles del trabajo que realizan.

Por su parte, **las startups** se caracterizan por ser organizaciones innovadoras, ágiles, con un alto manejo de tecnologías y de crecimiento exponencial. Sin embargo, también las caracteriza la incertidumbre, un nivel de riesgo elevado y el cambio constante.

El **ambiente laboral** de las *startups* se puede definir como un ámbito informal, en donde prima el trabajo en equipo, la aceptación de los errores y el trabajo centrado en las necesidades del cliente. Presenta una estructura con poco nivel de jerarquía y flexibilidad en los roles de trabajo. Usualmente las *startups* trabajan de manera remota o a través de espacios de coworking.

En cuanto a el **equipo de trabajo** de las *startups*, este se conforma mayormente por la generación millennial y según el informe de ManpowerGroup (2016), a nivel laboral, este grupo poblacional se caracteriza por trabajar en lugares que están alineados con sus propios propósitos, también buscan organizaciones poco tradicionales que brindan mayor balance entre la vida personal y profesional, así como tiempo libre y un entorno flexible. De igual manera, buscan un espacio en donde puedan ser reconocidos, valorados y recompensados.

Los tres elementos descritos anteriormente configuran un entorno con características singulares las cuales influyen en los motivos y razones de permanencia y deserción en las *startups*. Por otro lado, en la revisión bibliográfica se identifican diversas propuestas para agrupar los factores que inciden en la permanencia de los colaboradores en las *startups*. Entre las más relevantes se encuentran las de Suvethashri & Vickram (2020), quienes proponen cinco grandes esferas: compensación, ambiente, crecimiento, relacionamiento y soporte. Por su parte, Salgado et al (2020) plantean cinco categorías: equilibrio laboral, ambiente de trabajo, reconocimiento, capacitación y bienestar.

A partir de estas propuestas, la presente tesis ofrece una nueva clasificación de los factores, con el objetivo de facilitar la comprensión de las variables y su relación con la permanencia o deserción laboral. Aunque existen diversas formas de agrupar estos factores, la propuesta presentada aquí se considera la más adecuada para el planteamiento y enfoque de la tesis. A continuación, se presentan los ocho factores:

- **Compensación.**

Este factor hace referencia a todas las estrategias de retribución económica de una organización hacia sus colaboradores. En él se incluyen componentes como el salario base, los planes de

vacaciones, los sistemas de recompensas y los seguros de salud. Además, abarca el concepto de "salario emocional"¹⁸, entendido como todos aquellos elementos que contribuyen al crecimiento personal y profesional de los colaboradores, como oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento por el desempeño destacado y un ambiente de trabajo favorable.

- **Atributos del trabajo.**

Este ítem alude a las características propias de la labor del colaborador. En el caso de las *startups*, se refiere a la relevancia, complejidad, variedad, significado y valor de las tareas diarias. Esta variable también se relaciona con el trabajo en equipo, la autonomía, metodologías de trabajo y posible sobrecarga laboral.

- **Balance entre la vida personal y laboral.**

Como su nombre lo indica, esta variable busca generar un equilibrio entre el trabajo y las necesidades de cada individuo. Algunos aspectos que se relacionan con este punto son la flexibilidad horaria, el trabajo remoto, horas extras, vacaciones y el desgaste profesional "burned out".

- **Crecimiento.**

Aquí se habla de las herramientas y plataformas que brindan oportunidades de desarrollo al equipo de trabajo de las *startups*. Este aspecto se refiere a conocer los objetivos personales, establecer planes de carrera y promover su crecimiento a través de capacitaciones, cursos de idiomas, actividades extracurriculares y diversificación de tareas.

- **Soporte organizacional.**

Esta variable trata sobre la relación entre la gerencia (CEO y líderes) y los colaboradores de la *startup*. Se asocia principalmente con el estilo de liderazgo que se maneja en la organización, lo que puede influir en la gestión de recursos humanos, la disponibilidad de recursos, la manera en que se brinda la retroalimentación, el valor que se le brinda al equipo de trabajo y planes de capacitación y crecimiento. El soporte organizacional también abarca aspectos como la

¹⁸ El salario emocional reúne todos los elementos que influyen en las decisiones en el trabajo, el relacionamiento y los comportamientos. No es algo fijo, es personal y puede cambiar a lo largo del tiempo.

burocracia y el micromanagement. En general, la relación con la gerencia se caracteriza por ser un vínculo que influye en el sentido de pertenencia hacia la *startup*.

- **Ambiente laboral.**

Este factor se refiere al relacionamiento de los colaboradores con la gerencia, con los colegas y con la organización (en términos de valores y propósitos). Algunos aspectos que caracterizan esta variable son la comunicación, retroalimentación, integración, clima laboral, trabajo en equipo y el apoyo entre todos los colaboradores que integran la *startup*.

- **Compromiso.**

Esta variable hace referencia al nivel afinidad y entrega de la persona hacia la *startup*. En este caso, hay varios aspectos que influyen en el compromiso, por ejemplo, la coherencia entre los valores y la cultura organizacional, así como la armonía entre la empresa y el colaborador. El compromiso se puede ver reflejado en valores como la seguridad, confianza, lealtad y el sentido de pertenencia, lo que a su vez impacta positivamente en aspectos como la incertidumbre o alto nivel de fracaso, dos características principales de las *startups*.

- **Reconocimiento.**

Se refiere a la apreciación y valoración del desempeño, logros y contribuciones de un colaborador dentro de la organización. El reconocimiento puede manifestarse a través de palabras de agradecimiento, elogios, premios, programas de reconocimiento o incluso oportunidades de desarrollo y promoción. El objetivo del reconocimiento es fortalecer la motivación y el compromiso de los colaboradores, reforzar comportamientos positivos y fomentar un ambiente laboral gratificante. Se diferencia de la compensación ya que esta se centra en la retribución económica.

A continuación, se presenta un esquema que ilustra la estructura de los ocho factores mencionados anteriormente.

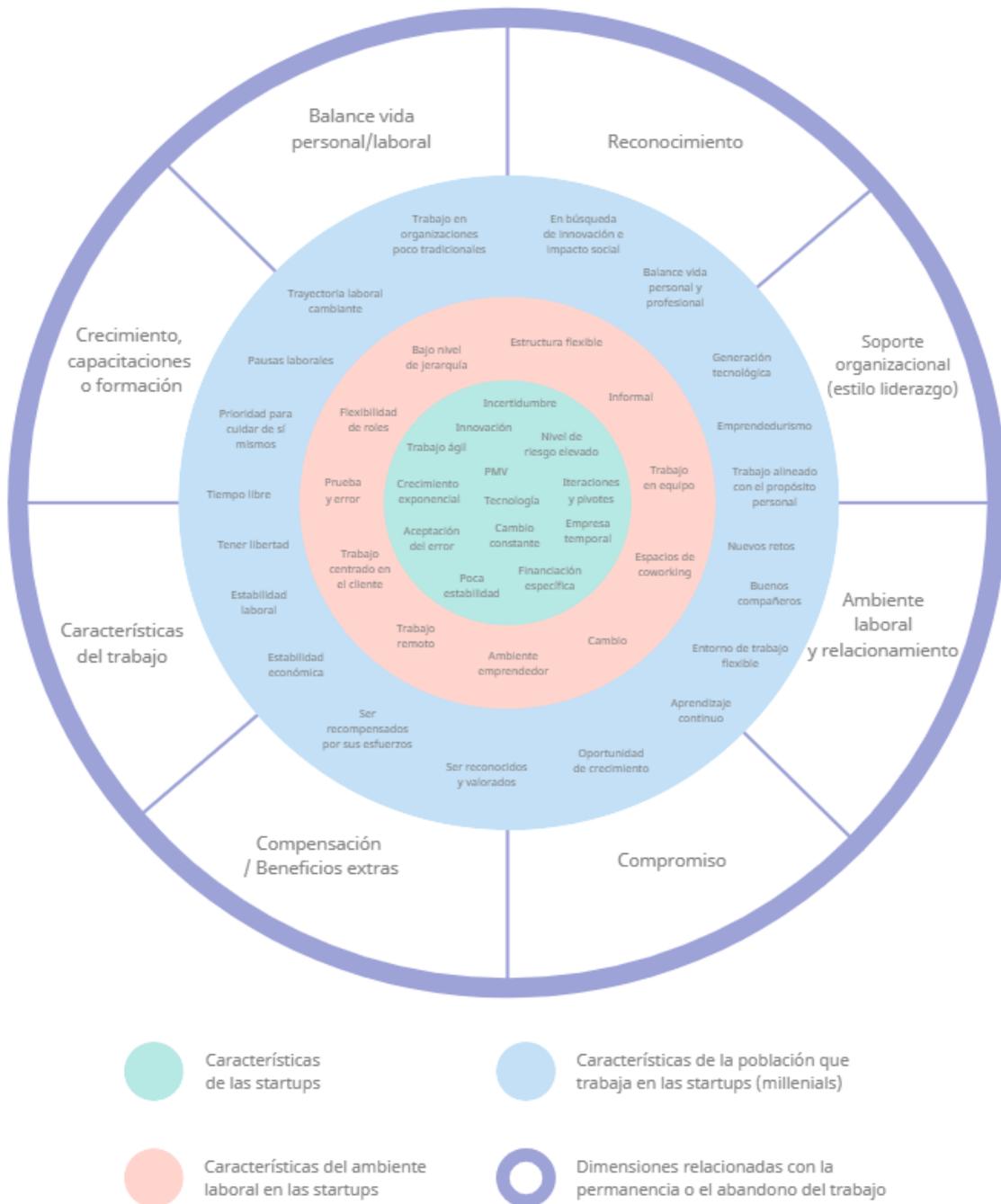


Figura 32. Caracterización de las *startups*, su ambiente laboral, sus colaboradores y la configuración de los ocho factores entorno a la permanencia y deserción en estas organizaciones.

Fuente: Elaboración propia.

La configuración de estos elementos es fundamental para el desarrollo del instrumento de investigación abordado en el capítulo 2, el cual proporciona una base sólida para evaluar los factores que influyen en la permanencia y deserción laboral en las *startups*.

2. Capítulo 2: Motivos de permanencia y deserción del talento humano en las *startups*

En el capítulo uno se destacó el talento humano como elemento clave en el éxito de una *startup*. La deserción y atracción de talento humano es, por tanto, un desafío clave para las *startups* que buscan ser sostenibles a largo plazo. Sin embargo, esta problemática ha sido abordada de manera general y global, lo que resulta en una escasez de información específica sobre la situación en Argentina.

Dada la importancia del tema, es necesario profundizar en esta problemática en el contexto de las *startups* argentinas, y dar respuesta a preguntas como: ¿cómo impacta la deserción a las *startups* argentinas? ¿Qué motiva a los profesionales a quedarse? ¿Cuál es la influencia de los líderes en la retención? ¿Cuáles son las principales causas de la deserción en este contexto?

Estas preguntas son la guía para el desarrollo de este capítulo el cual presenta la metodología del estudio. En este capítulo, se detalla la elaboración del instrumento de indagación para la recolección de datos, se describe la prueba piloto y se presenta la entrevista semiestructurada dirigida a colaboradores de *startups*, la cual guiará las entrevistas presentadas en el capítulo tres. Estas entrevistas se basaron en los ocho factores relacionados con la deserción en *startups* presentados en el primer capítulo: compromiso, compensación, atributos del trabajo, oportunidades de crecimiento, equilibrio entre vida personal y laboral, reconocimiento, apoyo organizacional y ambiente de trabajo. Este capítulo finaliza con la presentación de los datos cuantitativos recopilados, estableciendo así el marco necesario para un análisis más detallado de los temas cuantitativos en el capítulo tres.

Implicación de la investigadora

Antes de avanzar con la presentación de la metodología, es necesario abordar la implicación de la autora en la tesis. Esta implicación se refiere a cómo la experiencia, las perspectivas y los posibles sesgos de la autora han influido en el diseño, desarrollo y resultados de la investigación.

La autora de esta tesis cuenta con una experiencia profesional en el entorno de las *startups*, habiendo trabajado durante más de dos años en una *startup* en Argentina. Su experiencia laboral

ha guiado la formulación de las preguntas de investigación y el diseño del estudio, aportando una perspectiva valiosa pero también introduciendo un posible sesgo subjetivo. La autora reconoce que su conocimiento previo y sus experiencias pueden haber impactado la selección de variables y la interpretación de los datos. Se han tomado medidas para mitigar estos sesgos, como la revisión crítica de la literatura. A pesar de esto, es fundamental considerar que los hallazgos reflejan en parte la perspectiva y las experiencias de la autora.

Análisis exploratorio cualitativo

Para llevar a cabo la presente tesis, se propone realizar una investigación exploratoria de enfoque cualitativo para abordar la problemática de la permanencia en las *startups* argentinas. El objetivo es explorar las experiencias de los colaboradores en estas empresas, identificar los factores que influyen en su permanencia laboral y aportar conocimiento significativo al campo de estudio, estableciendo una base sólida para futuras investigaciones en esta área.

Debido a la escasez de estudios previos sobre la retención del talento en *startups* argentinas, este estudio se centra en comprender la experiencia de los entrevistados en ciudades como CABA y Córdoba, sin pretender generalizar la situación a todo el país. La singularidad de las *startups* como entornos laborales en constante evolución exige una investigación profunda en sus dinámicas laborales, lo que permitirá explorar hipótesis que podrán ser contrastadas en futuras investigaciones.

El estudio se centra en los colaboradores de *startups* tecnológicas como unidad de análisis. La muestra seleccionada incluyó a 10 individuos con experiencia en este tipo de empresas, residentes en CABA o Córdoba, ciudades con una alta concentración de *startups*. La selección de participantes se realizó de manera no aleatoria, intencional, aprovechando la accesibilidad de individuos disponibles en el entorno inmediato del investigador. Como método de recolección de datos, se establece la elaboración de un instrumento de indagación previo, el cual es sometido a una prueba piloto. A partir de los hallazgos y ajustes derivados de esta prueba, se desarrolla una **entrevista semiestructurada dirigida a colaboradores de *startups***. Esta entrevista utiliza preguntas abiertas con el objetivo de obtener una descripción detallada de los ocho factores propuestos que influyen en la permanencia y la rotación laboral de los entrevistados dentro de las *startups*.

Instrumento de indagación previo

El instrumento de indagación tiene como objetivo explorar los ocho factores identificados: compromiso, compensación, atributos del trabajo, oportunidades de crecimiento, equilibrio entre vida personal y laboral, reconocimiento, apoyo organizacional y ambiente de trabajo. Este instrumento se enfoca en analizar la relevancia de estos factores en la experiencia de los 10 participantes entrevistados.

Este instrumento de indagación se configura como una entrevista semiestructurada, en la cual se determina previamente qué tipo de información se busca obtener, estableciendo así un guion de preguntas (Bertomeu, 2016). Este enfoque permite una formulación de preguntas abiertas, lo que facilita la captación de información detallada en comparación con la entrevista estructurada¹⁹.

A pesar de que la mayoría de las preguntas utilizadas en la investigación son abiertas, se incorporan preguntas estructuradas con el objetivo de recopilar información de forma sistemática y comparable. No obstante, estas preguntas estructuradas se complementan con preguntas semiestructuradas, permitiendo obtener una comprensión más completa del tema.

Las preguntas planteadas en la entrevista incluyen los ocho factores propuestos en el capítulo uno, así como la experiencia laboral del colaborador a través de un enfoque biográfico. Esto implica que las preguntas se organizan en cuatro secciones:

1. **Datos básicos:** Esta sección comprende la recopilación de información fundamental del entrevistado, como nombre completo, edad, formación académica, experiencia relevante y cualquier otro dato relevante que permita contextualizar su perfil dentro del estudio.
2. **Ingreso. Momento de llegada a la *startup*:** En esta parte se investiga el momento en que el entrevistado se unió a la *startup*. Se indaga sobre las circunstancias y motivaciones que llevaron al entrevistado a unirse a la organización, así como las expectativas y la percepción iniciales de la empresa.

¹⁹ En la entrevista estructurada se decide de antemano que tipo de información se quiere y en base a ello se establece un guion de entrevista fijo y secuencial. El entrevistador sigue el orden marcado y las preguntas están pensadas para ser contestadas brevemente. El entrevistado debe acotarse a este guion preestablecido a priori.

3. **Experiencia. Desarrollo laboral en la *startup*:** Aquí se exploran los detalles del desarrollo laboral del entrevistado dentro de la *startup*. Se busca comprender las funciones desempeñadas, los retos enfrentados y la percepción personal del ambiente laboral y la cultura organizacional durante su permanencia en la empresa.
4. **Salida. Finalización del vínculo laboral:** En esta sección se aborda la finalización del vínculo laboral del entrevistado con la *startup*. Se exploran las circunstancias que llevaron a la decisión de dejar la organización, las experiencias durante el proceso de desvinculación y las percepciones sobre el impacto de su salida en la empresa.

Este enfoque biográfico permite realizar preguntas adicionales para obtener una perspectiva completa del paso del colaborador por la empresa, identificando aquellos factores que influyeron significativamente en su permanencia o deserción. Cada una de estas etapas está diseñada para abordar aspectos específicos de los ocho factores mencionados. A continuación, se presenta el instrumento de indagación, detallando su estructura y las preguntas que lo componen.

Datos básicos	Nombre	
	Edad	
	Genero	
	Formación	
Ingreso. Momento de llegada a la <i>startup</i>	¿Qué ocupación tenías antes de ingresar a la <i>startup</i> ?	
	Nombre de la <i>startup</i> en donde se trabajo	
	Rubro de la <i>startup</i> en donde se trabajo	
	Tiempo de duración en la <i>startup</i>	
	¿Puedes identificar en que etapa se encontraba la <i>startup</i> : seed, pre-seed, contaba con inversores, estaba iniciando, etc.?	
	¿Cómo llegaste a trabajar en la <i>startup</i> ?	
	¿Qué ocupación tuviste luego de salir de la <i>startup</i> ?	
Experiencia. Desarrollo laboral en la <i>startup</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo describirías la cultura organizacional de la <i>startup</i>? • ¿Consideras que existe alguna relación entre el crecimiento personal (a nivel profesional) y el crecimiento/desarrollo de la <i>startup</i>? 	Compromiso
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el impacto/incidencia de las compensaciones en el trabajo que se desarrolla en una <i>startup</i>? 	Compensación
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué consideras que se diferencia una <i>startup</i> de una empresa tradicional? ¿Es necesario el uso de diferentes habilidades o conocimientos? • ¿Cómo caracterizarías a un empleado de una <i>startup</i>? • ¿Cuáles son las características o beneficios que más valoras al trabajar en una <i>startup</i>? 	Atributos del trabajo

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera se relaciona el desarrollo de habilidades de cada persona con el crecimiento de la <i>startup</i>? • ¿De qué manera la capacitación y formación de los empleados resultan ser un beneficio para el ambiente laboral de una <i>startup</i>? 	Crecimiento
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Con frecuencia debes tomar decisiones acerca de tus prioridades personales o laborales, mientras trabajabas en la <i>startup</i>? • ¿Consideras que la flexibilidad horaria y la disponibilidad de tiempo son características importantes para trabajar en la <i>startup</i>? • ¿Consideras que una <i>startup</i> requiere de más compromiso de parte del empleado para el desarrollo y crecimiento de la empresa? 	Balance entre la vida personal y laboral
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Con que frecuencia se realizan reconocimientos o menciones especiales en el ambiente laboral de la <i>startup</i>? ¿Son de carácter informal o formal? ¿En qué contexto se dan? • Crees que los incentivos y reconocimientos son una característica diferencial de las <i>startups</i>? • ¿Qué tipo de impacto tiene la retroalimentación en el ambiente laboral de la <i>startup</i>? 	Reconocimiento
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es tu opinión acerca de la frase "Los empleados dejan a sus gerentes no a sus trabajos"? • ¿Consideras que la retroalimentación y el reconocimiento es un elemento altamente valorado entre los empleados? • ¿Cómo describirías a los líderes de una <i>startup</i>? ¿En qué se diferencian de una empresa tradicional? • ¿Es tu experiencia, es posible que la comunicación entre los empleados y los líderes de una <i>startup</i> tenga relación con la satisfacción laboral en la empresa? 	Soporte organizacional
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Normalmente te sientes inspirado o motivado por tu trabajo, o tu empleador, tu equipo? • ¿Cómo describirías la comunicación en la <i>startup</i>? • ¿Cuáles son los elementos clave para lograr la satisfacción laboral en una <i>startup</i>? 	Ambiente laboral
Salida. Finalización del vínculo laboral	¿Cómo fue el proceso de tu salida de la <i>startup</i> ?	
	¿Recomendarías trabajar en una <i>startup</i> ?	
	Si tuvieras la oportunidad ¿volverías a escoger una <i>startup</i> como lugar de trabajo?	
	¿Qué valores o características buscas en un trabajo?	

La entrevista presentada será testada con el fin de identificar áreas de mejora y garantizar la claridad y comprensión del instrumento. A continuación, se describe el proceso de la prueba piloto.

Prueba piloto

El desarrollo de las entrevistas con colaboradores de *startups* requiere de la elaboración de una prueba piloto. Esta prueba tiene como objetivo

- Ser un ensayo previo antes de la aplicación de la entrevista a un grupo de personas más grande.
- Identificar problemas en la estructura, o en el contenido de la entrevista.
- Contribuir con el ajuste de la redacción, orden, tiempo y otros detalles relevantes para mejorar la calidad de la entrevista.

A continuación, se describe el proceso detallado de la prueba piloto y los resultados obtenidos.

Fecha de la prueba	Viernes 21 abril 2023
Objetivo de la prueba	Ser un ensayo previo a la entrevista e identificar problemas estructurales
Público objetivo	Colaboradores de startups argentinas
Participantes	1
Método de selección de los participantes	Selección no aleatoria, intencional
Instrumento de recolección de datos	Cuestionario de entrevista semiestructurada
Modalidad de la entrevista	Online
Duración de la entrevista	42 minutos
Resultados esperados	Identificar problemas en las preguntas o en las instrucciones, determinar la duración adecuada de la entrevista y establecer un protocolo para la realización de futuras entrevistas. ^{miro}

Figura 33. Ficha de la prueba piloto

Fuente: Elaboración propia.

El proceso de la prueba piloto consistió en una entrevista realizada a través de una plataforma en línea, seleccionando a un participante con experiencia previa en *startups*. El criterio para seleccionar a la persona entrevistada se basó en su experiencia previa en *startups* y en que ya no estuviera activamente empleada en la *startup*, asegurando así una perspectiva completa desde el inicio hasta la salida de su experiencia laboral. La candidata elegida, una mujer argentina de 35 años con licenciatura en comunicación y experiencia en tres *startups*, fue seleccionada utilizando la red de contactos de la autora de la tesis.

Se prepararon los materiales necesarios antes de la entrevista, incluyendo una presentación²⁰ y una aplicación de grabación de voz. Se elaboró un documento que presentaba las preguntas de la entrevista de manera clara y organizada, asegurando que se mantuviera el enfoque en cada una de ellas. Además, se llevaron a cabo pruebas de grabación con varias aplicaciones disponibles para computadora y teléfono celular, con el fin de registrar la entrevista adecuadamente.

La entrevista tuvo lugar el viernes 21 de abril a las 4 pm, a través de la plataforma de videoconferencia Meet de Google. En el inicio de la sesión, se presentó la prueba piloto y su objetivo, además de mencionar que la sesión sería grabada. Durante el desarrollo de la entrevista, no se registraron contratiempos relevantes. Al concluir, se procesó la grabación obtenida mediante Pin Point²¹, con el fin de obtener la transcripción textual de la entrevista realizada.

La prueba piloto y su correspondiente transcripción arrojaron resultados satisfactorios conforme a los objetivos establecidos previamente. Para preservar la confidencialidad y los datos sensibles de la participante, la información se presenta en extractos de conversaciones y análisis, garantizando la protección de su identidad.

Durante la prueba piloto, se identificaron áreas susceptibles de mejora y se evaluó la claridad y comprensión de las preguntas destinadas al público objetivo de la entrevista. Además, se identificaron tres tipos de hallazgos:

- Hallazgos técnicos relacionados con el funcionamiento de las aplicaciones y la preparación para la entrevista.
- Hallazgos estructurales en cuanto a la organización y redacción de las preguntas.
- Hallazgos conceptuales referentes a la discusión acerca de los motivos de estabilidad laboral en las *startups*.

En lo que respecta a los **hallazgos técnicos**, cabe destacar la relevancia de verificar el correcto funcionamiento de las aplicaciones de grabación de voz. En el caso de la prueba piloto, se

²⁰ La presentación puede ser consultada en el siguiente link: <https://jf8ji6t36ec.typeform.com/to/wiF348CW>

²¹ Pinpoint es una herramienta de Google desarrollada para periodistas y creadores de contenido que les ayuda a transcribir, organizar y buscar información en entrevistas y grabaciones de audio.

utilizaron tres aplicaciones, pero solo una de ellas logró registrar la entrevista de manera adecuada. Dicha grabación resulta fundamental para dar continuidad al proceso de análisis. Por lo tanto, resulta imprescindible contar con una herramienta de grabación de voz funcional y confiable.

Por otra parte, la herramienta Pin Point resultó de gran utilidad en la transcripción de la entrevista grabada. No obstante, no se trata de una herramienta plenamente confiable, ya que al momento de revisar el texto obtenido se encontraron ausencias de texto, palabras incorrectas y errores en la puntuación. Por consiguiente, se hace necesario realizar un paso adicional previo a la etapa de análisis de los resultados de las entrevistas.

En relación con los **hallazgos estructurales**, se hace evidente la necesidad de organizar y redactar las preguntas de tal manera que se obtenga un relato coherente y consecuente con la historia y experiencia laboral de cada persona. Asimismo, se ha notado la presencia de preguntas redundantes que, además de agotar al entrevistado, pueden generar confusión. En consecuencia, es fundamental revisar la pertinencia y relevancia de cada una de ellas, a fin de lograr una entrevista más dinámica y enriquecedora, sin exceder un tiempo razonable. En este sentido, se ha evidenciado que la prueba piloto tuvo una duración de 42 minutos, lo que podría reducirse a 30 minutos con el fin de mejorar la experiencia de la entrevista.

En cuanto a los **hallazgos conceptuales**, cabe resaltar que se confirmó la validez de la información obtenida a través de las preguntas realizadas. La participante pudo comprender claramente las preguntas planteadas y proporcionar respuestas coherentes con su experiencia y contexto laboral. Además, durante la entrevista, la participante compartió frases y experiencias que se relacionan con algunas de los ocho factores²² previamente planteados para abordar la problemática de la deserción y la permanencia en este tipo de organizaciones²³.

Después de revisar y analizar las respuestas basadas en los ocho factores planteados, se puede afirmar que la estructura y el diseño del cuestionario son adecuados para lograr el objetivo de investigar los motivos principales que influyen en la permanencia o deserción de los

²² Los ocho factores son: compromiso, compensación, atributos del trabajo, crecimiento, balance entre la vida laboral y personal, reconocimiento, soporte organizacional y ambiente laboral.

²³ En el Apéndice 2 se detallan hallazgos preliminares de la prueba piloto sobre la experiencia de la participante respecto a los ocho factores investigados.

profesionales en las *startups* argentinas. Sin embargo, tras identificar los principales hallazgos, es necesario realizar una revisión y ajuste de la entrevista antes de aplicarla a un mayor número de participantes asegurando así una mayor claridad y efectividad.

Es importante destacar la necesidad de contar con un protocolo que permita mantener una metodología clara y estructurada en el proceso de recolección de información. Dicho protocolo permite recabar datos de forma sistemática y estandarizada, lo que facilita un análisis objetivo y preciso y la obtención de conclusiones claras. Asimismo, al proporcionar información a los candidatos y grabar las entrevistas, se genera un ambiente de confianza y transparencia que propicia la disposición de los participantes a compartir sus experiencias e ideas de forma honesta y abierta.

En este sentido, se presenta a continuación el protocolo que se debe seguir. El objetivo de este instrumento es facilitar el análisis y procesamiento de las entrevistas obtenidas.

1. Seleccionar a los candidatos: Utilizar la red de contactos de la autora de la tesis como fuente de reclutamiento para seleccionar a los candidatos que cumplen con los criterios establecidos.
2. Programar las entrevistas: Se debe coordinar con los candidatos la fecha y hora para la realización de la entrevista, proporcionando los detalles de la plataforma que se utilizará para la videollamada.
3. Proporcionar información a los candidatos: Informar a los candidatos sobre los objetivos de la entrevista, el tiempo estimado de duración, la plataforma a utilizar, las preguntas a responder, la autorización para grabar la entrevista y cómo se utilizarán los resultados de esta.
4. Hacer ensayos de grabación de voz. Antes de cada entrevista, es recomendable practicar con la herramienta de grabación para garantizar una sesión exitosa y de calidad.
5. Realizar las entrevistas: Se deben realizar las entrevistas con los candidatos según el horario programado, utilizando la plataforma de videollamada establecida. Durante la entrevista, se debe grabar el audio para su posterior transcripción.
6. Transcribir las entrevistas: Una vez realizadas todas las entrevistas, transcribir los audios grabados a texto para poder analizar las respuestas.

Este protocolo se deriva de los resultados y ajustes necesarios identificados en la prueba piloto, los cuales sirven como base para el desarrollo de entrevistas con una audiencia más amplia. A continuación, se presenta la entrevista final con las modificaciones realizadas.

Entrevista semiestructurada dirigida a colaboradores de *startups*

Basado en los hallazgos de la prueba piloto, se ha desarrollado un instrumento de indagación denominado **entrevista semiestructurada dirigida a colaboradores de *startups***. Esta versión mejorada y completa del instrumento está diseñada para ser aplicada a un número mayor de participantes. Las diferencias fundamentales con respecto al instrumento original son:

- **Estructura de la entrevista:** La entrevista se compone de siete secciones diseñadas para mejorar la coherencia y fluidez del proceso. Además de las cuatro secciones previas del instrumento anterior (datos básicos, ingreso, experiencia y salida), se han añadido tres nuevas secciones. La primera es una sección de presentación, que actúa como introducción y guía para el entrevistador. La segunda es una sección de relación laboral, destinada a comprender el estado ocupacional del participante y su conocimiento general sobre *startups*. Por último, se incorpora una sección de descripción de la *startup*, diseñada para obtener una visión panorámica de los sectores, tiempos y características de las *startups* en las que el participante ha trabajado.
- **Indagación:** Esta entrevista semiestructurada de enfoque cualitativo destaca por el papel del entrevistador como investigador que aporta profundidad y significado al discurso del entrevistado. Se enfatiza la importancia de complementar algunas preguntas con indagaciones adicionales, tales como: "¿Por qué?", "¿En qué sentido lo menciona?", "¿Qué significa para usted...?". Estas preguntas de profundización están marcadas en el formato de la entrevista para guiar al entrevistador, quien puede ajustar el orden de las preguntas según las respuestas obtenidas y, en ocasiones, introducir nuevas interrogantes basadas en la información proporcionada por el entrevistado (Bertomeu, 2016).

Estos ajustes, que incluyen modificaciones y la adición de nuevas preguntas, tienen como objetivo mejorar la coherencia y facilitar un mayor entendimiento sobre la temática de la permanencia y deserción en *startups*, así como la experiencia de los entrevistados. A

continuación, se presenta la **entrevista semiestructurada dirigida a colaboradores de startups**.

Presentación	Frase introductoria: La siguiente entrevista hace parte de la investigación que estoy desarrollando como parte de mi tesis, la cual se enfoca en los factores que afectan al talento humano de las <i>startups</i> en Argentina. La entrevista estará siendo grabada y la información compartida aquí se usará únicamente con fines académicos. La intención es conversar y compartir la experiencia que has tenido al trabajar en este tipo de organizaciones. Podemos enfocarnos en una <i>startup</i> o más, si has trabajado en más de una <i>startup</i> .	
Datos de clasificación	Nombre	
	Edad	
	Sexo (<i>Solo se anota, no se pregunta</i>)	
	Formación	
Relación laboral con empresas startups	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Estás trabajando actualmente? ¿Dónde? ¿qué tipo de empresa es? 2. ¿Conoces el concepto de <i>startup</i>? (<i>Si lo conoce, indagar</i>) ¿qué sería para ti una <i>startup</i>? 3. ¿La empresa donde estás podría ser considerada una <i>startup</i>? ¿Por qué? 4. ¿Qué valores o características buscas en un trabajo? 	
Descripción de la startup	<ol style="list-style-type: none"> 5. ¿Me podrías decir el Nombre de la(s) <i>startup</i>(s) en las que trabajas o has trabajado? (opcional) 6. Antes de trabajar en una <i>startup</i> ¿trabajaste en otro tipo de empresas? ¿Cuál era tu ocupación y en qué tipo de empresa trabajaste antes de ingresar al mundo de las <i>startups</i>? 7. ¿En qué rubro(s) se encuentran o encontraba(n) la(s) <i>startup</i>(s) en las que trabajaste? 8. ¿Cuántas personas formaban parte de la(s) <i>startup</i>(s) en las que estuviste? 9. Pensando ahora en la <i>startup</i> en que estás o estuviste trabajando, me gustaría que me digas en qué etapa se encontraba respecto de los siguientes aspectos: 10. ¿Estaba comenzando o ya tenía clientes? ¿qué tipo de clientes? ¿te acuerdas de cuántos? 11. Estabilidad ¿la veías una empresa estable, con una actividad sustentable – con fondos? ¿Inversores? 12. Tiempo de actividad, ¿Cuánto tiempo lleva o llevaba en el mercado) 	
Ingreso. Momento de llegada a la startup y permanencia	<ol style="list-style-type: none"> 13. ¿Cómo llegaste a trabajar en la(s) <i>startup</i>(s)? ¿Fue algo inesperado o fue una decisión intencional querer trabajar en este tipo de organizaciones? ¿Cómo hiciste? ¿Buscaste trabajar allí? <i>¿Por qué?</i> 14. ¿En qué área trabajaste dentro de la(s) <i>startup</i>(s)? 15. ¿Cuánto tiempo estuviste trabajando en la(s) <i>startup</i>(s)? 	
La cultura organizacional y experiencia. Desarrollo laboral en la startup	<ol style="list-style-type: none"> 16. Cuando menciono "compromiso" en el contexto de trabajar en una <i>startup</i>, ¿qué ideas o conceptos te vienen a la mente? <i>¿por qué?</i> 17. ¿Qué opinas sobre el aporte y el valor de los colaboradores para una <i>startup</i>? <i>¿Consideras que es importante? ¿En qué sentido? ¿Cuál es el valor? ¿por qué?</i> 	Compromiso / Crecimiento

	<p>18. ¿Cómo describiría la cultura organizacional en las <i>startups</i> en las que has estado involucrado/a?</p> <p>19. ¿Consideras que existe alguna relación entre el crecimiento profesional y el crecimiento/desarrollo de la <i>startup</i>? <u>¿por qué? ¿en qué sentido? Podrías dar un ejemplo.</u></p> <p>20. ¿Se ofrece capacitación desde la empresa a sus colaboradores? ¿Qué tipo? y eso cómo lo ves? ¿En qué afecta?</p> <p>21. ¿Qué rol juegan la capacitación y formación del talento humano? <u>¿En qué sentido? Podrías darme un ejemplo.</u></p>	
	<p>22. Pensando en la compensación ¿Cuál es el impacto que tienen las compensaciones, entendidas como salario y paquete de beneficios, en tu rendimiento y desarrollo laboral? <u>¿Por qué? ¿en qué sentido?</u></p> <p>23. ¿Qué haría que te quedas o te vayas? <u>¿Por qué? ¿en qué sentido?</u></p> <p>24. ¿Con que frecuencia se realizan reconocimientos o incentivos en la <i>startup</i>? ¿Son de carácter informal o formal, se dan de manera pública o privada?</p> <p>25. ¿Consideras que los incentivos y reconocimientos son características distintivas de las <i>startups</i> en comparación con otras organizaciones?</p> <p>26. ¿Qué tipo de impacto tiene la retroalimentación en el ambiente laboral de la <i>startup</i>? ¿Es un elemento de valor para los colaboradores?</p> <p>27. ¿Cuáles son las características o beneficios que más valoras de trabajar en una <i>startup</i>?</p>	Compensación, beneficios y reconocimiento
	<p>28. ¿Cuáles son las diferencias de trabajar en una <i>startup</i> vs trabajar en una empresa tradicional? <u>¿Por qué?</u></p> <p>29. ¿Consideras que se requieren habilidades o conocimientos distintos para trabajar en una <i>startup</i> vs en una empresa tradicional? <u>¿cuáles? ¿Por qué?</u></p> <p>30. ¿Cómo describirías a un colaborador de una <i>startup</i>? Lo primero que te venga a la mente.</p> <p>31. ¿Te gusta tu trabajo? <u>¿por qué?</u></p> <p>32. ¿Consideras que las tareas que realizas diariamente influyen en tu satisfacción y motivación laboral?</p> <p>33. A continuación, hay una lista de varios atributos de una <i>startup</i>. Podrías ordénalos del más importante al menos importante al momento de decidir si quedarse o no en una empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos, compensaciones, premios • Flexibilidad horaria y espacial • Estabilidad • Posibilidad de aprendizaje y capacitaciones • Reconocimientos y menciones especiales • Equipo de trabajo 	Atributos del trabajo

	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación con la organización y el CEO/C-Level • Relevancia y valor de las tareas diarias • Propósitos alineados <p>34. <u>¿Por qué hiciste ese ranking? ¿Qué criterios tuviste en cuenta? ¿Algún ejemplo? ¿Por qué? Indagar en profundidad</u></p>	
	<p>35. ¿Trabajas muchas horas? ¿Cuántas? ¿trabajas de manera virtual, presencial o híbrida?</p> <p>36. ¿Cómo es el balance entre tu vida personal y laboral? ¿Sientes que hay un equilibrio? <u>¿Por qué?</u></p> <p>37. ¿Con frecuencia debes tomar decisiones acerca de tus prioridades personales o laborales, trabajando en una <i>startup</i>?</p>	Balance entre la vida personal y laboral
	<p>38. ¿Cuál es tu opinión acerca de la frase "Los empleados dejan a sus gerentes no a sus trabajos"?</p> <p>39. ¿Cómo describirías a los líderes o C-Level²⁴ de una <i>startup</i>? ¿En qué se diferencian de una empresa tradicional? <u>¿por qué? en qué sentido, podrías dar un ejemplo</u></p> <p>40. ¿Cómo describirías la comunicación en la <i>startup</i>? ¿Consideras que tiene relación con la satisfacción laboral?</p>	Soporte organizacional
	<p>41. Sobre el ambiente laboral, ¿cómo lo describirías? <u>¿Por qué? ¿Podrías darme un ejemplo? Y ¿qué y de qué manera se podría mejorar? ¿Por qué? ¿cómo sería?</u></p> <p>42. ¿Normalmente te sientes inspirado o motivado por tu trabajo, o tu empleador, tu equipo? <u>¿Por qué? en qué sentido?</u></p>	Ambiente laboral
Salida. Finalización del vínculo laboral	<p>43. ¿Cuáles son los desafíos más frecuentes a los que se enfrentan los colaboradores en <i>startups</i> tecnológicas?</p> <p>44. ¿Cómo fue el proceso de tu salida de la <i>startup</i>? ¿Fue voluntario? ¿Fue decisión de la empresa?</p> <p>45. ¿Qué ocupación tuviste luego de salir de la <i>startup</i>?</p> <p>46. ¿Recomendarías trabajar en una <i>startup</i>?</p> <p>47. ¿Qué recomendaciones o consejos brindarías a alguien que está considerando unirse a una <i>startup</i> tecnológica?</p> <p>48. Si tuvieras la oportunidad ¿volverías a escoger una <i>startup</i> como lugar de trabajo? O ¿preferirías trabajar en otro tipo de empresas?</p>	

El diseño y desarrollo de esta **entrevista semiestructurada dirigida a colaboradores de *startups*** constituyen la herramienta fundamental para explorar los motivos de permanencia y deserción del talento humano en las *startups* argentinas, a través de entrevistas con trabajadores

²⁴ Un **C level** es un ejecutivo de primer nivel. En español también se denominan **directores ejecutivos** y son los máximos responsables de una empresa o un departamento. La palabra clave en este nivel es Chief (jefe) y se refiere a los puestos de una empresa de alta dirección como por ejemplo el CEO (Chief Executive Officer).

del sector. El procesamiento y análisis de la información recolectada permitirán formular una perspectiva inicial sobre los elementos que afectan la estabilidad laboral en este contexto.

Durante las entrevistas, surgieron algunas dificultades no anticipadas. La principal fue su extensión promedio de 56 minutos, lo que generó cansancio tanto en los entrevistados como en la investigadora, afectando potencialmente la calidad de las respuestas y la dinámica de las entrevistas. Para futuras investigaciones, se recomienda reestructurar el formato para profundizar en temas clave y optimizar el tiempo. Sin embargo, en este estudio, las entrevistas buscaban extraer la mayor cantidad de información posible para un análisis profundo de la deserción y permanencia en *startups* argentinas.

El diseño de las entrevistas y los resultados obtenidos arrojan otras consideraciones importantes. Es fundamental redactar preguntas claras y precisas para facilitar la comprensión y un diálogo fructífero. Además, la muestra poblacional limitada de este estudio exige ampliar el número de participantes para obtener resultados concluyentes y confiables. Esto permitirá determinar si los factores propuestos son generalizables o si reflejan percepciones sesgadas limitadas a la experiencia de los participantes.

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas, centrándose en el análisis cuantitativo de los datos. En el tercer capítulo, se profundiza en los ocho factores identificados a través de un análisis cualitativo.

Visualización de los datos estructurados de la entrevista

El diseño de la entrevista y sus preguntas estructuradas constituyen la base para el análisis de los datos cuantitativos recopilados. A continuación, se describe el proceso de la entrevista y se presentan los primeros hallazgos relacionados con la información cuantitativa obtenida. Esta información se clasifica en dos categorías principales: análisis de datos y análisis biográfico, los cuales se abordan en detalle más adelante.

Las entrevistas se realizaron de manera virtual a través de la plataforma Meet. La selección de los participantes se basó en su experiencia laboral en al menos una *startup*, utilizando la red de contactos de la autora de esta tesis. Se prepararon los materiales necesarios, que incluían una presentación con las preguntas y una aplicación para la grabación de voz. Posteriormente, se

empleó la herramienta Pin Point para obtener una transcripción textual de las entrevistas. A continuación, se describe el proceso detallado de las entrevistas realizadas y los resultados obtenidos.

Fecha de la entrevistas	9 al 23 de junio 2023
Objetivo de las entrevistas	Indagar sobre la experiencia laboral de los colaboradores en startups argentinas
Público objetivo	Colaboradores de startups argentinas
Participantes	9
Método de selección de los participantes	Selección no aleatoria, intencional
Instrumento de recolección de datos	Cuestionario de entrevista semiestructurada
Modalidad de la entrevista	Online
Duración promedio de las entrevistas	56 minutos
Resultados esperados	Se busca obtener un panorama general de aquellos motivos y razones de permanencia y deserción en startups argentinas

Figura 34. Ficha de las entrevistas

Fuente: Elaboración propia.

Se obtuvieron resultados alentadores en relación con los objetivos establecidos previamente. Fue posible adquirir un mayor conocimiento y profundizar en las experiencias laborales de los colaboradores en *startups*, así como explorar con mayor detalle los factores clave que influyen en su permanencia en este tipo de organizaciones.

Para categorizar y organizar la información recopilada, se utilizó la plataforma *Airtable*, que permite crear tablas y gráficos para una mejor comprensión y visualización de los datos. Con el objetivo de salvaguardar la identidad y datos sensibles de los entrevistados, el análisis se presenta a través de extractos de conversaciones y tableros de datos, protegiendo la información del participante.

La metodología planteada, la entrevista semiestructurada y las respuestas obtenidas facilitan el análisis de la información la cual se estructura de la siguiente manera:

- **Análisis de datos.** En este análisis se presentan los datos de tipo cuantitativo que proporcionan una descripción general de la población entrevistada, así como de las *startups* en las que estuvieron involucrados los participantes.

- **Análisis biográfico.** Este aspecto se refiere a la revisión de la historia laboral de los participantes con el fin de determinar si algún factor de su trayectoria laboral influye en la decisión de elegir permanecer o no en una *startup*.

El siguiente gráfico ofrece una representación visual de los datos recopilados durante las entrevistas realizadas con los colaboradores de las *startups* argentinas.

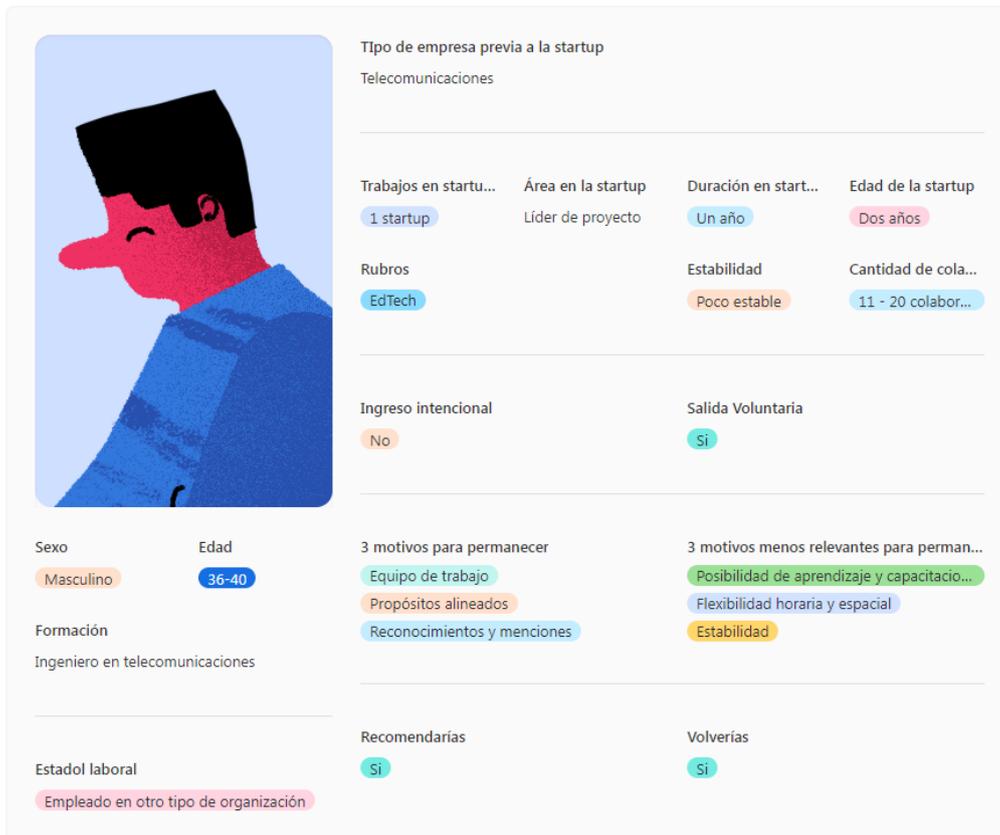


Figura 35. Perfil de la entrevista 4

Fuente: Elaboración propia en plataforma Airtable

Análisis de datos

Durante el transcurso de la entrevista, los participantes fueron indagados acerca de diversos aspectos que permiten caracterizar al colaborador promedio que labora en *startups* tecnológicas en Argentina. Entre los aspectos evaluados se encuentran el estado laboral, la edad, la formación académica y otros elementos relevantes. A continuación, se exponen los hallazgos más relevantes respecto a la descripción demográfica de la población entrevistada.

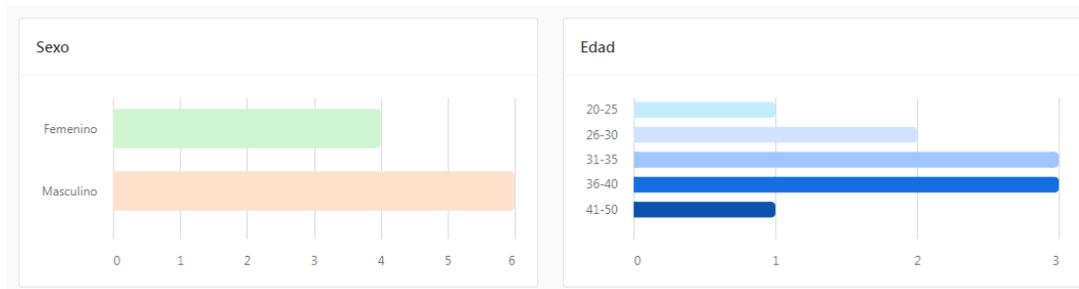


Figura 36. Sexo y edad de la población entrevistada

Fuente: Elaboración propia en plataforma Airtable

En el conjunto de la población entrevistada, se observa una marcada preponderancia del género masculino en comparación con el femenino. En relación con la edad, la mayoría de los participantes supera los 31 años, corroborando así la información previamente reportada por ManpowerGroup (2016) acerca de la predominancia de la generación millennial en la actual fuerza laboral. En cuanto a la situación laboral, se destaca que la mayoría de los entrevistados se encuentran actualmente empleados.

De ellos, tres individuos continúan su trayectoria profesional en *startups*, mientras que cinco personas han optado por transitar hacia organizaciones de diferente naturaleza. Este último hallazgo puede ser un indicio acerca de las tendencias y preferencias laborales de los profesionales que se desempeñan en el ámbito tecnológico en Argentina.

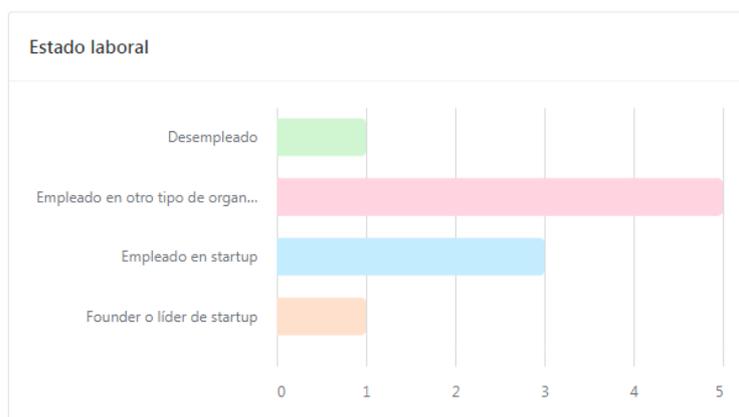


Figura 37. Estado laboral de la población entrevistada

Fuente: Elaboración propia en plataforma Airtable

En relación con la experiencia laboral en *startups*, la mayoría de los participantes ha señalado haber trabajado en más de una de estas empresas. Es importante destacar que la duración promedio de su empleo en este tipo de organizaciones fue de aproximadamente un año. Este

dato podría sugerir la existencia de una movilidad laboral relativamente frecuente en el entorno de las *startups*, lo cual puede tener un impacto significativo en el desarrollo de habilidades y en el crecimiento tanto de los colaboradores como de la propia organización.

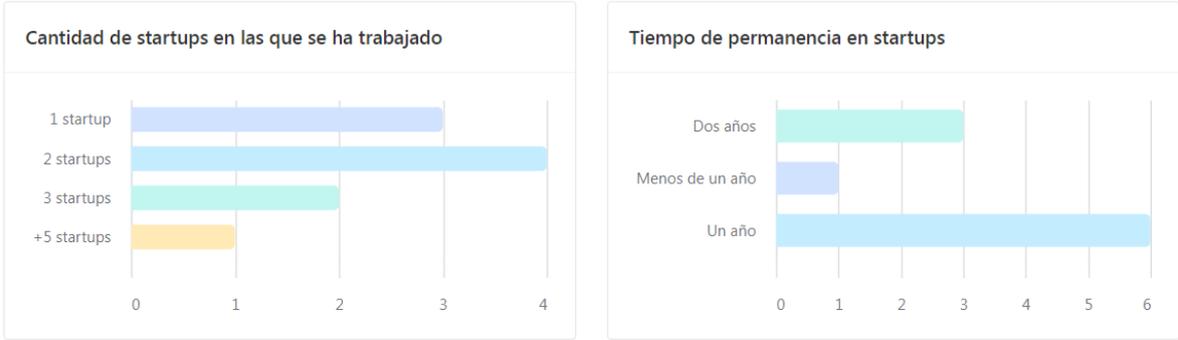


Figura 38. Experiencia laboral y tiempo de permanencia en *startups*

Fuente: Elaboración propia en plataforma Airtable

Esta alta rotación en *startups* puede tener diversas implicaciones. Por un lado, puede brindar a los trabajadores la oportunidad de adquirir habilidades y conocimientos al enfrentarse a distintos desafíos en cada nueva empresa en la que se involucran. Esto, a su vez, puede generar una mayor capacidad de adaptación y flexibilidad en el ámbito laboral. Por otro lado, para las *startups*, la rotación puede significar la entrada de talento fresco y nuevas perspectivas, pero también puede plantear desafíos en términos de retención y continuidad de proyectos.

Las *startups* se distinguen por encontrarse en su fase inicial, que generalmente abarca los dos primeros años de existencia, y cuentan con un equipo de trabajo conformado por aproximadamente 20 colaboradores. Durante esta fase temprana, los entrevistados destacaron la percepción de poca estabilidad, siendo esta la respuesta más común al respecto. Es importante tener presente que, durante esta fase inicial, las *startups* enfrentan diversos desafíos significativos. Entre estos desafíos se encuentran la búsqueda de financiamiento para impulsar sus operaciones, la validación y ajuste constante de su modelo de negocio en respuesta al feedback y la captación de talento clave para impulsar su desarrollo.

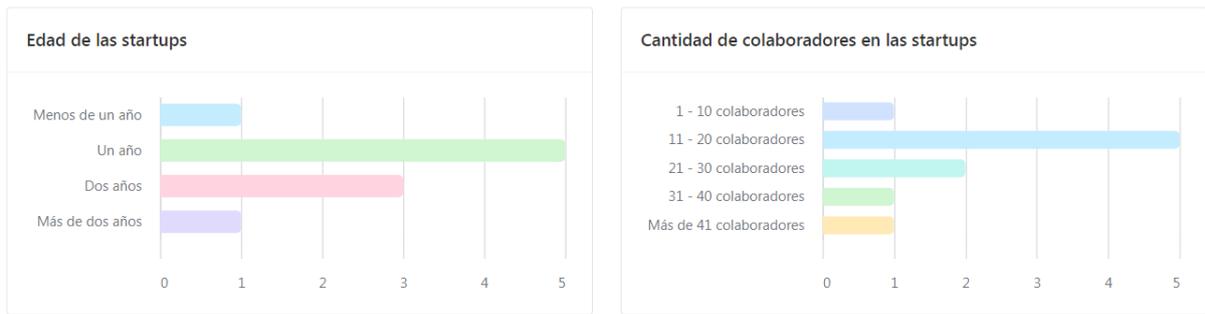


Figura 39. Caracterización de las *startups* según su edad y cantidad de colaboradores

Fuente: Elaboración propia en plataforma Airtable

Resulta relevante mencionar que la mayoría de las *startups* no logran superar esta etapa inicial debido a la complejidad y riesgo asociados a los inicios (Gompers & Lerner, 2006). No obstante, algunas de ellas presentan el potencial de crecer y convertirse en empresas consolidadas y exitosas en sus respectivas industrias.

Si bien los rubros de las *startups* en las que participaron los entrevistados son diversos, abarcando áreas como agricultura, criptomonedas, educación y recursos humanos, todas comparten un factor común: el uso y desarrollo de tecnologías. Esta característica es fundamental en el entorno empresarial actual, donde las *startups* buscan innovar y diferenciarse a través de soluciones tecnológicas disruptivas.

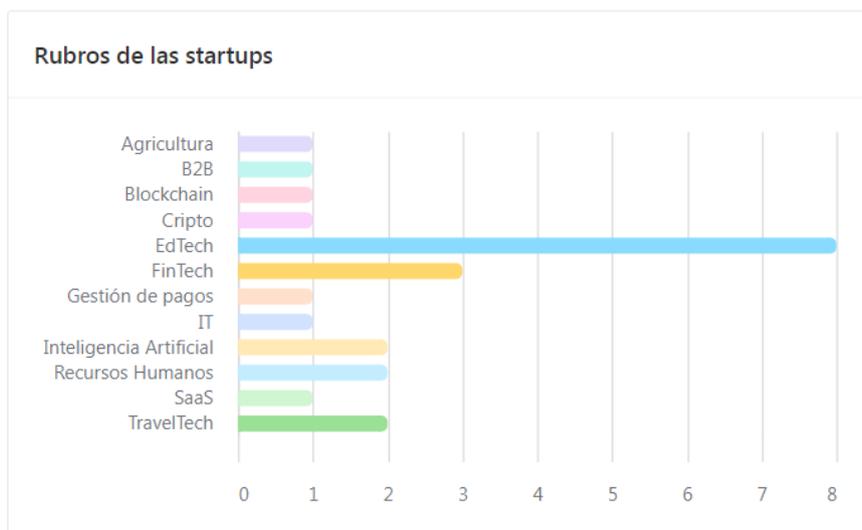


Figura 40. Caracterización de las *startups* según su rubro

Fuente: Elaboración propia en plataforma Airtable

En general, a partir de las entrevistas realizadas, se observa que los colaboradores suelen ser personas jóvenes que muestran una tendencia a cambiar de empleo con cierta frecuencia, presentando una rotación laboral promedio de aproximadamente un año. Además, es común que estos colaboradores hayan trabajado en más de una *startup*, así como en otras organizaciones de diferente naturaleza.

Por otro lado, las *startups*, en su mayoría, se caracterizan por ser organizaciones jóvenes, generalmente en sus etapas iniciales de desarrollo, y están relacionadas principalmente con la industria de la tecnología. Además, estas empresas emergentes suelen contar con un equipo de trabajo de tamaño mediano, lo que les permite mantener una estructura ágil y adaptativa en su funcionamiento.

Este perfil tanto de los colaboradores como de las *startups* refleja la dinámica propia del entorno empresarial actual, donde la movilidad laboral y tecnología resaltan como elementos clave.

Análisis biográfico

En el marco de la metodología propuesta y el diseño de la entrevista, se elaboraron preguntas específicas destinadas a explorar la trayectoria laboral de los entrevistados. El objetivo era indagar sobre aspectos tales como su formación académica, experiencia laboral previa, tiempo de permanencia en la organización, razones de su partida, entre otros. La intención es identificar posibles patrones o factores comunes que pudieran ayudar a comprender y prever ciertos comportamientos relacionados con la retención o deserción en el contexto de las *startups*.

Para iniciar el estudio, se formularon dos preguntas relacionadas con la formación académica y la experiencia laboral previa antes de incorporarse al ámbito de las *startups*. Estas interrogantes se plantearon con el objetivo de identificar patrones que puedan explicar por qué ciertas personas con una trayectoria laboral específica eligen naturalmente trabajar en una *startup*. Sin embargo, los resultados indican que la formación de los entrevistados es variada, abarcando licenciados en comunicación, tecnólogos, publicistas, científicos de datos e incluso ingenieros.

Este factor, junto con la amplia diversidad de industrias con las que los entrevistados estuvieron previamente relacionados, no permite establecer un elemento común que determine la preferencia por trabajar en *startups*. Los resultados sugieren que la elección de una *startup*

como lugar de trabajo está influida por una combinación de factores individuales, más que por una única variable determinante.



Figura 41. Experiencia laboral previa a la *startup*
Fuente: Elaboración propia en plataforma Airtable

Además, como se ha mencionado anteriormente, los resultados revelan que la mayoría de los participantes actualmente se encuentran empleados en organizaciones diferentes a las *startups*. Esta tendencia puede ofrecer un indicio valioso sobre las preferencias y tendencias laborales de estos profesionales.

Asimismo, como se muestra en el gráfico que se presenta a continuación, la mayoría de los entrevistados señaló que el ingreso a las *startups* fue inesperado y se debió principalmente a ofertas laborales atractivas. Adicionalmente, los participantes expresaron un claro interés y motivación por formar parte de organizaciones relacionadas con la tecnología y la innovación, lo cual puede explicar su elección de trabajar en *startups*.

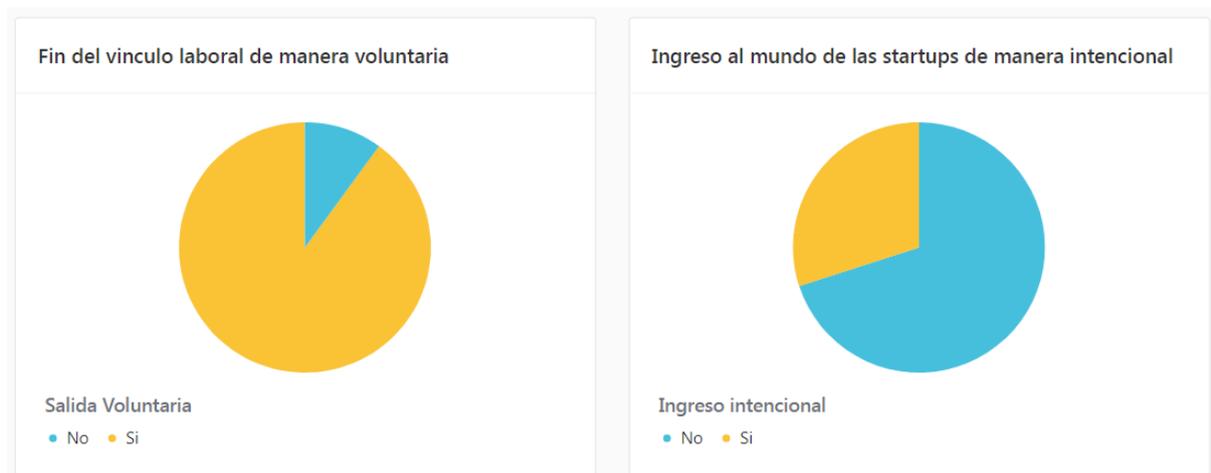


Figura 42. Ingreso y salida en el ámbito de las *startups*

Fuente: Elaboración propia en plataforma Airtable

Es relevante destacar que un alto porcentaje, aproximadamente el 90% de la población estudiada, optó por finalizar su vínculo laboral con las *startups*. Esta situación sugiere la posibilidad de una rotación voluntaria, donde la decisión de abandonar la empresa proviene del colaborador. No obstante, para obtener una visión más completa y determinar si la salida de estos profesionales responde a una rotación funcional o disfuncional, así como si es evitable o inevitable (Griffeth et al., 2000), sería necesario realizar un estudio y un análisis en conjunto con otros actores involucrados, como líderes, CEOs y miembros del equipo de trabajo.

El estudio y análisis de estos factores adicionales proporcionarían una comprensión más profunda de los motivos detrás de la rotación del personal en las *startups*. Esto permitiría a las organizaciones identificar posibles áreas de mejora en su gestión del talento y diseñar estrategias efectivas para retener y desarrollar a sus colaboradores clave.

Finalmente, se procedió a interrogar a los participantes sobre sus preferencias laborales a futuro. Se les indagó si recomendaran trabajar en una *startup* como lugar de empleo y si considerarían regresar a este tipo de empresas para continuar con su profesión. En ambos casos, las respuestas fueron afirmativas, argumentando la existencia de diversos beneficios asociados a esta experiencia.

Entre los beneficios mencionados se destacan el crecimiento acelerado de habilidades profesionales, la adquisición de un amplio espectro de competencias, y la flexibilidad del

entorno laboral. Estos aspectos son percibidos como aspectos positivos y enriquecedores que motivan a los participantes a valorar la experiencia en *startups*.

Sin embargo, los entrevistados también reconocieron que el ambiente en *startups* es altamente dinámico, incierto y desafiante. Se enfatizó la importancia de contar con una mentalidad abierta y proactiva para enfrentar el fracaso y los riesgos inherentes. Asimismo, destacaron la relevancia de compartir valores y propósitos comunes con el equipo de trabajo para lograr un buen desarrollo y éxito en este tipo de empresas emergentes.



Figura 43. Recomendación y elección de la *startup* como lugar de trabajo

Fuente: Elaboración propia en plataforma Airtable

En conclusión, la identificación de tendencias y patrones en los datos recopilados sería de gran utilidad para diseñar estrategias que fomenten la retención del talento y mejoren la gestión de los recursos humanos en el entorno de las *startups*. Sin embargo, a partir de las respuestas obtenidas, no se puede establecer una tendencia clara que indique que un individuo con una formación y trayectoria laboral específicas sea más propenso a elegir trabajar o abandonar una organización como una *startup*.

El estudio ha destacado la importancia de considerar una amplia gama de aspectos que influyen en la decisión de los individuos de unirse a *startups*. Factores como la cultura organizacional, el ambiente de trabajo, las oportunidades de crecimiento profesional, entre otros, pueden jugar un papel relevante en la elección de los entrevistados.

Se espera que el análisis y los principales hallazgos de las respuestas obtenidas en torno a los ocho factores relacionados con la permanencia y deserción en las *startups*, presentados en detalle en el capítulo tres, proporcionen una comprensión profunda y precisa del comportamiento y las acciones de los colaboradores en este tipo de organizaciones.

3. Capítulo 3: Evaluación de los factores de estabilidad laboral en las *startups* tecnológicas de Argentina

Basado en la entrevista semiestructurada presentada en el capítulo dos, la cual se aplicó a colaboradores de *startups* con el objetivo de recopilar información relevante sobre sus experiencias, este capítulo se aboca a la presentación de los resultados y el análisis cualitativo en torno a cada uno de los ocho factores propuestos para comprender la permanencia y deserción del talento humano en este tipo de organizaciones. A partir del procesamiento de la evidencia obtenida en las entrevistas, se extraen posibles hipótesis.

Este análisis se enfoca en descubrir, a través de las respuestas de los participantes, cuál es la tendencia y apreciación en torno a cada factor de permanencia y deserción en las *startups*. Estos factores incluyen el compromiso, la compensación, los atributos del trabajo, el crecimiento profesional, el balance personal/profesional, el reconocimiento, el soporte organizacional y el ambiente laboral.

El análisis de las respuestas en torno a los ocho factores se desarrollará de la siguiente manera: primero, se proporcionará una breve descripción de cada factor; a continuación, se presentarán las preguntas formuladas para indagar sobre dicho aspecto. Seguidamente, se incluirán fragmentos de algunas conversaciones junto con el análisis de las respuestas relacionadas con la variable. Finalmente, se concluirá con una hipótesis sobre la influencia de ese factor en los procesos de toma de decisiones respecto a la permanencia y deserción en las *startups* argentinas.

3.1. Compromiso

Este factor se refiere al nivel de afinidad y dedicación de la persona hacia la *startup*. El compromiso puede estar influenciado por factores como la coherencia entre los valores personales y la cultura organizacional, así como el propósito personal y laboral. Las dos preguntas relacionadas con esta variable son:

- Cuando menciono "compromiso" en el contexto de trabajar en una *startup*, ¿qué ideas o conceptos te vienen a la mente?
- ¿Cómo describiría la cultura organizacional en las *startups* en las que has estado involucrado/a?

Al reflexionar sobre el término "compromiso", los entrevistados establecen una estrecha asociación con el trabajo en equipo y el ritmo dinámico que caracteriza el entorno de las *startups*. Entre las cualidades que se asocian con el compromiso en las *startups*, destacan la capacidad de cubrir diversos roles, ir más allá de lo esperado, y la disposición para aceptar la incertidumbre en todas sus dimensiones. Además, el compromiso implica adaptarse al cambio constante que caracteriza a este tipo de empresas emergentes y fomentar el apoyo mutuo entre los compañeros de equipo.

En el contexto de las *startups*, se demanda un esfuerzo adicional por parte de los colaboradores, llegando incluso a implicar sacrificios económicos y personales. Esto se debe a la fragilidad inherente de las *startups*, su velocidad de operación y las dinámicas cambiantes que enfrentan diariamente, como la búsqueda constante de financiamiento y la adaptación a cambios en los planes de trabajo, todo ello rodeado de una constante incertidumbre.

De este modo, puede afirmarse que el compromiso es considerado una responsabilidad compartida, puesto que su impacto se extiende tanto a nivel individual como al trabajo en equipo. En líneas generales, el compromiso se define como la dedicación y el esfuerzo que cada persona aporta a las tareas diarias, y está estrechamente vinculado a los valores individuales de cada colaborador.

“Yo quiero que sepas que en las dos startups en las que estuve firme contratos para no tomar acciones legales en caso de que no me paguen hasta en eso es un compromiso.”
(Entrevista 7)

“...se me viene la idea de que el compromiso es con todo el equipo, porque el equipo está surgiendo recién.” (Entrevista 9)

Adicionalmente, el compromiso se relaciona estrechamente con los objetivos, la misión, la visión y el propósito tanto de la organización como del colaborador. Cuando los valores y propósitos individuales de quienes conforman la *startup* están alineados, se logra una mayor entrega y dedicación en el trabajo diario, así como un sentido de pertenencia y conexión con la empresa. Esta alineación impacta positivamente en el trabajo en equipo y facilita el logro de los objetivos planteados. Es en este contexto donde el colaborador percibe la *startup* como un lugar

al que pertenece, y donde su labor individual tiene un impacto significativo en el desarrollo global de la empresa.

En las conversaciones con los entrevistados, también se pudo identificar algunas variables que caracterizan a la población que forma parte de las *startups*. En el capítulo uno se destacó que gran parte de la fuerza laboral en los próximos años estará liderada por la generación millennial, la cual presenta ciertas particularidades en su enfoque hacia la vida laboral (ManpowerGroup, 2016). Más allá de su edad, los participantes se distinguen por ver el trabajo como un elemento que acompaña y se ajusta a su propósito de vida, el cual puede evolucionar con el tiempo. Asimismo, esperan una retribución económica acorde a los servicios que prestan y tienen claro el límite entre su vida personal y profesional. Sin embargo, esto no implica necesariamente una falta de compromiso por parte del colaborador; más bien, refleja una mentalidad centrada en buscar un equilibrio y balance entre sus valores como profesional y sus propósitos como persona.

“...creo que los primeros empleados de una startup deben estar muy alineados con una visión porque si no, no te da como fuerzas para trabajar y también como reconocer la importancia del rol de cada uno.” (Entrevista 2)

“Velar por la entrega de valor de cada uno desde la posición que ocupa y que ese valor esté 100% alineado con los objetivos de la startup” (Entrevista 4)

“Dar el 110% por el cumplimiento de los objetivos, apostar al proyecto, apuesto personalmente, no rendirse más allá de que no se den los resultados... A veces se interpreta como trabajar de lunes a domingo de 8 de la mañana a ocho de noche, sino como, si bien eso suma estar disponible en cualquier momento, pero en los momentos en los que estás dedicado a eso dedicarte pura exclusivamente a eso y ponerle foco.”
(Entrevista 5)

Adicionalmente, es importante destacar que, si bien los participantes valoran el compromiso como un aspecto positivo en el entorno de las *startups*, la forma en que se comunica y se expresa dicho compromiso resulta fundamental. En este contexto, es necesario tener en cuenta que en las *startups* los reconocimientos e incentivos suelen manifestarse a través de palabras de agradecimiento, en lugar de retribuciones tangibles o económicas. Por lo tanto, frases como

"ponerse la camiseta" son consideradas negativas e incluso ofensivas, ya que no reflejan adecuadamente el tiempo y el valor que los colaboradores aportan a este tipo de organizaciones. Es fundamental que se reconozca y valore el compromiso de los colaboradores de las *startups* de manera apropiada, lo que representa un desafío para estas organizaciones entorno al reconocimiento de los logros y contribuciones de una manera más significativa.

“Para mí un trabajo no es un compromiso, no es una obligación, o sea, a mí me contrataron para desarrollar una actividad y esa actividad la tengo que hacer de la mejor manera posible... no comulgo mucho con la idea que están vendiendo hoy en día las startups de compromiso, de ponerte la camiseta o ese tipo de conceptos o frases... Y que por ahí no tenés un beneficio o una compensación extra por lo que te están pidiendo de compromiso que usualmente es trabajar fuera de tu horario o cosas así.” (Entrevista 3)

“...el compromiso es el clásico, ponerse la camiseta que es un poco por decir una forma explotar a la gente, para mí el compromiso es otra... es que te guste lo que estás haciendo y que quieras lo mejor no solamente para la empresa, sino para otros...” (Entrevista 8)

En el presente estudio, se ha establecido una relación entre el compromiso de los colaboradores y la cultura organizacional en el contexto de las *startups*. Los participantes de la investigación han descrito la cultura organizacional de las *startups* como atractiva, dinámica y en constante evolución. Se destaca su capacidad para fomentar la participación y escucha activa de todos los individuos, otorgando igualdad de oportunidades para la toma de decisiones y la autonomía en las labores desarrolladas.

“...una etapa bastante horizontal donde el dueño y el área donde estaba se involucraba bastante, era una relación más entre pares lo que sí, el trabajo bastante entretenido porque te daban lugar a proponer a implementar cosas nuevas...” (Entrevista 3)

Es relevante resaltar la visión con la que se construye la cultura organizacional en las *startups*. Este proceso involucra diversos elementos, como las experiencias laborales previas de los integrantes, sus métodos de trabajo e interacción, así como sus creencias, valores y objetivos personales. Al constituir una *startup*, esta no posee una cultura organizacional predefinida; en

su lugar, cada miembro que se incorpora al equipo aporta su perspectiva única, contribuyendo a la configuración del ambiente y la cultura empresarial.

Esta dinámica puede conllevar dos tipos de situaciones. Por un lado, los participantes ven en esta oportunidad la posibilidad de formar parte de algo nuevo y contribuir a la construcción de una cultura organizacional que se ajuste a su identidad individual. No obstante, por otro lado, la velocidad vertiginosa con la que las *startups* avanzan en todos los aspectos, desde los procesos hasta el equipo y los productos, puede relegar la atención hacia los recursos humanos y la construcción consciente de una cultura organizacional sólida.

Este último escenario puede generar hábitos o comportamientos poco saludables o percibidos como negativos. Además, la falta de atención a la cultura organizacional puede conducir a la incorporación de personas cuyas visiones o propósitos no estén alineados con los de la empresa y el equipo de trabajo, lo que afectaría negativamente el ambiente laboral y la motivación de los colaboradores hacia la empresa.

“...creo que se podría haber hecho más foco... en la visión, en lo que se espera el equipo en tratar de que estén más comprometidos y más subidos a una visión y un barco, a un mismo... creo que los primeros empleados de una startup deben estar muy alineados con una visión porque si no, no te da como fuerzas para trabajar y también como reconocer la importancia del rol de cada uno.” (Entrevista 2)

“por ahí tiene algunos hábitos que no son de los más sanos creería, pero esos están dados ya por la obsesión o las ganas de la ambición de cada uno de los trabajadores del proyecto, hay cosas que cambiaría, pero creo que la cultura es buena tiene cultura de crecimiento.” (Entrevista 5)

En conclusión, la relación entre compromiso y cultura organizacional en *startups* es crucial para el éxito y bienestar de estas empresas. Fomentar una cultura que promueva la participación, autonomía y valores compartidos es fundamental para mantener la motivación y compromiso de los colaboradores. La construcción de una cultura sólida desde las etapas iniciales de la *startup* ayuda a evitar dinámicas negativas que pueden afectar su desarrollo y desempeño a largo plazo.

El compromiso predominante entre los participantes está principalmente relacionado con el equipo de trabajo. Hussien (2017) señala que un colaborador puede estar comprometido con sus tareas, pero sentirse desvinculado de la organización (pág. 11). Esto indica que las relaciones personales y profesionales con los pares son motivadores clave para el desarrollo profesional de los colaboradores. Si bien el compromiso resulta relevante, se considera un factor de segundo nivel en las decisiones sobre permanencia y deserción laboral.

3.2.Compensación

Este aspecto hace referencia a todas las estrategias de retribución económica y no económica de una organización hacia sus colaboradores, hace parte del proceso de contratación y remuneración. La pregunta relacionada con este factor es:

- ¿Cuál es el impacto que tienen las compensaciones, en tu rendimiento y desarrollo laboral?

Según los entrevistados, el tema de la compensación en las *startups* argentinas se percibe de manera positiva, ya que estas empresas suelen ofrecer salarios más atractivos en comparación con otras industrias. Esta situación, generalmente, está relacionada con los altos niveles de trabajo y dedicación que las *startups* requieren en sus inicios, debido a su naturaleza de incertidumbre y constante búsqueda de clientes.

Además, es importante considerar que un salario elevado en las *startups* puede estar relacionado con la falta de otros beneficios adicionales, como seguros de salud, planes de pensiones, bonificaciones, oportunidades de capacitación, acceso a instalaciones deportivas u otros beneficios personales. Estos elementos conforman un paquete de beneficios más completo y robusto que suele ofrecerse en organizaciones más consolidadas y estables. Es relevante señalar que esta situación no se aplica de manera uniforme en todas las *startups*, ya que algunas de ellas, especialmente aquellas en etapas más avanzadas de su desarrollo, pueden estar en posición de brindar estos beneficios adicionales a sus colaboradores junto con un salario competitivo.

Por otro lado, la mayoría de los participantes coinciden en que el factor económico no debería influir en el rendimiento o desempeño laboral. Estas cualidades son consideradas como

características inherentes a cualquier profesional que posea una sólida base de valores y propósitos.

“...creo que justamente por esta necesidad de estar completamente embebido y por esta alta demanda de trabajo que existe en las startups... Más difícil también porque no existen tantos... beneficios ni acuerdos formales como si puede tener una multinacional, por ejemplo, en cuestión de obsequios de beneficios y de cualquiera otra cosa que complemente la parte económica...” (Entrevista 4)

“El rendimiento de la persona no sé si debería cambiar en relación de la compensación, sino que siempre debería ser alto independientemente de la compensación...” (Entrevista 7)

En relación con el aspecto económico, es importante destacar la perspectiva predominante entre la mayoría de los participantes, quienes lo describen como una situación transaccional o de intercambio. Esto indica una diferencia en la concepción del trabajo en comparación con generaciones anteriores, como los baby boomers o la generación X, en las cuales el trabajo solía ser más tradicional y pragmático en su enfoque (ManpowerGroup, 2016).

Adicionalmente, es relevante destacar que algunos de los entrevistados resaltaron que el aspecto monetario del salario puede ser desplazado en importancia por otros factores, tales como el ambiente y la dinámica del equipo de trabajo, así como el interés y compromiso hacia el tipo de proyecto en el que están involucrados. Es significativo mencionar que estas observaciones provienen de participantes cuyas edades oscilan entre los 23 y 38 años, lo que sugiere que esta actitud no está directamente vinculada a la edad o a la estabilidad laboral, sino que se percibe como un cambio de mentalidad en la que priman los valores, ambiciones y expectativas individuales de cada profesional.

“...creo que la gran mayoría de nosotros trabajamos para vivir y para obtener dinero, para hacer las cosas que nos gustan entonces la verdad súper importante... si el empleado no ve una mejora real en su vida, se termina desmotivando se termina yendo en otro lado donde le paguen más, porque así funciona la dinámica también.” (Entrevista 3)

“...dentro de las tres cosas: el proyecto el equipo y el último el salario, para mí, yo personalmente, no creo que trabajaría en una empresa que me paguen muy bien con todos los beneficios del mundo, si no me gusta el equipo y no me gusta el proyecto, no lo haría, pero sí podría hacerlo lo contrario...” (Entrevista 8)

Además de la relevancia del factor económico en la compensación, los participantes destacan la importancia del "salario emocional", que se refiere a las retribuciones no económicas obtenidas en el trabajo. Este salario emocional, relacionado con el equilibrio entre la vida personal y profesional, el trabajo en equipo y la naturaleza del proyecto, motiva a los colaboradores a permanecer en un ambiente laboral.

La mayoría de los entrevistados considera que el salario emocional tiene un mayor impacto motivacional que el salario monetario. Esto sugiere que los aspectos intangibles y emocionales del trabajo, como el sentido de propósito, el equipo y la identificación con el proyecto, son factores clave que influyen en la satisfacción y permanencia del talento en las *startups*.

“...todo lo que es salario emocional, los beneficios, el equilibrio entre la vida personal y laboral, también el impacto es directo y más alto que el salario por que...Es todo lo que te motiva a dar un buen producto final y si eso no existe el rendimiento baja y la gente hace lo mínimo indispensable como para cobrar y después ya no se involucra demasiado y ya no se desarrolla, es como queda todo en un mínimo” (Entrevista 2)

Como conclusión, al evaluar la compensación como un factor influyente en las decisiones de permanencia o deserción laboral en *startups*, es evidente que la compensación, en particular el salario emocional, desempeña un papel esencial en las elecciones de los colaboradores, incluso más relevante que el aspecto puramente monetario. Al igual que en el tema del compromiso, los aspectos inmateriales del trabajo en este tipo de organizaciones adquieren un protagonismo destacado en la satisfacción y motivación laboral. Sin embargo, es importante señalar que, en comparación con otras variables que tienen un impacto directo en la decisión de quedarse o irse de una *startup*, tanto la compensación como el compromiso se sitúan en un segundo plano.

3.3. Atributos del trabajo

Este factor se refiere a las características inherentes al trabajo en una *startup* y está relacionada con el trabajo en equipo, la autonomía, las metodologías de trabajo y la posible sobrecarga laboral. Algunas preguntas relacionadas con esta dimensión son las siguientes:

- ¿Cuáles son las características o beneficios que más valoras de trabajar en una *startup*?
- ¿Cuáles son las diferencias de trabajar en una *startup* vs trabajar en una empresa tradicional?
- ¿Consideras que se requieren habilidades o conocimientos distintos para trabajar en una *startup* vs en una empresa tradicional?
- ¿Cómo describirías a un colaborador de una *startup*?
- ¿Consideras que las tareas que realizas diariamente influyen en tu satisfacción y motivación laboral?

Al inicio de la entrevista, se planteó a los participantes una pregunta que indaga sobre sus prioridades al buscar un nuevo trabajo. Esta cuestión reviste importancia porque permite conocer las expectativas que los participantes tienen respecto a su entorno laboral y refleja las características que valoran de sus experiencias laborales previas, así como las que esperarían encontrar en nuevas oportunidades, como al ingresar en una *startup*.

Entre los aspectos que destacan los participantes se encuentran un buen ambiente de trabajo, una remuneración acorde con sus habilidades, la presencia de un equipo de trabajo que acompañe el desarrollo diario y que sea percibido como fuente de inspiración y apoyo para enfrentar los desafíos propios de este tipo de organizaciones. Por último, resalta la importancia de formar parte de un proyecto alineado con los propósitos de vida de cada individuo, así como que dicho proyecto sea desafiante, innovador, relevante y ofrezca oportunidades de desarrollo en el mercado.

Para complementar el escenario anterior, se indagó a los entrevistados acerca de los beneficios específicos de trabajar en una *startup*. Además de mencionar aspectos como el equipo de trabajo, el ambiente laboral y la remuneración adecuada, surgieron otros aspectos de relevancia para los participantes.

Entre estos beneficios, destaca la posibilidad de trabajo remoto y la flexibilidad horaria. Aunque esta tendencia está comenzando a extenderse a otros tipos de organizaciones, en el contexto de las *startups* se percibe como una característica propia y distintiva. El equipo vuelve a ser mencionado, esta vez enfatizando la proximidad y alcance a todos los miembros de la organización, desde el CEO hasta compañeros de otras áreas. Esta cercanía se percibe como una situación más cercana a una "familia laboral", donde los lazos y relaciones interpersonales se estrechan debido a la misión compartida por todos.

“La cercanía con todo el resto del equipo porque conocías a todas las personas de las otras áreas. Incluso con los jefes, es como que los conoces directamente, notas que todos conocen tu nombre, podés hablar directamente con ellos, no es que tenés un montón de escalones y de jefes arriba... uno tenía una relación más directa y te apropias más también del producto que estás haciendo porque al menos sentís que vos también lo pensaste, lo desarrollaste de esa forma.” (Entrevista 9)

Además, los participantes resaltan la oportunidad de crear y ser fundador de nuevos procesos como un beneficio característico de las *startups*. Este ambiente promueve un aprendizaje acelerado y permite a los colaboradores asumir un papel activo en la evolución de la empresa. La inmersión en el mundo de la tecnología y la innovación también es percibida como un beneficio significativo de trabajar en una *startup*, lo cual está estrechamente relacionado con el propósito personal y profesional de los participantes, así como con una tendencia generacional de buscar la disrupción de estándares establecidos, reflejada en el mercado de las *startups*.

“Lo que más valoraba era por ahí la sensación o la idea de adueñarse de procesos de fundar ciertos cimientos, de poder marcar un rumbo y no entrar algo, que ya estaba consolidado...” (Entrevista 2)

“...si bien hoy la inteligencia artificial está en boca de todos, hace dos años cuando estábamos haciendo eso era bastante nuevo. Creo que eso es lo que más valoro de una startup, que están intentando irrumpir en el sistema consolidado y cambiar algo o aportar algo diferente.” (Entrevista 3)

“...el poder medir resultados sobre las cosas que uno implemente y que uno hace y verlas en primera persona, creo que el probar, implementar, ver cómo funciona y

obtener un feedback con un resultado a corto plazo. Me parece que es un gran motor o una característica que fomenta la energía dentro de un equipo de trabajo dinámico y en cuestión de beneficios.” (Entrevista 4)

Por último, los entrevistados mencionan los cambios, desafíos, constante evolución e incertidumbre como beneficios de trabajar en una *startup*. Estos elementos hacen referencia a un cambio de mentalidad y se establecen como características diferenciales de las *startups* y de las personas que eligen ser parte de este tipo de organizaciones.

“...el hecho de estar en constante evolución es como una dinámica una incertidumbre por ahí linda, a veces sí se pasa no está tan bueno, pero se entiende y los desafíos de querer hacer rápido.” (Entrevista 5)

Una forma adicional de conocer las características de un ambiente laboral es a través de las particularidades que diferencian a un colaborador que trabaja en una *startup*. Durante esta indagación, se destacó una característica específica relacionada con la definición de un colaborador como una persona joven. No obstante, es relevante subrayar que esta representación no está necesariamente vinculada a la edad, sino más bien a la mentalidad, forma de pensar y actuar en el entorno laboral. Esta descripción coincide con lo presentado en capítulos anteriores sobre los millennials y sus valores laborales (ManpowerGroup, 2016).

Asimismo, de acuerdo con las respuestas proporcionadas por los entrevistados, un colaborador de una *startup* se caracteriza por su proactividad y constante búsqueda de nuevo conocimiento y enfoques innovadores para abordar las tareas. Estas actitudes demuestran un alto nivel de compromiso y adaptabilidad en el entorno desafiante y cambiante de una *startup*.

“Yo le llamo una persona manija, que es ese que está como uy descubrí esto. Mira veamos por acá... que está inquieto, curioso permanentemente no solo de resolver el problema, sino como descubrir nuevas formas o nuevas cosas de mira, me parece que podemos ir por este lado, el que propone y toma un rol protagonista.” (Entrevista 6)

“Inquieta... es que están todo el tiempo buscando qué más hacer, de traer ideas incluso y áreas que no tienen nada que ver con lo que está haciendo, es decir, un grupo de

personas que comparten ideas todo el tiempo para poder conseguir con un objetivo en común...” (Entrevista 8)

Adicionalmente, se destaca como una habilidad fundamental para un colaborador en una *startup* la capacidad de aceptar y aprender de los errores. Esta habilidad fortalecerá la capacidad de reinventarse, experimentar con nuevas herramientas y metodologías, y perseguir los objetivos establecidos. Este enfoque orientado a aprender de los errores se convierte en un motor impulsor para el éxito en un entorno de *startups* entorno a la adaptabilidad y la capacidad de iterar.

Aunque la mayoría de los entrevistados ingresó al mundo de las *startups* de manera fortuita y las percibe como empresas llenas de riesgo e incertidumbre, reconocen que presentan diversos beneficios en comparación con organizaciones más consolidadas o tradicionales, donde la estabilidad suele ser mayor. Entre algunos de los beneficios destacados por los entrevistados, se encuentra la horizontalidad y el contacto directo con todos los miembros de la *startup*. En contraste, en organizaciones consolidadas, la jerarquía y la rigidez en los roles y procesos pueden limitar la comunicación y la interacción entre los colaboradores.

Además, se menciona que en las *startups* existe una búsqueda constante de sus propias dinámicas y métodos de trabajo, lo que genera un ambiente de creatividad y flexibilidad que puede ser estimulante y enriquecedor para los colaboradores.

Por otro lado, algunos participantes destacaron la inestabilidad de manera positiva en relación con los roles procesos y tareas en las *startups*. En organizaciones más grandes y establecidas, los roles y las tareas pueden estar más definidos y limitados, mientras que en una *startup*, los colaboradores pueden tener la oportunidad de asumir responsabilidades diversas y desafiantes, lo que puede fomentar su crecimiento profesional y personal.

“...si yo sé que yo soy inquieta, que me gusta testear cosas nuevas, que me gusta desafiar lo que está establecido, yo sé que mi cultura es más startup que empresa tradicional...” (Entrevista 7)

“...es la una de las diferencias más grandes, cuando uno puede participar de la construcción del producto a cuando simplemente vas ejecutando las tareas que se te asignan.” (Entrevista 9)

Finalmente, los entrevistados coinciden en que no es imprescindible poseer un conjunto de conocimientos o habilidades diferentes para trabajar en una empresa tradicional o en una *startup*. Ambos tipos de organizaciones requieren herramientas técnicas y conocimientos específicos para cada rol desempeñado por el colaborador. No obstante, destacan la importancia de las habilidades interpersonales o soft skills para un mejor rendimiento en el entorno de las *startups*.

Algunas de estas habilidades destacadas comprenden la proactividad, la cual guarda relación con el crecimiento y el tamaño del equipo, además de abordar tareas inesperadas y en constante evolución. Asimismo, la aceptación del cambio adquiere una importancia fundamental debido a los riesgos e incertidumbres intrínsecos al entorno de las *startups*, así como a las fluctuaciones en la dirección y las responsabilidades diarias. En adición, la ambición y el deseo de crecer desempeñan un papel crucial en este contexto, ya que en una *startup*, donde nada está establecido, se requiere de individuos altamente comprometidos con la organización, capaces de superar los límites de sus roles y proponer nuevas formas de abordar los desafíos en aras de impulsar el crecimiento acelerado de la empresa.

“...más hambre, mucha más energía... que la persona sea mucho más... proactiva todo tipo de sinónimos, como mucho más con ganas de realmente embarrarse y hacer mal las cosas” (Entrevista 2)

“...una startup, es todo lo contrario, probablemente se festeje cuando alguien entrega más de lo que debería estar haciendo, siempre y cuando se alcancen resultados positivos.” (Entrevista 4)

“Y porque muchas veces en la startup hay cosas que no están escritas, no está escrito el camino para ver cuando tenemos que seguir por acá para llegar a este objetivo, son todas cosas que se van descubriendo en la marcha, una cosa nuevas, entonces proactividad y es motivación para trabajar sin que te digan que hacer y vos ir buscando, cómo poder crecer.” (Entrevista 5)

En general, los colaboradores que trabajan en *startups* aspiran a un entorno laboral que se destaque por su cultura organizacional y que valore el talento humano. Además, buscan proyectos desafiantes con potencial en el mercado y que estén alineados con sus propósitos

personales. Según los participantes, la presencia de estos elementos fomenta el crecimiento y desarrollo profesional, al mismo tiempo que actúan como una fuente de motivación laboral.

En conclusión, los atributos son un factor influyente en los procesos de permanencia y deserción en *startups*, se puede afirmar que desempeñan un papel fundamental, ya que abarcan diversas características que distinguen la rutina laboral en una *startup* de la de una organización de otro tipo. Entre estas características, destacan la flexibilidad, la innovación y la incertidumbre, que funcionan como factores de atracción para los colaboradores.

Los resultados de las entrevistas y las experiencias compartidas por los participantes revelaron que varios de los entrevistados optaron por finalizar su relación laboral debido a aspectos relacionados con este factor. Específicamente, esta dimensión resalta la necesidad de que los líderes y los ejecutivos de alto nivel refuercen sus habilidades blandas, como la escucha activa, la comunicación y la empatía, para fortalecer la relación con el equipo de trabajo y brindar un mayor respaldo a las dinámicas de la *startup*.

3.4.Crecimiento

Este factor se refiere a las herramientas y plataformas que se brindan como oportunidad de desarrollo y crecimiento al talento humano en las *startups*. Las preguntas relacionadas con esta variable son:

- ¿Qué opinas sobre el aporte y el valor de los colaboradores para una *startup*? ¿Cuál es el valor?
- ¿Consideras que existe alguna relación entre el crecimiento profesional y el crecimiento/desarrollo de la *startup*?
- ¿Se ofrece capacitación desde la empresa?
- ¿Qué rol juegan la capacitación y formación de los colaboradores?

En torno al concepto de crecimiento, se ha indagado sobre la relevancia del talento humano para el desarrollo de una organización. Estos dos conceptos están estrechamente vinculados, ya que el progreso y evolución de una *startup* dependen en gran medida de las personas que forman parte de la empresa.

Durante las conversaciones con los entrevistados, emergieron diversas ideas acerca del valor del colaborador en una *startup*. En líneas generales, todos reconocen a los colaboradores como la fuerza impulsora detrás de cada proyecto e idea, especialmente durante los primeros años de vida de estas empresas, en los cuales el establecimiento de procesos, metodologías y cultura adquieren un papel primordial. Posteriormente, el equipo puede experimentar cambios en función de la evolución de los procesos previamente establecidos. El valor de los colaboradores también radica en su contribución y retroalimentación con respecto al proyecto que se está llevando a cabo. Dado que el equipo de trabajo está inmerso diariamente en el desarrollo de la idea, posee una visión distinta y complementaria a la que pueden tener el CEO o los líderes, por lo que resulta crucial considerar las aportaciones del equipo de trabajo con respecto a la idea de negocio.

“Cuando se les da lugar para que realmente aporten y den valor creo que el capital humano va a ser el diferencial de las startup porque si vos no tenés empleados que sepan lo que están haciendo, lo que están buscando, que puedan proponer ideas para mejorar el producto o el servicio base que estás ofreciendo no vas a terminar de despegar nunca. El problema es que muchas veces no se le da lugar o no se le da la importancia al lugar que tienen los empleados para proponer cosas.” (Entrevista 3)

Por último, en relación con el valor del colaborador, destaca precisamente el empleo de este término en comparación con la palabra "empleado", que comúnmente se ha utilizado en otro tipo de organizaciones. No obstante, en el contexto de una *startup*, se ha otorgado una connotación más cercana y de igualdad, donde se fomenta el trabajo en conjunto y por un bien común.

“Empleados me parece que es una palabra muy de otra forma de organización empresarial...hay otras empresas que buscan cambiar el nombre y decirle colaboradores me gusta un poco más... pero para mí es un equipo de personas, o sea, simplemente cada uno tiene un rol diferente que aportan a desarrollar el valor...” (Entrevista 8)

“... justamente se siente esa diferencia entre que no sos un número y sos una persona muy importante, en el rol que estás cumpliendo...También se juega el hecho de que al

tener menos empleados tenés menos cabezas pensando cómo resolver un problema, pero que cada una está quizás hasta más involucrada en el problema.” (Entrevista 9)

Una vez que se ha establecido claramente el valor del colaborador para la organización, los entrevistados destacan en sus respuestas la estrecha relación entre el crecimiento del equipo y el crecimiento de la *startup*. Desde su perspectiva, el crecimiento se enfoca en la necesidad imperante de la *startup* de buscar constantemente nuevas formas y enfoques para realizar sus actividades. En este contexto, la *startup* se desarrolla y progresa, al mismo tiempo que el colaborador adquiere experiencia y nuevas habilidades profesionales.

Como se ha mencionado en factores anteriores, esta sinergia entre el crecimiento del colaborador y el crecimiento de la *startup* solo puede lograrse si existe un alineamiento significativo en términos de valores y propósitos.

Un elemento que conlleva a concretar, hasta cierto punto, el crecimiento de los colaboradores es la capacitación, entendida como la provisión de cursos, talleres y otras herramientas destinadas a ampliar los conocimientos y habilidades de las personas. Con respecto a las capacitaciones, los colaboradores han expresado que en el contexto de las *startups*, y dependiendo de su etapa de desarrollo, estas se ofrecen en mayor o menor medida.

De acuerdo con los entrevistados, en algunas *startups*, lamentablemente, se brindan capacitaciones de carácter genérico, sin considerar las necesidades específicas del equipo y las de la organización en su conjunto. Esto resulta en capacitaciones que pasan desapercibidas y no logran generar un impacto significativo entre los colaboradores, perdiendo así su valor y relevancia.

Por otro lado, en *startups* que se encuentran en una etapa inicial, debido a la escasez de recursos financieros y al ritmo acelerado de trabajo, las capacitaciones tienden a ubicarse en un segundo plano de prioridades. En este caso, se ha observado que el equipo reconoce y acepta esta situación, lo que indica que la oportunidad de capacitarse no se considera un factor decisivo para la permanencia o salida de los colaboradores en estas empresas emergentes.

No obstante, las conversaciones con los colaboradores ponen de manifiesto que existe una auténtica necesidad de adquirir nuevas herramientas y conocimientos. Por esta razón, en

ocasiones, los equipos de trabajo toman la iniciativa y deciden llevar a cabo sus propias capacitaciones. El propósito de estas iniciativas es actualizarse y adquirir herramientas específicas para mejorar su desempeño diario, así como fortalecer el trabajo en equipo y fomentar un mayor compromiso hacia el proyecto que están desarrollando.

“No es algo que, si no lo tengo, me dice me quiero ir de acá. Pero yo creo que sí lo tuviera, sería mucho más provechoso, el trabajo dentro y crecimiento.” (Entrevista 5)

“Depende del compromiso que le ponía cada uno, a mí particularmente algunas me parecían innecesarias, porque no eran consultadas, sino que eran como estudien inglés porque les va a servir para siempre y ya.” (Entrevista 6)

“... en una yo estaba más en una parte operativa y entonces para mí estaba bueno porque me podía desarrollar, pero necesitaba también el tiempo para poder trabajar y avanzar con las tareas y en la última lo vi como más herramientas para el equipo, por ejemplo, un curso de X, que ese curso se le daba a todos los del equipo por más que todo el resto no iba a liderar X, al menos sabían de que se estaba hablando entonces como que se nivelaba para arriba todo el equipo.” (Entrevista 8)

“...las generamos dentro del mismo grupo de trabajo, había una reunión que la hacíamos mensual en la que cada miembro del equipo exponía durante media hora o una hora, un tema que el resto del equipo no supiera. Entonces con eso íbamos supliendo la necesidad de algún conocimiento. Porque teníamos gente de diferentes seniorities y con eso y con eso íbamos compartiendo la información, era como que nos íbamos autocapacitando.” (Entrevista 9)

En lo que respecta al papel de las capacitaciones en las *startups*, los colaboradores las perciben como una valiosa oportunidad para enfrentar los desafíos cotidianos de la organización, así como para mantenerse actualizados en temas de vanguardia y tecnología, aspectos inherentes a las *startups*. Además, cuando estas capacitaciones están adecuadamente diseñadas, se convierten en un medio para mejorar el rendimiento individual y, por consiguiente, el desarrollo general del proyecto en la *startup*.

“Va a hacer que tus empleados sean más capacitados, que vos le des herramientas hacia dónde te quieres enfocar porque esto tiene que ir también con un plan a futuro, a dónde quieres ir, la empresa, qué quieres hacer. Bueno, si vos puedes capacitar a los empleados en ese camino que vos estás definiendo, te va acercando más a tu objetivo y va a permitir que tu producto sea mejor que tu servicio sea mejor. Y le sirve al empleado un poco de fidelización, que te lleva a pensar están aportando en mi están apostando por mí, bueno, le devuelvo algo a cambio.” (Entrevista 3)

Además, los entrevistados coinciden en que el deseo de obtener conocimiento y adquirir nuevas habilidades son características propias de los colaboradores que trabajan en una *startup*. Es decir, la capacitación es un valor que se fomenta de forma autónoma e individual, más que ser impulsado por factores externos, en este caso una capacitación ofrecida por la empresa.

“...en este caso reconozco que quizás no tomé demasiado, se me extendió la mano y me dijo che se puede hacer esto, pero yo nunca profundicé en la búsqueda de formación por el costado, pero sabía que existía esa opción siempre son como estas cosas de mejora continua...” (Entrevista 2)

“Depende al final del día del compromiso de cada persona porque si te pones a pensar, las clases de inglés eran para todos, pero no todos asistían.” (Entrevista 7)

“...es con la gente que me gusta trabajar a mí, tengan esas ganas de aprender todo el tiempo, incluso si no saben algo buscarlo ellos mismos sí, si juega un rol fundamental la capacitación y la formación, pero no una formación en especial, sino digamos que esté dentro de la cultura, el aprender todo el tiempo no bajo un formato de clase...” (Entrevista 8)

Por otro lado, los entrevistados que han ocupado posiciones de mandos medios concuerdan en que, si bien la capacitación brinda una oportunidad de crecimiento para el entorno de la *startup* en general, también plantea desafíos en cuanto al tiempo que se le dedica en comparación con otras actividades consideradas más prioritarias y que tienen un impacto significativo en el desarrollo de la organización.

“Entonces yo lo conseguía como un punto fundacional y muy importante para tomar formalmente en la startup, que se le dedique un presupuesto, que se le dedique un tiempo para la investigación el estudio y el desarrollo de los colaboradores, pero bueno, es muy difícil lograrlo dado a la necesidad de la alta demanda y carga de trabajo que la mayoría de las startup tienen.” (Entrevista 4)

“La capacitación es algo que lo puedes ver dos formas, me parece como que puede que te quite tiempo, porque vos en el tiempo en el que te estás capacitando es tiempo que no le estás invirtiendo al desarrollo del problema, pero yo lo veo como que es muy necesario porque vos invertís en una buena capacitación, en una unas horas y después no tenés que estar rehaciendo varias veces algo, en el desarrollo.” (Entrevista 9)

En el contexto analizado, la capacitación se evidencia como una oportunidad valiosa y anhelada por los colaboradores para su desarrollo profesional. No obstante, su efectividad radica en la necesidad de diseñar programas adaptados a las demandas del equipo y alineados con los objetivos estratégicos de la organización. De esta manera, las *startups* podrán aprovechar plenamente el potencial de crecimiento de sus colaboradores y mejorar su competitividad en el mercado empresarial.

En conclusión y de acuerdo con las experiencias compartidas por los entrevistados, tanto el crecimiento como el reconocimiento (revisado más adelante) tienen una menor relevancia a la hora de decidir sobre la permanencia o deserción en el contexto de una *startup*, a comparación de otros factores como los atributos de trabajo o la compensación. Cabe destacar que, si bien estos dos factores ocupan un lugar en el último nivel, ello no implica que carezcan de relevancia en las operaciones cotidianas de la *startup*. Una organización que priorice el reconocimiento y la valoración de los esfuerzos de sus miembros fomentará una atmósfera propicia para la permanencia.

3.5. Balance personal y laboral

Este factor se refiere al equilibrio entre el trabajo y las necesidades personales de cada individuo. Algunos aspectos que se relacionan con este punto son la flexibilidad horaria, el trabajo remoto, horas extras, vacaciones y el desgaste profesional o “burned out”. Las preguntas relacionadas con esta variable son:

- ¿Cómo es el balance entre tu vida personal y laboral?
- ¿Con frecuencia debes tomar decisiones acerca de tus prioridades personales o laborales, trabajando en una *startup*?

Según los testimonios recopilados, la gran mayoría de los entrevistados se adhieren a un horario laboral aproximado de ocho horas en su desempeño dentro de una *startup*. Cabe destacar que esta elección no refleja una falta de compromiso hacia su trabajo ni hacia la empresa; por el contrario, obedece a la intención de lograr un equilibrio entre los ámbitos personal y laboral, con el propósito de desempeñarse de manera óptima en ambos contextos.

En relación con este aspecto, todos los participantes coinciden en que procuran mantener un balance entre su vida personal y profesional. Este equilibrio solo se consigue mediante el establecimiento de límites y normas que fomenten una convivencia sana y un desempeño eficiente. Aunque es cierto que, en ocasiones, algunos entrevistados mencionan la posibilidad de extender su jornada laboral por unas horas adicionales o incluso trabajar algún fin de semana, estos sucesos son poco frecuentes y no afectan el equilibrio entre sus ámbitos personales y laborales. Esto se debe a que la mayoría de los colaboradores se sienten motivados a realizar esta contribución adicional, debido a la misión y propósito que comparten con la organización.

“...tiene mucho que ver con los límites de cada empleado se ponga, tiene que ver con la empresa obviamente, pero creo que también creo que la gente puede decidir dónde trazar el límite o no.” (Entrevista 2)

“...con la dedicación y la atención especial porque una startup tiende a sentirse como propia, pero siempre tratando de que no afecte la vida personal principalmente controlando los horarios de trabajo y después también que es lo más difícil todavía, que una startup siempre te deja desafío desde el pensamiento, me refiero a quedarte pensando en una tarea que no hiciste y seguir generando algo mejor, en qué pasó, que esto que no pudimos hacer, entonces eso también es muy difícil en una startup.” (Entrevista 4)

“Un trabajo que te estrese que sientas que no terminas, terminas cansado como para no hacer nada en tu vida social personal. Yo no sé si es un trabajo satisfactorio al final

del día uno tiene que encontrar ese balance justo de sentirse bien y óptimo en cada uno de las facetas.” (Entrevista 7)

El balance combinado con la flexibilidad horaria y espacial de la *startup*, permite un crecimiento profesional y personal saludable. Esta dinámica se ve respaldada por la flexibilidad inherente a las *startups*, en las que el valor se encuentra en la contribución y compromiso del colaborador, trascendiendo la mera cumplimentación de un horario y enfocándose en el logro de los objetivos empresariales.

“Esta cosa que se ve como el ponerse la camiseta suele ser también, pasar un par de horas y a veces tiene sentido, razón de ser y a veces no.” (Entrevista 2)

“Sí, había algún problema... Yo soy bastante tajante en eso, valoro mucho mi tiempo personal. Entonces o me pagas las horas extras o problema es para mañana...” (Entrevista 3)

“si bien, no significa esto falta de compromiso, sino tener un balance entre lo que es trabajo y la vida personal, el tener suficiente energía para afrontar el día siguiente... si uno hace un esfuerzo adicional debería ser puntual o por algo por algún requisito o algún impedimento o algo que realmente sea crítico y deba solucionarse, pero si no es así me parece que el trabajo debe poder también poner un limitante y continuar al siguiente día.” (Entrevista 4)

En comparación con otros factores examinados, el equilibrio entre la vida personal y laboral emerge como un factor de vital importancia para los entrevistados al evaluar su continuidad en una *startup*. Numerosos participantes han señalado que la ruptura de dicho equilibrio ha incidido negativamente en su capacidad para disfrutar de su vida personal, dando lugar a una acumulación de emociones adversas, un desequilibrio entre ambas esferas y una carga excesiva tanto a nivel laboral como mental. Estas razones, tal como han sido expresadas en los testimonios, han sido suficientemente determinantes para tomar la decisión de abandonar la *startup*.

“...la relación entre vida laboral vida personal se veía muy afectada porque tenía tantas emociones negativas desde la jornada laboral que no me permitía disfrutar el resto de las cosas que sí me gustan hacer por hobby o por placer.” (Entrevista 3)

“Últimamente está pesando mucho más tiempo y lo laboral que lo personal entonces esa parte no estoy tan contento. No hay un equilibrio entre esos dos elementos. Y es estresante, a nivel de cabeza también se mete tanto en eso que no deja de pensar en el trabajo, entonces trae un montón de contrapartes a eso de no descansar bien, de por ahí no disfrutar de momentos que está bueno disfrutar para descansar la cabeza del trabajo, que estamos transmitidos durante todo el día y que eso no permite tener tanto el estrés laboral que te opaca muchas otras cosas.” (Entrevista 5)

Este factor también considera la influencia ejercida por los líderes y el CEO, así como su estilo de liderazgo²⁵. Esto queda presente en el caso del entrevistado número 4, quien, si bien mostraba un compromiso y preocupación genuina por resolver asuntos relacionados con la *startup* incluso fuera del horario laboral, se vio impulsado a abandonar la organización debido a una disonancia entre el estilo de trabajo y liderazgo de los superiores y sus propios ideales y convicciones.

“... se empezó a romper cuando esta diferencia de ideales generaban tener que quedarme para ver qué está sucediendo, porque no funcionan determinadas cosas y me llevaba la verdad que mucho más tiempo no estando en la computadora, pero sí, estando desconectado pensando en la en la cuestión de la empresa de la organización, entonces eso ahí me llevó a pensar en salir.....justamente por esta concepción de que se supone que uno debe estar 24 horas para una startup y me parece que no es correcto, entonces en algún momento tuve que tomar la decisiones respecto de hasta dónde llega mi trabajo en esa startup.” (Entrevista 4)

La mayoría de los participantes de estas *startups* se autoidentifican como miembros de la generación millennial, caracterizada no solo por su juventud, sino también por su mentalidad dinámica. A pesar de su compromiso hacia los proyectos y misiones de las organizaciones, también valoran su tiempo y reconocen la importancia de contribuir a este tipo de empresas.

²⁵ El apéndice 1 profundiza sobre el rol de los empleadores en la retención del talento humano.

Para ellos, el trabajo no es el único propósito de la vida; dan relevancia a otros aspectos como el tiempo libre, las vacaciones y la convivencia familiar (ManpowerGroup, 2016).

Como conclusión, se resalta el papel crucial del equilibrio entre la vida personal y profesional en las decisiones sobre permanecer o dejar una *startup*. Un desequilibrio en esta área puede llevar al agotamiento, el estrés y, en última instancia, a una disminución de la motivación y productividad, y, en consecuencia, a la deserción en estas organizaciones. Este aspecto es aún más relevante cuando se considera el público objetivo de los colaboradores en las *startups*.

3.6.Reconocimiento

Este factor hace alusión a la apreciación y valoración del desempeño, logros y contribuciones de un colaborador dentro de la organización. El reconocimiento puede manifestarse a través de palabras de agradecimiento, elogios, premios o programas de incentivos. Las preguntas relacionadas con esta variable son:

- ¿Con que frecuencia se realizan reconocimientos o incentivos en la *startup*?
- ¿Consideras que los incentivos y reconocimientos son características distintivas de las *startups* en comparación con otras organizaciones?

En términos generales, los participantes describen el reconocimiento en las *startups* de diversas formas. Este reconocimiento suele ser público, otorgado a grupos de personas en lugar de individuos específicos y se presenta con poca frecuencia. En su mayoría, se manifiesta a través de elogios verbales y se da principalmente entre colegas, aunque ocasionalmente los líderes pueden hacerlo en reuniones grupales. Los entrevistados atribuyen estas características a la etapa temprana en la que se encuentra la *startup*. En esta fase, suele haber un número reducido de colaboradores y las prioridades se centran en el crecimiento del equipo y el establecimiento de procesos, lo que deja poco espacio para los reconocimientos formales.

Por otro lado, también se destacó que el reconocimiento está estrechamente vinculado a la cultura organizacional propia de la *startup*. Aquellas empresas emergentes que enfatizan la importancia de sus colaboradores tienen una mayor predisposición a brindar reconocimientos y beneficios. En contraste, en *startups* donde el enfoque no reside en el talento humano que la compone, es menos probable que se prioricen estas demostraciones de valor.

“Y creo que en la startup, si no se adapta bien de entrada, se pierde enseguida, sino que si tienes un hábito cultural en la startup desde el momento cero, después es muy difícil, inculcarlo.” (Entrevista 2)

“Si hacían, pero no mucho, era una reunión se contaba y se felicitaba, pero no cambiaba nada, era como un par de palabras lindas que después no se veían reflejadas en ninguna actitud.” (Entrevista 3)

“creo que eso suma porque está buen ser reconocido frente al equipo de los compañeros y de manera privada para así decirlo...a nivel jerárquico alto que digan: muy bien laburo que hiciste está increíble, eso te da motivación a decir está bueno.” (Entrevista 5)

Los participantes subrayan la relevancia del reconocimiento como un complemento de las compensaciones ofrecidas en el contexto de las *startups*. Dado el entorno desafiante en el que operan estas organizaciones, se tiende a implementar un sistema de reconocimientos que equilibre el riesgo e incertidumbre inherentes al trabajo diario de los colaboradores. Además, la mayoría de los entrevistados percibe al reconocimiento como una característica distintiva de las *startups*, donde desempeña un papel como elemento motivador y fortalecedor del equipo de trabajo.

“... creo que esto de los incentivos y reconocimientos hacen todo el gran paquete de motivación de los empleados, si un empleado no está motivado no está conforme y no le gusta desempeñarse en esa startup considero que difícilmente pueda sostenerse y mantenerse en un equipo dinámico con alta carga de trabajo...” (Entrevista 4)

“Creo que se dan como con más frecuencia porque son también un ambiente más riguroso de trabajo, más exigente, creo que se compensa de esa forma. Porque no podrías rendir al cien como te piden 24/7, si no te compensaron o reconocieron también sería estresante, no sé si todo el mundo estaría dispuesto a dar verdad sin recibir.” (Entrevista 7)

Es crucial destacar que, aunque el reconocimiento desempeña un papel crucial en la motivación y satisfacción de los colaboradores, en general, y según las entrevistas realizadas, su presencia

o ausencia no parece tener un impacto significativo en el desempeño y la retención del talento en las *startups*. En este sentido, tanto el reconocimiento como el crecimiento se ubican en el tercer y último nivel de importancia. En el caso del reconocimiento, este se manifiesta de manera informal y entre colegas. Esta dinámica, combinada con un entorno desafiante en constante transformación y caracterizado por una alta carga de trabajo, hace que la motivación de los colaboradores se centre en el avance del proyecto en sí, en lugar de anhelar el reconocimiento por parte de sus pares.

3.7.Soporte organizacional

Este factor trata sobre la relación entre la gerencia (CEO y líderes) y los colaboradores de la *startup*. Se asocia principalmente con el estilo de liderazgo que se maneja en la organización, lo que puede influir en la gestión de recursos humanos, la manera en que se brinda la retroalimentación, la comunicación, el valor que se le brinda al equipo de trabajo, entre otros. Algunas de las preguntas relacionadas con esta dimensión son:

- ¿Qué tipo de impacto tiene la retroalimentación en el ambiente laboral de la *startup*?
- ¿Cuál es tu opinión acerca de la frase "Los empleados dejan a sus gerentes no a sus trabajos"?
- ¿Cómo describirías a los líderes o C-Level de una *startup*?
- ¿Cómo describirías la comunicación en la *startup*?

Al abordar el tema del soporte organizacional, resulta imprescindible definir y conceptualizar a aquellos individuos que proporcionan dicho respaldo y lideran los procesos de dirección en una *startup*. En este contexto, nos referimos al CEO y a todos los miembros que conforman el C-Level de la empresa.

Algunos participantes describen a este grupo de líderes como innovadores, dotados de una gran energía y un profundo conocimiento del mercado al que desean incursionar. En general, estas personas se caracterizan por su apasionada dedicación a su idea o proyecto, lo que les permite transmitir entusiasmo y compromiso a sus colaboradores, fomentando así un ambiente de entrega y unión en torno a un propósito compartido. Asimismo, se destaca que la conformación del C-Level suele ser complementaria, es decir, cada miembro de este nivel jerárquico aporta habilidades y conocimientos que se complementan mutuamente. Esta dinámica brinda a la

startup el soporte y la perspectiva diversa que necesita para enfrentar los desafíos diarios con éxito.

“Apoyaba mucho al equipo, las decisiones que tomamos, el equipo después de eso fue cambiando, después el C-Level que tenía exclusivamente en mi área, si bien no estaba muy presente, cuando estaba presente aportaba cosas de valor y la verdad que tuve una buena relación con él y siempre aportaba insights importantes y te escuchaba...”
(Entrevista 3)

“Necesitan indefectiblemente tener un nivel de conocimiento muy alto, así también un nivel de energía que permita que esos objetivos que son de alto impacto, como características startup, puede ser logrado con un equipo...” (Entrevista 4)

“Gente con mucha capacidad de probar cosas nuevas y obviamente una gran motivación personal por lograr el objetivo que se propuso en la startup, con compromiso diría que envidiable con el propósito.” (Entrevista 5)

“Creo que la complementariedad es fundamental para descubrir tus fortalezas y debilidades y sobreponerse.” (Entrevista 7)

La *startup* se configura como un entorno desafiante, exigente y acelerado, lo cual se refleja también en las características inherentes al C-Level, que forman parte integral de la cultura de la organización. No obstante, esta dinámica veloz y demandante puede llevar a que los colaboradores perciban a sus superiores como individuos que no comprenden sus necesidades, que no atienden sus opiniones y que carecen de la sensibilidad para establecer una relación empática con su equipo de trabajo. Estas percepciones pueden generar una percepción de desconexión entre los líderes y la realidad de la empresa, así como las necesidades de los colaboradores. A pesar de que los líderes pueden contar con capacidades técnicas y administrativas sólidas, en ocasiones sus habilidades blandas pueden resultar insuficientes.

“Desconectados... de lo que realmente sucede el día a día y de ahí todos los desafíos, entender realmente cuánto lleva a hacer una tarea, que esto de querer crecer y salir a toda costa con un MVP o un producto. Sin entender el scope, hasta dónde llega, que se necesita.” (Entrevista 2)

“Entonces creo que el desafío o las características de un C-Level, es que tiene que tener conocimiento en la industria, tiene que tener muchísima energía para poder incursionar en un mercado en donde está buscando algún nivel de disrupción, pero que al mismo tiempo tiene que tener un nivel de sensibilidad muy alto para saber también, cómo estar acompañado del resto del equipo.” (Entrevista 4)

“... pero quizás no hay una preparación más soft skill. Hubo casos en los que sí se notaba por ahí... una persona quizás más amigable en ese aspecto, entonces creo que los describiría como personas apasionadas, con muchas ideas y que a veces tienen que recordar que si bien todos trabajamos porque esa idea salga adelante todos somos personas.” (Entrevista 9)

Considerando que la mayoría de los entrevistados han acumulado experiencias laborales en diversas organizaciones, se buscó profundizar en las diferencias entre los líderes de *startups* y aquellos de empresas tradicionales. Si bien el C-Level en *startups* suele adoptar un enfoque tecnológico y mantener un contacto más cercano con el equipo de trabajo, no se reconocen diferencias sustanciales que los distingan en términos de su compromiso y búsqueda del éxito para la organización. Sin embargo, independientemente de esta similitud, los entrevistados sí reconocen la importancia y la influencia del rol de los líderes al considerar permanecer en una organización. En algunos casos, discrepancias con un jefe pueden conducir a la decisión de abandonar el empleo, pero también existe la posibilidad de que las personas dejen sus trabajos debido a una falta de alineación con el proyecto o incluso con su equipo de trabajo.

“Yo creo que no se deja una cosa, se deja un ambiente se dejan persona se deja un ambiente de personas. Quizás no tienen nada personal con el gerente, pero es la forma en que el gerente. Lleva las cosas, el equipo, la empresa.” (Entrevista 2)

“Startup es muy directo, es muy uno a uno ese vínculo y cuando esa relación o ese vínculo con un gerente con un superior se empieza a romper en general, no existe el tiempo por la demanda de trabajo para prestar la atención a esos vínculos y habla del día a día que decíamos antes, no ese día a día que es tan necesario que sea un día a día saludable que cuando no lo es el impacto es enorme...” (Entrevista 4)

“Sí, un caso de que prácticamente el grupo entero se desarmó por una persona que consideramos que no estaba gestionando bien.” (Entrevista 9)

Dentro del marco del soporte organizacional, es crucial la habilidad para gestionar la retroalimentación de manera efectiva. Este aspecto adquiere particular relevancia en el contexto cotidiano de una *startup*, ya que funciona como una guía y orientación hacia los objetivos de la empresa y el quehacer diario del equipo. Además, está intrínsecamente vinculado con la disposición para aceptar y aprender de los errores, una característica distintiva tanto de las *startups* como de sus colaboradores. Así, la retroalimentación se convierte en un mecanismo esencial para la iteración rápida y la mejora continua.

“... los que tienen la mentalidad de crecimiento y de expansión y de mejora, ahí yo creo que se distingue el tipo de empleados. Lo ven como algo, lo reciben a brazos abiertos, porque saben que es algo que los acerca más a los objetivos y saben que cuando alguien te da feedback de manera constructiva lo que te está diciendo es todavía no llegaste a tu límite tenés mucho más, no tenés techo, tenés mucho más para crecer, si no tenemos feedback, que es como si sutilmente te dijeran, estás acabado porque no tenés más nada para crecer.” (Entrevista 2)

“es lo que permite seguir creciendo, tener un feedback bueno o a veces lo feedback malos son más importantes que los buenos porque este te marca el camino por donde seguir.” (Entrevista 5)

“El feedback mientras más rápido sea el feedback en la retroalimentación más rápido es el ajuste que se puede hacer en lo que estás haciendo... Está esa frase que dice que hay equivocarse rápido no es puntualmente equivocarse, pero hay que validar rápido para poder tener un feedback y poder ajustar todo el tiempo...” (Entrevista 8)

Otro elemento distintivo del soporte organizacional en una *startup* está vinculado con la comunicación. Dentro de estas organizaciones, los participantes reconocen a la comunicación como un componente fundamental en el trabajo diario, al ser la vía para obtener conocimiento sobre otras áreas, evaluar el progreso de los proyectos y asegurar que se esté avanzando en la dirección correcta o si es necesario ajustar la ruta. Aunque en comparación con otras estructuras organizacionales, la comunicación en una *startup* se caracteriza por ser igualitaria, fluida,

horizontal y dinámica, es un factor que requiere ser mejor pulido y sistematizado para evitar perderse en la rapidez del día a día y en las urgencias inherentes a los proyectos.

“al principio se intentaba comunicar más las decisiones, lo que iba pasando, lo que iba ocurriendo, eso nos permitía a nosotros organizar nuestro trabajo poder concentrarnos en las cosas más importantes, pero después la comunicación empezó a flaquear o concentrarse más en los C-Level, entonces por ahí estábamos haciendo cosas que se habían decidido que ya no había que hacerse y nos llegaba la información tarde cuando ya habíamos estado tres o cuatro días trabajando en algo, entonces como la falta de comunicación hizo que la eficacia del equipo bajará bastante.” (Entrevista 3)

“... incluso en empresas que hay gente que está en todo el mundo, tienen un montón de herramientas para poder saber en qué está cada uno, si quieren hablar con el jefe, hay un montón de metodologías de trabajo que simplemente también incluso para hacer reuniones...Yo creo que como son también mucho más flexibles, es más rápido implementar todas estas cosas, una empresa más tradicional enterprise es más difícil implementar todo esto...” (Entrevista 8)

A partir de las respuestas recopiladas, se puede afirmar que la retroalimentación y la comunicación son factores cruciales para el crecimiento y dinámicas de una *startup*. Estas habilidades son intrínsecas y recaen en los líderes, por lo que es fundamental que promuevan conductas positivas y prácticas en torno a estos factores.

Al igual que los factores de atributos de trabajo y balance personal y profesional, el soporte organizacional es un elemento de suma importancia al momento de tomar decisiones sobre la permanencia o deserción en una organización, y se configura como un factor de primer nivel que influye en este tipo de decisiones. Los resultados de las entrevistas y las experiencias compartidas por los participantes revelaron que varios de los entrevistados optaron por finalizar su vínculo laboral debido a cuestiones relacionadas con alguno de estos factores. Entre los aspectos interconectados entre estos factores destacan la cultura organizacional, el sentido de propósito y la alineación de valores y creencias tanto de los colaboradores como de la propia organización.

3.8. Ambiente laboral

Este factor se refiere al relacionamiento de los colaboradores con la gerencia, con los colegas y con la organización en términos de valores y propósitos. Algunos aspectos que caracterizan esta variable son la comunicación, retroalimentación, integración, clima laboral, trabajo en equipo y el apoyo entre todos los colaboradores que integran la *startup*. Las preguntas relacionadas con esta variable son:

- Sobre el ambiente laboral, ¿cómo lo describirías?
- ¿Normalmente te sientes inspirado o motivado por tu trabajo, o tu empleador, tu equipo?

El ambiente laboral en las *startups*, de acuerdo con los testimonios recopilados, se destaca por su naturaleza amena, flexible y cercana, pero también se caracteriza por ser exigente, urgente, cambiante y dinámico. Estas características se hacen evidentes en el apoyo brindado por los líderes, la escucha activa entre los miembros del equipo, el ritmo de trabajo y los logros y éxitos alcanzados por la *startup*. Estos aspectos clave están determinados o influenciados por el estilo de liderazgo que se practica en la organización, la cultura organizacional y la alineación de todos los involucrados con los propósitos de la empresa.

Además, los participantes resaltan que, al igual que todos los aspectos en una *startup*, como los procesos, la cultura, las metodologías y los equipos de trabajo, el ambiente laboral también se configura como una construcción conjunta con cada persona que se suma a este tipo de organizaciones. Este enfoque es altamente relevante y bien recibido entre los colaboradores, ya que formar parte y tener la oportunidad de contribuir en la construcción y toma de decisiones sobre el ambiente laboral resulta ser un elemento motivador en el ámbito laboral.

“En general en la startup los ambientes laborales buenos suceden por sí solos con el concepto de la autoorganización, las metodologías ágiles ayudan muchísimo las responsabilidades bien distribuidas...” (Entrevista 4)

“...tienen que ver mucho con la cultura que se forme, la tengo varios amigos que trabajan en startup y el ambiente laboral que tienen incluso con personas que nunca se vieron físicamente.” (Entrevista 8)

“Yo lo sentía más como una familia y en la familia tenés de todo, tenés pariente con los que te llevas re bien y otros con los que voy a decir por qué me tocó este, Bueno, así no lo elegiste.” (Entrevista 9)

Aunque el entorno laboral, en términos generales, suele surgir de forma intrínseca con un carácter positivo, es importante afirmar que, a menos que sea comprendido y fomentado por todos los colaboradores, existe la posibilidad de que se vuelva frágil y vulnerable. En este contexto, es relevante destacar que la visión y propósito del C-Level deben estar alineados con los objetivos y necesidades del equipo de trabajo, dado que son los líderes y mandos superiores quienes moldean y lideran las dinámicas relacionadas con el ambiente laboral. De hecho, la vorágine del día a día y las urgencias pueden romper con el equilibrio establecido, afectando negativamente al equipo de trabajo y su desempeño.

Por consiguiente, resulta fundamental promover una cultura organizacional basada en la comunicación efectiva, el respeto mutuo y el apoyo continuo entre los colaboradores. Solo a través de estas prácticas se podrá garantizar que el entorno laboral sea sostenible y propicio para el crecimiento y desarrollo de todos los involucrados.

“Al principio el ambiente estaba bueno, todos contentos porque teníamos mucho apoyo de la gerencia, pero bueno, después ya no, todo con el cambio de jefe, el cambio de cultura organizacional, se impuso el ambiente, se volvió cada vez más tenso.” (Entrevista 3)

“...ahora cuando el equipo directivo o los gerentes tienen estos objetivos tan desafiantes, tan a corto plazo con tanta carga de trabajo y demanda, es muy fácil romper ese buen ambiente laboral y ahí es cuando empiezan los desalineamientos...” (Entrevista 4)

“Justo mi equipo sufrió bastante golpes, muchos cambios, desarmaron bastante el equipo con el que se había formado una conexión muy buena y como que ahora del equipo lo formaron una persona como eligiendo a gusto y piacere que gente viene y quien no, y siempre hay que pensar tanto en las relaciones personales, que a mí me importa.” (Entrevista 5)

Previamente se ha mencionado la importancia de rol del CEO y gerentes relacionados con el reconocimiento y retroalimentación para contribuir al desarrollo del equipo. En esta dimensión el C-Level también adquiere un papel importante como fuente de motivación para el equipo, así como responsable de propiciar un buen ambiente laboral que permita el desarrollo de la *startup* y sus colaboradores.

“Notaba que tenían una forma de motivarte, una forma de hacerte ver que ese producto que estabas haciendo era lo mejor y que ibas a desarrollar algo súper genial, Puede que sí pueda que no, pero creo como es su idea, la están gestando creo que la transmiten de otra forma. Entonces eso se contagia, realmente da ganas de participar de lo que están haciendo.” (Entrevista 9)

Finalmente, resulta relevante destacar que la relación entre colaboradores y compañeros de trabajo constituye una de las razones fundamentales por las cuales las personas optan por permanecer en una *startup*. Los entrevistados hacen alusión constante a su equipo de trabajo como una fuente de motivación, aprendizaje y apoyo para enfrentar las dinámicas y cambios constantes que caracterizan a este tipo de organizaciones. Esta conexión emocional y profesional fortalece la cohesión del equipo y genera un sentido de pertenencia y compromiso con la misión y visión de la *startup*.

“Sí, más que nada casi siempre por los equipos soy muy de nutrirme de los equipos, a mí me inspiran mucho las personas con las que trabajo... me pasa que al trabajar con gente diversa y que no hace por ahí exactamente lo mismo que yo. Me gusta que me hablen de lo que yo no sé, entonces me motiva mucho como la parte de la sinergia y juntar cabezas con personas que siento que potencian y lo que yo puedo traer a la mesa, como es eso me motiva que alguien complemente lo que yo no sé hacer.” (Entrevista 2)

“Sí, sí el día a día tiende a motivarte a auto motivarte o en conjunto con un equipo de trabajo... es muy fácil lograr esa motivación teniendo el trabajo por delante teniendo los objetivos y apuntando por el crecimiento en conjunto de esa startup, que se rompe cuando empiezan los otros conflictos en cuestión de ambiente laboral y demás.” (Entrevista 4)

“Las startup siempre te incentivan a estar inspirado porque todo el tiempo están cambiando los objetivos... si vos te centras en el más desafiante si quieres llegar a ese número o querés, llegar a esos aprendizajes más desafiantes, siempre vas a estar motivado o impulsado por eso, creo que la gente si es una buena profesional un buen profesional y te acompañan, tiene que poner el foco en eso... así que yo en lo personal sí me sentí inspirada y motivada por mi trabajo y bueno, eso va de vuelta, tiene que estar de la mano con un buen establecimiento de objetivos como la pareja.” (Entrevista 7)

La relación positiva y colaborativa entre los colaboradores no solo repercute en el clima laboral, sino que también ejerce una influencia significativa en la productividad y el rendimiento general de la organización. El apoyo entre compañeros y la conexión con la misión compartida generan un ambiente de trabajo en el que cada individuo se siente valorado y motivado a contribuir al máximo de sus capacidades. Bajo este contexto, es válido afirmar que el ambiente laboral se perfila como un factor relevante dentro de los ocho factores planteados con relación a la permanencia y deserción en las *startups*.

Jerarquización de los factores de permanencia o deserción en *startups*

Basado en la bibliografía, los factores analizados y las respuestas de los entrevistados, se hipotetiza que estos pueden agruparse en tres niveles para facilitar su comprensión. Esto permite establecer un rango de importancia y prioridad entre los ocho factores considerados en la decisión de permanecer o abandonar una *startup*. Se lograron identificar los siguientes tres niveles:

- Primer nivel: está compuesto por los atributos laborales, el soporte organizacional y el equilibrio entre la vida personal y laboral. Estos representan las principales razones o motivos de permanencia y deserción en una *startup* argentina según los testimonios recopilados.
- Segundo nivel: conformado por los factores del compromiso, la compensación y el ambiente laboral.
- Tercer nivel: es el nivel más bajo de importancia en donde se sitúan el crecimiento y el reconocimiento. Estos son los factores que tienen menor influencia en los motivos de permanencia en una *startup*.

En el gráfico siguiente, se ilustran los ocho factores y su importancia, relacionada con el peso y tamaño en comparación con las demás esferas.



Figura 44. Factores de permanencia y deserción laboral en *startup* según su importancia

Fuente: Elaboración propia

Los factores que conforman el **primer nivel** son elementos de suma importancia al momento de tomar decisiones sobre la permanencia o deserción en una organización. Los resultados de las entrevistas y las experiencias compartidas por los participantes revelaron que varios de los entrevistados optaron por finalizar su vínculo laboral debido a cuestiones relacionadas con

alguna de estas variables. Entre los aspectos interconectados entre estos factores destacan la cultura organizacional, el sentido de propósito y la alineación de valores y creencias tanto de los colaboradores como de la propia organización.

Específicamente, estos factores enfatizan la necesidad de que los líderes y C-level refuercen sus habilidades blandas, tales como la escucha activa, la comunicación y la empatía, para mejorar la relación con el equipo de trabajo y brindar un mayor apoyo a las dinámicas de la *startup*. Otro aspecto para considerar es la claridad y los límites que establecen los colaboradores dentro de las *startups*, ya que son estos elementos los que dan forma a los factores de atributos del trabajo y al equilibrio entre la vida personal y laboral.

Estos dos factores se ven fuertemente influenciadas por las características generacionales de los millennials. Sin embargo, es importante destacar que esta influencia va más allá de la edad y se centra en una mentalidad que concibe el trabajo como una esfera más en la vida, una esfera que debe acompañar el propósito de vida y coexistir con aspectos más trascendentales, como el crecimiento personal, los hobbies o la familia.



Figura 45. Factores de primer nivel

Fuente: Elaboración propia

En el **segundo nivel** se despliegan factores cruciales, tales como el compromiso, la compensación y el entorno laboral. Al igual que en el primer nivel, reaparecen de manera recurrente el propósito y los objetivos personales, así como la interacción con el equipo de trabajo y la colaboración en un proyecto de índole motivadora, desafiante e innovadora. Como se hizo hincapié previamente, estos factores comparten elementos afines, lo cual permite evidenciar que ciertos aspectos inherentes a los factores de nivel inicial están presentes en los factores de nivel secundario.

Como ejemplo se presenta el caso de la compensación, la cual no solo abarca el ámbito económico, sino que también engloba el concepto de retribución emocional. En este contexto, si bien las *startups* son comúnmente distinguidas por sus ofertas remunerativas atractivas, la mayoría de los entrevistados mencionó su disposición a colaborar en una organización en la que la importancia recaiga sobre el equipo de trabajo y el proyecto mismo, en detrimento de un salario elevado. Este punto de vista subraya la trascendencia de los elementos intangibles para los integrantes de las *startups*.



Figura 46. Factores de segundo nivel

Fuente: Elaboración propia

En el **tercer y último nivel** se encuentran los factores de crecimiento y reconocimiento, dos aspectos que, según las experiencias compartidas por los entrevistados, tienen una menor relevancia en el proceso de considerar la permanencia o deserción en el contexto de una *startup*. En el caso del crecimiento, se aprecia que aquellos individuos que optan por involucrarse o han experimentado en el ámbito de las *startups* a menudo se distinguen por su actitud proactiva y su búsqueda constante de nuevos conocimientos, herramientas y aptitudes. Esta proactividad intrínseca a la persona va más allá de un entorno laboral específico.

Por otro lado, el reconocimiento se manifiesta de manera informal y entre colegas. Esta dinámica, junto con un entorno desafiante, en continua transformación y caracterizado por una alta carga de trabajo, converge para que la motivación del colaborador se centre en el avance del proyecto mismo, en lugar de anhelar el reconocimiento por parte de sus pares. Cabe destacar que, si bien estos dos factores ocupan un lugar en el último nivel, ello no implica que carezcan de relevancia en las operaciones cotidianas de la *startup*. Por el contrario, una organización que priorice el reconocimiento y la valoración de los esfuerzos de sus miembros procurará una atmósfera propicia para el fomento de la permanencia. No obstante, en comparación con los

demás factores, el crecimiento y el reconocimiento son elementos que los colaboradores comprenden como difíciles de materializarse debido a las características intrínsecas de las *startups*. En consecuencia, estos aspectos tienden a pasar inadvertidos al momento de sopesar la continuidad o la partida de esta clase de entidades organizativas.



Figura 47. Factores de tercer nivel

Fuente: Elaboración propia

A través del análisis de estos factores y su clasificación en categorías, se hizo evidente la presencia de elementos transversales que resultan de gran relevancia para los colaboradores en una *startup*. Entre estos elementos, destacan el equipo de trabajo, el propósito y la colaboración en proyectos desafiantes e innovadores. La marcada relevancia de estos tres elementos plantea cuestionamientos sobre la integridad de la estructuración de los ocho factores presentados en esta investigación. Aunque en el marco de este estudio se manifestaron como aspectos comunes en todos los factores, en investigaciones posteriores, podría indagarse por separado, profundizando sobre la naturaleza y la interacción de estos elementos con los demás factores identificadas. Asimismo, se podría investigar cómo el fortalecimiento y el enfoque en estos elementos transversales pueden incidir en la satisfacción, el compromiso y la permanencia de los colaboradores en las *startups*.

En conclusión, aunque la revisión de cada uno de los ocho factores permite su clasificación en niveles de importancia según las experiencias de los entrevistados, es evidente que estos factores no operan de forma aislada. De hecho, es crucial considerar la conjunción adecuada de estos factores para facilitar y fomentar la retención de colaboradores en las *startups*. La interacción entre estos factores, como el soporte organizacional, la retroalimentación, la comunicación, el reconocimiento, el crecimiento, los atributos del trabajo, el balance personal

y profesional, y la cultura organizacional, crea un entorno que puede influir significativamente en la decisión de los colaboradores de permanecer en una *startup*.

Antes de proceder a las conclusiones finales, se ofrece una recapitulación del presente estudio. Esta investigación aborda la problemática de la estabilidad laboral en las *startups* de Argentina, con el objetivo de identificar los factores que influyen en la permanencia o salida de los colaboradores de estas organizaciones. Para ello, se empleó una metodología cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas a diez profesionales con experiencia laboral en *startups* de diversos sectores. El análisis de estas entrevistas permitió identificar ocho factores fundamentales que los colaboradores valoran o rechazan en el entorno laboral de las *startups*: compromiso, compensación, atributos del trabajo, oportunidades de crecimiento, equilibrio entre la vida personal y laboral, reconocimiento, apoyo organizacional y ambiente de trabajo.

En relación con el primer objetivo, enfocado en trazar el mapa de actores en las *startups* argentinas, es crucial comprender las dinámicas e interacciones entre los stakeholders para el éxito organizacional. Es fundamental identificar estos actores y entender su contexto operativo. El equipo de trabajo es un componente clave en esta red, debido a su conexión con actores relevantes como el CEO, clientes, inversores y incubadoras de *startups*. La importancia del equipo de trabajo se ha esclarecido y reforzado, pero es necesario profundizar en sus necesidades específicas en relación con cada stakeholder identificado. Esto permitirá mejorar la colaboración y construir relaciones sólidas que favorezcan el crecimiento y desarrollo sostenible de las *startups*.

Para el segundo objetivo, que se enfocó en crear un instrumento de exploración para recopilar información, se diseñó una entrevista semiestructurada basada en ocho factores de análisis sobre la permanencia y deserción en *startups*. Estos factores (compromiso, compensación, atributos del trabajo, crecimiento, equilibrio personal, reconocimiento, apoyo organizacional y ambiente laboral) fueron definidos mediante una revisión bibliográfica y datos específicos sobre *startups* y su talento humano. Se desarrollaron preguntas para profundizar en cada factor y capturar la experiencia laboral de los colaboradores en *startups* argentinas. La estructura de la entrevista también buscó obtener un historial exhaustivo de la trayectoria laboral de los participantes, con el propósito de detectar patrones significativos y evaluar su influencia en la decisión de trabajar o no en una *startup*.

El último objetivo se centró en identificar, mediante entrevistas y su análisis, los factores que influyen en la decisión de permanencia o deserción laboral en las *startups* argentinas. Los resultados mostraron que los ocho factores identificados están interrelacionados, formando una red de atributos motivadores. Aunque estos factores no tienen límites claramente definidos, proporcionan una guía útil tanto para los entrevistados como para la autora de la tesis, simplificando y facilitando la comprensión del tema.

Conclusiones

Este trabajo, basado en una revisión bibliográfica exhaustiva y entrevistas exploratorias, permite formular hipótesis sobre la permanencia y deserción laboral. Sin embargo, es importante recalcar que estos aportes no pueden considerarse universales debido al tamaño de la muestra utilizada en el estudio. Por lo tanto, los resultados obtenidos deben interpretarse como hipótesis preliminares que requieren validación adicional mediante estudios posteriores con muestras más amplias. A continuación, se presentan las hipótesis:

- La permanencia y deserción de los colaboradores en las *startups* argentinas está determinada principalmente por ocho factores: compensación, atributos del trabajo, balance entre la vida personal y laboral, crecimiento, soporte organizacional, ambiente laboral, compromiso y reconocimiento.
- De estos ocho factores, el balance entre la vida personal y laboral es el de mayor impacto, siendo un factor clave que motiva a los profesionales a permanecer en *startups* argentinas.
- Asimismo, el propósito personal y laboral, junto con la participación en proyectos desafiantes e innovadores, emergen como dos factores adicionales que influyen en las dinámicas de permanencia y deserción laboral.
- La agrupación de los ocho factores en tres niveles jerárquicos permite una mejor comprensión de su influencia en la decisión de permanecer o abandonar una *startup*.

Los tres niveles son:

- Primer nivel: está compuesto por los atributos laborales, el soporte organizacional y el equilibrio entre la vida personal y laboral. Estos representan las principales razones o motivos de permanencia y deserción en una *startup* argentina según los testimonios recopilados.

- Segundo nivel: conformado por los factores del compromiso, la compensación y el ambiente laboral.
- Tercer nivel: es el nivel más bajo de importancia en donde se sitúan el crecimiento y el reconocimiento. Estos son los factores que tienen menor influencia en los motivos de permanencia en una *startup*.

Estos hallazgos servirán como base para desarrollar herramientas cuantitativas y representativas, las cuales podrán ser evaluadas en estudios posteriores, proporcionando así un panorama más claro sobre los factores que influyen en la permanencia y deserción en el entorno laboral de las *startups* argentinas.

En cuanto al factor del **compromiso**, su relación con la cultura organizacional es esencial para el éxito y bienestar de las *startups*. Promover una cultura que valore la participación, autonomía y valores compartidos es clave para mantener la motivación de los colaboradores. Establecer una cultura sólida desde el inicio ayuda a prevenir dinámicas negativas que pueden afectar el desarrollo y desempeño a largo plazo. El compromiso, aunque importante, se considera un factor secundario en las decisiones sobre permanencia y deserción laboral.

En relación con el factor de la **compensación**, especialmente el salario emocional, es crucial en las decisiones de permanencia o deserción laboral en *startups*, superando al aspecto puramente monetario. Al igual que el compromiso, los factores inmateriales juegan un papel destacado en la satisfacción y motivación laboral. No obstante, tanto la compensación como el compromiso son considerados factores secundarios en comparación con otras variables que influyen directamente en la decisión de permanecer o abandonar una *startup*.

Con respecto al factor de **atributos del trabajo**, los colaboradores de *startups* valoran una cultura organizacional sólida, proyectos desafiantes y alineados con sus objetivos personales. Estos elementos fomentan el crecimiento profesional y la motivación laboral. Se destaca la necesidad de que los líderes refuercen habilidades blandas como la comunicación y la empatía para mejorar la relación con el equipo y apoyar mejor las dinámicas de la *startup*.

En lo que respecta al factor de **crecimiento**, la capacitación es vista como una valiosa oportunidad para el desarrollo profesional de los colaboradores. Su efectividad depende de que los programas se ajusten a las demandas del equipo y a los objetivos estratégicos de la

organización, permitiendo así a las *startups* maximizar el crecimiento de sus colaboradores y mejorar su competitividad. Aunque el crecimiento y el reconocimiento son menos relevantes para la permanencia o deserción en comparación con atributos de trabajo y compensación, siguen siendo importantes. Priorizar el reconocimiento y la valoración de los esfuerzos contribuye a una atmósfera favorable para la permanencia.

En relación con el factor del **balance entre la vida personal y laboral**, se observó que es especialmente relevante para la generación millennial, que valora profundamente el tiempo libre, las vacaciones y la convivencia familiar. Un desequilibrio en esta área puede provocar agotamiento, estrés y una disminución en la motivación y productividad, lo que puede llevar a la deserción, como se evidenció en las respuestas de algunos entrevistados.

Aunque el **reconocimiento** es importante para la motivación y satisfacción de los colaboradores, según las entrevistas, no tiene un impacto significativo en el desempeño y retención en las *startups*. El reconocimiento tiende a ser informal y entre colegas, y en un entorno desafiante y de alta carga de trabajo, los colaboradores se centran más en el avance del proyecto que en el reconocimiento de sus pares.

Las respuestas indican que el **soporte organizacional** es un factor crucial, interrelacionado con aspectos clave como la cultura organizacional, el sentido de propósito y la alineación de valores entre los colaboradores y la organización. Dentro de este factor, la retroalimentación y la comunicación son esenciales para el crecimiento y la dinámica de una *startup*, con los líderes desempeñando un papel fundamental en la promoción de prácticas positivas en estos aspectos. Las entrevistas revelaron que algunos participantes optaron por dejar sus empleos debido a problemas relacionados con estos factores.

En cuanto al factor del **ambiente laboral**, la relación positiva y colaborativa entre los colaboradores mejora el clima laboral y tiene un impacto significativo en la productividad y el rendimiento general de la organización. El apoyo entre compañeros y la conexión con la misión compartida crean un ambiente donde los individuos se sienten valorados y motivados. Por lo tanto, el ambiente laboral se destaca como un factor relevante en la permanencia y deserción en las *startups*.

En cuanto al análisis biográfico propuesto en las entrevistas, las trayectorias laborales de los participantes no arrojaron conclusiones definitivas sobre la elección de trabajar en *startups*. Sin embargo, sí evidenció un notable interés en este ámbito por parte de los entrevistados. El 90% expresó predisposición hacia este tipo de organizaciones, atraídos por atributos como la flexibilidad, el dinamismo del equipo y, curiosamente, los desafíos e inestabilidad inherentes.

La investigación corrobora la importancia del equipo de trabajo en el éxito de las *startups*. Si bien se identificaron posibles motivos de permanencia entre los colaboradores, esta perspectiva es parcial. Para una comprensión completa, es necesario indagar en el impacto de la partida de un colaborador en los demás stakeholders: ¿Cómo afecta al equipo? ¿Influye en las dinámicas de trabajo y en la *startup*? ¿Cómo evalúa el CEO la salida de un miembro del equipo? ¿Es posible determinar si la rotación fue funcional o disfuncional, evitable o inevitable? ¿Los demás miembros percibían al colaborador como un aporte de valor? ¿Cómo reaccionan los clientes o usuarios? Estas interrogantes, abordadas en futuras investigaciones, podrían proporcionar perspectivas enriquecedoras.

Si bien este estudio constituye un análisis exploratorio, sus hallazgos sientan las bases para futuras investigaciones que ahonden en los factores que determinan la permanencia o desertión en *startups* argentinas. Se propone realizar una revisión bibliográfica exhaustiva, dada la constante evolución del tema, y explorar elementos transversales como el equipo de trabajo, el propósito y la colaboración en proyectos desafiantes. También se sugiere ampliar la muestra para incluir a más individuos con experiencia en *startups*, sus equipos de trabajo, líderes y otros actores del ecosistema emprendedor. Este enfoque integral, que amplía la perspectiva más allá de los colaboradores individuales, puede proporcionar herramientas y directrices valiosas para optimizar procesos, fomentar el crecimiento y gestionar el talento humano en las *startups* argentinas. De esta manera, se contribuirá al desarrollo y la sostenibilidad de estas organizaciones emergentes que impulsan la innovación y el dinamismo económico.

Referencias

- ARCAP. (2022). *Estudio de la industria de capital privado, emprendedor y semilla en Argentina*. Microsoft for *Startups*; EY.
- Argentina.gov.ar. (28 de Noviembre de 2023). *Argentina.gov.ar*. Obtenido de Argentina se ubica entre los 10 países con más empresas de biotecnología del mundo: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/argentina-se-ubica-entre-los-10-paises-con-mas-empresas-de-biotecnologia-del-mundo>
- Bernal, A., & Rivas, L. A. (2012). Modelos para la identificación de stakeholders y su aplicación a la gestión de los pequeños abastecimientos comunitarios de agua. *Revista LEBRET*, 251-273.
- Bertomeu, P. F. (30 de Mayo de 2016). Técnica de recogida de información: La entrevista. Universitat de Barcelona.
- Blank, S., & Dorf, B. (2013). *El Manual del Emprendedor*. Madrid: Gestión 2000.
- Blazquez, R. (2022). *Amenaza de fuga de talento de las Corporaciones a las Startups y cómo enfrentarlo* – *PBS Talks*. Obtenido de Panamerican Business School: <https://panamericanlatam.com/amenaza-fuga-talento-corporaciones-a-startups/>
- Browell, S. (2002). *Retenga con éxito a sus empleados en una semana*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Calderón, G. (2007). Valor agragado por las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas. Colombia.
- Cámara Argentina Fintech. (2022). *Evolución del empleo Fintech 2022*. Buenos Aires : Cámara Argentina Fintech.
- CB Insights. (2021). *The Top 12 Reasons Startups Fail*.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- COLPPY. (2024 de Enero de 2024). *Blog Colppy*. Obtenido de Ley de economía del conocimiento: La nueva Ley 27570 facilita la calidad de vida.
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas CABA. (14 de septiembre de 2021). Ref. 26114I. Ley de economía del conocimiento. Su evolución. Ref. 26114I. *Ley de economía del conocimiento. Su evolución*. Buenos Aires, Argentina.
- Economix. (13 de abril de 2021). Requisitos y beneficios de la nueva ley de la economía del conocimiento - Programa 2244. *Requisitos y beneficios de la nueva ley de la economía del conocimiento - Programa 2244*. Córdoba, Argentina.

- Escartín, D., Marimon, À., Rius, A., Vilaseca, X., & Vives, À. (2020). *Startup: Concepto y ciclo de vida. Revista de Contabilidad y Dirección*, 13-21.
- Escobedo, C., Dolly, G., Alonso, C., Cordoba, M., Petrova, V. D., Miretti, V., & Fernanda, M. (2019). El impacto de las *startups* en la gestión de recursos humanos.
- Fazio, B. R. (2019). *Startups: la nueva manera de hacer negocios. Startups: la nueva manera de hacer negocios.*
- Fierro, L. (1 de Septiembre de 2022). *Fit cultural: contrata y construye una cultura empresarial consistente*. Obtenido de Crehana: <https://www.crehana.com/pt/blog/transformacion-cultural/fit-cultural/>
- Finnovista. (18 de Marzo de 2018). *Finnovista*. Obtenido de El ecosistema Fintech de Argentina crece por encima del 80% en 18 meses: <https://www.finnovista.com/radar/el-ecosistema-fintech-de-argentina-crece-por-encima-del-80-en-18-meses/>
- Finnovista. (3 de Noviembre de 2023). *El número de startups Fintech argentinas creció un promedio del 11,5% anual desde 2021, hasta las 343*. Visa, Finnovista.
- Gompers, P., & Lerner, J. (2006). *The Venture Capital Cycle*. MIT Press.
- González, E. (2012). *El modelo de empresa plural desde el enfoque de los stakeholders*. Obtenido de <https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/68302/55510.pdf?sequence=1>
- Graham, P. (Septiembre de 2012). *STARTUP = CRECIMIENTO*. Obtenido de Paul Graham: <https://paulgraham.es/ensayos/startup-crecimiento.html>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 463–488.
- HAYS. (2022). *Guía del mercado laboral 2022*. HAYS.
- History on Maps. (22 de Septiembre de 2019). History of Silicon Valley: Why do they call it Silicon Valley? *History of Silicon Valley: Why do they call it Silicon Valley?*
- Hussien, F. (2017). A multiple case study on employee engagement and retention at *startup* companies. *A multiple case study on employee engagement and retention at startup companies*. Helsinki.
- iProUP. (12 de Febrero de 2020). *La rotación continua de personal es un problema en más del 87% de las empresas, según informe de Globant* . Obtenido de iProUP: <https://www.iproup.com/innovacion/11334-la-rotacion-de-personal-un-problema-en-87-de-las-empresas>

- Kotashev, K. (16 de Abril de 2019). *Startup Mistakes: First-Hand Lessons from 80+ Failed Startups*. Obtenido de Failory: <https://www.failory.com/blog/startup-mistakes>
- Kotashev, K. (14 de Diciembre de 2022). *Failory*. Obtenido de *Startup Failure Rate: How Many Startups Fail and Why in 2023?*: <https://www.failory.com/blog/startup-failure-rate>
- La República. (22 de Diciembre de 2022). *La República*. Obtenido de Argentina suma 330 fintech y se han convertido en las principales jalonadas de empleo: <https://www.larepublica.co/especiales/anuario-ripe-2023/argentina-suma-330-fintech-y-se-han-convertido-en-las-principales-jalonadas-de-empleo-3515239>
- ManpowerGroup. (2016). *Carreras profesionales de los Millennials: Horizonte 2020*. ManpowerGroup.
- Montoya, D. M. (2016). *Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento*. *Contexto*, 141-152.
- Musso, R. (2012). *El valle de la muerte. Cómo superar la partida al emprender*. Amazon.
- News Center Microsoft Latinoamérica. (13 de Abril de 2022). *2021: récord de inversiones para las startups argentinas*. Obtenido de Microsoft: <https://news.microsoft.com/es-xl/2021-record-de-inversiones-para-las-startups-argentinas/>
- Ortiz, Y. V., Vargas, E. E., Nava, R. M., & Castillo, M. N. (2016). Los stakeholders de la industria hotelera: una clasificación a partir de sus intereses ambientales. *Universidad & Empresa*, 97-120.
- Ouimet, P., & Zarutskie, R. (2014). Who works for *startups*? The relation between firm age, employee age, and growth. *Journal of Financial Economics*, 386-407.
- Pasquali, M. (27 de Enero de 2022). *América Latina, tierra de oportunidades para invertir en startups*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/grafico/25336/volumen-de-inversiones-en-startups-latinoamericanas/>
- Peña, I. (2021). *TECNOLATINAS THE LAC STARTUP ECOSYSTEM COMES OF AGE 2021*. BID.
- Pompeo, C. (7 de Febrero de 2022). *Buenos vientos: las startups latinoamericanas inician 2022 con un alza del 70% en inversiones*. Obtenido de Latin America Business Stories: <https://labsnews.com/es/articulos/negocios/startups-latinoamericanas-inician-2022-con-us-1-300-millones-en-inversiones>
- Rau, F. (13 de Julio de 2017). *Fit cultural vs. habilidades técnicas*. Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/fit-cultural-vs-habilidades-tecnicas/>
- Redacción El Tiempo. (18 de Diciembre de 2016). *Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren*. Obtenido de El Tiempo:

<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-de-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-46479>

Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. Deusto.

Salgado, K., Flegl, M., & Fejfarová, M. (2020). Factors affecting talent retention in tech start-ups. *Scientific Papers of the University of Pardubice* , 138-149.

Shareweb Learning and Networking. (s.f.). *Stakeholder Analysis and Mapping*.

Startupblink. (2024). *Global Startup Ecosystem Index 2024*. Startupblink.

Startupeable. (4 de Diciembre de 2019). *Etapas de Financiamiento de Startups: ¿Cuándo levantar capital?* Obtenido de Startupeable: <https://startupeable.com/financiamiento-startups/>

Suvethashri, R. P., & Vickram, D. A. (2020). A study on the employee retention strategies followed by *Startup* companies. *Trans Stellar*, 59-66.

TED. (1 de Junio de 2015). The single biggest reason why start-ups succeed | Bill Gross. *The single biggest reason why start-ups succeed | Bill Gross*.

Universidad Tecnológica de Honduras. (2019). *El Caracter Multivariado de los recursos humanos*. Honduras.

Anexos

Apéndice 1. El rol de los empleadores en la retención del talento humano

En este anexo, se profundiza en el rol que desempeñan los empleadores para atraer, desarrollar y retener a los mejores colaboradores en el entorno dinámico y competitivo de las organizaciones.

Fairouz Hussien, estudiante de doctorado en la escuela de economía de Estocolmo, planteó en su tesis de maestría la hipótesis de cómo la gestión de los fundadores tiene un impacto sobre la retención de los empleados en las *startups* (Hussien, 2017). En su trabajo explora la relación entre tres niveles básicos de las prácticas de recursos humanos: el compromiso del empleado, la retención de los empleados y las prácticas de liderazgo o prácticas gerenciales.

- **Compromiso del empleado.** El compromiso de los empleados es uno de los principales motores de competitividad y de potencial éxito para la empresa. También se puede interpretar como un estado de armonía entre el empleado y la organización, un estado en donde la persona puede actuar y expresarse física y emocionalmente mientras trabaja. La falta de compromiso da como resultado una desconexión con la organización y los objetivos de esta, lo que repercute en una baja del rendimiento laboral.

El compromiso suele estar relacionado con la sensación de seguridad, sin embargo, en el caso de las *startups* crear un ambiente de seguridad resulta contradictorio debido a su naturaleza inestable. Por otro lado, Hussien afirma que aquellas organizaciones que tienen un mayor nivel de compromiso con sus empleados presentan más tolerancia al fracaso y a la incertidumbre, dos características esenciales de las *startups*.

La autora también señala la importancia de conocer los diferentes tipos de compromiso que existen. El compromiso puede ser a nivel organizativo, a nivel de la tarea o incluso a nivel de equipo de trabajo. Es decir "...es posible que un empleado de una *startup* esté completamente comprometido con el desempeño de sus tareas, y, sin embargo, estar desvinculado como miembro de la organización" (Hussien, 2017, pág. 11).

- **Prácticas gerenciales o de liderazgo.** Para aprovechar el potencial humano e inspirar niveles de compromiso más elevados y motivar la retención es necesario que los líderes

de las organizaciones manejen un enfoque de gestión basado en los procesos y que comprendan que las personas son complejas y diferentes, por lo que responderán de manera diferente a ciertos estímulos o prácticas laborales.

Hussein (2017), menciona los estilos de liderazgo actuales que se dan al interior de las *startups*, se definen como estilos transaccionales y transformacionales. En el caso del estilo transformacional se habla de empoderar, motivar y dar autoridad a los empleados para que tomen sus propias decisiones. Por otro lado, el estilo transaccional ofrece recompensas a cambio del cumplimiento de los objetivos. Los jefes que manejan este tipo de liderazgo son considerados como controladores, orientados al poder y de mente cerrada.

- **Retención de los empleados.** La retención se puede definir como la capacidad de una organización para evitar la rotación de personal. La posibilidad de mantener a los empleados contribuye con el crecimiento de la empresa y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Grandes empresas como Google, Lego y Red Bull son conscientes de la importancia de la satisfacción de sus empleados, lo que fomenta la innovación, lealtad y retención del talento humano. La salida de una persona de una organización tiene un impacto más allá de lo económico, las habilidades de esa persona ahora contribuyen a otra organización, el servicio al cliente puede sufrir interrupciones, en general se habla de la pérdida de conocimientos y estrategias que acompañan a cada persona.

La autora menciona la estrecha relación entre la retención y el compromiso del empleado, es así como se identificaron tres tipos de relaciones que afectan el compromiso de los empleados en el trabajo: la relación entre los empleados y la organización, la relación entre el supervisor y los empleados y la relación entre los compañeros de trabajo.

Como resultado del análisis de estas tres esferas (compromiso, retención y estilo de liderazgo), la autora plantea un modelo el cual relaciona los tres ítems con el fin de estudiar la influencia de las prácticas de liderazgo y su efecto en el compromiso y posterior retención de empleados en *startups*.

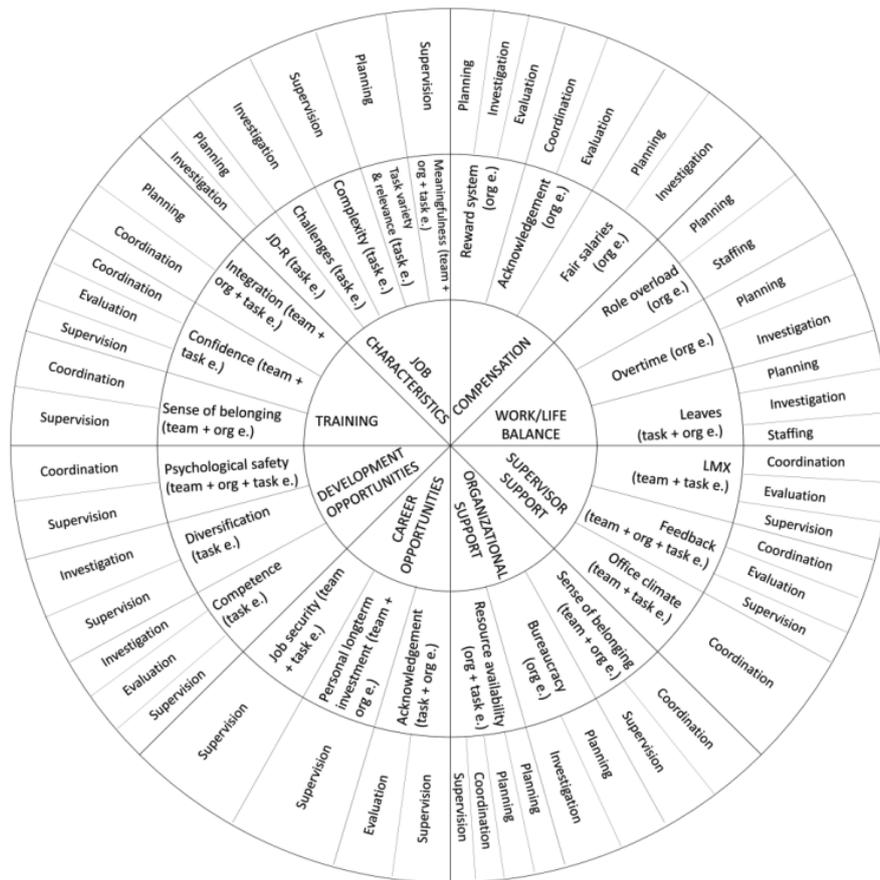


Figura 48. Mapeo de las prácticas de gestión de recursos humanos que coinciden con el compromiso y la retención de empleados.

Fuente: Hussein (2017).

A partir del análisis de estos tres factores la autora concluye que la permanencia y deserción de los empleados suelen estar motivados por diversas razones, sin embargo, los líderes de las *startups* juega un rol decisivo dentro de esta dinámica afectando el compromiso y retención de los empleados. Durante su investigación, Hussein, entrevistó a 11 fundadores de *startups* y a sus respectivos equipos, algunos de los hallazgos de este estudio fueron:

- La percepción que tienen los fundadores del impacto de sus prácticas de RRHH²⁶ no coincide con la experiencia que tienen los empleados, lo que puede ocasionar falta de motivación y, en ocasiones, hostilidad hacia el líder de la organización.
- La distorsión de perspectivas impulsa a los empleados a apoyarse unos a otros en lugar de buscar soporte en el líder. Este fenómeno mejora el compromiso a nivel del equipo, pero desvincula a las personas de la organización.

²⁶ Recursos humanos.

- El estudio mostró que se puede trabajar más en las oportunidades de carrera dentro de la organización. Solo el 7% de los entrevistados siente que hay oportunidades de crecimiento en la *startup*, la importancia de esto es simple: si un empleado no ve un futuro en la organización, lo más probable es que busque moverse a otra compañía. Sin embargo, este es un aspecto del compromiso que puede manejarse positivamente por medio de supervisión y evaluación por parte de los empleadores.
- Otro de los hallazgos es el tema de la compensación económica, algunas *startups* que recién están comenzando pueden no contar con los recursos suficientes para sus empleados, no obstante, el estilo de liderazgo y de retroalimentación continua suele tener un impacto positivo en el compromiso y retención del empleado.
- Por último, ligado a la retención del empleado está el equilibrio entre la vida y el trabajo. Un 43% de los empleados entrevistados afirmó sentirse “sobrecargado” por sus tareas, lo cual está relacionado con la necesidad de cubrir varios roles en la organización, ejemplo un diseñador, responsable de redes sociales y especialista en contenido simultáneamente. Este hecho está asociado con la asignación de roles clave a aquellos empleados que presentan un mayor compromiso hacia la empresa, esta situación puede ser mejorada mediante la inversión en los empleados lo cual impactará positivamente en la tasa de retención.

Si bien la motivación es de carácter intrínseco y propia de cada empleado, es evidente el rol de los líderes en la gestión de los recursos humanos. Una adecuada selección de prácticas de liderazgo podría influir positivamente sobre el compromiso de los empleados y repercutir de igual manera en los índices de retención laboral de las organizaciones.

Apéndice 2. Entrevista para la prueba piloto

En este anexo, se presentan los principales hallazgos y comentarios de la participante de la prueba piloto en relación con los ocho factores identificados como determinantes de la permanencia o deserción en *startups*.

Con respecto al **compromiso**, la entrevistada destaca su estrecha relación con el valor que un colaborador aporta a la *startup*. En este sentido, subraya la importancia de comprender claramente el rol y las tareas asignadas, ya que el compromiso va mucho más allá del simple cumplimiento de un horario o de una entrega desmedida por el trabajo.

“Creo que requiere del aporte de valor, no del compromiso entendido como estoy 24/7 pensando en esta empresa, sí de que cuando estoy en la startup doy lo mejor de mí eso sí.”

La entrevistada resalta que la **compensación** económica es uno de los factores destacados que hacen a las *startups* un lugar atractivo para trabajar en comparación con otras organizaciones. No obstante, también señala la contraparte de esta situación, que se refiere a la inestabilidad y los constantes cambios que suelen caracterizar a este tipo de empresas emergentes.

En relación con los **atributos del trabajo** y las tareas diarias, la prueba piloto permite inferir que las *startups* requieren de personas que posean cierta flexibilidad y una mentalidad diferente. Además, la participante destaca la importancia de la alineación entre las tareas a realizar, el valor del colaborador y el propósito de la organización. Estos elementos deben estar sincronizados para promover un desarrollo laboral y personal óptimo.

“...en cuanto a las habilidades, la capacidad de adaptación de las personas es fundamental y la capacidad de resiliencia, la capacidad de comunicarse ... muchas tienen la particularidad de tener personas trabajando de diferentes partes del mundo ... entonces ejercitar la habilidad de comunicación es me parece que es mucho más necesario...”

En relación con el **crecimiento** en la *startup*, la entrevistada menciona que es algo que debe ser liderado por los líderes de la empresa y estar respaldado por la cultura organizacional. La combinación de estos dos factores determinará la relevancia que se otorgue al crecimiento y la capacitación dentro de la organización.

El factor del **equilibrio entre la vida personal y laboral** está claramente definido según la entrevistada de la prueba piloto. En este caso, la participante reconoce que el ambiente de la *startup* puede resultar más demandante y desafiante en términos de tiempo, entrega y recursos. Por lo tanto, es fundamental establecer límites claros que favorezcan tanto la esfera personal como la profesional, ya que el equilibrio entre ambas influye directamente en el bienestar de la persona y, por ende, en su capacidad para seguir desempeñándose en la *startup*.

Continuando con el factor del **reconocimiento**, la entrevistada establece una conexión directa entre este aspecto y la cultura organizacional, resaltando cómo se convierte en una forma en

que las personas dentro de las *startups* se relacionan entre sí. Además, el reconocimiento se percibe como una herramienta para enfrentar las adversidades inherentes a la incertidumbre, los cambios y los riesgos propios de estas organizaciones emergentes.

“...ese reconocimiento suma muchísimo al humor de los colaboradores y crea un buen ambiente laboral de saber qué bueno estamos todos trabajando para lo mismo. También la manera de dar feedback²⁷ de una manera, positiva y alentadora... más que enfocarnos en los errores... es uno de los pilares de un buen ambiente laboral, así que si tiene un gran impacto.”

Con respecto a la retroalimentación, el estilo de liderazgo, la comunicación y otros elementos que conforman el factor del **soporte en la organización**, la participante destaca que la comunicación y retroalimentación pueden tener un impacto positivo o negativo en el trabajo diario de los colaboradores debido a dos razones principales: en primer lugar, la comunicación es una manera efectiva de unir al equipo, especialmente en un entorno remoto. Por otro lado, la retroalimentación funciona como una guía para saber hacia dónde dirigirse, dado que, en una *startup*, los procesos, equipos y metodologías están en constante construcción y evolución, siendo un camino que se construye en conjunto. Por lo tanto, es de vital importancia que el CEO y los líderes estén alineados en términos de valores y trabajo en equipo.

“...entonces la comunicación, pues es medio entrecortada, como medio inaccesible puede pasar en algunos casos... y sucede mucho para mí como un factor de la virtualidad también.”

“...es determinante y si vos y la persona que está a cargo de tu equipo o el CEO tiene una visión del mundo completamente diferente es imposible que trabajemos juntos.”

Para finalizar el análisis de los ocho factores, la entrevistada destaca al **ambiente laboral** como el factor clave de motivación en su experiencia. En general, describe el ambiente laboral como un espacio propicio para el crecimiento y la participación. Aunque las tareas diarias y la relación con el CEO pueden resultar estimulantes, encuentra un valor e inspiración particular en sus pares, es decir, en las personas con las que trabaja de manera continua. Esta conexión con sus compañeros puede estar relacionada con algunas de los otros factores mencionados

²⁷ Palabra del inglés que significa retroalimentación.

previamente, donde la construcción conjunta de diversos elementos, como la cultura, el compromiso y el equilibrio entre vida personal y laboral, promueve el compañerismo y la dedicación en el trabajo.

“... creo que la relación entre pares, si es muy buena, hace el trabajo mucho más divertido y liviano y después en cuanto al trabajo las tareas, en sí también hay cosas que por ahí hay días que por ahí no te gustan, pero en general sí, y por ahí con el tema del empleador es variable... pero el equipo es como lo más.”