

Trabajo de Investigación Final

Tema: El proceso de selección de personal en las startups en Argentina

Profesores:

- Alterson, Martín Andrés
- Sosa, Federico Adrián

Equipo: 18

Integrantes:

- Bevacqua, Julieta
- Díaz, Micaela Belén
- San Martín, Amalia

Fecha: Lunes 17 de Julio del 2017

Turno: Noche



Resumen Ejecutivo

El principal propósito de nuestra investigación fue analizar la selección e incorporación del personal en las startups en Argentina. Para profundizar nuestro análisis partimos de 5 objetivos particulares los cuales nos llevaron a comprender y determinar cómo realizan el proceso de selección dichas startups, los beneficios que éstas ofrecen y cuánto crecieron en número de empleados con el paso del tiempo. Así mismo, conocer qué conceptos claves motivan a las personas a cambiar de empleo, y si ellas estarían dispuestas a trabajar en estos emprendimientos.

Para responder a estos objetivos realizamos una investigación descriptiva en donde entrevistamos a 32 startups de diversos rubros, las cuales se encontraban en diferentes etapas de su ciclo de vida, y a su vez, encuestamos a 534 personas de distintas edades, residentes de Argentina, a través de un formulario de “Google Forms”.

Concluimos que todo emprendimiento empieza con un grupo de personas de confianza y conocidas, que apuestan por una idea o proyecto que los identifica. Es por este motivo que las startups, en sus inicios, no poseen un proceso de selección determinado ni establecido. Sin embargo, a medida que van creciendo y se van posicionando en el mercado comienzan a desarrollar su proceso de selección ya que requieren incorporar más y mejores recursos humanos.

Finalmente, podemos decir que si bien las personas, en su mayoría, están dispuestas a trabajar en estas empresas emergentes, no dejarían su puesto de trabajo en una empresa con mayor cantidad de años en el mercado, por una que se encuentra en sus inicios.

Palabras claves: startup, emprendimiento, proceso de selección, beneficios, recursos humanos.

Abstract

The main purpose of our investigation was to analyze the selection and incorporation of the personnel in the startups in Argentina. To deepen our analysis we defined 5 specific objectives which led us to understand and determine how the selection process is carried out by the startups, which benefits they offer and how they grew in number of employees over time. Also, look into what key concepts motivate people to change jobs, and if they would be willing to work in these new business.

In order to respond to these objectives, we carried out a descriptive investigation in which we interviewed 32 startups from different sectors, which were in different life cycle stages, and in turn, surveyed 534 people of different ages, residents of Argentina, through "Google Forms".

We conclude that all entrepreneurship begins with a group of trusted and known people, who bet on an idea or project that identifies them. That is why startups do not have a determined or established selection process at the beginning. However, as they grow and position themselves in the market they begin to develop their selection process as they need to incorporate more and better human resources.

Finally, we can say that although most people are willing to work in these emerging companies, they would not leave their jobs at a company with more years in the market, for one that is in its beginnings.

Key words: startup, entrepreneurship, selection process, benefits, human resources.

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE	4
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES, TABLAS Y GRÁFICOS	7
1. CAPÍTULO INTRODUCTORIO	9
1.1. INTRODUCCIÓN	9
1.2. TEMA DE ESTUDIO.....	9
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.5. TIPOS Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN	10
1.6. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	11
2. CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO	11
2.1. STARTUPS	12
2.1.1. <i>¿Qué son las startups?</i>	12
2.1.2. <i>¿Cómo surgen las startups?</i>	13
2.1.3. <i>¿Cómo se financian?</i>	15
2.1.4. <i>Ciclo de vida de una startup</i>	17
2.1.4.1. Fase Inicial (Seed Stage)	17
2.1.4.2. Fase Temprana (Early Stage).....	18
2.1.4.3. Fase de Crecimiento (Growth Stage)	18
2.1.4.4. Fase de Expansión (Expansion Stage)	18
2.1.4.5. Fase de Venta (Exit).....	19
2.1.5. <i>Generaciones y tecnología</i>	20
2.1.6. <i>Startups vs PyMEs</i>	21
2.2. RRHH.....	22
2.2.1. <i>Estructura de las startups</i>	22
2.2.2. <i>Cultura</i>	24
2.2.3. <i>Selección de Personal</i>	25
2.2.4. <i>Fuentes de reclutamiento externo</i>	27
2.2.5. <i>Gestión de los recursos humanos por competencias</i>	29
2.2.6. <i>Beneficios</i>	30
3. CAPÍTULO 3 – RESULTADOS	32
3.1. ENCUESTA	32
3.1.1. <i>Resultado de las encuestas</i>	32
3.1.1.1. Género	32

3.1.1.2.	Edad	33
3.1.1.3.	Ocupación.....	33
3.1.1.4.	¿En qué tipo de empresa trabajas?	34
3.1.1.5.	¿A qué rubro pertenece la empresa?	35
3.1.1.6.	¿En qué área trabajas?	36
3.1.1.7.	Considerando una escala del 0 al 4, Estarías dispuesto a trabajar en una empresa que se encuentra en sus inicios	37
3.1.1.8.	Considerando una escala del 0 al 4, al momento de aplicar a un puesto de trabajo, le doy importancia al tamaño que tenga la empresa	38
3.1.1.9.	Considerando una escala del 0 al 4, a la hora de elegir un trabajo, le doy importancia a la antigüedad que tenga la compañía en el mercado.....	39
3.1.1.10.	Considerando una escala del 0 al 4, dejaría mi puesto de trabajo en una empresa con más cantidad de años en el mercado, por uno en una empresa que recién comienza sabiendo que puede haber incertidumbre.....	40
3.1.1.11.	Considerando una escala del 0 al 4, ¿Qué conceptos son los que me motivarían a cambiar de puesto/empleo?	41
3.2.	ENTREVISTAS.....	48
3.2.1.	Objetivo 1 – Describir las principales características y consecuencias del proceso de selección en las startups.	49
3.2.2.	Objetivo 2 – Determinar el crecimiento en número promedio de empleados en las startups. 57	
3.2.3.	Objetivo 3 – Determinar los beneficios ofrecidos por las startups.	62
4.	CAPÍTULO 4 – ANÁLISIS DE RESULTADOS	70
4.1.	OBJETIVO 1: DESCRIBIR LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y CONSECUENCIAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS STARTUPS.	70
4.1.1.	Etapa Inicial.....	71
4.1.2.	Etapa Temprana.....	73
4.1.3.	Etapa de Crecimiento	75
4.1.4.	Etapa de Expansión	77
4.1.5.	Etapa de Venta.....	79
4.1.6.	Conclusión objetivo 1	79
4.2.	OBJETIVO 2: DETERMINAR EL CRECIMIENTO EN NÚMERO PROMEDIO DE EMPLEADOS EN LAS STARTUPS.	80
4.2.1.	Etapa Inicial.....	80
4.2.2.	Etapa Temprana.....	80
4.2.3.	Etapa de Crecimiento	80
4.2.4.	Etapa de Expansión	81
4.2.5.	Etapa de Venta.....	81
4.2.6.	Conclusión objetivo 2	82

4.3.	OBJETIVO 3: DETERMINAR LOS BENEFICIOS OFRECIDOS POR LAS STARTUPS.....	82
4.3.1.	<i>Etapa Inicial</i>	83
4.3.2.	<i>Etapa Temprana</i>	85
4.3.3.	<i>Etapa de Crecimiento</i>	87
4.3.4.	<i>Etapa de Expansión</i>	89
4.3.5.	<i>Etapa de Venta</i>	91
4.3.6.	<i>Conclusión objetivo 3</i>	91
4.4.	OBJETIVO 4: DETERMINAR QUÉ BENEFICIOS MOTIVAN A LAS PERSONAS A CAMBIAR DE EMPLEO.92	
4.4.1.	<i>Conclusión objetivo 4</i>	95
4.5.	OBJETIVO 5: DETERMINAR EL NÚMERO DE PERSONAS DISPUESTAS A TRABAJAR EN STARTUPS . 95	
4.5.1.	<i>Conclusión objetivo 5</i>	106
5.	CAPÍTULO 5 – CONCLUSIONES	107
6.	CAPÍTULO 6 – ANEXOS	110
6.1.	ENTREVISTAS.....	110
6.2.	ENCUESTA.....	184
6.3.	PRESENTACIÓN ORAL – POWER POINT.....	187
7.	BIBLIOGRAFÍA	204

Índice de Ilustraciones, Tablas y Gráficos

ILUSTRACIÓN 2.1.4. – CICLO DE VIDA DE UNA STARTUP	19
ILUSTRACIÓN 2.2.5. – CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS PARA PERFILES DENTRO DE STARTUPS (GÓMEZ CENTURIÓN, 2014)	30
GRÁFICO 3.1.1.1. – GÉNERO	32
GRÁFICO 3.1.1.2. – EDAD	33
GRÁFICO 3.1.1.3. – OCUPACIÓN.....	34
GRÁFICO 3.1.1.4. – TIPO DE EMPRESA	35
GRÁFICO 3.1.1.5. – RUBRO DE LA EMPRESA	36
GRÁFICO 3.1.1.6. – ÁREA DE TRABAJO.....	37
GRÁFICO 3.1.1.7. – DISPOSICIÓN A TRABAJAR EN UNA EMPRESA QUE SE ENCUENTRA EN SUS INICIOS.....	38
GRÁFICO 3.1.1.8. – IMPORTANCIA AL TAMAÑO DE LA EMPRESA.....	39
GRÁFICO 3.1.1.9. – IMPORTANCIA A LA ANTIGÜEDAD DE LA COMPAÑÍA EN EL MERCADO.....	40
GRÁFICO 3.1.1.10. – CAMBIO DE TRABAJO	41
GRÁFICO 3.1.1.11. – MOTIVACIÓN PARA CAMBIAR DE EMPLEO – FLEXIBILIDAD HORARIA.....	42
GRÁFICO 3.1.1.12. – MOTIVACIÓN PARA CAMBIAR DE EMPLEO – REMUNERACIÓN.....	43
GRÁFICO 3.1.1.13. – MOTIVACIÓN PARA CAMBIAR DE EMPLEO – HOME OFFICE	44
GRÁFICO 3.1.1.14. – MOTIVACIÓN PARA CAMBIAR DE EMPLEO – ALMUERZOS CUBIERTOS	45
GRÁFICO 3.1.1.15. – MOTIVACIÓN PARA CAMBIAR DE EMPLEO – CLASES DE IDIOMAS	46
GRÁFICO 3.1.1.16. – MOTIVACIÓN PARA CAMBIAR DE EMPLEO – VACACIONES ADICIONALES	47
GRÁFICO 3.1.1.17. – MOTIVACIÓN PARA CAMBIAR DE EMPLEO – ESPACIO DE RECREACIÓN.....	48
TABLA 3.2.1.1. – ENTREVISTAS PARTE A	49
TABLA 3.2.1.2. – ENTREVISTAS PARTE B	50
TABLA 3.2.1.3. – ENTREVISTAS PARTE C	51
TABLA 3.2.1.4. – ENTREVISTAS PARTE D	52
TABLA 3.2.1.5. – ENTREVISTAS PARTE E	53
TABLA 3.2.1.6. – ENTREVISTAS PARTE F.....	54
TABLA 3.2.1.7. – ENTREVISTAS PARTE G	55
TABLA 3.2.1.8. – ENTREVISTAS PARTE H.....	56
TABLA 3.2.2.1. – ENTREVISTAS PARTE A	57
TABLA 3.2.2.2. – ENTREVISTAS PARTE B	58
TABLA 3.2.2.3. – ENTREVISTAS PARTE C	58
TABLA 3.2.2.4. – ENTREVISTAS PARTE D	59
TABLA 3.2.2.5. – ENTREVISTAS PARTE E	59
TABLA 3.2.2.6. – ENTREVISTAS PARTE F.....	60
TABLA 3.2.2.7, – ENTREVISTAS PARTE G	60
TABLA 3.2.2.8. – ENTREVISTAS PARTE H.....	61
TABLA 3.2.3.1, – ENTREVISTAS PARTE A	62
TABLA 3.2.3.2, – ENTREVISTAS PARTE B	63
TABLA 3.2.3.3, – ENTREVISTAS PARTE C	64
TABLA 3.2.3.4. – ENTREVISTAS PARTE D	65
TABLA 3.2.3.5. – ENTREVISTAS PARTE E	66
TABLA 3.2.3.6. – ENTREVISTAS PARTE F.....	67

TABLA 3.2.3.7. – ENTREVISTAS PARTE G	68
TABLA 3.2.3.8. – ENTREVISTAS PARTE H	69
GRÁFICO 4.1.1. – CUADRO ETAPA INICIAL.....	72
GRÁFICO 4.1.2. – CUADRO ETAPA TEMPRANA.....	74
GRÁFICO 4.1.3. – CUADRO ETAPA DE CRECIMIENTO.....	76
GRÁFICO 4.1.4. - CUADRO ETAPA DE EXPANSIÓN	78
GRÁFICO 4.2. – CANTIDAD DE EMPLEADOS PROMEDIO POR ETAPAS	81
GRÁFICO 4.3. – STARTUPS QUE OFRECEN BENEFICIOS	83
GRÁFICO 4.3.1. – BENEFICIOS OFRECIDOS POR STARTUPS EN LA ETAPA INICIAL.....	84
GRÁFICO 4.3.2. – BENEFICIOS OFRECIDOS POR STARTUPS EN LA ETAPA TEMPRANA	86
GRÁFICO 4.3.3. – BENEFICIOS OFRECIDOS POR STARTUPS EN LA ETAPA DE CRECIMIENTO	88
GRÁFICO 4.3.4. – BENEFICIOS OFRECIDOS POR STARTUPS EN LA ETAPA DE EXPANSIÓN.....	90
GRÁFICO 4.3.6. – BENEFICIOS OFRECIDOS.....	92
GRÁFICO 4.3.2. – PROMEDIO DE BENEFICIOS QUE MOTIVAN A CAMBIAR DE EMPLEO.....	93
GRÁFICO 4.4.3. – PROMEDIO DE BENEFICIOS QUE MOTIVAN A CAMBIAR DE EMPLEO SEGÚN GÉNERO	94
GRÁFICO 4.5.1. – PERSONAS DISPUESTAS A TRABAJAR EN UNA EMPRESA EN SUS INICIOS.....	96
GRÁFICO 4.5.2. – PORCENTAJE DE ENCUESTADOS SEGÚN RANGOS DE EDAD.....	97
GRÁFICO 4.5.3. –PERSONAS DISPUESTAS A TRABAJAR EN UNA EMPRESA EN SUS INICIOS SEGÚN RANGOS DE EDAD.....	98
GRÁFICO 4.5.4. – CANTIDAD DE PERSONAS DISPUESTAS A TRABAJAR EN UNA EMPRESA EN SUS INICIOS SEGÚN RANGOS DE EDAD	98
GRÁFICO 4.5.5. – PORCENTAJE DE PERSONAS DISPUESTAS A TRABAJAR EN UNA EMPRESA EN SUS INICIOS SEGÚN RANGOS DE EDAD	99
GRÁFICO 4.5.6. – PORCENTAJE DE ENCUESTADOS SEGÚN GÉNERO.....	100
GRÁFICO 4.5.7. – MUJERES DISPUESTAS A TRABAJAR EN UNA EMPRESA EN SUS INICIOS.....	100
GRÁFICO 4.5.8. – HOMBRES DISPUESTOS A TRABAJAR EN UNA EMPRESA EN SUS INICIOS.....	101
GRÁFICO 4.5.9. – GRADO DE IMPORTANCIA A LA ANTIGÜEDAD DE LA COMPAÑÍA	101
GRÁFICO 4.5.10. – PERSONAS DISPUESTAS A TRABAJAR EN UNA EMPRESA EN SUS INICIOS.	102
GRÁFICO 4.5.11. – GRADO DE IMPORTANCIA AL TAMAÑO DE LA COMPAÑÍA	102
GRÁFICO 4.5.12. – PERSONAS DISPUESTAS A TRABAJAR EN UNA EMPRESA EN SUS INICIOS.	103
GRÁFICO 4.5.13. – PORCENTAJE DE ENCUESTADOS QUE DEJARÍAN SU TRABAJO EN UNA EMPRESA CON MAYOR TRAYECTORIA A UNA EN SUS INICIOS	104
GRÁFICO 4.5.14. – PERSONAS DISPUESTAS A TRABAJAR EN UNA EMPRESA EN SUS INICIOS DE QUIENES DEJARÍAN UN TRABAJO EN UNA EMPRESA CON MAYOR TRAYECTORIA.	104
GRÁFICO 4.5.15. – PERSONAS DISPUESTAS A TRABAJAR EN UNA EMPRESA EN SUS INICIOS DE QUIENES NO DEJARÍAN UN TRABAJO EN UNA EMPRESA CON MAYOR TRAYECTORIA.	105

1. Capítulo Introductorio

1.1. Introducción

Hoy en día nos encontramos inmersos en una sociedad que crece y avanza exponencialmente ya sea por la globalización, por la tecnología o por la constante innovación. Actualmente las personas buscan un estilo de vida auténtico e independiente, tanto en su faceta personal, como profesional.

La flexibilidad, la proactividad y la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno son competencias fundamentales para los perfiles emprendedores. Éstos dejan a un lado los riesgos de competir en un mercado saturado y optan por innovar en productos y servicios.

En la Argentina cada vez son más las personas que optan por emprender puesto que existen diversas posibilidades para poder desarrollarlo: ya sea por las facilidades que brinda el Estado y los inversores privados como por las características propias de las nuevas generaciones.

En todo proyecto de innovación, los recursos humanos son esenciales para el desarrollo, el crecimiento y el éxito del mismo. Es muy importante reclutar a las personas idóneas con las competencias necesarias para el logro de los objetivos de la organización. Es por esto que nos interesamos en analizar los siguientes dos aspectos: el proceso de selección en las startups y el interés, por parte de las personas, por integrar este tipo de empresas emergentes.

1.2. Tema de estudio

El proceso de selección del personal en las startups en Argentina.

1.3. Objetivos de la investigación

Objetivo General:

- Analizar la selección e incorporación del personal en las startups en Argentina.

Objetivos particulares:

- Describir las principales características y consecuencias del proceso de selección en las startups.
- Determinar el crecimiento en número promedio de empleados en las startups.
- Determinar los beneficios ofrecidos por las startups.
- Determinar qué beneficios motivan a las personas a cambiar de empleo.
- Determinar el número de personas dispuestas a trabajar en una empresa en sus inicios.

1.4. Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las principales características y consecuencias del proceso de selección en las startups?
- ¿Cuánto es, en número promedio, el crecimiento de empleados en las startups?
- ¿Cuáles son los beneficios ofrecidos por las startups?
- ¿Qué beneficios motivan a las personas a cambiar de empleo?
- ¿Cuál es el número de personas dispuestas a trabajar en una empresa en sus inicios?

1.5. Tipos y herramientas de investigación

Realizamos una investigación descriptiva para la cual utilizamos como herramientas de investigación encuestas y entrevistas.

1.6. Población y muestra

Para desarrollar nuestra investigación, realizamos 32 entrevistas a diversos fundadores o emprendedores de este tipo de empresas. Encuestamos a 534 personas de distintas edades, a través de un cuestionario de “Google Forms”, con el fin de determinar su interés por formar parte de estos emprendimientos.

2. Capítulo 2 - Marco Teórico

Comenzaremos por presentar un marco teórico en el cual se detalle y se incluya toda la información que consideramos relevante abordar, para justificar y explicar los resultados obtenidos a lo largo de nuestra investigación.

Dividimos este capítulo en dos grandes temas: startups y RRHH; partiendo de las definiciones de startup usadas como sinónimos de emprendimiento a lo largo de todo nuestro trabajo y siguiendo por conocer cómo surgen las mismas, sus formas de financiamiento y su ciclo de vida. Además tomamos en cuenta la generación Y y su relación con la tecnología y, por último, diferenciamos el concepto de startup y PyME.

En el apartado que refiere a RRHH, contemplamos tanto la estructura como la cultura que tienen las startups, dos de las principales tareas que tiene el profesional de RRHH —reclutamiento y selección del personal— y, finalmente, concluimos con la gestión de los recursos humanos por competencias y desarrollamos el concepto de beneficios.

2.1. STARTUPS

2.1.1. ¿Qué son las startups?

Actualmente escuchamos hablar del término startup con frecuencia. Pero, ¿qué es, realmente, una startup?

La nueva economía es comparada con un espacio virgen que estaría a punto de ser explorado (Ferre, 2000; Godeluck, 2000). De este modo, las startups serían pequeñas expediciones lanzadas hacia esas tierras desconocidas: cada una avanza con su innovación –que puede ser un producto o una manera de vender– para implantarse sobre nuevos mercados. Y por eso, la meta de los empresarios no consiste en ser los mayores (no tienen competidores ya implantados), sino en ser los primeros. Las startup son empresas lanzadas en una carrera frenética para plantar su bandera sobre el mercado conquistado y aprovechar el prestigio de ser la marca pionera (Marty, 2000).

Para explicar este concepto tomaremos como sinónimos tanto al término de startup como al término de emprendimiento:

Ries (2011) definió a una startup como una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de extrema incertidumbre. Al hablar de institución humana nos referimos a que las startups incluyen muchas actividades asociadas a la construcción de una institución como contratar empleados creativos, coordinar sus actividades y crear una cultura corporativa que ofrezca resultados. A menudo perdemos de vista que una startup no sólo es un producto, un gran salto tecnológico o una idea brillante.

Por otro lado, Blank (2012) publicó:

Una startup es una compañía o una organización temporal diseñada para buscar un modelo de negocio escalable y replicable. Estas compañías, generalmente de nueva creación, están en fase de desarrollo y de búsqueda de mercados. El término compañía startup se asocia a menudo con compañías de alto crecimiento orientadas a la tecnología.

El autor Marty (2002) define a las startups como:

Empresas que apuestan sobre el valor de una innovación y sobre su recepción por un mercado potencial. Son diferentes de las pequeñas empresas de la antigua economía por intentar un golpe de fuerza: en vez de construirse lentamente, en interacción con las señales del mercado, apuestan mucho y con gran riesgo.

Como bien mencionamos anteriormente, el término de startup lo usaremos como sinónimo de emprendimiento. El fenómeno emprendimiento puede definirse, dentro de las múltiples acepciones que existen del mismo, como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación (Formichella, 2004).

Emprender un negocio es un camino diametralmente opuesto al de entrar a trabajar en una empresa. A diferencia de esta opción, la senda del emprendimiento está llena de riesgos, abismos, amenazas, incertidumbres, pero por supuesto todos estos factores se ven compensados con enormes beneficios y no solo estamos hablando de jugosas compensaciones económicas sino de una satisfacción personal a todo nivel (San José, 2013).

2.1.2. ¿Cómo surgen las startups?

El fenómeno emprendedor es siempre complejo, multifacético y multidimensional y requiere de la existencia de individuos con habilidad y motivación para comenzar un negocio, percepciones sociales positivas sobre la misma, existencia de oportunidades y un contexto institucional, político y económico que lo estimule y la promueva. Justamente ese contexto es "el oxígeno necesario para que respiren y crezcan los nuevos emprendimientos, para que las pequeñas empresas puedan innovar y crecer, y para que las grandes empresas puedan ser competitivas y globales" (Carbonell, 2016).

Las empresas incipientes nacen de la valentía de emprendedores que se animan a desafiar al mercado con sus nuevas ideas. Emprendedor es aquella persona que sabe descubrir e identificar una oportunidad de negocios en concreto y entonces se dispondrá a organizar o conseguir los recursos necesarios para comenzar la startup y más luego llevarla a buen puerto. En general, este término, se aplica para designar a una persona que de la nada, solamente, con el capital de idea, logran crear o fundar una empresa o ayudan a otro a realizarlo. Por ello, se podría decir que todas las personas pueden ser emprendedoras, pero, se necesitan características como la flexibilidad, el dinamismo, creatividad, orientación hacia la aventura y el riesgo (López Atehortua, Torres Díaz; 2016).

Silvia Torres Carbonell, responsable del GEM y actual subsecretaria de Economía Creativa de la Ciudad, en un reportaje para la página web IProfessional (2016) dijo: “la innovación es un proceso, no un accidente y como todo proceso requiere de las personas: requiere actitud de cambio, salir de las zonas de confort, asumir riesgos controlados y preparación y motivación para asumir esos riesgos. Esas actitudes y capacidades son propias de los emprendedores.”

Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, autores del libro «Hacer Empresa: Un Reto», definen al emprendedor como una persona, entidad o grupo de personas que independientemente o asociadas, por voluntad propia y motivaciones individuales (dichas motivaciones pueden ir desde la satisfacción de hacer las cosas por sí mismas, hasta alcanzar cierto tipo de poder o distinción social), decide asumir un riesgo en la realización de una actividad económica determinada y en la cual aspiran a tener éxito.

Una vez descrito dicho concepto, podemos entender con mayor claridad la motivación que tienen los emprendedores para poder crear una startup. Comenzando con una idea brillante, consolidando un equipo de trabajo (reducido) y llevando a cabo su proyecto, la startup ingresa al mercado.

El Global Entrepreneurship Monitor, en su informe del año 2015, señala las “Aspiraciones” de los emprendedores involucrados en la TEA (Tasa de Actividad Emprendedora). Estas variables miden las expectativas de impacto que tienen aquellos que respondieron estar involucrados en algún tipo de actividad

emprendedora en Etapa Temprana. Incluyen la expectativa de creación de puestos de trabajo, la innovación en términos de producto y mercado y la Internacionalización (cantidad de clientes fuera del país). Esto permite predecir la calidad y el impacto que tendrán esos emprendimientos.

Según dicho informe la TEA de Argentina (Tasa de Actividad emprendedora en etapa temprana, que incluye empresas nacientes de hasta 3 meses de vida y empresas nuevas de 3 meses a 42 meses) es en 2015 del 17.8 % sobre la población adulta en general. Para tener un panorama más completo del fenómeno emprendedor hay que sumarle la Tasa de dueños de empresas establecidas (aquellos que pagaron salarios por más de 42 meses) que alcanzó el 9.5 % de la población adulta retomando una tendencia creciente.

En términos de innovación, el GEM observa expectativas innovadoras importantes tanto a nivel de producto, como a la apertura de nuevos mercados. El 22% de los emprendedores de la TEA declaran estar innovando en ambos ejes—desarrollando un producto que es nuevo para la mayoría o todos los consumidores y que no tiene competidores o serán muy pocos. Este valor bajó 2 puntos porcentuales respecto al 2014 donde el 24.62% de aquellos que estaban desarrollando un proyecto en etapa temprana, declaraba que era un producto nuevo para todos/la mayoría y que casi no tenían competidores.

2.1.3.¿Cómo se financian?

Al poner en marcha un negocio, la falta de financiamiento es la principal barrera para el 50% de los emprendedores, según la Cámara de Emprendedores Inicia. A pesar de esto, existen diversas formas de financiamiento, ya sea para la creación de una startup o para poder sostenerlas en algunas de sus etapas.

Si bien hay una gran cantidad de herramientas de financiamiento, su mayor punto en común es que siempre se necesita de un tercero para el respaldo de dichos proyectos. Para la creación de estas compañías incipientes, no se suele requerir grandes inversiones iniciales, lo que facilita la búsqueda de personas que

dispongan del capital y estén dispuestas a invertir en el desarrollo de estos emprendimientos.

En Argentina se pueden financiar los proyectos mediante las formas más clásicas como, por ejemplo, créditos tradicionales, financieras, bancos, tarjetas de crédito, préstamos de familiares y/o amigos o personas amantes del riesgo — conocidos como *Family, Friends & Fools* — concursos o, a través de maneras no tan habituales como el *crowdfunding*, las incubadoras, los *Business Angels*, los Capital Riesgo o el *Private Equity*.

El *Crowdfunding* describe un amplio y variado fenómeno consistente en la creación de un entorno (electrónico) para la agrupación de un colectivo, la aportación de ideas, recursos y fondos y la interacción en red dirigidas a apoyar conjuntamente proyectos, esfuerzos e iniciativas de individuos, organizaciones o empresas (Rodríguez de las Heras Barell, 2013).

Una incubadora de empresas, ayuda al emprendedor a preparar un plan de negocios y brinda apoyo en el proceso de creación de empresas proporcionándole consultoría en todas las áreas de la misma, ya sean administración, finanzas, mercadotecnia, recursos humanos, tecnología, etc. (Orozco, 2011).

Business Angels son inversores privados que invierten al principio del proyecto y pueden aportar dinero, experiencia y contactos.

Capital Riesgo (*venture capital*), es una forma de financiar empresas que están naciendo y que no tienen un historial que permita confiar en sus resultados o tener la seguridad de que se recibirán retornos por el dinero que se le preste (Barrero, 2016).

Private Equity, es un tipo de actividad financiera que consiste en la adquisición, por parte de una entidad especializada en capital inversión, del paquete mayoritario de acciones de una sociedad (Ibañez Padilla, 2016). Se diferencia del *venture capital* porque suele aportar capital en momentos difíciles y no al comienzo de la organización.

En nuestro país existen tanto medios públicos como privados que incentivan, promueven y facilitan el proceso de emprender. Según una investigación realizada por Universia Argentina el 15 de Septiembre de 2015, hay 15

universidades que apoyan la actividad emprendedora ya sea con capacitación, financiación o consultoría. A sí mismo, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires también cuenta con cursos, capacitaciones, concursos, incubadoras y financiamientos para impulsar la innovación y el emprendimiento.

Hoy en día, junto con la Ley de emprendedores, la burocracia estatal se verá reducida al poder conformar una empresa en 24 horas a través de internet, por la introducción de la figura de Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS). Esto significa que también se podrá abrir una cuenta bancaria y se generará el CUIT de la AFIP en el acto. "Las pymes tienen que producir, no perder tiempo con el Estado" (Infobae, 2017).

2.1.4.Ciclo de vida de una startup

Como se encuentra desarrollado en el punto 2.1. las startups son temporales y limitadas. A continuación clasificaremos su ciclo de vida en 5 fases:

2.1.4.1. Fase Inicial (Seed Stage)

Fase germinal del proyecto, las primeras etapas de ejecución, donde se debe reflexionar y estructurar tanto la idea de negocio como el desarrollo del producto o servicio que se vaya a ofrecer. Es una etapa donde se forma el equipo fundador y se pone en marcha el desarrollo del producto.

No existe un plan de negocios definido al 100%, por lo que el equipo de trabajo, normalmente pequeño, debe encargarse de ir dando forma a dicho plan puliendo detalles y discutiendo mejoras.

La financiación no es el principal obstáculo, ya que no se requieren grandes sumas de capital para poder poner en funcionamiento la startup y, normalmente, se suele recurrir a los aportes de los fundadores, el de sus familiares o el de algún pequeño inversor que apueste por el proyecto.

Por lo general, en esta etapa se dan los primeros contactos con el mercado objetivo para testear si la idea del proyecto es aceptada. A su vez, la startup tiene

que contactar a un abogado experto quien se encargará de asesorar en cuanto a los procesos administrativos y legales se refiera.

2.1.4.2. Fase Temprana (Early Stage)

En esta segunda etapa el producto o servicio ya está a la venta en el mercado y comienza a crearse una potencial cartera de clientes.

De este modo llegan los primeros beneficios e inversionistas dispuestos a invertir en la startup que está en pleno crecimiento. El modelo de negocio que se había planteado en la primera etapa se va perfeccionando.

El abogado cumplirá un rol muy importante puesto que tendrá que asistir en el armado y cumplimiento de contratos requeridos para legalizar la compañía. Idealmente deberá ser experto en startups y TIC.

2.1.4.3. Fase de Crecimiento (Growth Stage)

La startup está definitivamente establecida y presenta una posición consolidada en el mercado.

Es muy importante seguir mejorando el producto o el servicio para luchar en un mercado competitivo, minimizando los costos. Los productos y servicios se encuentran en constante evolución y los beneficios comienzan a estabilizarse.

Aunque la financiación externa sigue teniendo un peso importante en la viabilidad de la startup, los ingresos internos alcanzan el nivel suficiente como para solventar los gastos diarios.

2.1.4.4. Fase de Expansión (Expansion Stage)

Es la etapa más estratégica. Momento en el que esta empresa incipiente debe expandirse o escalar, abarcando otros mercados y segmentos económicos, definiendo el carácter de la empresa y los objetivos a medio y largo plazo.

La financiación externa resultará fundamental, a pesar de que se establezcan alianzas con otras empresas para facilitar el asentamiento en otros mercados.

En este caso, entraría en juego el *Venture Capital* (Capital Riesgo), mediante el cual, una entidad financiera o un fondo de inversión aportaría capital a la startup, a cambio de un porcentaje de participación en la misma.

2.1.4.5. Fase de Venta (Exit)

Esta última fase puede o no ocurrir, ya que una vez que la startup alcanzó los objetivos empresariales estipulados al comienzo de su creación, puede optarse por la venta de la misma a una empresa de mayor envergadura, o también, por la entrada en el mercado de valores.

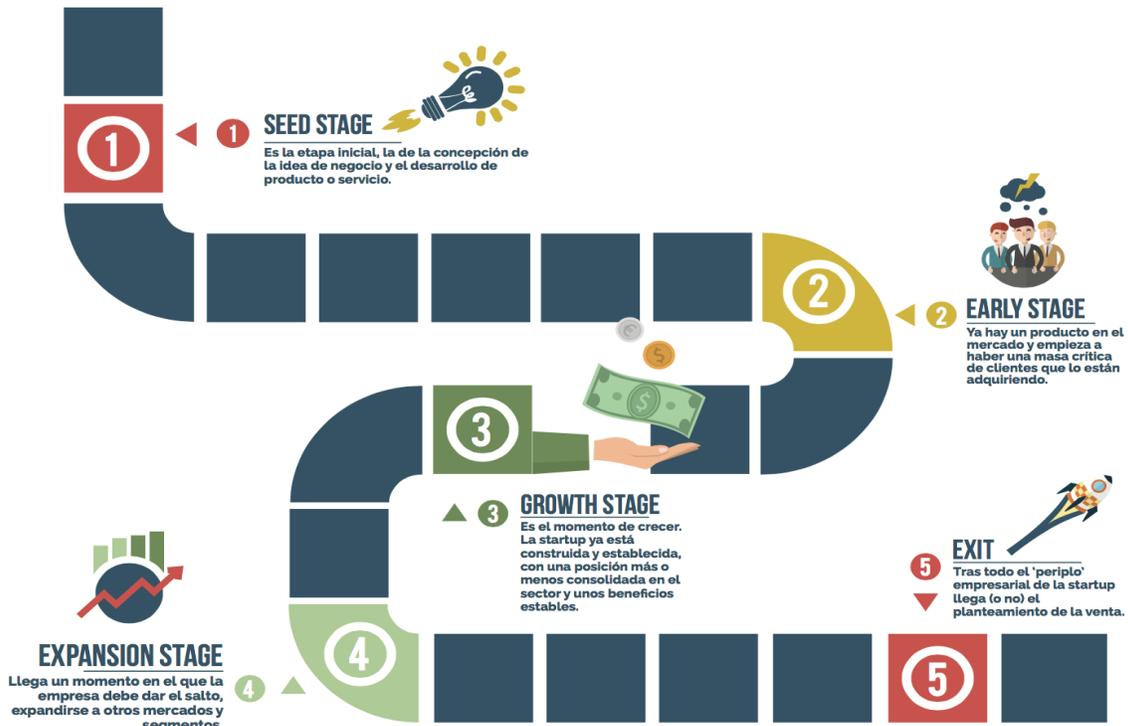


Ilustración 2.1.4. – Ciclo de vida de una startup

2.1.5. Generaciones y tecnología

Las startups reúnen aquellas condiciones características de la Generación Y, también llamados Millennials, y es por esto que se está notando un incremento de esta generación trabajando en ellas o queriendo comenzar con su emprendimiento.

Los Millennials priorizan la afinidad en el trabajo, es decir que se pueden plantear dejar un trabajo mejor pagado por uno que les apasione y les motive. Por ello, las empresas tienen que ser más creativas a la hora de retenerlos. Deben mejorar la comunicación con ellos para ser conscientes su estado personal ya que, aunque valoren la independencia a la hora de trabajar, valoran sentir apoyo. Deben darles oportunidades de socializar creando eventos que también transmitan la sensación de pertenencia a la empresa y hacer que se sientan valorados. (Talent Street, 2016)

Al tratarse de un nuevo perfil de empleado, la Generación Y ha empujado a las empresas a encontrar una nueva forma de retención de sus empleados, ya que para el año 2025 representarán el 75% de la fuerza laboral del mundo. (Talent Street, 2016)

Los rasgos que presentan los jóvenes que integran esta generación son más individualistas que generaciones anteriores y reivindican la autonomía en sus opiniones y actuaciones, situando su ámbito personal por encima de consideraciones de orden laboral y social. Este deseo de autonomía se está reflejando en una tendencia al emprendedurismo, el montaje de empresas propias o a afinidad por tipos de trabajo en modalidad de autónomo en lugar de empleos como asalariados. (González, 2011)

“Los Millennials buscan confianza, involucramiento y satisfacción laboral” (Sambur, 2016).

Los jóvenes de la Generación Y tienen la necesidad de “vivir conectados”. Internet, el mundo de las comunicaciones y de la informática forman parte de sus rutinas vitales, y condicionan sus hábitos de vida, comunicación y, por supuesto, su relación con el trabajo. (González, 2011)

La tecnología es un gran aliado para facilitar nuestras vidas y profesiones (Marín, 2014), es por esto, que las startups la utilizan como principal eje para su funcionamiento. Cotidianamente vemos que estas compañías desarrollan aplicaciones o páginas web con el fin de simplificar los procesos complejos del día a día.

Los factores relevantes para que una startup sea un éxito, son los modelos de negocio asociados de manera intrínseca al valor que aporta el uso creativo de las nuevas tecnologías, en especial de la información y de las comunicaciones. El papel de éstas contribuye, además, de manera decisiva, a la dimensión internacional de las nuevas actividades empresariales (Casanovas, Guix, Jimenez, Escarré, 2014).

2.1.6. Startups vs PyMEs

Como ya hemos visto, las startups son empresas nacientes que no tienen recorrido en el mercado ni un modelo de negocios predeterminado al comenzar. Por su parte, las PYMEs son entidades independientes con una alta predominancia en el mercado de comercio, generalmente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal. Tienen una estructura más organizada y basan las actividades en su modelo de negocio.

Las startups son empresas que apuestan sobre el valor de una innovación y sobre su recepción por un mercado potencial. Intentan un golpe de fuerza: en vez de construirse lentamente, en interacción con las señales del mercado, apuestan mucho y con gran riesgo ya que no se puede saber si existe un mercado para recibir sus innovaciones.

Para comprender mejor estos conceptos podemos decir que, las startups se diferencian de las pequeñas empresas de la antigua economía en tres puntos fundamentales: su innovación, el tipo de apuesta y la necesidad de utilizar los fondos de inversionistas. Esas características tienen consecuencias sobre el

funcionamiento y la organización de la empresa, consecuencias que conciernen tanto a los inversionistas, como a los empleados que se implican en las startups (Marty, 2000).

El Ministerio de Producción junto con la Secretaría de Transformación Productiva presentaron, el 6 de Septiembre de 2016, un análisis estadístico sobre las empresas argentinas, donde se expone lo siguiente:

En Argentina existen aproximadamente 650.000 empresas. El 86% son microempresas (1 a 9 ocupados), el 13,5% son PyMEs (entre 10 y 200 ocupados) y el 0,5% son grandes empresas. Las MiPyMEs, que comprenden el 99,5% de las empresas, emplean al 65% de los trabajadores privados formales.

Las empresas de rápido crecimiento son muy importantes porque generan el 40% de los nuevos puestos de trabajo durante al menos tres años: en 2015 hubo 600 empresas de rápido crecimiento menos que en 2012.

2.2. RRHH

2.2.1. Estructura de las startups

Para adaptarse a los mercados tan variables de la nueva economía, las startups deben cambiar muy a menudo su proyecto, estar en perpetua mutación y, por eso, no pueden mantener una estructura fija. Así, los organigramas son escasos pues habría que cambiarlos demasiado a menudo. Es por ello que sólo quedan los sociogramas informales y variables (Marty, 2000).

Son, por lo tanto, las estructuras más informales e integrales, las también denominadas estructuras simples, las más adecuadas para impulsar la innovación. El principal motivo reside en que son las estructuras más flexibles, planas y menos jerarquizadas las que favorecen la comunicación en las empresas (Jiménez y Sanz, 2004), las que facilitan su adaptación a los cambios externos y las que posibilitan distribuir el conocimiento en toda la compañía (Burns y Stalker, 1994).

Generalmente, no se cuentan más de dos o tres grupos concéntricos de trabajadores: los fundadores, los empleados y, posiblemente, los trabajadores temporales. A semejanza de las empresas artísticas (Chiapello, 1998), los fundadores, quienes constituyen el núcleo de la empresa, se complementan en lo que concierne a sus competencias laborales. Frecuentemente uno de los socios es un informático creativo –que domina perfectamente su arte y adivina todas las potencialidades técnicas y comerciales de las computadoras– mientras que el otro es un administrador experimentado.[...] Finalmente, alrededor de este núcleo fusional, pueden gravitar pocos trabajadores temporales que vienen, al contrario, para responder a necesidades precisas. Pueden hacerlo por “teletrabajo” (trabajo a domicilio) o más bien venir sólo durante un día, el tiempo de mejorar un programa, por ejemplo. Por ello, existe una analogía evidente entre esas empresas innovadoras de la nueva economía y las empresas artísticas descritas por H. Becker: en los dos casos, una reserva laboral permite a la organización adaptarse continuamente y tomar cualquier configuración para realizar un proyecto preciso. Esta estructura concéntrica y versátil de las startup tiene efectos sobre el trabajo de cada empleado (Marty, 2000).

Como destacaba Olivier Marty, una empresa incipiente generalmente cuenta con las personas fundamentales para la creación de un proyecto potencial. Desde un desarrollador web, o experto en sistemas, hasta un especialista en community manager.

Normalmente, en los comienzos de estas empresas, no encontramos en su estructura áreas tales como Marketing, Ventas, RRHH, Comunicaciones o Finanzas. La particularidad de estos emprendimientos es que su personal realiza todas las tareas sin corresponder a ningún departamento en específico.

Una de las características fundamentales de estas compañías es la carencia de organigramas o niveles jerárquicos. Cuanto más reducidos sean los niveles jerárquicos en mayor medida se facilitará y se obtendrán resultados en innovación (Cabello, Carmona y Valle, 2002).

2.2.2.Cultura

Dentro de las prácticas de la gestión de los recursos humanos en empresas innovadoras, la base sobre la cual se sustentan todos los procedimientos en este ámbito es la cultura organizacional (Rilo y Gallastegi, 2013).

La cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores y creencias compartidas, debe ser capaz de crear una atmósfera que incite y motive a las personas a un esfuerzo constante por innovar (Rodríguez, Hoyos, Izaguirre y Vicente, 2011).

Todo lo que hacemos o dejamos de hacer, las políticas y los procedimientos, la visión y la misión, los objetivos que se establecen, todo es manifestación de la cultura de una organización. Los íconos, figuras, colores o símbolos; el lenguaje y el estilo, las palabras habituales, los modismos; las anécdotas relevantes, los relatos frecuentes; las referencias y los moldes mentales, hasta las tecnologías que usamos de manera preferente o más extendida; a su vez reflejan esta cultura. (Manpower; 2016)

Entre los diversos valores conjuntos que convendría que compartieran todos los componentes de la empresa se encuentran la orientación hacia el cliente, la asunción de riesgos, el compromiso por la mejora continua, participación y colaboración, autonomía, confianza y espíritu innovador y creativo (García, 2009)

Se puede dar una definición extensiva de esa cultura startup al mencionar tres de sus componentes: es una cultura de la innovación, joven y hightech. [...] La cultura startup es además una cultura joven y “hightech”. En efecto, muchas de esas empresas tienen una edad promedio de 24 ó 25 años. Finalmente, el hecho de ser una cultura joven se traduce en una moda distendida. Los empleados sustituyen el traje con corbata por el vestuario camiseta-jeans-tenis (Marty, 2000).

Es indispensable lograr mantener y retener el capital humano de la compañía, pero además, considerando la creciente importancia que supone la innovación en las estrategias empresariales, es necesario crear un clima favorable para la obtención de resultados en materia de innovación (Pérez y Quevedo,

2006). Los empleados a menudo subrayan el “buen ambiente laboral” como uno de los factores más importantes a la hora de ingresar a una empresa.

Para concluir, la cultura startup propone un clima distendido, flexible, que se adapta al cambio constante y en la que todos sus miembros están dispuestos a compartir su conocimiento en pos del crecimiento de la empresa. En este tipo de cultura, las ideas son escuchadas y tomadas en cuenta. Basada en la tecnología, esta cultura de la innovación sugiere un cambio de perspectiva y avanza en los aspectos de la confianza, el trabajo en equipo, la motivación y la comunicación entre todos los que la componen.

2.2.3. Selección de Personal

En una era en la que la innovación ha pasado a formar parte de la estrategia de numerosas organizaciones como vía de búsqueda de la ventaja competitiva, las personas y su adecuada gestión se han posicionado entre las cuestiones más relevantes dentro de las compañías (Rilo y Gallastegi, 2013). La selección del personal es una de las funciones claves que tiene el área de RRHH. La selección consiste en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer cómo los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada. (Dunnette, 1974)

Por su parte, De Ansorena (2005) define a la selección de personal como aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

Las diferencias en las políticas de captación de personal, las diferencias entre los equipos y los responsables, de la demanda y de cómo se incentiva al equipo son muchas entre una empresa con experiencia y una empresa de reciente creación (By Hours.com, 2014).

Mientras que en las grandes corporaciones, generalmente, hay un proceso de selección formal y estandarizado ejecutado por el departamento de RRHH, en las startups el proceso de selección de personal es mucho más informal: no está estipulado previamente y no es desarrollado por un área específica de RRHH, por lo menos no en sus comienzos.

Una de las etapas fundamentales en todo proceso de selección es la etapa de las entrevistas. Para llegar a dicha etapa, las empresas tradicionales cumplen con ciertos pasos previos como reclutar, filtrar, preseleccionar, realizar un screening telefónico para, finalmente, poder concretar una entrevista con los candidatos seleccionados. Por su parte, en las empresas incipientes no ocurre lo mismo ya que su proceso es más reducido.

Si en los inicios solo hubiera un emprendedor, incorporar un cofundador suele ser una opción interesante. Este perfil profesional trabajará mano a mano con el fundador y debe tener “la autoridad suficiente para cambiar la estrategia de negocio” a medida que la startup va madurando. La entrevista para asociarse con un cofundador suele ser una charla informal. Los candidatos con gran frecuencia son amigos, conocidos o forman parte de la red de contactos del emprendedor (Gómez Centurión, 2014).

Como ya mencionamos, las startups suelen ser microemprendimientos que se generan en torno a un emprendedor que tuvo una idea innovadora y la quiere llevar a cabo. Para poder desarrollar su proyecto, el fundador busca gente confiable en su red de contactos que estén dispuestos a aportar su capital humano para el bien del emprendimiento.

Así se genera la primera selección de personal para el proyecto. La entrevista con ellos estará orientada a la detección de cuatro competencias tales como la innovación, el liderazgo, la dirección y la visión global.

El o los cofundadores que se incorporen en el proyecto, se consideran socios, cada uno aportando sus competencias, habilidades y conocimientos para conseguir el crecimiento de la organización en el corto plazo.

A medida que la startup crece, comienza a surgir la necesidad de incorporar más personal. Los perfiles más comunes son los siguientes: desarrollador informático o web, perfiles comerciales, expertos en marketing, community manager y alguno con experiencia en soporte administrativo. Dichos perfiles van a tener que cumplir con una serie de competencias que más adelante desarrollaremos en mayor profundidad.

2.2.4. Fuentes de reclutamiento externo

Habiendo definido previamente el proceso de selección, se considera al reclutamiento “el proceso mediante el cual se captan candidatos potencialmente aptos y acordes con los perfiles para ocupar las jerarquías o puestos vacantes. Es la técnica que permite suministrar a la empresa y organización los elementos humanos necesarios en el momento oportuno, cantidad necesaria y cantidad requerida, para mantener la homeostásis interna de la entidad, siendo ésta la base de la productividad y sinergia producida por el movimiento interno del sistema” (Llanos, 2005).

Realizar un proceso de reclutamiento en una startup no es una tarea fácil. Los perfiles más recurridos son, como mencionamos en el apartado 2.1.5., los millennials. Esta generación está en constante contacto con las nuevas tecnologías, destacan como clave el uso de las redes sociales al momento de reclutarlos. Es por esto, que hoy en día el Reclutamiento 2.0 cobra más y más fuerza a la hora de buscar a los perfiles ideales.

Cuando hablamos de Reclutamiento 2.0 nos referimos al procedimiento de atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces, utilizando las posibilidades de la web a través de diferentes acciones desde publicar oportunidades para obtener postulaciones hasta ofrecer posibles puestos de trabajo a personas que no están buscando empleo de manera activa.

En cuanto a las fuentes de reclutamiento más efectivas, María Gómez Centurión cita la red de contactos personales, las universidades e internet, que ahorra costes pero “exige una mayor dedicación de tiempo”. Cabe destacar que la colaboración con centros universitarios y formativos, resulta una práctica habitual en este tipo de organizaciones como fuente de reclutamiento de personas especializadas (Bonache y Cabrera, 2004).

Entre las principales fuentes de reclutamiento 2.0 en la Argentina encontramos las siguientes:

Portales de Empleo

- ZonaJobs
- Bumeran
- Computrabajo
- Taringa
- Indeed
- Universo Bit

Bolsas de Empleo de Universidades

Redes Sociales

- LinkedIn
- Facebook
- Twitter
- Youtube

Las startups tienen la desventaja de no tener un área específica de RRHH. No obstante esto, los directivos de las mismas deberán conocer estas diversas fuentes de reclutamiento para poder incorporar los perfiles adecuados.

La compañía deberá de asegurarse de que las personas contratadas se adecuen a la cultura organizacional, es decir, que cuenten con los comportamientos requeridos y que estén dispuestas, sobre todo, a trabajar en equipo y a compartir su conocimiento (García Pintos, García y Piñeiro, 2010).

Muchas veces, las startups prefieren tercerizar el proceso de selección de su personal y dejarlo en manos de consultoras especializadas en captar talentos. Éstas se pueden encargar de la totalidad del proceso de selección o solo de algunos estadios, como por ejemplo, reclutamiento y algunas pre-entrevistas. La ventaja de utilizar este tipo de fuente, es que cuentan con una profunda especialización, tienen grandes bases de datos del mercado y pueden cubrir de forma rápida una vacante. Sin embargo, los servicios resultan costosos al momento de contratarlos.

2.2.5. Gestión de los recursos humanos por competencias

Antes de comenzar con la selección, la organización debe determinar las habilidades y capacidades que debe poseer el candidato (Pfeffer, 1998).

El gestionar los ámbitos de recursos humanos de una organización a través de un modelo por competencias tiene muchas ventajas, tales como, el establecer de manera clara los objetivos de los distintos departamentos, los empleados comprenden cuáles son sus objetivos dentro de la organización y se motivan a comprometerse con los valores de la empresa. Además, es una forma de establecer criterios útiles para la remuneración variable y el desarrollo individual de los empleados dentro de la compañía.

Para desarrollar una estrategia innovadora las personas contratadas han de contar con un perfil que reúna, entre otras, las cualidades enumeradas a continuación: una mentalidad humanista y transversal, escucha activa, creatividad, iniciativa, capacidad de análisis y síntesis, tolerancia a la incertidumbre, potencial de colaboración y trabajo en equipo, flexibilidad y adaptación al cambio, tolerancia ante la ambigüedad, entusiasmo por la innovación y habilidad en cuanto a la asunción de responsabilidades (Bonache y Cabrera, 2004; Jiménez y Sanz, 2004)

María Gómez Centurión en su libro “Recursos Humanos para Emprendedores” (2014), habla de las competencias claves para perfiles dentro de startups. Ella

divide las 16 competencias en 4 grupos: Habilidades personales, energía y empuje, habilidades estratégicas y habilidades operativas.

HABILIDADES PERSONALES	ENERGÍA Y EMPUJE	HABILIDADES ESTRATÉGICAS	HABILIDADES OPERATIVAS
-Accesibilidad -Habilidad para motivar personas -Aprendizaje personal -Manejo de la paradoja -Perfil Comercial	-Perseverancia -Orientación a la acción	-Agudeza en los negocios -Visión global -Creatividad -Administración de innovaciones -Manejo de la ambigüedad -Aprendizaje al vuelo	-Delegación -Establecimiento de prioridades -Habilidad organizativa -Gestor del cambio -Iniciativa

Ilustración 2.2.5. – Clasificación de competencias para perfiles dentro de startups (Gómez Centurión, 2014)

2.2.6. Beneficios

Uno de los principales problemas del mercado laboral es que las nuevas generaciones no suelen permanecer mucho tiempo en un mismo trabajo. Es por esto que RRHH tiene que buscar la forma de retener al personal adaptándose a las necesidades de estas generaciones.

Es importante encontrar distintas fórmulas para lograr que los recursos humanos se sientan comprometidos, motivados y tengan sentido de pertenencia por la empresa.

La forma más habitual que ejecutan las organizaciones para atraer y retener al personal, es implementar un plan de beneficios.

Se denominan beneficios sociales a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativas, no dinerarias, no acumulables ni sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de terceros, que tiene por objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo. (Calderazi, 2015). Por otro lado, Calloway, J y Newman, E. en 1964 definieron a los incentivos como “(...) un estímulo ubicado fuera del organismo que

se asocia a uno o más factores intraorgánicos para producir una actividad determinada. También es un estímulo extraorgánico que sirve para dirigir o mantener una conducta motivada”

Los sistemas de compensación y beneficios se originan con el objetivo de obtener mejores resultados en la organización, ya que la falta de esto puede afectar la productividad de la organización, producir un deterioro en la calidad del entorno laboral, disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, conducir a los empleados a buscar otro empleo, a que aumente el ausentismo. (Febrier, 2015).

El departamento de personal deberá encontrar el punto de equilibrio para satisfacer al empleado, mediante una adecuada compensación teniendo en cuenta la capacidad competitiva de la empresa y los beneficios que podrá ofrecer la misma.

Hoy en día, las personas priorizan los siguientes beneficios a la hora de elegir un empleo:

- Flexibilidad Horaria
- Home Office
- Comedor
- Vacaciones
- Descuentos
- Prepaga
- Seguro de vida
- Actividades de entretenimiento y esparcimiento

3. Capítulo 3 – Resultados

En el siguiente capítulo se expondrán los resultados de nuestra investigación realizada a través de una encuesta y de diversas entrevistas.

3.1. Encuesta

Encuestamos a 534 personas residentes de Argentina, a través de un formulario de “Google Forms” que fue enviado por distintos medios de comunicación.

3.1.1. Resultado de las encuestas

3.1.1.1. Género

Se encuestaron un total de 534 personas, de las cuales 367 (68,73%) son mujeres y 167 (31,27%) son hombres.

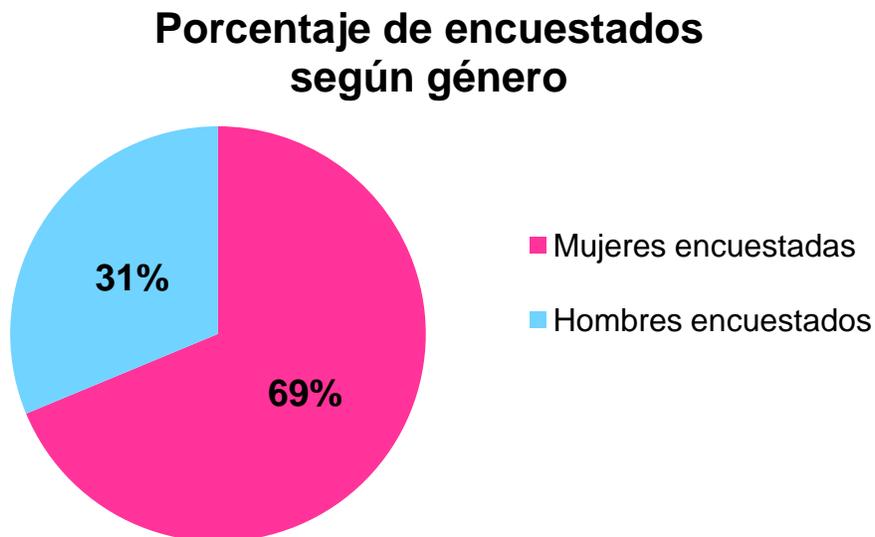


Gráfico 3.1.1.1. – Género

3.1.1.2. Edad

De las 534 personas, 268 (50,19%) tienen entre 18 y 22 años, 165 (30,90%) tienen entre 23 – 27 años, 63 (11,80%) tienen entre 28 – 32 años y 38 (7,11%) tienen más de 33 años.

Porcentaje de encuestados según rangos de edad

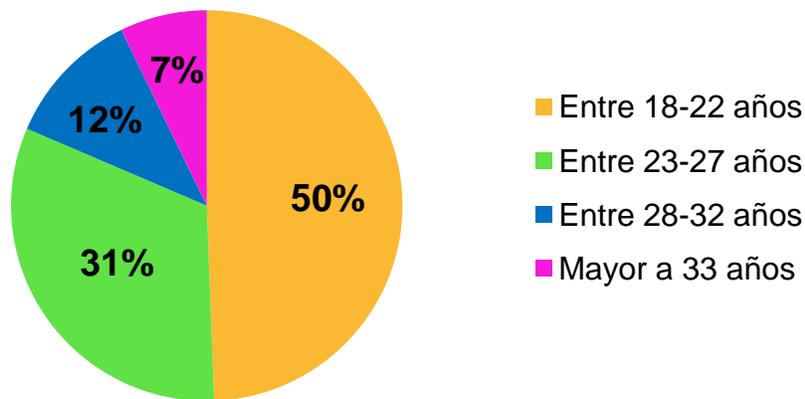


Gráfico 3.1.1.2. – Edad

3.1.1.3. Ocupación

De las 534 personas, 110 (20,6%) personas solamente estudian, 313 (58,61%) estudian y trabajan, 2 (0,37%) no estudian ni trabajan y 109 (20,42%) solamente trabajan.

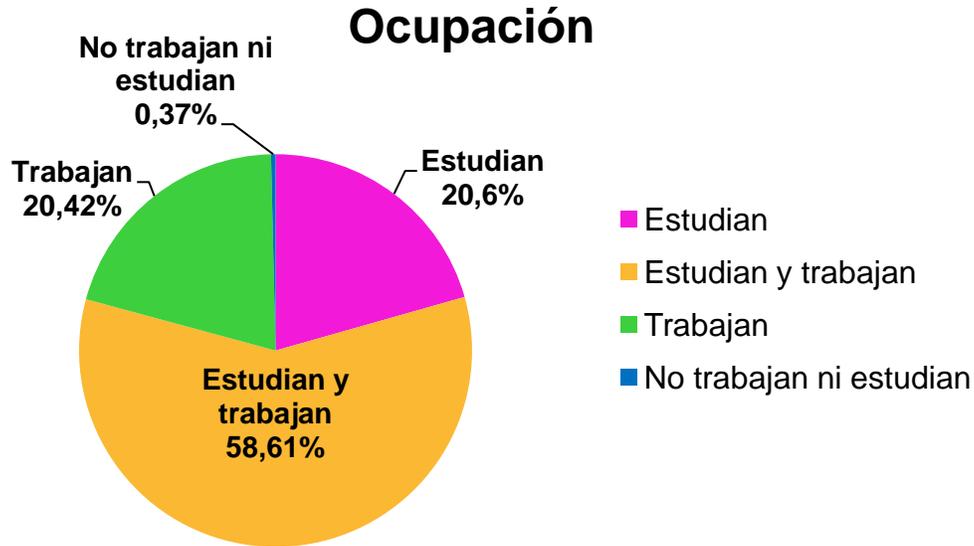


Gráfico 3.1.1.3. – Ocupación

3.1.1.4. ¿En qué tipo de empresa trabajas?

De las 534 personas, 170 (31,83%) personas trabajan en PyMEs, 146 (27,3%) personas trabajan en empresas multinacionales, 106 (19,9%) personas no trabajan, 70 (13,11%) personas trabajan en otro tipo de empresa, 32 (6%) personas trabajan en un emprendimiento propio y 10 (1,9%) personas trabajan en startups.

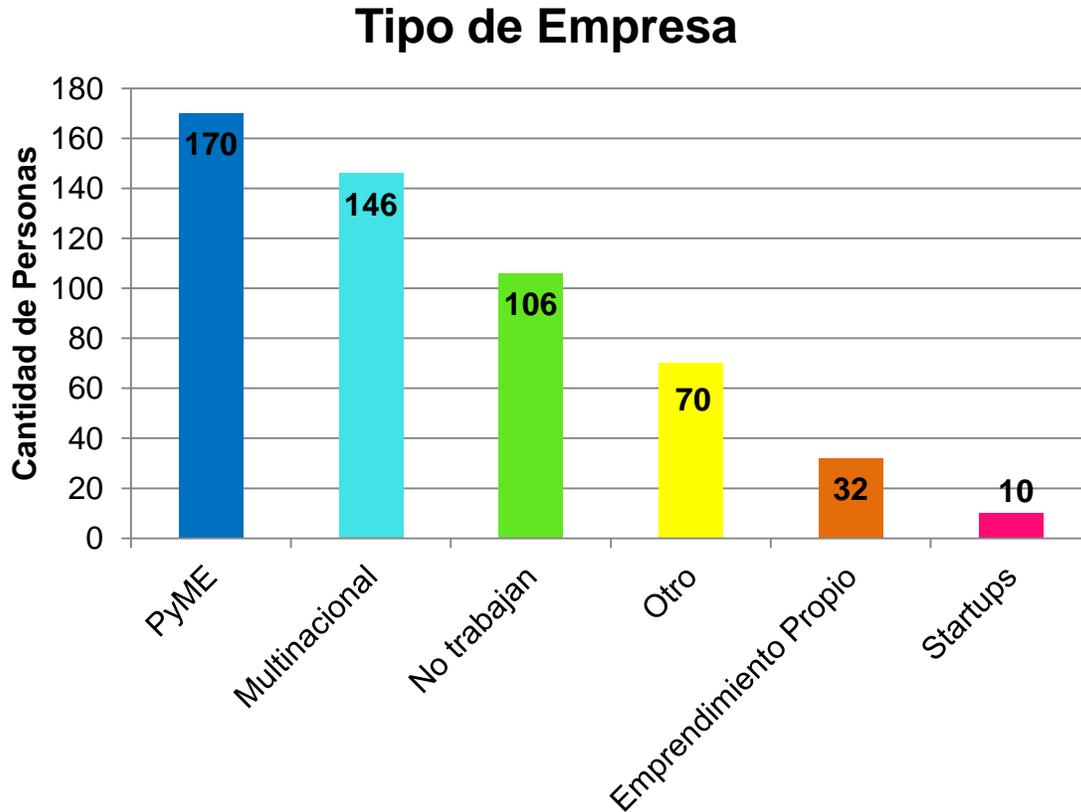


Gráfico 3.1.1.4. – Tipo de Empresa

3.1.1.5. ¿A qué rubro pertenece la empresa?

De las 534 personas, 207 (38,76%) personas trabajan en otro tipo de rubro, 190 (35,6%) personas trabajan en el rubro comercial, 56 (10,5%) personas trabajan en el rubro industrial, 44 (8,2%) personas trabajan en el rubro de desarrollo/sistemas y 37 (6,9%) personas trabajan en el Estado.

Rubro de la Empresa

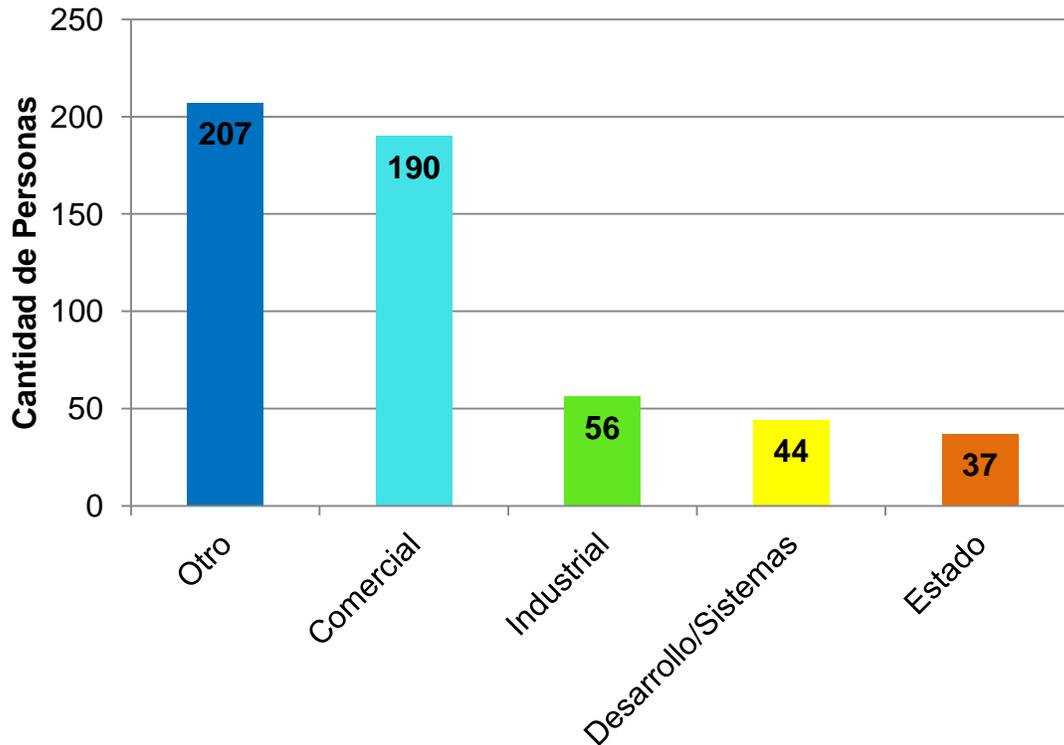


Gráfico 3.1.1.5. – Rubro de la empresa

3.1.1.6. ¿En qué área trabajas?

De las 534 personas, 136 (25,5%) personas trabajan en el área de administración/RRHH, 111 (20,79%) personas trabajan en otro tipo de área, 102 (19,1%) personas trabajan en el área de atención al cliente/ventas, 80 (15%) personas trabajan en el área de contabilidad/finanzas, 62 (11,6%) personas trabajan en el área de marketing/comunicaciones, 23 (4,3%) personas trabajan en el área de sistemas/IT/desarrollo y 20 (3,7%) personas trabajan en como operarios.

Área de Trabajo

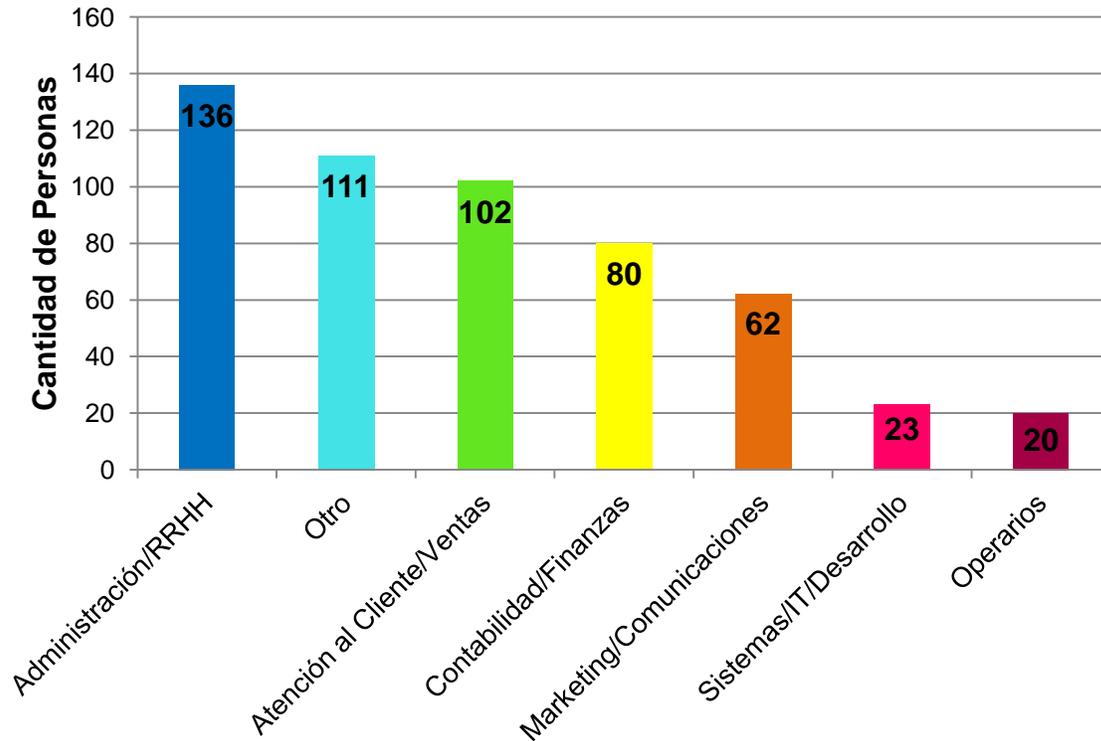


Gráfico 3.1.1.6. – Área de trabajo

3.1.1.7. Considerando una escala del 0 al 4, Estarías dispuesto a trabajar en una empresa que se encuentra en sus inicios

De las 534 personas, 9 (1,7%) personas están en total desacuerdo, 40 (7,5%) personas están en desacuerdo, 151 (28,3%) personas están parcialmente de acuerdo, 170 (31,8%) están de acuerdo y 164 (30,7%) personas están completamente de acuerdo con la afirmación.

Estarías dispuesto a trabajar en una empresa que se encuentra en sus inicios

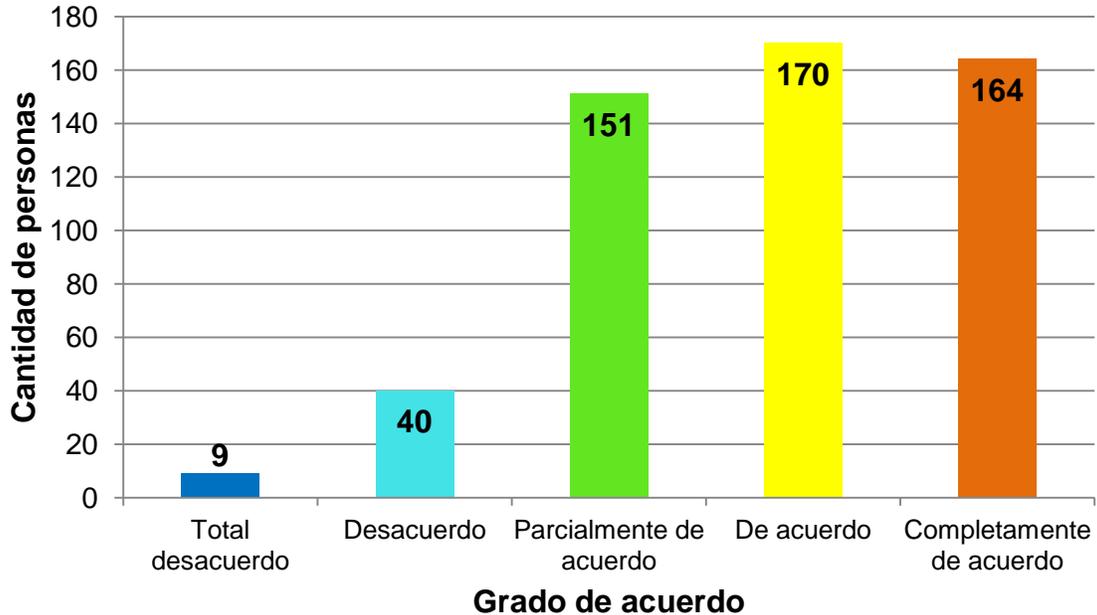


Gráfico 3.1.1.7. – Disposición a trabajar en una empresa que se encuentra en sus inicios

3.1.1.8. Considerando una escala del 0 al 4, al momento de aplicar a un puesto de trabajo, le doy importancia al tamaño que tenga la empresa

De las 534 personas, 56 (10,3%) personas no le dan importancia al tamaño que tenga la empresa, 73 (13,7%) personas le dan poca importancia, 171 (32%) personas le dan importancia, 162 (30,3%) le dan mucha importancia y 73 (13,7%) personas le dan extrema importancia.

Importancia al tamaño de la empresa

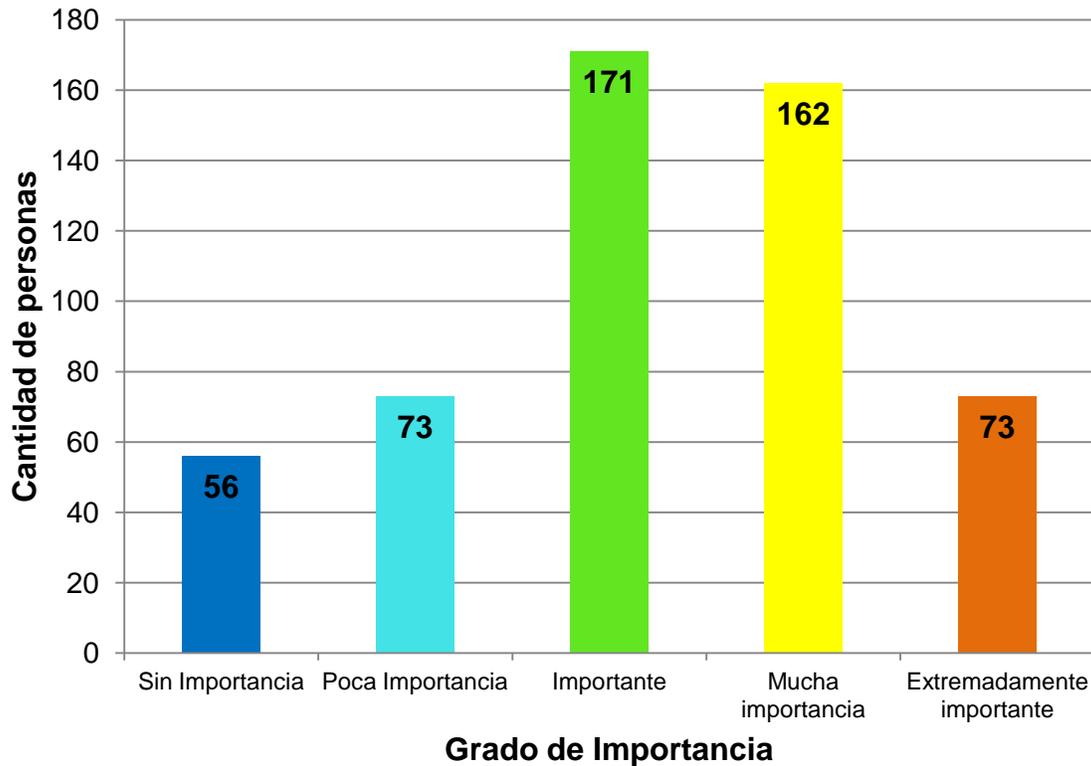


Gráfico 3.1.1.8. – Importancia al tamaño de la empresa

3.1.1.9. Considerando una escala del 0 al 4, a la hora de elegir un trabajo, le doy importancia a la antigüedad que tenga la compañía en el mercado

De las 534 personas, 63 (11,8%) personas no le dan importancia a la antigüedad que tenga la compañía en el mercado, 106 (19,9%) personas le dan poca importancia, 171 (32%) personas le dan importancia, 144 (27%) le dan mucha importancia y 50 (9,4%) personas le dan extrema importancia.

Importancia a la antigüedad de la compañía en el mercado

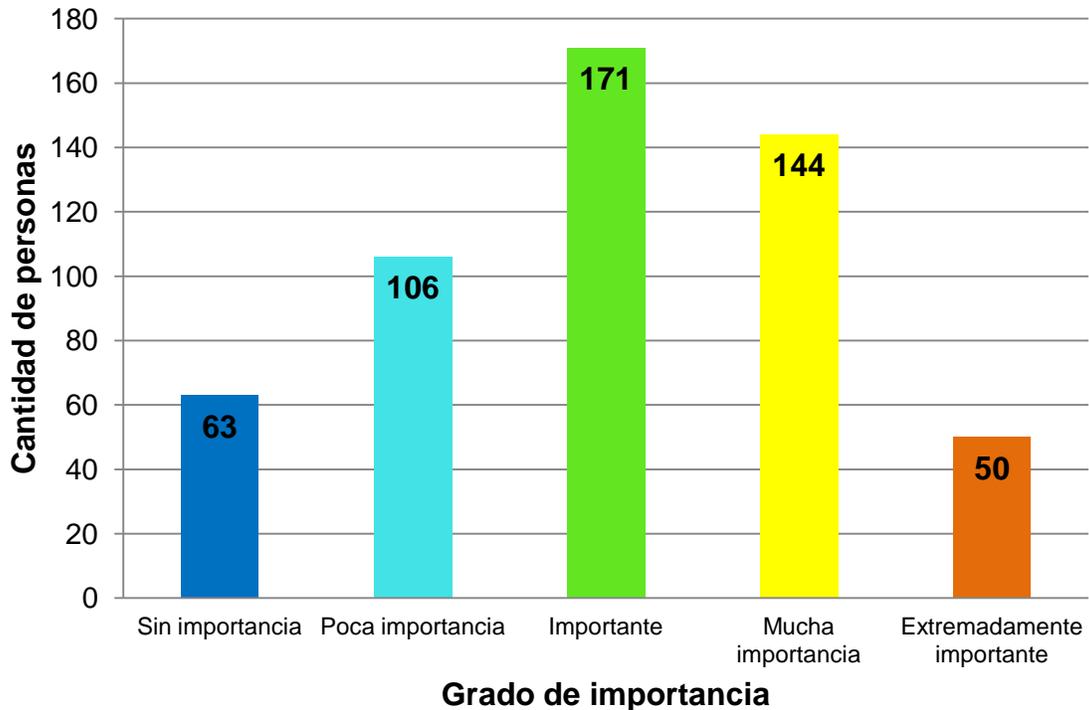


Gráfico 3.1.1.9. – Importancia a la antigüedad de la compañía en el mercado

3.1.1.10. Considerando una escala del 0 al 4, dejaría mi puesto de trabajo en una empresa con más cantidad de años en el mercado, por uno en una empresa que recién comienza sabiendo que puede haber incertidumbre

De las 534 personas, 96 (18%) personas están en total desacuerdo, 150 (28,1%) personas están en desacuerdo, 169 (31,6%) personas están parcialmente de acuerdo, 83 (15,5%) están de acuerdo y 36 (6,7%) personas están completamente de acuerdo con la afirmación.

Cambio de trabajo

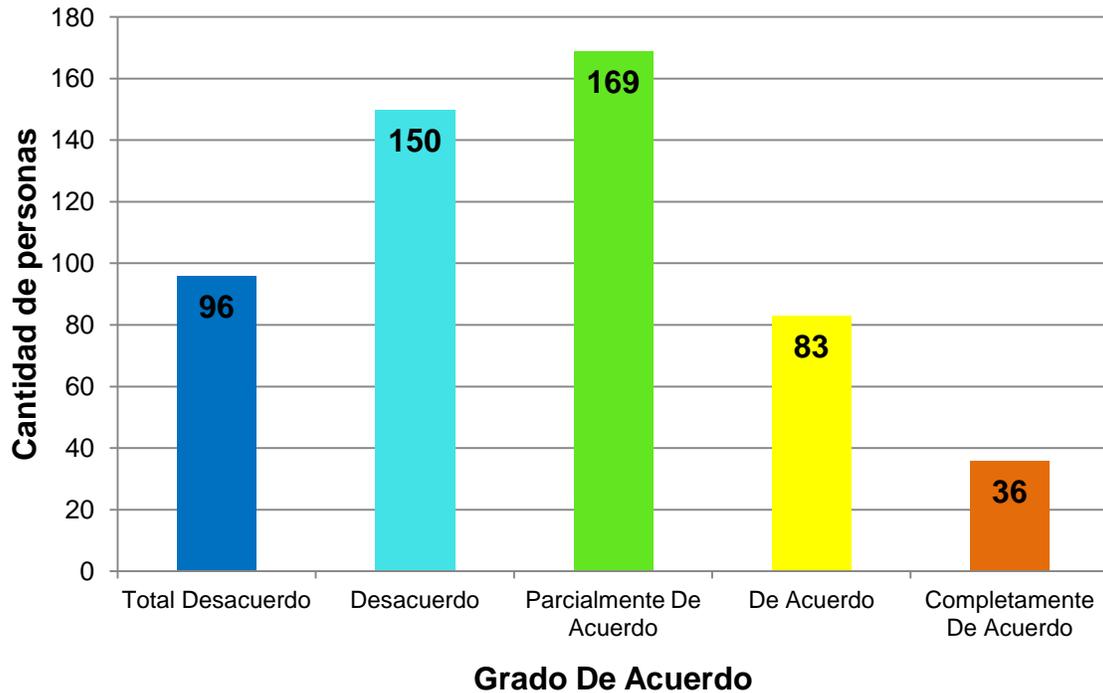


Gráfico 3.1.1.10. – Cambio de trabajo

3.1.1.11. Considerando una escala del 0 al 4, ¿Qué conceptos son los que me motivarían a cambiar de puesto/empleo?

De las 534 personas, 10 (1,87%) personas no le dan importancia a la **flexibilidad horaria** para cambiar de empleo, 48 (8,99%) personas le dan poca importancia, 113 (21,16%) personas le dan importancia, 132 (24,72%) le dan bastante importancia y 231 (43,26%) personas le dan extrema importancia.

Considerando una escala del 0 al 4, ¿Qué conceptos son los que me motivarían a cambiar de puesto/empleo? [Flexibilidad Horaria]

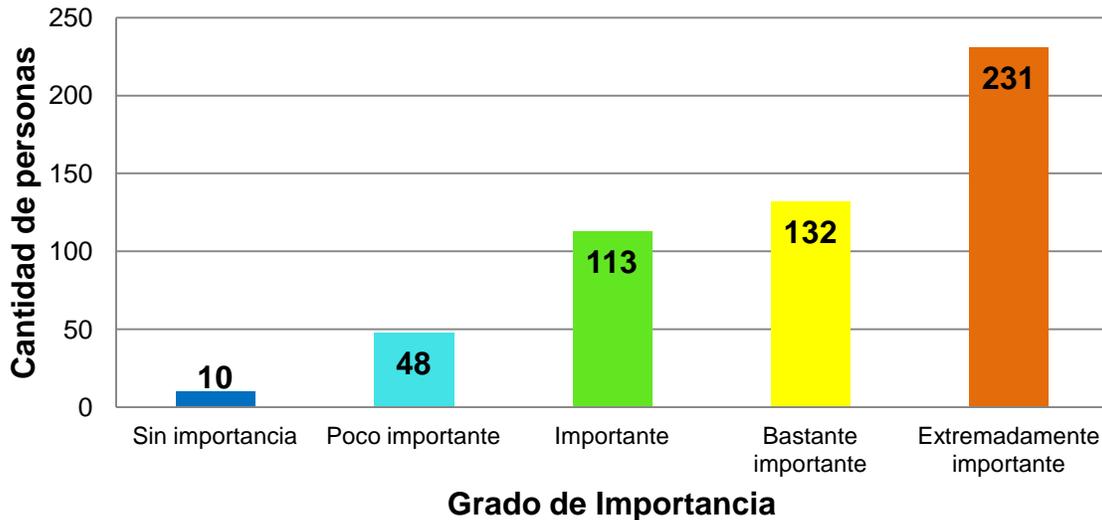


Gráfico 3.1.1.11. – Motivación para cambiar de empleo – Flexibilidad Horaria

De las 534 personas, 8 (1,50%) personas no le dan importancia a la **remuneración** para cambiar de empleo, 26 (4,87%) personas le dan poca importancia, 116 (21,72%) personas le dan importancia, 94 (17,6%) le dan bastante importancia y 290 (54,31%) personas le dan extrema importancia.

Considerando una escala del 0 al 4, ¿Qué conceptos son los que me motivarían a cambiar de puesto/empleo? [Remuneración]

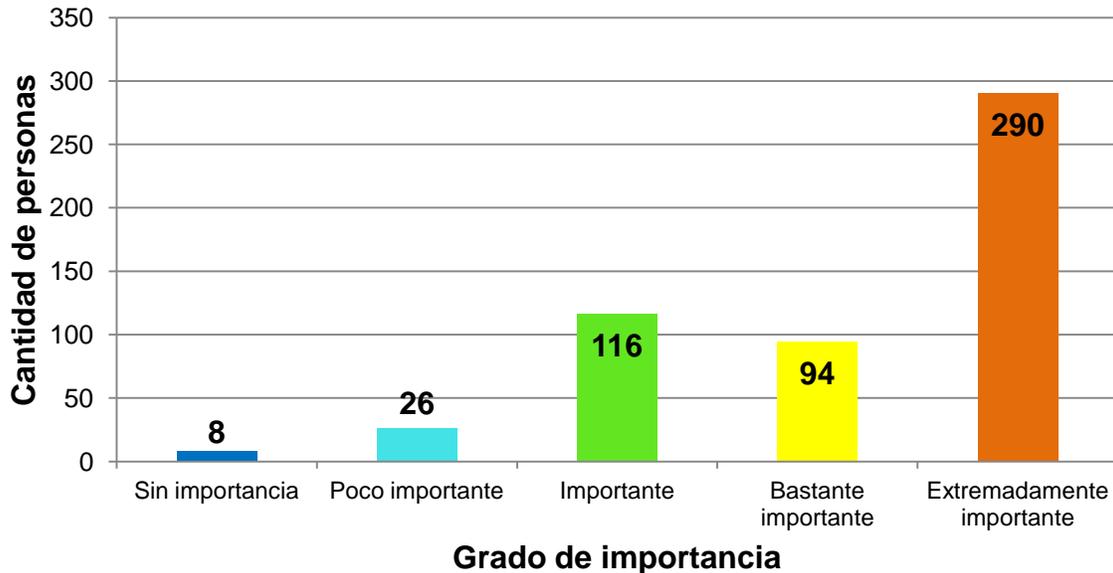


Gráfico 3.1.1.12. – Motivación para cambiar de empleo – Remuneración

De las 534 personas, 59 (11,05%) personas no le dan importancia al **home office** para cambiar de empleo, 85 (15,92%) personas le dan poca importancia, 136 (25,47%) personas le dan importancia, 107 (20,04%) le dan bastante importancia y 147 (27,53%) personas le dan extrema importancia.

Considerando una escala del 0 al 4, ¿Qué conceptos son los que me motivarían a cambiar de puesto/empleo? [Home Office]

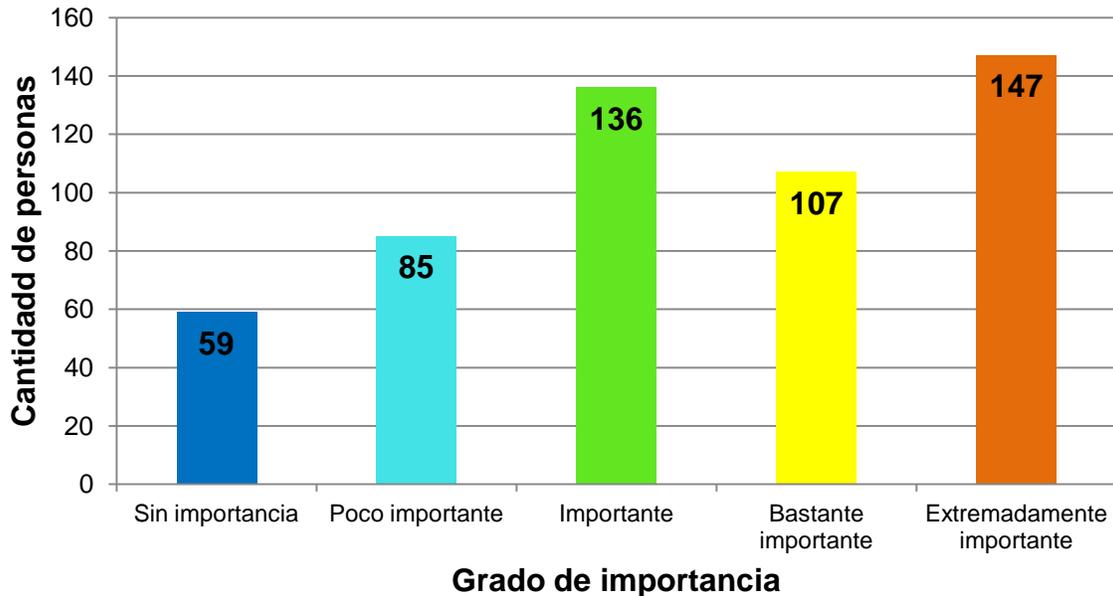


Gráfico 3.1.1.13. – Motivación para cambiar de empleo – Home Office

De las 534 personas, 83 (15,54%) personas no le dan importancia al **almuerzos cubiertos** para cambiar de empleo, 124 (23,22%) personas le dan poca importancia, 150 (28,09%) personas le dan importancia, 90 (16,85%) le dan bastante importancia y 87 (16,29%) personas le dan extrema importancia.

Considerando una escala del 0 al 4, ¿Qué conceptos son los que me motivarían a cambiar de puesto/empleo? [Almuerzos Cubiertos]

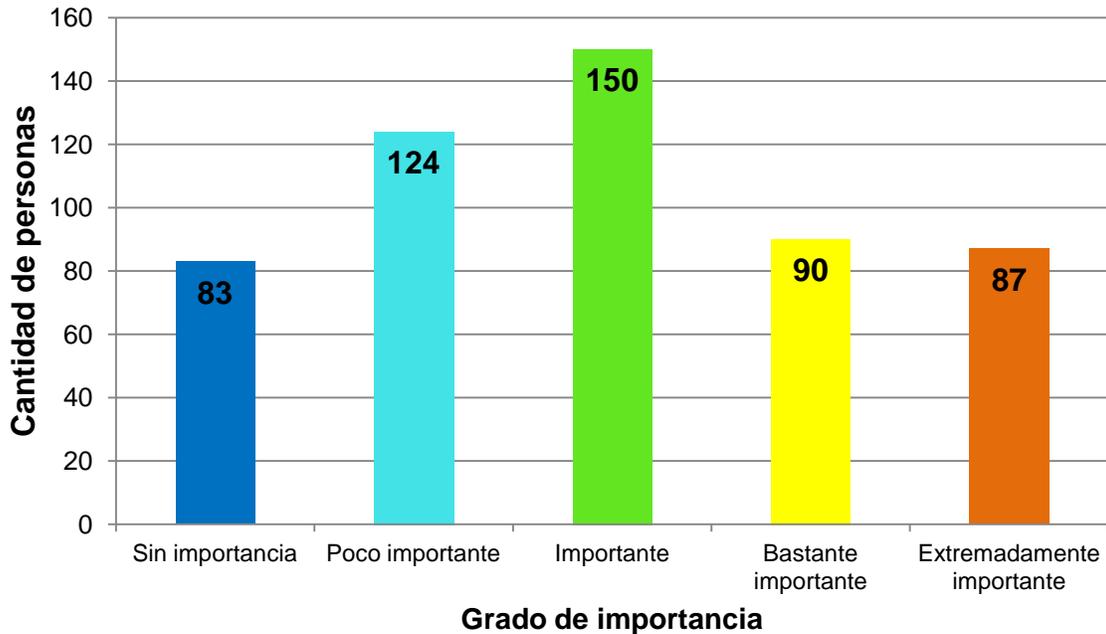


Gráfico 3.1.1.14. – Motivación para cambiar de empleo – Almuerzos Cubiertos

De las 534 personas, 85 (15,92%) personas no le dan importancia al **clases de idiomas** para cambiar de empleo, 127 (23,78%) personas le dan poca importancia, 156 (29,22%) personas le dan importancia, 82(15,35%) le dan bastante importancia y 84 (15,73%) personas le dan extrema importancia.

Considerando una escala del 0 al 4, ¿Qué conceptos son los que me motivarían a cambiar de puesto/empleo? [Clases de idiomas]

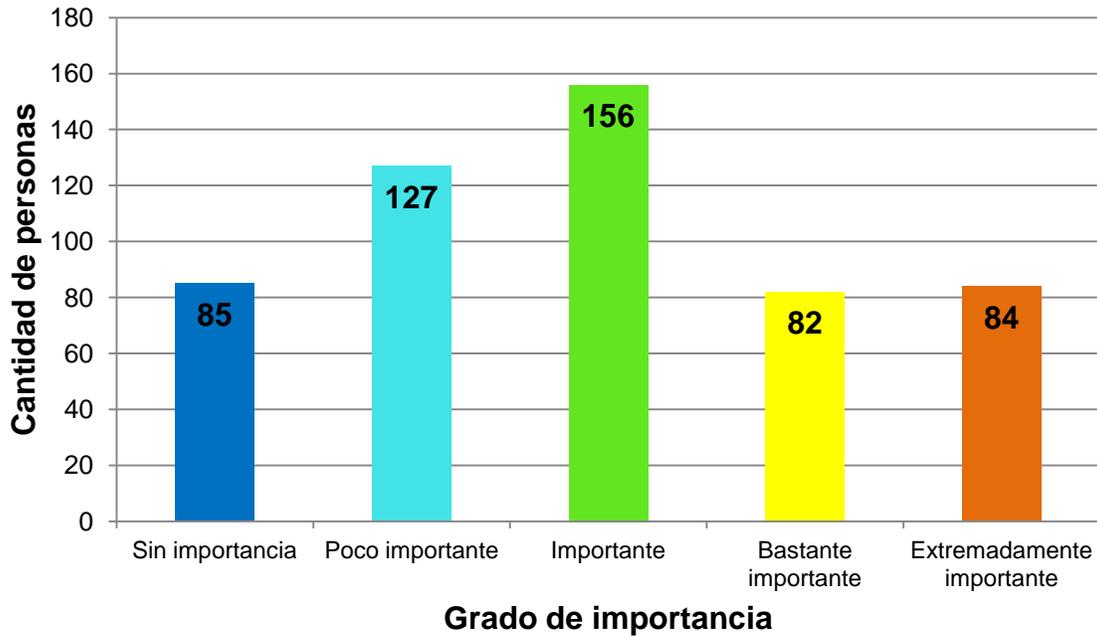


Gráfico 3.1.1.15. – Motivación para cambiar de empleo – Clases de Idiomas

De las 534 personas, 25 (4,68%) personas no le dan importancia al **vacaciones adicionales** para cambiar de empleo, 59 (11,05%) personas le dan poca importancia, 130 (24,34%) personas le dan importancia, 125 (23,41%) le dan bastante importancia y 195 (36,52%) personas le dan extrema importancia.

Considerando una escala del 0 al 4, ¿Qué conceptos son los que me motivarían a cambiar de puesto/empleo? [Vacaciones adicionales]

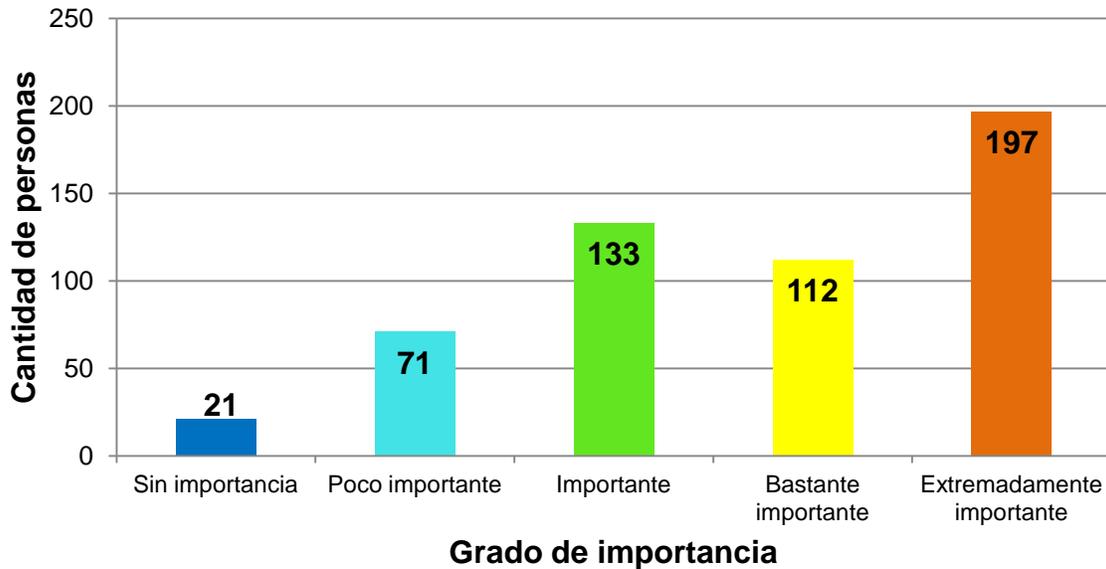


Gráfico 3.1.1.16. – Motivación para cambiar de empleo – Vacaciones Adicionales

De las 534 personas, 100 (18,72%) personas no le dan importancia al **espacio de recreación** para cambiar de empleo, 120 (22,47%) personas le dan poca importancia, 122 (22,85%) personas le dan importancia, 101 (18,91%) le dan bastante importancia y 91 (17,04 %) personas le dan extrema importancia.

Considerando una escala del 0 al 4, ¿Qué conceptos son los que me motivarían a cambiar de puesto/empleo? [Espacio de recreación]

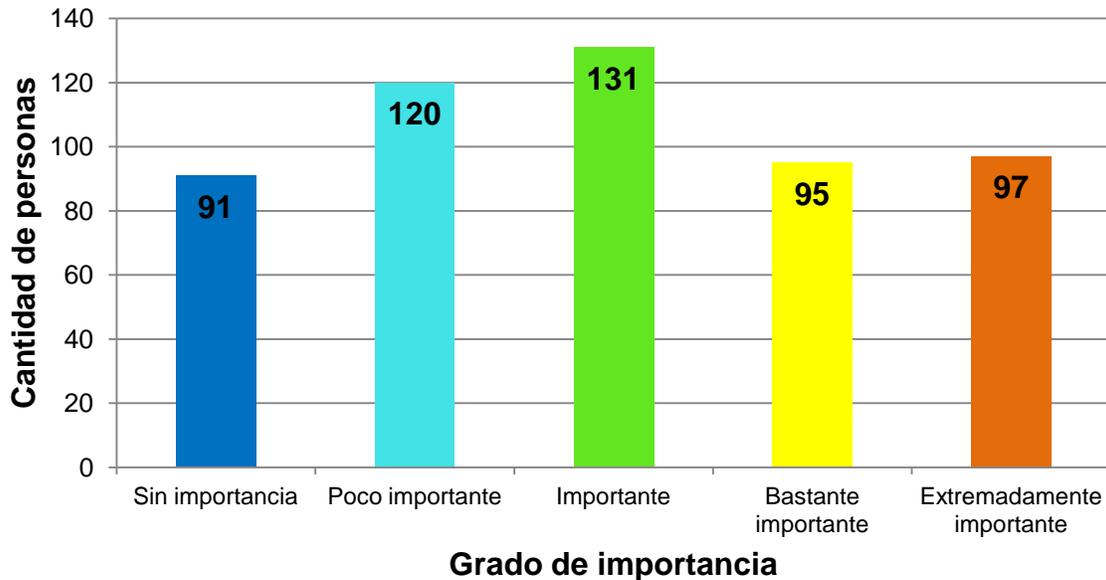


Gráfico 3.1.1.17. – Motivación para cambiar de empleo – Espacio de Recreación

3.2. Entrevistas

Llevamos a cabo 30 entrevistas con diversos fundadores de startups en Argentina. En la siguiente tabla expondremos los datos de los entrevistados dividido según los diferentes objetivos que perseguimos:

3.2.1. Objetivo 1 – Describir las principales características y consecuencias del proceso de selección en las startups.

TABLA 3.2.1.1. – ENTREVISTAS PARTE A

Nombre de la empresa	Hiring Room	The Food Market	ToBuy.com	Llamando al Doctor
1. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.	Utilizaban el software desarrollado, redes sociales y principalmente los referidos o amigos.	No realizaban proceso de selección.	Para perfiles de tecnología contrataban a una Head Hunter, y para los demás a través de redes de contacto personal.	No realizaban proceso de selección.
2. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?	Si	Si	Si	No realizaron ningún reclutamiento hasta el momento ya que tercerizan
3. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?	Referidos, redes sociales	Conocidos y publicaciones en grupo facultativos de Facebook	Conocidos, amigos, redes de contacto personal	No usan
4. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?	Si	Si	Si, y también utilizaron LinkedIn	No usan
5. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos?	Se realizaba un examen técnico y ahora también psicotécnico.	No	No	No

TABLA 3.2.1.2. – ENTREVISTAS PARTE B

Nombre de la empresa	Old Georgian Rugby Club	Süss Cupacake Café	Avancargo	Kenko Sushi
1. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.	Referidos, bolsa de trabajo de ex alumnos del colegio	Una de las dueñas se encargaba de las entrevistas pero de forma informal	Por intermedio de conocidos y referidos	Por intermedio de conocidos, y se hacía una breve entrevista
2. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?	Si	Más profesional el proceso de selección, ya conocen los tipos de perfiles que necesitan y si también tienen definido quien realiza las entrevistas y el tipo de preguntas a hacer.	Si, siguen buscando a través de conocidos y referidos	No, ahora buscan por portales de empleos y realizan tanto una entrevista como una semana de prueba.
3. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?	Redes sociales	Conocidos, referencias o a través del boca en boca	Referidos, conocidos	Conocidos y referidos
4. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?	Si	Zonajobs, y para la cocina y pastelería buscan de la bolsa de trabajo en IAG de Capital y Martínez. Siguen tomando conocidos o referidos.	Si	Zonajobs, Bumeran, Computrabajo
5. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos?	Examen psicotécnico y de inglés oral.	Examen gastronómico en el primer día de prueba. Ningún examen preocupacional	No	Si, psicotécnico, ambiental y médico.

TABLA 3.2.1.3. – ENTREVISTAS PARTE C

Nombre de la empresa	Lowell's Biegarten	DeArriba!	Tally	Etermax
1. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.	Conocidos, amigos, referidos de amigos	Conocidos, amigos, referidos de amigos, aunque varía según el puesto	Descripción de puestos. Buscan por contactos o por ofrecimiento propio	Contactos, referidos, conocidos o amigos
2. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?	No, tercerizamos la búsqueda de personal de cocina y bar al chef.	Si	Si	Primero se realiza una entrevista con RRHH, y luego con el equipo técnico. También tercerizan
3. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?	No	No	No	No
4. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?	Actualmente la gente deja su CV, o también por referidos o conocidos.	Si	No usan	LinkedIn, Bumeran, Zonajobs, diarios, bolsa de empleo de universidades y programas de referidos
5. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos?	No.	No.	No.	Preocupacionales, psicotécnicos y técnico.

TABLA 3.2.1.4. – ENTREVISTAS PARTE D

Nombre de la empresa	TravelPaq	Dafiti	We Store Solutions	Viaedu
1. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.	Conocidos, entrevista personal, un test con problemas de desarrollo para solucionar dependiendo la tecnología que necesitan	Se contactaban a las personas por contactos o por fuentes. Primera entrevista con RRHH, luego entrevista con supervisor o ceo dependiendo el puesto. Examen médico	Al principio era todo yo, usaba la herramienta UpWork también. Era mucho mejor antes que buscar gente en otros medios	Por conocidos, o recomendados.
2. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?	Si	Antes solo 1 persona en RRHH, ahora hay un departamento. El proceso se estandarizo y se formalizo	Tenemos una recruiter freelance y después entrevistado yo.	Si. En lo único que cambió es que en las últimas búsquedas se hizo mediante una organización.
3. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?	Contactos	Zonajobs	Recruiter freelance	Conocidos, amigos, redes sociales, LinkedIn, o el programa "Puerta 18"
4. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?	Si.	Zonajobs, LinkedIn y Facebook	Si	Si
5. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos?	No.	Psicotécnico y medico	No.	No.

TABLA 3.2.1.5. – ENTREVISTAS PARTE E

Nombre de la empresa	Tienda Nube	Auto Financia	Sqalmon SRL	Elepants
1. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.	Referidos, amigos, o conocidos de nuestra red de contactos	Publicaciones de avisos online en Zonajobs o Clarín. Entrevista con Psicóloga	Solo seleccionan proveedores para tercerizar trabajo. Esta selección está basada en experiencias particulares de cada uno de los socios con los tercerizados.	Por conocidos, o recomendados. Las entrevistas las hacían los fundadores.
2. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?	Test online, pone screen, entrevista cultural con RRHH, entrevista técnica n1 y n2	Si	Si	No. Ahora tienen un área de RRHH que se encarga.
3. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?	Conocidos o referidos	Zonajobs o Clarín Online	Recomendación	Conocidos, amigos, redes sociales, consultoras.
4. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?	Canal de referidos, LinkedIn o Workable.	Si	Si	Si. Suman fuentes de reclutamiento.
5. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos?	Exámenes técnicos	Psicotécnico y médico	No	No

TABLA 3.2.1.6. – ENTREVISTAS PARTE F

Nombre de la empresa	Bukelo.com	Laburame	NatansBerries	Qubit.tv
1. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.	Conocidos.	Conocidos.	Entrevistas directas variando según el puesto, pero son todos conocidos.	Conocidos, redes de contactos, amigos.
2. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?	No realizan proceso de selección.	No realizan proceso de selección.	Si.	Consultoras chicas especializadas en IT, y para puestos no tan técnicos la persona encargada de RRHH.
3. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?	No.	No.	Contactos, amigos, familiares, conocidos.	Conocidos, redes de contactos, amigos.
4. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?	No.	No.	Si.	LinkedIn, Bumeran, páginas específicas de IT y consultoras chiquitas.
5. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos?	No.	No.	No.	Psicotécnico, médico y evaluaciones técnicas para perfiles técnicos.

TABLA 3.2.1.7. – ENTREVISTAS PARTE G

Nombre de la empresa	JOKU	Hamburgo	GenComex	NutriInfo
1. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.	2 entrevistas, pruebas de conocimiento o capacidad en el cargo.	Contactos, amigos y conocidos.	Buscaba en bolsas de trabajos de emprendedores, y entrevista con el fundador	Por recomendaciones, o contactos. Entrevista con el co-director
2. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?	Si.	Si.	Si.	No. No hay un proceso de selección estandarizado. Una entrevista.
3. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?	Zonajobs, redes sociales, referidos, base de datos de candidatos.	No.	Bolsas de emprendedores, LinkedIn, Indeed.	No.
4. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?	Si.	No.	Si.	Freelancer.com
5. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos?	Médico y de sistemas como Excel o de ventas.	No.	No.	No.

TABLA 3.2.1.8. – ENTREVISTAS PARTE H

Nombre de la empresa	S4	Un Mate	Gestión Forward SRL	Eventos para vos
1. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.	Referencias y contactos profesionales.	Terciarizan.	Recomendados, o conocidos. ZonaJobs.	Tercerizan. Por conocidos o recomendación.
2. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?	Entrevista con el CEO	No realizaron ningún reclutamiento hasta el momento ya que tercerizan	Si.	Si, pero cambió en que se fija más en la profesionalidad.
3. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?	No	No usan	ZonaJobs, o grupos de Facebook del rubro.	No.
4. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?	No usan	No usan	Si	No.
5. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos?	No	No	Solo al gerente operativo para ver si estaba capacitado para el puesto.	No.

3.2.2. Objetivo 2 – Determinar el crecimiento en número promedio de empleados en las startups.

TABLA 3.2.2.1. – ENTREVISTAS PARTE A

Nombre de la empresa	Hiring Room	The Food Market	ToBuy.com	Llamando al Doctor
1. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?	2014.	Principios de 2015.	Mediados del 2014.	Finales del 2016.
2. ¿Con cuántos empleados inició?	1 fundador y 2 empleados.	2 socias.	2 socios uno dedicado a finanzas y operaciones y otro enfocado a marketing y desarrollo de producto.	1 fundadora y 1 desarrollador.
3. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?	1 fundador y 13 empleados (6 desarrolladores, 2 soporte, 5 vendedores).	6 empleados y tercerizan tanto la logística y el diseño y marketing digital.	9 empleados (2 fundadores, 1 CTO, 4 Developers, 1 Curated Marketplace y 1 post-venta).	Siguen siendo 2 aunque pretenden en Septiembre contratar a 3 empleados.
4. ¿Cuál es el nivel de rotación?	Cero.	Bajo.	Mucha rotación en marketing y desarrollo.	No tienen.

TABLA 3.2.2.2. – ENTREVISTAS PARTE B

Nombre de la empresa	Old Georgian Rugby Club	Süss Cupacake Café	Avancargo	Kenko Sushi
1. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?	2011.	2012.	Enero 2017.	Agosto 2015.
2. ¿Con cuántos empleados inició?	8.	Pocos empleados y sus 4 dueñas.	3 fundadores y 1 desarrollador.	15 empleados.
3. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?	43.	4 dueñas y 27 empleados. Por abrir una nueva sucursal en Victoria.	3 fundadores, 1 desarrollador y 1 marketing.	58 empleados.
4. ¿Cuál es el nivel de rotación?	Bajo.	Muy bajo.	Muy bajo.	Alta por el período de prueba.

TABLA 3.2.2.3. – ENTREVISTAS PARTE C

Nombre de la empresa	Lowell's Biegarten	DeArriba!	Tally	Etermax
1. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?	Agosto 2016.	10 Noviembre 2016.	Enero 2015	2012
2. ¿Con cuántos empleados inició?	3 socios.	4.	5 fundadores	2 socios
3. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?	6 socios y 20 empleados.	10.	8	250
4. ¿Cuál es el nivel de rotación?	Muy bajo.	Casi nulo.	No hay	Bajo. 10%

TABLA 3.2.2.4. – ENTREVISTAS PARTE D

Nombre de la empresa	TravelPaq	Dafiti	We Store Solutions	Viaedu
1. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?	Agosto 2016	2012	2013	Agosto 2015
2. ¿Con cuántos empleados inició?	4 fundadores, un administrador de empresas, 1 desarrollador, 1 gerente comercial, 1 product manager, 1 encargado de finanzas y operaciones.	10	Mi socio y yo	4 empleados.
3. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?	5 empleados.	250	Alrededor de 10.	8 empleados.
4. ¿Cuál es el nivel de rotación?	Nulo.	Alta	Bajo.	Nulo.

TABLA 3.2.2.5. – ENTREVISTAS PARTE E

Nombre de la empresa	Tienda Nube	Auto Financia	Sqalmon SRL	Elepants
1. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?	2011	Enero 2017	Mediados 2014	Octubre 2012
2. ¿Con cuántos empleados inició?	5	3	Un empleado. El socio gerente.	1 solo.
3. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?	70	20	3 socios.	80 empleados.
4. ¿Cuál es el nivel de rotación?	Baja	Baja	Nulo.	Medio.

TABLA 3.2.2.6. – ENTREVISTAS PARTE F

Nombre de la empresa	Bukelo.com	Laburame	NatansBerries	Qubit.tv
1. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?	La idea hace 1 años pero se lanzó hace 1 mes.	Enero 2015.	2014.	2011.
2. ¿Con cuántos empleados inició?	2 socios.	3 socios.	4.	2 socios y 1 desarrollador.
3. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?	2 socios.	3 socios.	9 empleados.	80-85 empleados.
4. ¿Cuál es el nivel de rotación?	Cero.	Cero.	Cero.	Bajo.

TABLA 3.2.2.7. – ENTREVISTAS PARTE G

Nombre de la empresa	JOKU	Hamburgo	GenComex	NutrilInfo
1. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?	Septiembre 2014	Febrero del 2017	2016	2011
2. ¿Con cuántos empleados inició?	3 socias	2 Socios	1 socio	2
3. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?	3 socias y 15 empleados.	6	3	8
4. ¿Cuál es el nivel de rotación?	Medio	0	0	Bajo o medio depende del puesto

TABLA 3.2.2.8. – ENTREVISTAS PARTE H

Nombre de la empresa	S4	Un Mate	Gestión Forward SRL	Eventos para vos
1. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?	Diciembre 2010	Octubre 2010	Noviembre 2013	2010
2. ¿Con cuántos empleados inició?	12 fundadores	2	Uno solo.	Dos socios.
3. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?	18 empleados	4 empleados	4	1
4. ¿Cuál es el nivel de rotación?	Alto	Bajo. Terciarizan.	Bajo	Nulo.

3.2.3. Objetivo 3 – Determinar los beneficios ofrecidos por las startups.

TABLA 3.2.3.1. – ENTREVISTAS PARTE A

Nombre de la empresa	Hiring Room	The Food Market	ToBuy.com	Llamando al Doctor
1. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?	Flexibilidad horaria, home office	Flexibilidad de horarios, home office, vacaciones flexibles.	Sueldo de mercado, atractivo de trabajar en una startup, oficina atractiva, equipo de trabajo dinámico y distendido, ambiente relajado, flexibilidad horaria, 3 semanas de vacaciones.	Flexibilidad horaria, home office, descuentos en gimnasios
2. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?	Semana extra de vacaciones durante las fiestas de fin de año, snacks, día del cumpleaños, obra social	Descuentos en los productos venden, home office o trabajo desde un bar, los viernes.	3 semanas de vacaciones y flexibilidad horaria	No
3. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?	Si, OSDE	No.	No	No
4. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?	En sus inicios fue bajo aunque ahora ya están en promedio con el mercado.	Bajo con relación al mercado.	Salarios promedio del mercado	Por debajo del mercado

TABLA 3.2.3.2. – ENTREVISTAS PARTE B

Nombre de la empresa	Old Georgian Rugby Club	Süss Cupacake Café	Avancargo	Kenko Sushi
1. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?	Flexibilidad horaria trabajo distendido y divertido.	Flexibilidad Horaria y premios y reconocimientos al mejor desempeño.	Flexibilidad horaria, oficina atractiva, home office	Trabajo en buenas condiciones y flexibilidad horaria.
2. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?	No	Almuerzo, vacaciones, snack y bebidas durante la jornada laboral, 10% de descuento en productos de Süss, y en los cumpleaños reciben una torta gratis a elección.	No	Premio extra sueldo si cumplen con objetivos
3. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?	No	Obra social del Sindicato de Pasteleros.	No	Obra social del Sindicato de Gastrónomos.
4. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?	Por debajo del mercado.	Salario según Convenio del Sindicato de Pasteleros.	Actualmente no pagan salarios ya que no tienen espalda para afrontar estos gastos.	Salario según Convenio del Sindicato de Gastrónomos.

TABLA 3.2.3.3. – ENTREVISTAS PARTE C

Nombre de la empresa	Lowell's Biegarten	DeArriba!	Tally	Etermax
1. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?	Buen clima laboral, ambiente distendido.	Modalidad flexible y un clima de trabajo distendido y relajado, pero organizado con objetivos.	Buen ambiente la laboral y trabajo por objetivos	Oficinas atractivas, un buen clima laboral
2. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?	No	No	Home office un día de la semana, horarios flexibles.	Combi, frutas, deportes, 50% gimnasio, descuento idiomas, viernes Soft
3. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?	Si, obra social del Sindicato de Gastronómicos	No	No	OSDE
4. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?	En promedio con el mercado	Por debajo del mercado	Por debajo del mercado	Por encima del mercado.

TABLA 3.2.3.4. – ENTREVISTAS PARTE D

Nombre de la empresa	TravelPaq	Dafiti	We Store Solutions	Viaedu
1. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?	Horario de trabajo flexible, home office, jornada de 6 horas, espacio para desayunar almorzar, cosas para el desayuno y la merienda. After Office los viernes, mesa de reunión y de ping pong, sala de reuniones con pizarrones para plasmar los objetivos, estacionamiento para bicicletas.	Un ambiente relajado, buen clima laboral, lugar de trabajo físico en condiciones para trabajar.	Mucha flexibilidad.	Involucramiento de los empleados, ambiente de trabajo relajado, flexibilidad horaria y que no exista la burocracia.
2. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?	Home Office, pago de monotributo.	Flexibilidad de horario: trabajar por objetivos, viernes flex.	No	No
3. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?	La del monotributo.	Si.	No	No.
4. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?	Por debajo del mercado.	Igual que el mercado	Depende del expertise y del trabajo.	Por debajo del mercado.

TABLA 3.2.3.5. – ENTREVISTAS PARTE E

Nombre de la empresa	Tienda Nube	Auto Financia	Sqalmon SRL	Elepants
1. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?	Buen ambiente laboral, o buen clima de trabajo, un ambiente motivador, dar siempre un feedback.	Buen clima laboral y capacitación permanente, comisiones, trabajo estable.	No se enfoca en el tema.	Involucramiento de los empleados, ambiente de trabajo fresco, flexibilidad.
2. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?	OSDE 310 para los empleados y el grupo familiar, clases de portugués en la oficina, home office, no hay horarios, pueden o no ir a la oficina.	Capacitación permanente, horarios flexibles, home office.	No.	Flexibilidad horaria, día de cumpleaños (Medio día), sorteos internos, 50% de descuento en la compra de productos, Estudio clínico 1 vez por año, algunos tienen teléfono. Home office.
3. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?	OSDE 310	Smata/OSDE	No.	OSDE 210
4. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?	Debajo del mercado.	Mercado	No aplica.	Por debajo del mercado.

TABLA 3.2.3.6. – ENTREVISTAS PARTE F

Nombre de la empresa	Bukelo.com	Laburame	NatansBerries	Qubit.tv
1. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?	Stock options, autonomía, ambiente innovador.	Buen paquete accionario, flexibilidad horaria, home office.	Buena remuneración, buen clima, flexibilidad de horarios	Buenas oficinas, cómodas, con buenos amenities, beneficios, comedor, espacios de dispersión.
2. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?	No.	No.	Si, durante la cosecha, se les ofrece a los cosechadores: Casa y comida. A los vendedores: comisiones altas.	Home office, 3 semanas de vacaciones, flexibilidad horaria, regalos, fiestas de fin de año, eventos after office, bonus por objetivos.
3. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?	No.	No.	Si.	Si, OSDE.
4. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?	No están cobrando	No están cobrando, reinvierten su dinero en la cía.	Por arriba del mercado.	En promedio con respecto al mercado.

TABLA 3.2.3.7. – ENTREVISTAS PARTE G

Nombre de la empresa	JOKU	Hamburgo	GenComex	NutrInfo
1. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?	Crecimiento y desarrollo en la cía, reconocimientos al empleado, entorno de trabajo agradable.	Buen clima laboral donde los empleados se vean con la libertad para proponer ideas, posibilidad de crecimiento y flexibilidad horaria.	Flexibilidad, home office, trabajar por objetivos. Bolsa de equity para empleados	
2. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?	Bonificaciones, descuentos en restaurantes, vacaciones adicionales	Flexibilidad horaria	Flexibilidad, home office, trabajar por objetivos	Flexibilidad horaria y home office. A nuestros empleados más antiguos obra social, Notebook y vacaciones extendidas
3. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?	Sí.	No	No	Solo para los empleados más antiguos
4. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?	Por arriba del mercado	Por abajo del mercado	Aproximadamente un 30% más que el mercado	Por arriba del mercado

TABLA 3.2.3.8. – ENTREVISTAS PARTE H

Nombre de la empresa	S4	Un Mate	Gestión Forward SRL	Eventos Para Vos
5. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?	Un buen ambiente de trabajo, trabajo por objetivos.	Clima distendido, buen trato con la gente, aporte de ideas, generar confianza.	Oportunidades de crecimiento, salud prepaga, ambiente de trabajo amigable	Ambiente laboral, escucha al empleado, incentivos, premios, fomentar toma de decisiones, motivación.
6. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?	Obra social. Horarios Flexibles. Home office.	Horario flexible de 10 a 16 horas, con almuerzo cubierto y Miércoles de Home office.	Si. Prepaga.	No.
7. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?	OSDE 210	No	OSDE	No.
8. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?	Por debajo del mercado y bonus	Combinación entre sueldo fijo y porcentaje de ganancia de la empresa, el sueldo lo marca el éxito de la empresa	Para una categoría Junior, \$13000 en mano, para un semi senior \$15000, para un gerente operativo \$28000, gerente general \$50000 Media del mercado.	La remuneración pautada se fija al considerar la calidad del servicio contratado, los valores promedios del mercado, y la posible tasa de retorno que ese servicio me va a otorgar

4. Capítulo 4 – Análisis de Resultados

Para analizar los resultados obtenidos tanto en las encuestas como en las entrevistas, dividiremos el análisis de acuerdo a los cinco objetivos que nos planteamos.

4.1. Objetivo 1: Describir las principales características y consecuencias del proceso de selección de personal en las startups.

Comenzaremos por responder el **objetivo 1: Describir las principales características y consecuencias del proceso de selección de personal en las startups.**

Para esto, tomamos nuestras 32 entrevistas y las dividimos de acuerdo a la etapa en la que se encontraba su emprendimiento, teniendo en cuenta las cinco etapas nombradas previamente en el marco teórico (etapa inicial, etapa temprana, etapa de crecimiento, etapa de expansión y etapa de venta).

4.1.1.Etapa Inicial

De las 32 empresas que entrevistamos sólo 4 se encontraban en esta etapa inicial (Bukelo, TravelPaq, Avancargo, Llamando al doctor).

Como se puede ver en el *gráfico 4.1.1.* diferenciamos el proceso de selección en 4 grandes pasos: reclutamiento, entrevista, examen técnico y exámenes pre ocupacionales. Si vemos los distintos colores, podemos observar que el color amarillo hace referencia a las empresas cuyo reclutamiento es mediante conocidos, referidos o amigos. El color verde, determina aquellas empresas que realizan un proceso de selección mientras que, el color celeste, implica empresas que tercerizan su proceso de selección. Por último, el rojo señala que no realizan ningún tipo de proceso.

Al analizar las empresas que se encuentran en esta etapa, pudimos notar que no cuentan procesos de selección definidos ni establecidos ya que reclutan al personal generalmente mediante conocidos o referidos, sin requerir ningún tipo de proceso.

Una sola empresa de nuestra muestra, TravelPaq, realiza una entrevista personal y un examen técnico. Sólo Llamando al Doctor terceriza las entrevistas y ninguna de las 4 mencionadas realiza exámenes pre ocupacionales a su dotación.

EMPRESA	Bukelo	TravelPaq	Avancargo	Llamando al Doctor
RECLUTAMIENTO	Conocidos	Conocidos, Alumnos de la Universidad de San Juan	Conocidos y referidos	No realizan proceso de selección
ENTREVISTA	No realizan	Entrevista personal con alguno de los fundadores	No realizan	Tercerizan
EXAMEN TÉCNICO	No	Test con problemas de desarrollo para solucionar	No	No
EXÁMENES PREOCUPACIONALES	No	No	No	No

Gráfico 4.1.1. – Cuadro Etapa Inicial

4.1.2.Etapa Temprana

Durante la etapa temprana podemos observar, guiándonos por el *gráfico 4.1.2.* en la siguiente página, que la mayoría de las empresas siguen reclutando principalmente a través de conocidos, referidos o amigos. Solo 2 empresas (GenComex y Gestión Forward) comienzan a hacer su reclutamiento en buscadores como ZonaJobs, Facebook, LinkedIn, Indeed o bolsas de trabajo de emprendedores.

El color celeste corresponde a las 4 empresas (ToBuy.com, Lowell's Biergarten, Sqalmon y Nutrinfo) que tercerizan sus reclutamientos dependiendo del puesto por intermedio de recruiters freelance, headhunters o consultoras.

En cuanto a las entrevistas, todas son realizadas por el fundador o el CEO, ya que todavía no existen áreas de RRHH dentro de estos emprendimientos. Por otra parte, sólo 1 empresa realiza un examen técnico y ninguna de las 12 startups realiza exámenes preocupacionales.

En esta etapa, sigue predominando como principal canal de reclutamiento los referidos, conocidos o amigos aunque ya podemos visualizar una tendencia a buscar perfiles fuera de este medio. A su vez, 10 de las 12 empresas consultadas realizan entrevistas para seleccionar a su personal, diferenciándose de las empresas de la etapa inicial que no realizaban ninguna.

EMPRESA	ToBuy.com	Lowell's Biegarten	DeArriba!	Tally	Sqalmon S.R.L	Laburame	Hamburgo Burgers	GenComex	NutriInfo	Gestión Forward S.R.L	Eventos Para Vos!	S4
RECLUTAMIENTO	Headhunter	Tercerizan según el puesto	Conocidos, amigos o referidos	Contactos del rubro	Tercerizan mediante proveedores	No	Conocidos, amigos	Indeed, LinkedIn, bolsas de trabajo de emprendedores	Recruiter freelance	Facebook o ZonaJobs	Conocidos o referidos	Conocidos o referidos
	Redes de contacto personal	Conocidos, amigos, referidos								Referidos		
ENTREVISTA	Si, con el fundador	Si, con el CEO	Si	Si, con fundador	No	No	Si, con fundador	Si, con el fundador	Si con los fundadores	Si con los fundadores	Si con los fundadores	Si, con el CEO o fundadores
EXAMEN TÉCNICO	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si, depende el puesto	No	No
EXÁMENES PREOCUPACIONALES	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No

Gráfico 4.1.2. – Cuadro Etapa Temprana

4.1.3.Etapa de Crecimiento

En la etapa de crecimiento, podemos distinguir empresas con un proceso de selección más definido. No solo buscan candidatos entre sus conocidos o amigos sino que, además, utilizan fuentes de reclutamiento como Bumeran, ZonaJobs y redes sociales como LinkedIn o Facebook.

We Store Solutions y Qubit.Tv figuran como las empresas que tercerizan el reclutamiento dependiendo del puesto mientras que, Un Mate, terceriza el proceso por completo.

Si bien su proceso se encuentra más establecido, solo 3 (Old Georgian Club, Qubit.tv, Auto Financia) de las 8 empresas, realizan exámenes preocupacionales y dos de éstas empresas realizan exámenes técnicos para evaluar a los candidatos.

Si bien en esta fase se observa el proceso de selección más completo que en las etapas anteriores, todavía no se encuentra del todo definido.

EMPRESA	The food Market	Old Georgian Club A.C.	We Store Solutions	Viaedu	NatansBerries	Qubit.tv	Un Mate	Auto Financia
RECLUTAMIENTO	Conocidos	Conocidos o referidos	UpWork	Amigos, conocidos	Contactos, amigos, referidos	Consultoras	Consultoras	ZonaJobs o Clarín
	Facebook	Redes sociales, o bolsa de trabajo de ex alumnos	Recruiter Freelance	LinkedIn u organización "Puerta 18"		LinkedIn, Bumeran, páginas específicas de IT		
ENTREVISTA	Entrevista	Primer entrevista con un representante del área	Depende el puesto, con la fundadora o con la recruiter freelance	1 o 2 entrevistas con los fundadores	Entrevista directa con el fundador	1 Entrevista con la persona encargada de RRHH	Tercerizan mediante consultoras	Entrevista con Psicóloga
EXAMEN TÉCNICO	No	Examen de idioma	No	No	No	Evaluación técnica para los perfiles desarrolladores	No	No
EXÁMENES PREOCUPACIONALES	No	Si	No	No	No	Si	No	Si

Gráfico 4.1.3. – Cuadro Etapa de Crecimiento

4.1.4.Etapa de Expansión

En cuanto al reclutamiento, las 7 empresas de la etapa utilizan fuentes de reclutamiento tales como LinkedIn, ZonaJobs, Workable, Bumeran, Computrabajo o bolsas de empleo pero aún no descartan a los referidos o amigos.

Todas éstas realizan entrevistas: en 5 de las 7 las realiza RRHH y, además, 3 de las 7 empresas tienen más de una entrevista. Se realizan exámenes técnicos en 4 de las 7 empresas y tan solo 5 llevan a cabo exámenes preocupacionales.

En la etapa de expansión se observa que el proceso de selección ya se encuentra definido y se asemeja al proceso de selección desarrollado en el marco teórico.

EMPRESA	Süss Cupcake Café	Kenko Sushi	Etermax	Dafiti	Tienda Nube	Elepants	JOKU
RECLUTAMIENTO	ZonaJobs, bolsa de empleo del IAG	Bumeran, Computrabajo, ZonaJobs	LinkedIn, Bumeran, ZonaJobs, bolsa de empleo, diario	ZonaJobs, Facebook, LinkedIn	Canal de referidos	Conocidos, amigos, referidos	ZonaJobs, redes sociales, base de datos de candidatos
	Contactos del rubro		Tercerizan		LinkedIn, Workable	Tercerizan	
			Referidos			Portales de internet	
ENTREVISTA	Si, con el encargado	Si, con el encargado	Entrevista con RRHH	Si, con RRHH	Entrevista cultural con RRHH	Si, con RRHH	Entrevista con RRHH
			Entrevista con equipo técnico		Entrevista técnica n°1		Entrevista con supervisor de área
					Entrevista técnica n°2		
EXAMEN TÉCNICO	Si, gastronómico	No	Si	No	Si	No	Si, prueba de conocimiento
EXÁMENES PREOCUPACIONALES	No	Si	Si	Si	No	Si	Si

Gráfico 4.1.4. - Cuadro Etapa de Expansión

4.1.5.Etapa de Venta

En referencia a la etapa de venta, ésta no fue tomada en cuenta durante el análisis de nuestra investigación, ya que entrevistamos una sola startup que fue vendida a otra empresa. En esta fase el proceso de selección es realizado directamente por la empresa que compra dicha startup.

4.1.6.Conclusión objetivo 1

Para concluir nuestro primer objetivo podemos observar que, a medida que las startups van cambiando de etapa, su proceso de selección se torna más concreto y definido.

Este cambio se debe a que, en sus comienzos, los fundadores tienen la necesidad de rodearse de gente conocida para poder crecer puesto que no cuentan con los recursos necesarios para realizar un proceso de selección completo.

A medida que la empresa toma más posición en el mercado y crece, los mismos fundadores se encuentran ante la necesidad de incorporar personal especializado, usando como principal canal de reclutamiento las redes de contacto, de portales de empleo o redes sociales.

Al crecer tan rápido, las empresas deben incorporar gente de forma inmediata, algunas optan por tercerizar la selección o contratar un especialista en RRHH para establecer formalmente un proceso de selección más efectivo y así poder seleccionar la persona adecuada en el momento oportuno.

4.2. Objetivo 2: Determinar el crecimiento en número promedio de empleados en las startups.

En este apartado determinamos cómo las startups crecen en número de empleados dependiendo de la etapa en la que se encuentran.

4.2.1. Etapa Inicial

En su etapa inicial, las startups no suelen crecer en número de empleados dado a que recién se encuentran buscando un modelo de negocio y contactando de a poco al mercado objetivo. Podemos observar que, en promedio, las empresas entrevistadas que se encuentran en esta etapa no tuvieron crecimiento del personal.

4.2.2. Etapa Temprana

En esta segunda etapa, las empresas entrevistadas se multiplicaron 3 veces en número de empleados desde su inicio.

4.2.3. Etapa de Crecimiento

Desde el comienzo hasta la etapa de crecimiento, las startups entrevistadas crecieron – en promedio – 7 veces más.

4.2.4. Etapa de Expansión

Para la etapa de expansión, las empresas ya cuentan con un modelo de negocio definido. Dejan de ser startups. Llegado este punto las empresas son 37 veces más grandes.

4.2.5. Etapa de Venta

La etapa de venta como mencionamos en el punto 4.1.5. no fue tomada en cuenta para el análisis de nuestros resultados.

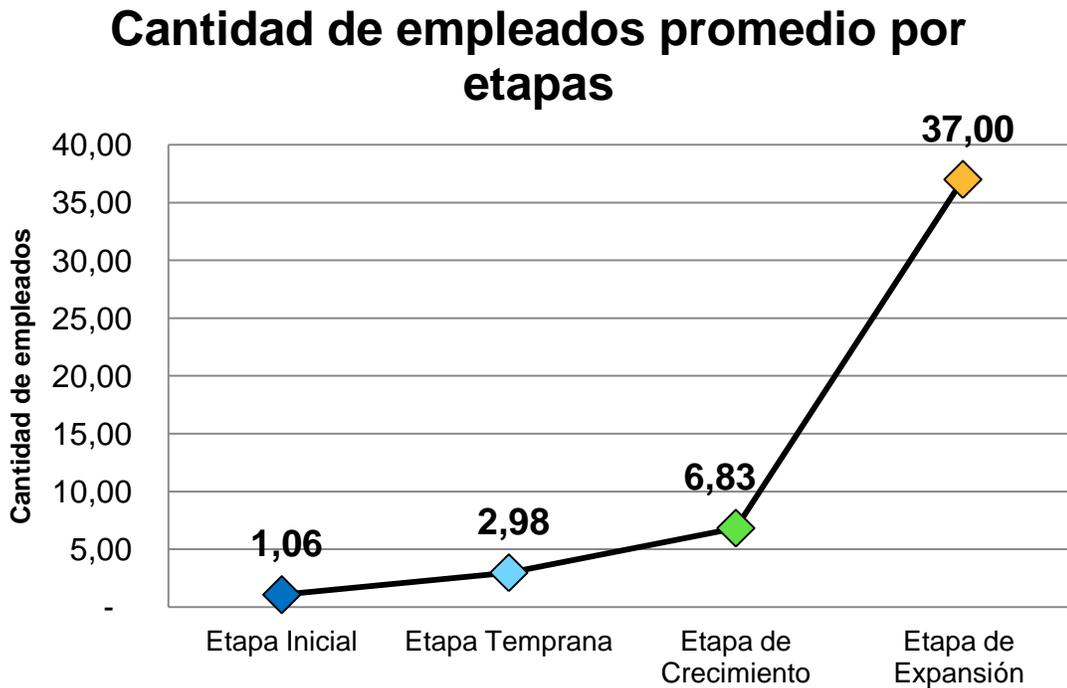


Gráfico 4.2. – Cantidad de empleados promedio por etapas

4.2.6. Conclusión objetivo 2

Para concluir con este objetivo, podemos determinar que a medida que las empresas emergentes van desarrollando su plan de negocios y se van introduciendo en el mercado, paralelamente van creciendo en número de empleados.

Esto se debe principalmente a la necesidad de incorporar recursos humanos para soportar todo el crecimiento exponencial que generan con el paso del tiempo. Es en esta etapa donde se puede notar un cambio brusco en su estructura debido, principalmente, a las grandes inversiones que reciben que permite que puedan seleccionar más y mejores recursos especializados.

4.3. Objetivo 3: Determinar los beneficios ofrecidos por las startups.

Para nuestro tercer objetivo, en el que nos propusimos a **determinar los beneficios ofrecidos por las startups**, analizamos las 32 entrevistas que realizamos.

Para empezar, investigamos si las empresas entrevistadas ofrecían beneficios. El resultado fue que de las 32 empresas entrevistadas, 20 (62,5%) si ofrecen beneficios, mientras que las 12 restantes (37,5%), no ofrecen.

Startups que ofrecen beneficios

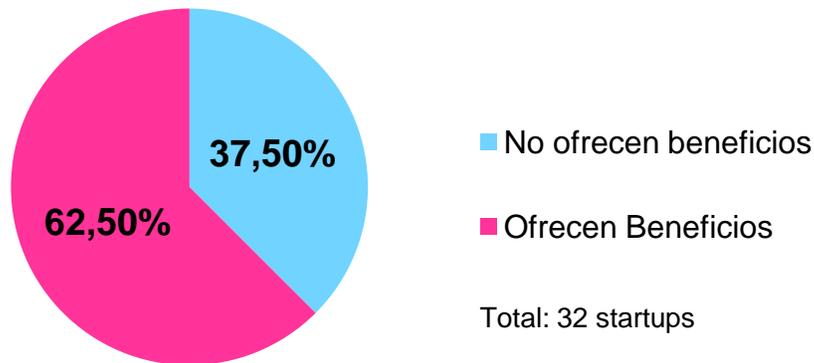


Gráfico 4.3. – Startups que ofrecen beneficios

Para profundizar este objetivo, analizamos la cantidad de beneficios ofrecidos de acuerdo a la etapa en la que se encuentran las empresas.

4.3.1. Etapa Inicial

En esta primer etapa, 1 de 4 empresas entrevistadas ofrece beneficios como flexibilidad horaria, home office y snacks.

Podemos notar, además, que las empresas que se encuentran en su primera etapa no suelen ofrecer beneficios debido a que, como explicamos en el marco teórico, en esta etapa recién se empieza a formar el equipo fundador y su objetivo principal no es atraer personal sino enfocarse pura y exclusivamente en desarrollar la idea del emprendimiento.

Empresas	Flexibilidad	Home Office	Vacaciones adicionales	Día de cumpleaños	Prepaga	Descuentos	Premios/Sorteos/Reconocimientos	Clases de idiomas	Telefono/Notebook	Snacks	Transporte	Viernes Flex	Almuerzo Cubierto
Llamando al doctor	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Avancargo	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
TravelPaq	Si	Si	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No
Bukelo	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No

Gráfico 4.3.1. – Beneficios ofrecidos por startups en la Etapa Inicial

4.3.2. Etapa Temprana

Durante la etapa temprana, pudimos identificar que 7 de las 12 empresas ofrecen beneficios.

Por un lado, 3 empresas de las 12 entrevistadas (ToBuy, GenComex, Hamburgo Burguers) ofrecen como único beneficio la flexibilidad horaria. Por otro lado, 3 empresas ofrecen más de un beneficio, tales como la posibilidad de realizar home office, vacaciones adicionales y prepaga. Por último, sólo 1 startup ofrece únicamente prepaga (Gestión Forward).

En esta etapa notamos que, en comparación con la etapa inicial, más empresas ofrecen beneficios. La causa principal es la necesidad de atraer recursos humanos ofreciendo beneficio –más allá de la propia identidad que motiva a las personas a querer formar parte del proyecto– para crecer y desarrollarse en el mercado.

Empresas	Flexibilidad	Home Office	Vacaciones adicionales	Día de cumpleaños	Prepaga	Descuentos	Premios/Sorteos/ Reconocimientos	Clases de idiomas	Telefono/ Notebook	Snacks	Transporte	Viernes Flex	Almuerzo Cubierto
Toy Buy	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Lowells Biegarten	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
DeArriba!	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Tally- Por app resto	Si	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Sqalomom SRL	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Laburame	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Hamburgo Burgers	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
GanComex	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Nutrinfo SRL	Si	Si	Si	No	Si	No	No	No	Si	No	No	No	No
S4	Si	Si	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	No
Gestion Forward SRL	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	No
Eventos Para vos	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No

Gráfico 4.3.2. – Beneficios ofrecidos por startups en la Etapa Temprana

4.3.3. Etapa de Crecimiento

Para la etapa de crecimiento, 4 de las 8 startups entrevistadas ofrecen beneficios.

Se puede notar que The Food Market ofrece beneficios como home office y descuentos, mientras que, Auto Financia opta por brindar flexibilidad horaria y home office. Otros, como Qubit TV, ofrecen flexibilidad, home office, vacaciones adicionales, prepaga y premios o sorteos. Por último, Un Mate, otorga a sus empleados flexibilidad, home office y almuerzos cubiertos.

En esta etapa, en comparación con la anterior, no notamos una diferencia relevante en cuanto a la cantidad de empresas que brindan beneficios. Lo que observamos es que, en esta fase, se comienzan a ofrecer beneficios que son más costosos para las compañías como los almuerzos cubiertos, descuentos o premios y sorteos sumado a los beneficios ya mencionados como flexibilidad horaria, home office, prepaga y vacaciones adicionales.

Empresas	Flexibilidad	Home Office	Vacaciones adicionales	Día de cumpleaños	Prepaga	Descuentos	Premios/Sorteos/Reconocimientos	Clases de idiomas	Telefono/Notebook	Snacks	Transporte	Viernes Flex	Almuerzo Cubierto
The Food Market	No	SI	No	No	No	SI	No	No	No	No	No	No	No
Old Georgian Club A.C.	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
We Store Solutions	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Viaedu	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Auto Financia	SI	SI	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Natars Berries	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Qubit.Tv	SI	SI	SI	No	SI	No	SI	No	No	No	No	No	No
Un Mate	SI	SI	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	SI

Gráfico 4.3.3. – Beneficios ofrecidos por startups en la Etapa de Crecimiento

4.3.4. Etapa de Expansión

En esta última etapa, la de expansión, identificamos que las 7 empresas entrevistadas ofrecen beneficios.

Suss Cupcake Café, por ejemplo, tiene como beneficios vacaciones adicionales y descuentos. Kenko Sushi opta por otorgar, únicamente, premios o sorteos. Dafiti elige brindar flexibilidad horaria y viernes flex, mientras que, Tienda Nube prefiere flexibilidad, home office y prepaga. Tanto Etermax como Elepans ofrecen mayor cantidad de beneficios: flexibilidad horaria, home office, día de cumpleaños, prepaga, descuentos, premios/sorteos, y teléfono o notebook. Por último, JOKU otorga solamente descuentos a sus empleados.

En esta última etapa, determinamos que las empresas ya tienen un paquete de beneficios más atractivo. Esto se debe principalmente a la magnitud que toma la empresa en el mercado, el capital que tienen para solventar este tipo de compensaciones y el gran número de empleados que ya forman parte de estas startups.

Empresas	Flexibilidad	Home Office	Vacaciones adicionales	Dia de cumpleaños	Prepaga	Descuentos	Premios/Sorteos/Reconocimientos	Clases de idiomas	Telefono/Notebook	Snacks	Transporte	Viernes Flex	Almuerzo Cubierto
SüsCupcake Caffè	No	No	Si	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No
Kenko Sushi	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No
Etermax	No	No	No	No	Si	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	No
Dafiti	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	No
Tienda Nube	Si	Si	No	No	Si	No	No	Si	No	No	No	No	No
Elephants	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	No	No	No
Joku	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No

Gráfico 4.3.4. – Beneficios ofrecidos por startups en la Etapa de Expansión

4.3.5. Etapa de Venta

Como ya mencionamos anteriormente no contemplamos la etapa de venta para nuestro análisis.

4.3.6. Conclusión objetivo 3

Determinamos que 20 de las 32 empresas entrevistadas ofrecen beneficios. El beneficio más otorgado por nuestra muestra (14 startups) es la flexibilidad horaria seguido por el home office (en 10 de ellas) y en tercer lugar, la prepaga (8 emprendimientos).

Por otra parte, los beneficios menos ofrecidos son aquellos como vacaciones adicionales, descuentos, clases de idiomas, snacks, viernes flex, o almuerzos cubiertos.

Notamos que a medida que van superando las etapas, las startups necesitan buscar la forma de atraer más personal, entrando en juego en dicho momento, el paquete de beneficios que puedan llegar a ofrecer para incorporarlos. Lo que vuelve atractivas a estas empresas no son, únicamente, los beneficios que ofrecen, sino el sentido de pertenencia y las posibilidades de desarrollo que tienen las personas en un ambiente de constante crecimiento y desafío.

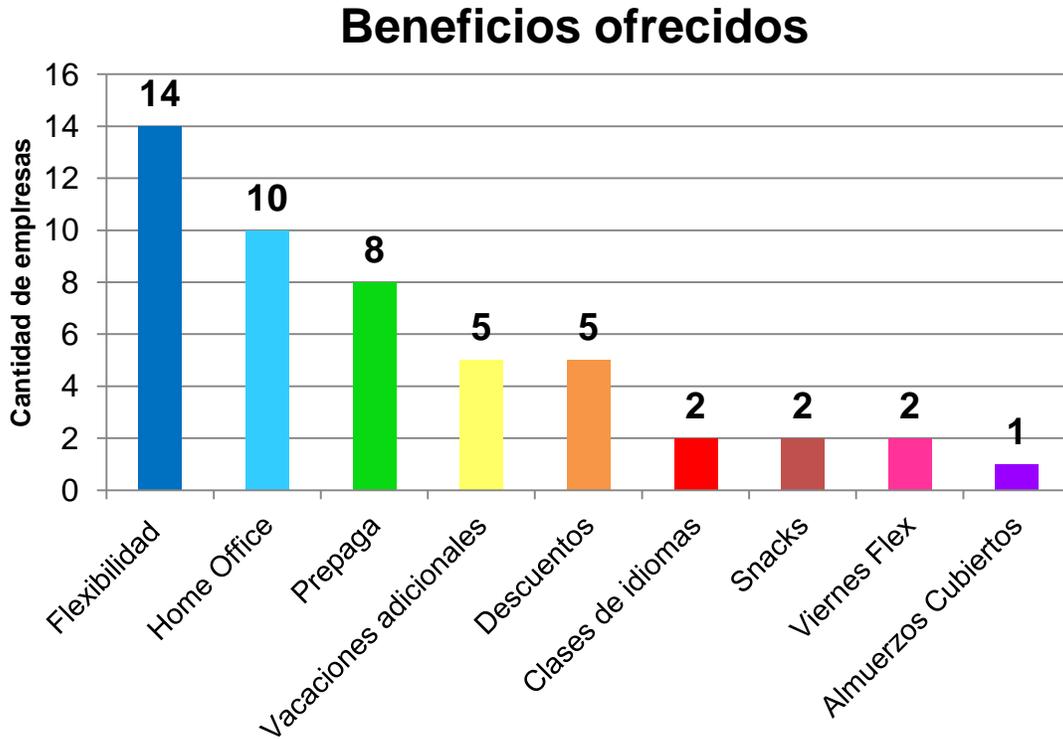


Gráfico 4.3.6. – Beneficios Ofrecidos

4.4. Objetivo 4: Determinar qué beneficios motivan a las personas a cambiar de empleo.

En nuestro cuarto objetivo, nos propusimos determinar **qué beneficios motivan a las personas a cambiar de empleo** y lo analizamos mediante las 534 respuestas de la encuesta.

Como primer paso, realizamos la siguiente pregunta: ¿Qué conceptos son los que te motivarían a cambiar de empleo? Siendo estos conceptos remuneración, flexibilidad horaria, home office, vacaciones adicionales, almuerzos

cubiertos, clases de idiomas y espacio de recreación, de acuerdo a una escala del 0 al 4 siendo 0 menos importante y 4 el más importante.

Promedio de beneficios que motivan a cambiar de empleo

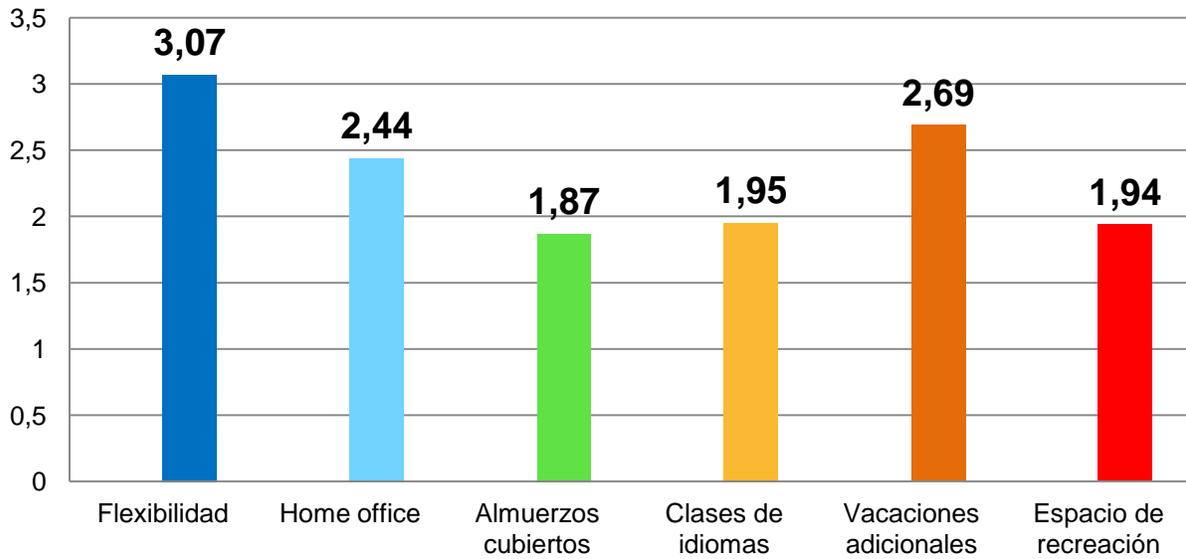


Gráfico 4.3.2. – Promedio de beneficios que motivan a cambiar de empleo

Para analizar las respuestas, hicimos un promedio por cada concepto.

Los resultados que obtuvimos en la encuesta reflejaron que, el principal concepto por el cual se cambiarían de empleo, es la remuneración. Sin embargo, para nuestro análisis, únicamente tomamos en cuenta los beneficios. Con lo cual, el segundo concepto que más incentiva a la gente a cambiar de empleo es la flexibilidad horaria, seguido por vacaciones adicionales y, en tercer lugar, home office. Los beneficios menos importantes para cambiar de empleo, son las clases de idiomas, los espacios de recreación y los almuerzos cubiertos.

Analizamos, también, esta misma pregunta según el **género** del encuestado. El resultado fue muy similar y parejo en cuanto a lo que incentiva al

cambio de empleo tanto a los hombres como a las mujeres pudiendo notar que, en ambos casos, el principal beneficio causante del cambio es la flexibilidad, seguido por las vacaciones adicionales y el home office. El único beneficio donde se nota la mayor diferencia es en el caso de las vacaciones adicionales donde las mujeres tienden a darle mayor importancia que los hombres.

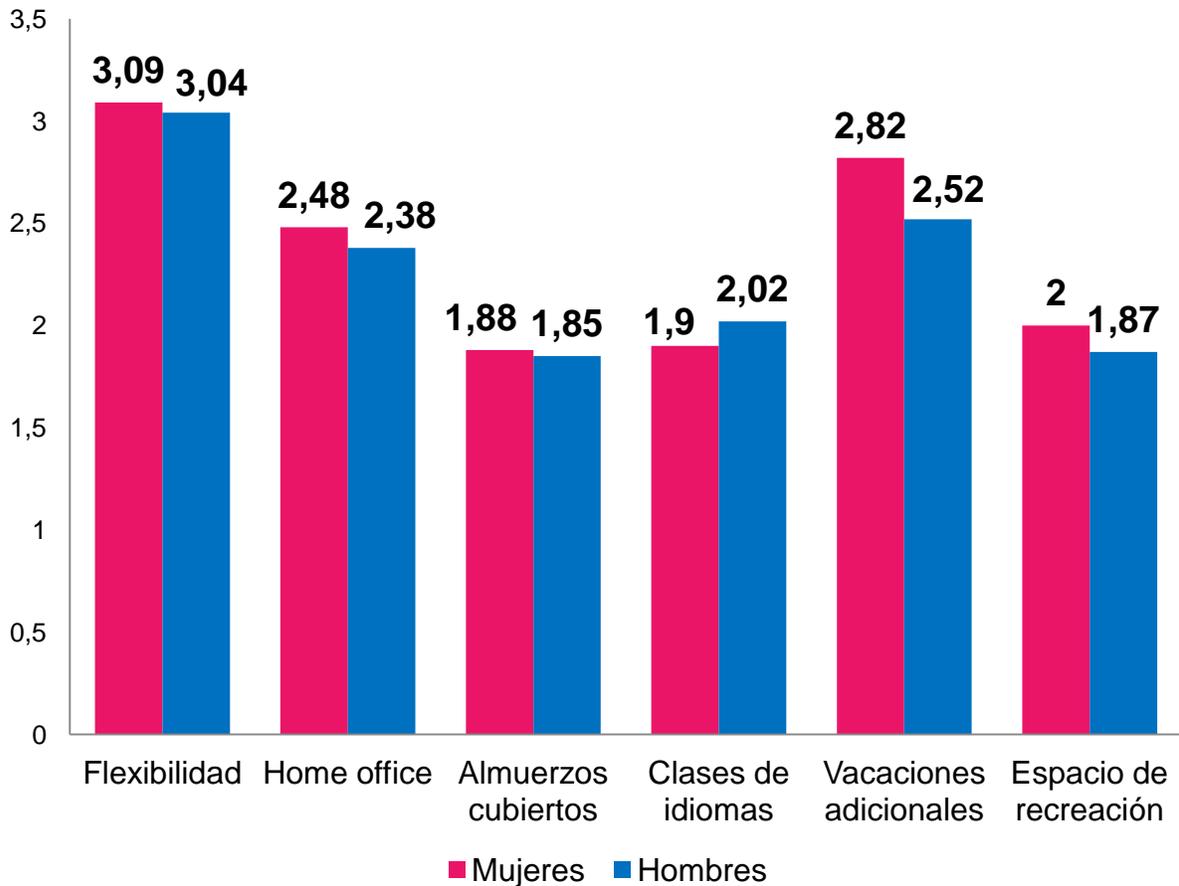


Gráfico 4.4.3. – Promedio de beneficios que motivan a cambiar de empleo según género

4.4.1. Conclusión objetivo 4

En conclusión, podemos decir que los principales beneficios son la flexibilidad horaria, las vacaciones y el home office, siendo éstos de igual relevancia tanto para hombres como para mujeres.

Por último, relacionando los objetivos 3 y 4 concluimos que, si bien muchas startups ofrecen beneficios que coinciden con lo que la gente quiere, la mayoría de éstas no consideran esencial el ofrecer beneficios a la hora de atraer personal sino que, lo que vuelve atractivo a estas empresas es la posibilidad que tienen las personas a poder desarrollarse y crecer paralelamente junto con el crecimiento de la misma.

4.5. Objetivo 5: Determinar el número de personas dispuestas a trabajar en startups

Nuestro último objetivo es **determinar el número de personas dispuestas a trabajar en startups**. Para determinarlo, analizamos las 534 encuestas según distintos criterios.

En primer lugar, filtramos según una de las preguntas de nuestra encuesta: ¿Estarían dispuestos a trabajar en una empresa en sus inicios? El resultado fue que el 63% de las personas encuestadas estarían dispuestas mientras que, el 37% no estaría dispuesto.

Personas dispuestas a trabajar en una empresa en sus inicios

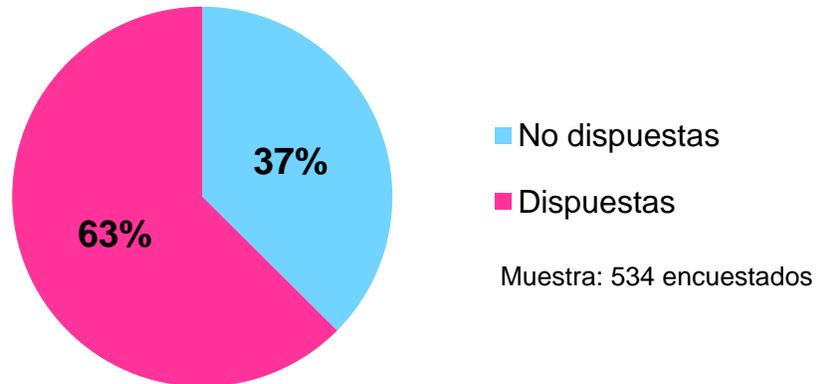


Gráfico 4.5.1. – Personas dispuestas a trabajar en una empresa en sus inicios

Para analizar este punto más en profundidad fuimos segmentando nuestra muestra de distintas maneras:

Primero analizamos la disposición de los encuestados a trabajar en una empresa en sus inicios **de acuerdo su edad**. Del total de nuestra muestra (534 personas encuestadas), el 50% fueron personas de entre 18-22 años, el 31% de entre 23-27 años, el 12% de 28-32 y el 7% personas mayores a 33 años.

Porcentaje de encuestados según rangos de edad

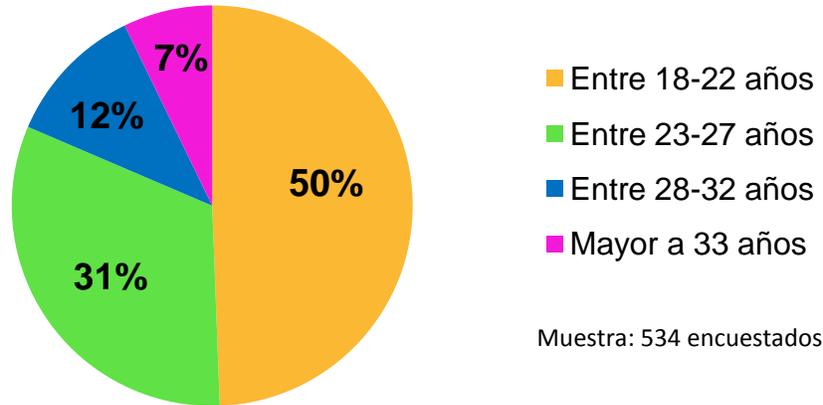


Gráfico 4.5.2. – Porcentaje de encuestados según rangos de edad

Ahora bien, refiriendo al 63% anteriormente detallado en el *gráfico 4.5.1.* sobre las personas que estarían dispuestas a trabajar en una empresa en sus inicios, 50% son jóvenes entre 18-22 años, 32% entre 23-27 años, 12% personas entre 28-32 años y 6% personas mayores a 33 años.

En detalle podemos distinguir que, quienes se encuentran en el rango de entre 23-27 años, tienen mayor disposición a trabajar en este tipo de startups –un 65% de personas lo están– lo cual es lógico puesto que, la mayoría de las empresas nacientes son fundadas por gente de esta edad o bien, en este tipo de empresas el promedio de edad de los empleados rondan este rango.

En segundo lugar, con un 62% de personas dispuestas a trabajar en emprendimientos se encuentra el rango de edad de entre 18-22 años. En tercer lugar, el 60% de las personas de entre 28-32 años estarían dispuestos. Con menor predisposición, por último, se encuentran las personas mayores a 33 años con un 55% de personas dispuestas.

Personas dispuestas a trabajar en una empresa en sus inicios según rangos de edad

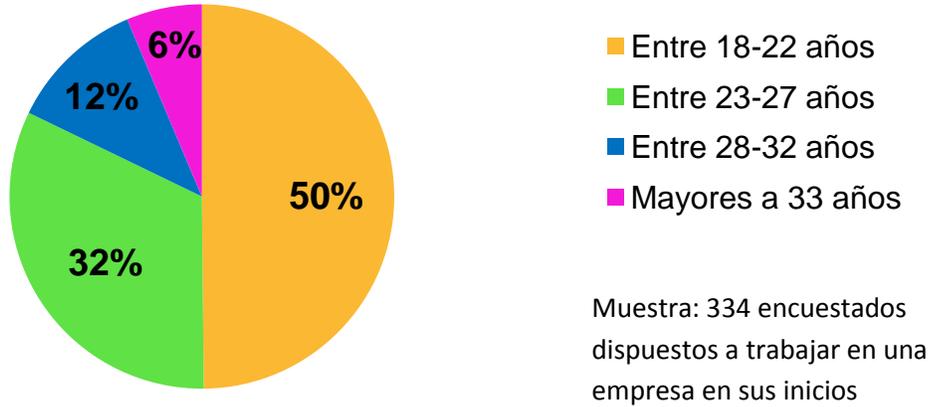


Gráfico 4.5.3. –Personas dispuestas a trabajar en una empresa en sus inicios según rangos de edad

Cantidad de personas dispuestas a trabajar en una empresa en sus inicios según rangos de edad

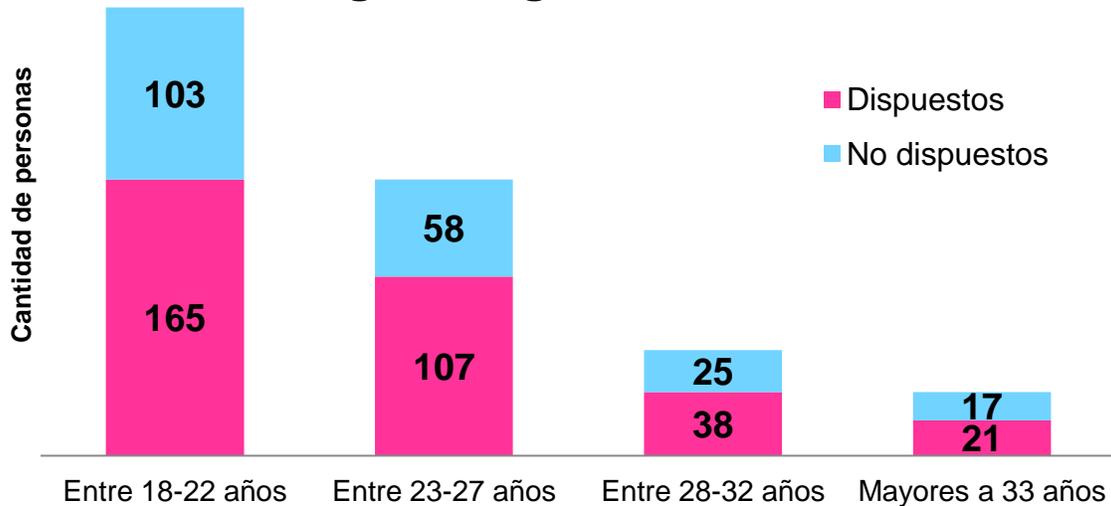


Gráfico 4.5.4. – Cantidad de personas dispuestas a trabajar en una empresa en sus inicios según rangos de edad

Porcentaje de personas dispuestas a trabajar en una empresa en sus inicios según rangos de edad

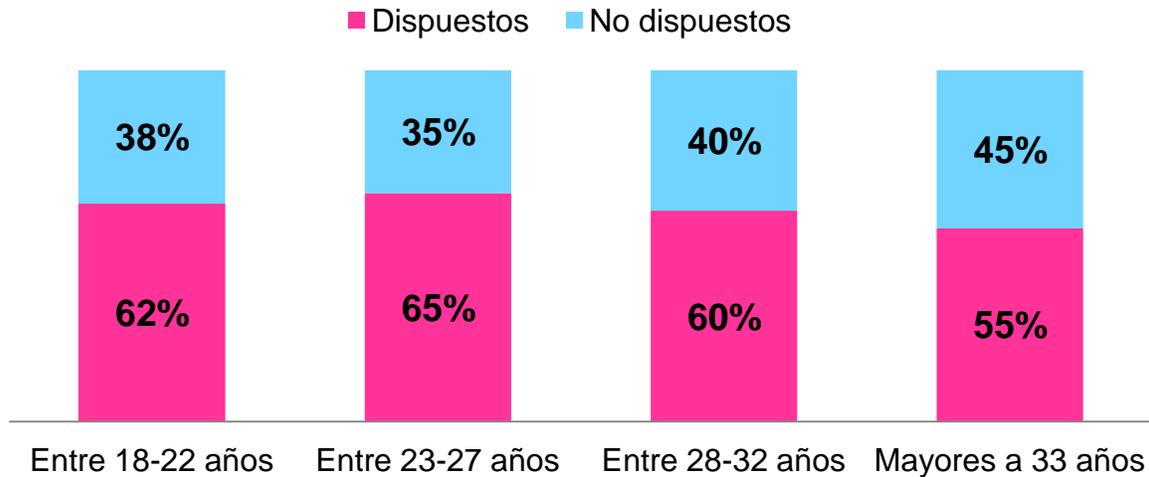


Gráfico 4.5.5. – Porcentaje de personas dispuestas a trabajar en una empresa en sus inicios según rangos de edad

Como segundo aspecto, segmentamos la muestra según el **género**. Del 69% de las mujeres encuestadas, el 60% se encuentran dispuestas a trabajar en una empresa en sus inicios mientras que, el 68% del total de los hombres estarían dispuestos.

Si bien tanto mujeres como hombres muestran estar dispuestos a trabajar en una startup, se puede ver que en hombres hay mayor tendencia.

Porcentaje de encuestados según género

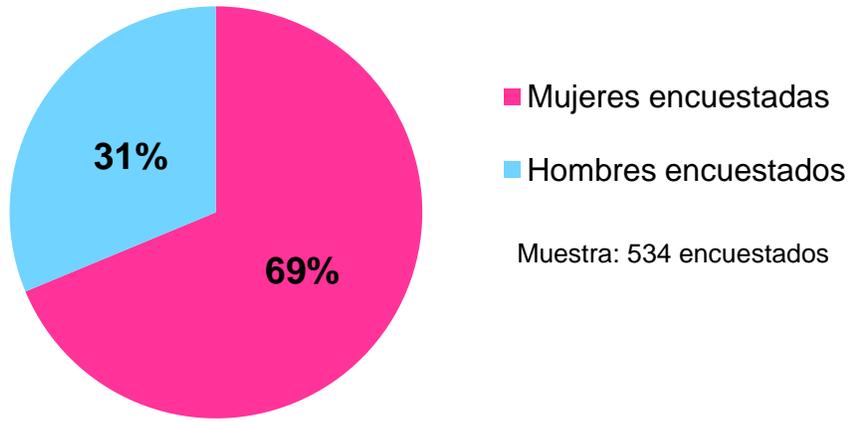


Gráfico 4.5.6. – Porcentaje de encuestados según género

Mujeres dispuestas a trabajar en una empresa en sus inicios

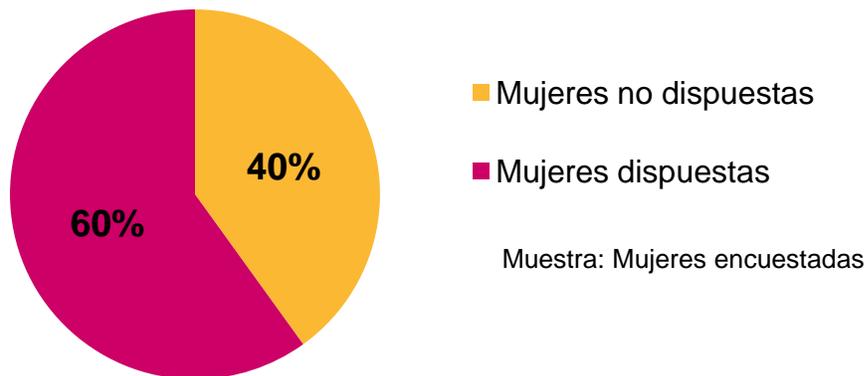


Gráfico 4.5.7. – Mujeres dispuestas a trabajar en una empresa en sus inicios.

Hombres dispuestos a trabajar en una empresa en sus inicios

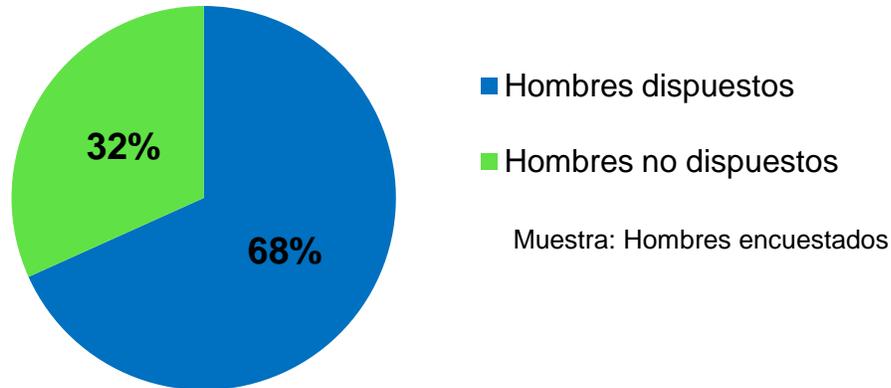


Gráfico 4.5.8. – Hombres dispuestos a trabajar en una empresa en sus inicios.

El tercer aspecto que analizamos fue el **grado de importancia que tienen los encuestados para con la antigüedad de una compañía**. Notamos que, del 63% que no le da importancia a la antigüedad, el 46% estaría interesado en trabajar en una empresa en sus inicios mientras que el 54% no estaría dispuesto.

Grado de importancia a la antigüedad de la compañía

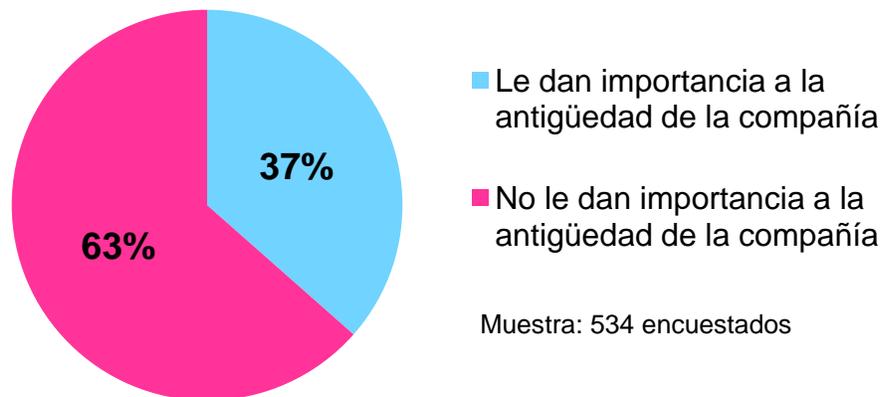


Gráfico 4.5.9. – Grado de importancia a la antigüedad de la compañía

Personas dispuestas a trabajar en una empresa en sus inicios

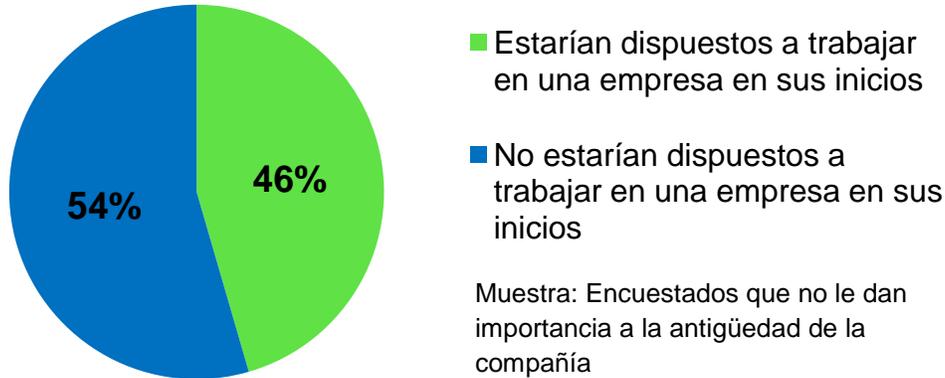


Gráfico 4.5.10. – Personas dispuestas a trabajar en una empresa en sus inicios.

Sumamos, también el **grado de importancia respecto al tamaño de una compañía** y obtuvimos que, del 56% que no le da importancia a este punto, el 40% estarían dispuestos a trabajar en una empresa naciente mientras que, el 60% no lo estaría.

Grado de importancia al tamaño de la compañía

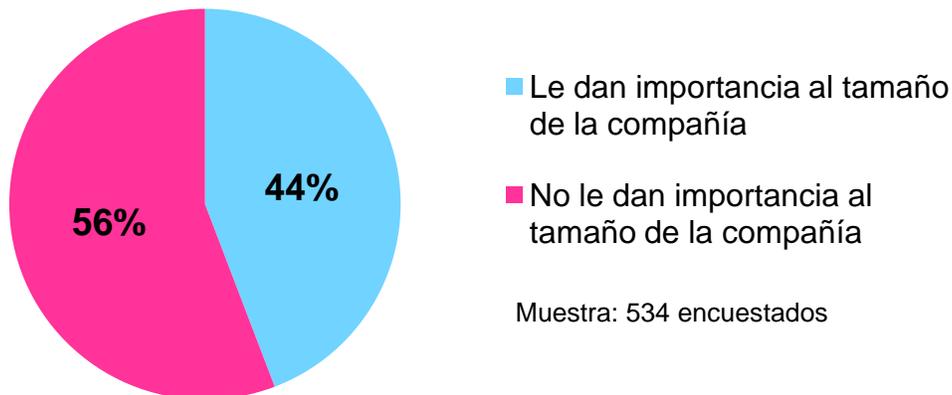


Gráfico 4.5.11. – Grado de importancia al tamaño de la compañía

Personas dispuestas a trabajar en una empresa en sus inicios



Gráfico 4.5.12. – Personas dispuestas a trabajar en una empresa en sus inicios.

Por último, analizamos la última pregunta de nuestra encuesta: **¿Dejarían su puesto de trabajo en una empresa con más cantidad de años en el mercado, por uno en una empresa que recién comienza sabiendo que puede haber incertidumbre?** Pudimos observar que el 78% de los encuestados no estarían dispuestos a cambiar de empleo, sin embargo, de ese 78%, el 55% sí estarían dispuestos a trabajar en una empresa en sus inicios.

Por otro lado, del 22% que dejaría un trabajo en una empresa con mayor trayectoria por uno en una empresa en sus inicios, el 88% de las personas respondieron que estarían dispuestas a trabajar en una empresa en sus inicios.

Porcentaje de encuestados que dejarían su trabajo en una empresa con mayor trayectoria a una en sus inicios



Gráfico 4.5.13. – Porcentaje de encuestados que dejarían su trabajo en una empresa con mayor trayectoria a una en sus inicios

Disposición a trabajar en una empresa en sus inicios de quienes dejarían un trabajo en una empresa con mayor trayectoria

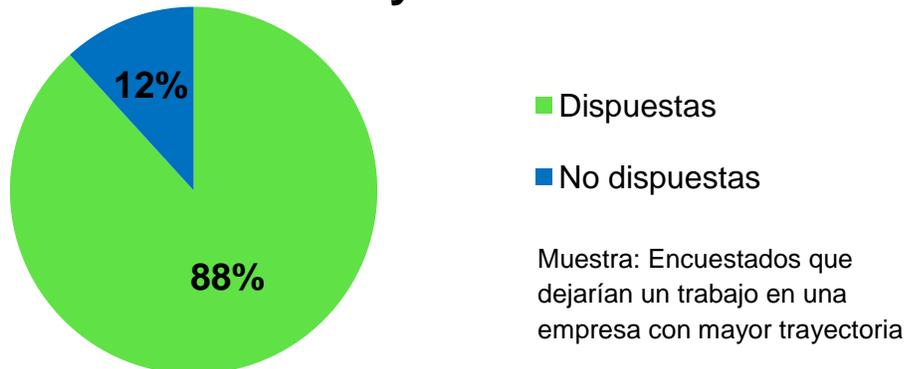


Gráfico 4.5.14. – Personas dispuestas a trabajar en una empresa en sus inicios de quienes dejarían un trabajo en una empresa con mayor trayectoria.

Disposición a trabajar en una empresa en sus inicios de quienes no dejarían un trabajo en una empresa con mayor trayectoria

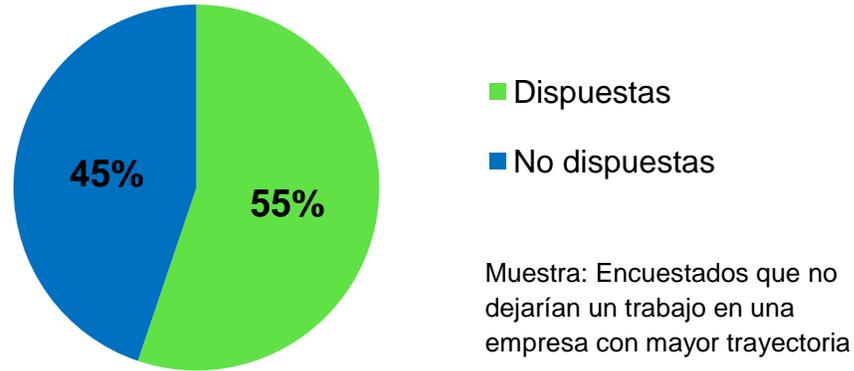


Gráfico 4.5.15. – Personas dispuestas a trabajar en una empresa en sus inicios de quienes no dejarían un trabajo en una empresa con mayor trayectoria.

Con estos porcentajes podemos concluir que las personas no tienden a darle tanta importancia a la antigüedad ni al tamaño que tenga una compañía, sin embargo, no dejarían un empleo en una empresa con mayor trayectoria para trabajar en una empresa en sus inicios.

La contradicción aparece cuando determinamos si están o no interesados en trabajar en una startup. Podemos afirmar que ni el tamaño ni la antigüedad son los factores determinantes para contestar a esta pregunta puesto que la principal causa, por la cual no dejarían un empleo en empresas con mayor trayectoria, es la seguridad y estabilidad laboral que brindan dichas empresas no así las startups donde existe mayor riesgo e incertidumbre.

4.5.1. Conclusión objetivo 5

Para concluir con nuestro último objetivo podemos determinar que la disposición de las personas para trabajar en una empresa en sus inicios, no depende de la edad que tenga la persona ni del género. Su interés por formar parte de este tipo de empresas tampoco se determina por la importancia que ellos puedan darle al tamaño o a la antigüedad de la compañía, pero sin embargo, a la hora de cambiar de empleo, no dejarían un puesto en una empresa con mayor trayectoria para trabajar en una startup dado a que el factor determinante allí no es el interés que tengan las personas a formar parte de una startup sino la estabilidad y seguridad que las empresas ya establecidas poseen.

5. Capítulo 5 – Conclusiones

Luego de haber observado y analizado los resultados obtenidos tanto en las entrevistas como en las encuestas realizadas y, respondiendo a todos nuestros objetivos planteados teniendo en cuenta nuestro objetivo general podemos concluir en lo siguiente:

- **Las startups no tienen un proceso de selección determinado o establecido.**

- En su etapa inicial incorporan conocidos, referidos o amigos, es decir, personas de confianza que estén realmente involucradas y comprometidas en el proyecto para que la empresa se pueda ir posicionando en el mercado, sin necesidad de seleccionarlos mediante un proceso estructurado. Este gran desafío hace que las personas quieran formar parte de estos emprendimientos e ir creciendo a la par de los mismos.

- Con el paso del tiempo y a medida que se desarrollan en el mercado, incorporan profesionales de RRHH que definen un proceso de selección acorde a las necesidades de la compañía, realizando tanto entrevistas como exámenes técnicos y preocupacionales.

- **Las startups multiplican su número de empleados a medida que avanzan por las distintas etapas.**

- Las empresas emergentes comienzan con una estructura pequeña de personal, sin embargo, a medida que van definiendo su plan de negocios y se van incorporando en el mercado, van creciendo exponencialmente, viendo su auge en la etapa de expansión donde necesitan incorporar más y mejores recursos humanos especializados para afrontar dicho crecimiento.

- **Las empresas emergentes suelen ofrecer beneficios a su personal.**
 - La etapa en la que se encuentren las empresas cumple un rol fundamental a la hora de determinar si ofrecen beneficios. Durante las primeras etapas, estos beneficios —como flexibilidad horaria, home office o vacaciones adicionales— no representan un costo elevado para la empresa. En etapas más avanzadas, se suman a los beneficios anteriormente mencionados almuerzos cubiertos, descuentos, premios y prepaga, entre otros.

- **Los principales beneficios que motivan a las personas a cambiar de empleo son la flexibilidad horaria, las vacaciones adicionales y el home office, siendo éstos de igual relevancia tanto para hombres como para mujeres.**
 - Estos beneficios coinciden con lo que las startups ofrecen, pero no son el factor fundamental para atraer recursos humanos a formar parte de estos proyectos sino que, lo que más incentiva a las personas a querer trabajar en estas empresas, son las posibilidades de desarrollo y crecimiento junto con el sentido de pertenencia que brindan estos emprendimientos.

- **Las personas poseen mayor disposición a trabajar en una empresa en sus inicios.**
 - La disposición que tengan las personas para trabajar en una empresa en sus inicios no depende de la edad que tenga la persona, ya que en todos y cada uno de los rangos de edad se observa que la mayoría se encuentra interesada en trabajar en dichos emprendimientos.
 - El género tampoco es un factor importante para determinar la disposición que tengan las personas a trabajar en una empresa en sus inicios.

– Las personas no le dan importancia al tamaño o a la antigüedad que tenga la compañía en el mercado. Sin embargo, a la hora de cambiar de empleo, no dejarían un puesto en una empresa con mayor trayectoria para trabajar en una startup.

– La contradicción aparece cuando determinamos si están o no interesados en trabajar en una startup. Podemos afirmar que ni el tamaño ni la antigüedad son los factores determinantes para contestar a esta pregunta puesto que la principal causa, por la cual no dejarían un empleo en empresas con mayor trayectoria, es la seguridad y estabilidad laboral que brindan dichas empresas no así las startups donde existe mayor riesgo e incertidumbre.

• En las empresas ya establecidas en el mercado nadie es imprescindible, en una startup todos lo son.

– En las startups la selección del personal está un tanto subestimada. Cada contratación es clave puesto que, la persona contratada tendrá un peso que marcará la diferencia entre el éxito y el fracaso del proyecto.

6. Capítulo 6 – Anexos

6.1. Entrevistas

CUESTIONARIO

STARTUP

1. Nombre de la empresa
2. ¿A qué se dedica?
3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?
5. ¿Con cuántos empleados inició?
6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?
7. ¿Cuál es el nivel de rotación?
8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

ENTREVISTAS

CUESTIONARIO N°1

STARTUP

1. Nombre de la Empresa:

Tally – pop app resto

2. ¿A qué se dedica?

Soluciones de gastronomía. Para permitir a los mozos tomar pedidos mediante una tablet.

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

Fundador. Finanzas - comercial. En mi startup al tener una estructura chica, todos hacemos todo.

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

Se inició hace 2 años y medio

5. ¿Con cuántos empleados inició?

5 fundadores

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

Somos 8, 5 fundadores y 3 vendedores. Estamos buscando otro tipo de figuras legales

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

Cero. Nunca tuvimos rotación.

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Nos encontramos en la etapa temprana.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

Desde la etapa temprana fue profesional. Hicimos una descripción de puesto sobre los roles que necesita la empresa.

Criterio, contacto en el mundo de la gastronomía. Ex mozos o dueños de restaurantes. Buscamos por contactos. O por ofrecimiento propio. Nos llegan mensajes de personas interesadas en vender nuestra aplicación.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

No cambio

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

No usamos

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

No se modificaron

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

Nada. No hacemos exámenes

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Buen clima laboral, horarios flexibles, trabajo por objetivos.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

Home office un día de la semana, horarios flexibles.

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

No.

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

Por debajo del mercado.

CUESTIONARIO N°2

STARTUP

1. Nombre de la Empresa:

TheFoodMarket.

2. ¿A qué se dedica?

TFM combina el apoyo a los productores locales, con el beneficio al cliente de comprar online 24/7 alimentos ricos, frescos y naturales. Son un marketplace, es decir, quienes venden directamente son los productores. Comercializan y distribuyen gran variedad de productos de distintos productores.

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

Cargo administrativo, las dos socias son las CEO de la empresa.

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

El emprendimiento inició hace dos años y medio. Comenzó todo desde una casa y entregando pocos pedidos y desde septiembre del 2016 contamos con un deposito propio donde ahí mismo también se desarrolla también toda la parte administrativa. Hoy en día se entregan aproximadamente 150 pedidos por mes y distribuimos muchos pedidos mayoristas, a empresas, dietéticas y demás.

5. ¿Con cuántos empleados inició?

Iniciaron las dos socias, Melanie Wolman y Nadia Javkin con una vaga idea de un emprendimiento copiado de estados unidos y decidieron llevar a cabo el proyecto y lo dispararon a pocos días de haber surgido la idea.

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

Hoy en día estamos las dos socias, una persona encargada del armado de pedidos “cadete” una persona encargada al atención al cliente, otra se encarga de la parte administrativa, liquidación a los productores, papelerio, etc. Hace ya un mes ingreso un chico que se encarga de controlar que todos los pedidos se hayan efectuado bien y que no haya ningún faltante, y próximamente se encargara de toda la parte administrativa y la que se encargada de la parte administrativa pasara a buscar clientes.

También contamos con un servicio externo de transportistas, donde distribuyen los pedidos hoy en día dos veces a la semana. Además hay una persona externa que se encarga de todo el diseño de la página, publicidad, etc.

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

El nivel de rotación s muy bajo debido a que no contamos con muchos empleados y la incorporación de cada uno no fue hace mucho tiempo.

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Somos una compañía que se encuentra en una etapa de puro crecimiento

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

Desde su comienzo no cuentan con ninguna fuente de selección, las dos socias cuando necesitaban incorporar una persona más a su staff decidieron

buscar entre sus conocidos, y es así como contrataron a la encargada de la parte administrativa que esta misma estudia Recursos Humanos por lo tanto ella se encargó de realizar la búsqueda de la persona encargada de la atención del cliente y de la otra persona que se encargara de la parte administrativa. Al no tener muchos recursos las búsquedas fueron publicadas en grupos facultativos de Facebook.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

Al comienzo no contabamos con “proceso de selección”, buscamos una persona que tenga disponibilidad y que tenga ganas de incorporarse al staff y fue seleccionada, sin ninguna algún entrevista. Luego con la incorporación de las otras dos personas se llevó a cabo un proceso poco más profundo y se entrevistaron a un par de candidatos por el puesto, no se le dedico mucho tiempo.

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

Grupos de Facebook. Recomendaciones de conocidos.

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

No se modificaron

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

No, ningún estudio y tampoco se requería algún idioma en especial.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Flexibilidad de horarios, no importa en qué horario vayas sino en cumplir la carga horaria, posibilidad de trabajar desde su casa, no está establecido la cantidad de días de vacaciones por lo tanto cada empleado siempre hablando previamente se puede ir en la fecha que quiera y la cantidad también.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

Descuentos en los productos que comercializan y los viernes generalmente home office o van a un bar, algo más descontracturado que el depósito.

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

No.

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

Bajos sobre el mercado, ofrecemos un sueldo acorde a lo que se puede pagar y no hacemos encuesta de mercado.

CUESTIONARIO N°3

STARTUP

1. Nombre de la Empresa

SüssCupcakeCaffe

2. ¿A qué se dedica?

Es un café que funciona para desayunos, almuerzos y meriendas cuyo fuerte es la pastelería pero también se realizan brunch, comidas saladas como ensaladas, crepes y sándwiches.

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

Dueña y fundadora. Me encargo tanto de la selección como del marketing digital, imágenes en redes y eventos.

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

Hace 5 años

5. ¿Con cuántos empleados inició?

Poca gente no recuerdo un número, aproximadamente 6 pero a medida que fuimos creciendo fuimos incorporando más gente tanto en cocina como en salón.

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

4 dueños. 27 personas entre cocina y salón y están por abrir otro local en victoria, con lo cual estiman que va a duplicarse la dotación en breve.

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

Muy baja

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Expansión.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

Era todo a prueba y error, muy casero e informal. Al principio la forma de reclutar gente era por intermedio del boca en boca, por conocidos o referencias de conocidos.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

No, actualmente tenemos más profesionalizado el proceso de selección, ya conocemos los tipos de perfiles que necesitamos y si también tenemos definido quien las realiza y el tipo de preguntas que hay hacer.

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

El boca en boca, conocidos o referidos al comienzo.

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

Actualmente ampliamos nuestras búsquedas a Zonajobs, y para la cocina y pastelería específicamente, sacamos los perfiles de la bolsa de trabajo en IAG de Capital y Martínez. También a través de conocidos en la parte gastronómica que hacen referencias.

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

No realizamos ningún examen ni médico, ni psicotécnico, ambiental o de inglés. Lo que realizamos es un primer día de prueba en el cual le hacemos un examen gastronómico, sobre el menú, el esquema de mesas, el protocolo y el manual de procedimientos que previamente en la entrevista se les fue entregado

para que estudien. Actualmente para el local que vams a abrir nuevo se requiere de la libreta sanitaria al día.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Flexibilidad horaria, mantener a los empleados contentos y motivados dándoles premios y reconocimientos personalizados (según el gusto de cada persona) al mejor desempeño o a las mejores ventas. Por ejemplo, al empleado del mes le gusta mucho leer, entonces le regalamos un boucher para comprar libros en una librería, etc.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

Almuerzo, vacaciones dependiendo de la antigüedad del empleado, snack y bebidas durante la jornada laboral, 10% de descuento en productos de Süss, y en los cumpleaños reciben una torta gratis a elección.

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

Obra social del Sindicatos de pasteleros

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

Salario acorde al sindicato de pasteleros, ejemplo empleado de salón por 5 días 8 hs \$11000.

CUESTIONARIO N°4

STARTUP

1. Nombre de la Empresa

ToBuy

2. ¿A qué se dedica?

Era una aplicación que conectaba compradores con vendedores, proponiéndole al usuario una selección de los mejores productos disponible en el mercado, con envío a domicilio. Por ejemplo si una persona quiere comprar un buen vino pero no quiere recaer en la misma marca de siempre, ellos le hacían la selección de los mejores productos con ayuda de influencers. Hace unos meses cerró definitivamente su actividad ya que no contaba con la inversión privada correspondiente para costear los salarios.

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

Rolando Meyer, Socio Fundador de ToBuy.

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

3 años atrás dentro de un programa de innovación de Coca-Cola Company manejado desde Atlanta, donde se buscaban emprendedores dispuestos a crear un producto innovador. Coca-Cola se encargaba de juntar los socios y los invitaban a participar de su inversión desarrollando su idea.

5. ¿Con cuántos empleados inició?

Empezamos siendo dos. Mi socio Javier, orientado a finanzas y operaciones y yo que me dedicaba al marketing y al desarrollo de productos.

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

Actualmente cerró la startup, pero en nuestro mejor momento llegamos a ser 9. 2 fundadores, 1 CTO Chief Technical Officer, 4 Developers, 1 Curated Marketplace que seleccionaba marcas y productos para vender, 1 persona para la post-venta.

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

Hubo bastante rotación, no en el puesto de tecnología pero sí en lo que respecta al marketing y desarrollo de producto, y la curadora que no duraba más de 1 año en el puesto.

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Cerramos nuestra compañía en la fase temprana.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

El proceso de selección lo realizábamos a través de redes de contacto personal, conocidos o amigos, y también a través de LinkedIn. Para el perfil de tecnología que era más específico contratamos a una Head Hunter.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

Siempre utilizamos ese mismo proceso de selección.

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

LinkedIn

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

Cerraron su startup

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

No realizábamos exámenes preocupacionales, sino que si eran conocidos se pedían referencias.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Sueldo de mercado, el atractivo de trabajar en una startup, oficina atractiva, equipo de trabajo dinámico y distendido, ambiente relajado, flexibilidad horaria, 3 semanas de vacaciones.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

3 semanas de vacaciones y flexibilidad horaria.

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

No contábamos con cobertura médica.

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

Para los trabajos full-time de acuerdo con el cargo, el rango salarial era entre \$11000 a \$35000 brutos.

CUESTIONARIO N°5

STARTUP

1. Nombre de la empresa

Llamando al doctor

2. ¿A qué se dedica?

Es una aplicación que conecta a médicos con pacientes a través de videollamadas. Este servicio es vendido a las obras sociales o prepagas, que no tiene costo alguno para los pacientes

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

Marcos Chicote. Co-Founder de esta startup.

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

La startup se inició a finales del 2016.

5. ¿Con cuántos empleados inició?

Iniciamos con dos empleados, 1 fundadora y yo que soy el desarrollador

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

Actualmente seguimos siendo 2 por un tema de que necesitábamos presentar el proyecto a la incubadora en el corto plazo, y no tenemos el tiempo suficiente de contratar gente. Con lo cual tercerizamos todas las tareas de marketing, comunicaciones, y desarrollo a freelancers. La idea es en Septiembre

contratar a 3 empleados (1 perfil de operaciones para hablar con afiliados y médicos, y 2 perfiles más técnicos) y dejar de tercerizar las actividades.

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

Cero.

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Recién estamos comenzando, nos encontramos en la etapa inicial.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

La startup inició a través de una incubadora “Cites” del Grupo Sancor Seguros. Esta incubadora decidió invertir en nuestra idea, que fue conocida un evento de Endeavor que hace anualmente reuniendo a todos los emprendedores para poder compartir sus ideas y buscar inversionistas, y el desarrollador fue contratado a través de la misma incubadora. Hoy en día trabajan los dos a la par en el proyecto.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

Como la startup no creció en número de empleados no nos vimos en la necesidad de realizar ningún proceso de selección. Si bien estamos analizando contratar gente en Septiembre del 2017 y ampliar nuestra estructura, es algo que no se encuentra definido.

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

No realizamos ningún proceso de selección aún.

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

No realizamos.

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

No.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Flexibilidad horaria, home office, descuentos en gimnasios.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

No ofrecemos ningún beneficio actualmente

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

No contamos con cobertura médica.

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

Por debajo del mercado, pero varía mucho de acuerdo con la mentalidad del inversor. Hay inversores que creen que lo mejor es pagar acorde al mercado, y otros creen que para tener salarios competitivos la startup tiene que ganarse el prestigio con el tiempo.

CUESTIONARIO N°6

STARTUP

1. Nombre de la empresa

Avancargo

2. ¿A qué se dedica?

Plataforma on-demand para contratación de transporte de carga por carretera. Solución tecnológica para dadores de carga y transportistas.

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

Desarrollador tecnológico

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

Se inició en enero del 2017

5. ¿Con cuántos empleados inició?

En sus comienzos iniciamos 3 fundadores (1 ingeniero industrial, 1 comunicador con perfil comercial, 1 economista) y 1 desarrollador.

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

Actualmente somos 5, 3 fundadores, 1 desarrollador y 1 de marketing.

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

Se fue un fundador.

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Recién nos encontramos iniciando el emprendimiento.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

Para iniciar nuestras actividades realizamos el proceso de selección por intermedio de conocidos y referidos. Los 3 fundadores por su parte nos conocimos en un MBA en la Universidad del San Andrés cuando decidieron comenzar con la startup.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

Actualmente seguimos haciendo el mismo proceso de selección a través de referidos o conocidos.

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

Referidos o conocidos.

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

Si

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

No realizamos ningún examen preocupacional.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Flexibilidad horaria, oficina atractiva, home office.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

No.

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

No.

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

Actualmente no pagamos ya que no tenemos espalda para afrontar gastos en salarios.

CUESTIONARIO N°7

STARTUP

1. Nombre de la empresa

Hiringroom.com

2. ¿A qué se dedica?

Es un software de reclutamiento destinado a empresas para facilitar el proceso de selección de sus empleados.

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

Jose Luis Sanchez Hansen. Director & Founder.

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

Inició en 2014.

5. ¿Con cuántos empleados inició?

Con 2 empleados en un equipo de 3 personas.

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

Actualmente contamos con 13 empleados entre ellos, 1 director general 6 empleados en desarrollo de producto, 2 personas soporte, 5 vendedores distribuidos en distintos países. Crecimiento de la estructura: 2014 (3) 2015 (5) 2016 (11) 2017 (14)

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

Cero. Por el momento nadie ha dejado la empresa.

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Fue vendida.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

Utilizábamos el software desarrollado, redes sociales y principalmente los referidos o amigos.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

Básicamente utilizamos el mismo proceso.

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

Referidos, redes sociales

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

Si, siguen usando las mismas.

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

En los comienzos el único examen que se realizaba era un examen técnico de programación, pero hoy en día se realizan exámenes psicotécnicos también.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Flexibilidad, Homeoffice (Al comienzo), propósito más allá del trabajo o la tarea que se realiza, que la empresa tenga un impacto, que el empleado se sienta parte de la empresa.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

Semana extra de vacaciones durante las fiestas de fin de año, snacks, día del cumpleaños, obra social de primer nivel (OSDE)

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

Si, OSDE.

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

En un inicio el rango salarial era bajo en promedio con el mercado, incluso llegaron a no pagar durante más de 1 mes.

CUESTIONARIO N°8

STARTUP

1. Nombre de la Empresa:

TravelPaq

2. ¿A qué se dedica?:

Intermediario entre las agencias turísticas y los operadores. TavelPaqBrinda a las agencias de viajes aquellos paquetes turísticos que los operadores arman, con mayor rapidez. Al conectarse a Travepaq, las agencias pueden conseguir los

paquetes turísticos mucho más rápido y así poder vendérselos a los clientes, sin tener que pasar por el proceso manual mucho más lento. (Tradicionales)

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

Uno de los fundadores, CFO, es decir el encargado de las finanzas y las operaciones. Somos 4 fundadores, Julián, Hernán, Maximiliano y yo (Juan Manuel).

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

En agosto del 2016.

5. ¿Con cuántos empleados inició?

Iniciamos los 4 fundadores, un administrador de empresas, 1 desarrollador, 1 gerente comercial. 1 product manager, 1 encargado de finanzas y operaciones.

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

Actualmente somos 5 empleados. Los 4 socios, y un desarrollador junior que está hace 1 año y medio. Estamos negociando con un empleado que había trabajado con nosotros para que vuelva, pagándole un sueldo un poco menor al del mercado pero ofreciéndole un Equity, siendo un contrato de vesting del 4% de la empresa.

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

Por ahora no tuvimos rotación.

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Nos encontramos en la fase inicial de nuestro emprendimiento.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

El proceso de selección se realizaba y se realiza actualmente de la misma manera. Algunos de socios dan clases en la universidad nacional de San Juan, por lo tanto nos sirvió de ventaja ya que conocíamos los perfiles de los chicos que estudiaban y nos resultó fácil por ese motivo. Siempre buscamos reclutadores

Junior que se desarrollen en la empresa. Por otra parte, los tres socios teníamos unsoftware factory donde tomaban desarrolladores junior también.

Si tenemos una necesidad muy específica, los llamamos, les realizan una entrevista personal, un test con problemas de desarrollo para solucionar dependiendo la tecnología que necesitan, y depende cómo lo resuelven evaluamos el perfil.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

Si, desde que empezamos nos manejamos de la misma manera. Para un futuro si llegamos a contratar más gente, tenemos planeado utilizar unas páginas web que se dedican a hacer tests de resolución. También tenemos muchos contactos con aquellos que hacen psicotécnicos, para poder tener más información del perfil.

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

Contactos, pero no descarta realizar avisos.

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

Si.

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos?(Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

Ningún examen. Solo en la entrevista.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Creo que las condiciones de trabajo importantes son: Horario de trabajo flexible, por tema de que muchos están en la universidad, home office, jornada de 6 horas, tenemos una oficina en el centro (bien ubicada para todos), espacio para desayunar almorzar, cosas para el desayuno y la merienda. Heladera. After Office los viernes, mesa de reunión y de ping pong (mejora mucho el ambiente laboral), sala de reuniones con pizarrones para plasmar los objetivos, estacionamiento para bicicletas.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

Únicamente Home office. Son monotributistas, y les pagamos el monotributo. En el corto plazo pensamos ponerlos en relación de dependencia y realizar el preocupacional.

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

Sólo con la del monotributo pagado por ellos.

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

Hoy en día en San Juan es una plaza particular, porque es más bajo el costo. Pagamos \$10.000 por 6 horas, y en San Juan en general, cobran \$ 14.000. (Desarrollador JR)

Estamos por debajo de la media de la provincia, y por debajo del país. Desarrollador JR.

A los que se fueron en su momento, les pagábamos \$8.000 y se fueron a Globant por \$24.000.

CUESTIONARIO N°9

STARTUP

1. Nombre de la Empresa:

Old Georgian Club A.C.

2. ¿A qué se dedica?

Club social con fuerte inclinación en rugby

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

Coordinador general y secretario deportivo

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

2011

5. ¿Con cuántos empleados inició?

8

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

1.

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

El nivel de rotación depende de la responsabilidad que tenga el puesto. Los que tienen menores responsabilidades (ayudantes de entrenadores), se cambian cada un año. Los entrenadores cada 3, la gerencia cada 4 (no obstante muchos renuevan)

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Nos encontramos en una fase de pleno crecimiento.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto. Generalmente de boca en boca y se busca que sean de la comunidad. Es muy difícil poder transmitir los valores, la cultura, las tradiciones del Club, se ha intentado traer gente externa pero el resultado fue negativo. Principalmente se busca por redes sociales, o bolsa de trabajo de ex alumnos. Un representante del área al que va a ir destinado el solicitante va a ser el entrevistador. Luego eleva las propuestas a la subcomisión. Allí puede haber una segunda entrevista con un representante de la subcomisión que luego elevara a la comisión directiva su decisión. La comisión tiene la facultad de aprobarla o no (raramente se oponen). En una primera etapa hay ciertos filtros, que tiene que ver con el contexto de la persona y sus tareas. Generalmente se prioriza la búsqueda interna, ya que evita mucho tiempo re asignar a alguien que está dentro y conoce sus manejos, tiempos, etc. pero muchas veces no se encuentra a alguien que pueda suplir lo que ya hacen, entonces es una cadena complicada de satisfacer. Dato: Muchos de los trabajos son Ad Honorem

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

Si, es muy básico.

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

Redes sociales.

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

Si

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

Para los que trabajan en blanco hay un psicotécnico y de idioma un “examen” oral. Para los que trabajan en negro no.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Es un círculo de gente importante; directores de empresas como Globant, PAE, Abbey Sea, Casa Bell, Coca Cola, JPMorgan, etc. Es una oportunidad para abrir puertas. Aun así, el trabajo propiamente dicho es muy flexible, son pocas horas y es divertido. Vacaciones sin goce de sueldo, el tiempo que se requiera.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

No

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

No

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

Noson competitivos.

- Administración: \$17000

- Secretario: \$10500
- Entrenador/Preparador físico: \$8000
- Ayudantes: \$2000

CUESTIONARIO N°10

STARTUP

1. Nombre de la empresa

Lowell'sBiegarten

2. ¿A qué se dedica?

Es un restaurant y cervecería artesanal, que ofrece cosas caseras y artesanales, como hamburguesas sándwiches, ensaladas, pizzasy panes caseros.

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

Tomás Bindelli. Uno de los Socios fundadores e inversionista.

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

Mayo 2017

5. ¿Con cuántos empleados inició?

3 socios

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

Actualmente somos 3 socios y 20 empleados

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

12 empleados fijos y 8 personas que rotan entre fin de semana y semana.

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Nos encontramos en la fase temprana.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

Partiendo de la base de que para crear un negocio se necesita gente de confianza, buscamos incorporar al proyecto gente conocida o amiga, con buenas referencias. Buscamos gente de confianza y con un poco de idea de negocio.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

Una vez que formamos la sociedad, al primer empleado que contratamos fue al chef, referido de confianza, que él armó su equipo de cocina 1 bachero, 1 panadero, 1 pastelera y 2 ayudantes de cocina. Él armó su equipo a través de conocidos, con buenas referencias, mientras que para contratar a mozos y barmans lo hicimos a través de CVs que nos fueron llegando de gente referida, de boca en boca, o mismo que nos dejaban el CV personalmente en el lugar.

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

No

12. Actualmente, ¿sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿cuáles?

No

13. Al iniciar su actividad, ¿le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

No

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Primero y fundamental, la parte humana, buen clima laboral, tirar siempre para el mismo lado, ambiente distendido.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿cuáles?

No.

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

Art y obra social de los gastronómicos.

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

No tengo una referencia ya que no me encargo de los salarios.

CUESTIONARIO N°11

STARTUP

1. Nombre de la empresa

Hamburgo Burgers

2. ¿A qué se dedica?

Eventos Gastronómicos

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

Director

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

El emprendimiento se inicio hace solamente 5 meses. En febrero del 2017

5. ¿Con cuántos empleados inició?

Iniciamos dos amigos con una idea.

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

6 personas. Actualmente contamos con cuatro personas en cocina, una persona encargada de las fotografías y una persona encargada de las relaciones públicas.

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

No posee rotación ya que tenemos pocos empleados y el emprendimiento tiene pocos meses

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Temprana

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

Al ser un emprendimiento chico, la selección del personal fue básica sin recursos, se buscó entre amigos y conocidos, y se seleccionó a la persona que era la más indicada para los diferentes puestos.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

No cambio ya que es una Startup

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

No utilizamos ninguna fuente de reclutamiento.

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

No utilizamos

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

No realizamos ningún tipo de examen.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Las condiciones de trabajo que veo como importantes y que actualmente ofrecemos son tener un buen clima laboral donde los empleados se vean con la libertad para proponer ideas, posibilidad de crecimiento y flexibilidad horaria.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

Flexibilidad horaria.

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

No.

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

Manejamos rangos salariales por debajo del mercado, debido a que todavía somos una empresa pequeña con bajos recursos.

CUESTIONARIO N°12

STARTUP

1. Nombre de la empresa

Etermax

2. ¿A qué se dedica?

Es una empresa que se dedica a desarrollar aplicaciones de entretenimiento móviles.

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

Máximo Cavazzani es el CEO

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

Iniciamos en 2009 con una aplicación para comprar y vender acciones pero no funciono como quería y en el 2012 cambie la visión de negocios a algo más masivo, aplicaciones de entretenimientos, en el 2012 cree Apalabrados que tuvo mucho éxito en España, y en el 2013 llegue a su auge con la aplicación Preguntados.

5. ¿Con cuántos empleados inició?

2 fundadores

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

Actualmente tenemos 250 empleados.

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

Si bien el nivel de rotación en las empresas de informática es alto, Etermax cuenta con menos de 10% de rotación anual. Ya que pagamos bien a

losempleados, el trabajo y el día a día en la compañía es divertido, la empresa tiene una misión clara, y poseemos un buen ambiente de trabajo.

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?
Expansión.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

Las primeras personas que contratamos eran compañeros de la facultad ITBA (2009). En sus comienzos el proceso de selección se realizaba a través de contactos, referidos, conocidos o amigos, ya que el ambiente es muy competitivo y para crecer debíamos contratar gente que sea conocida.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

No, actualmente tenemos un área de RRHH bastante grande, contamos con un programa de referidos importante ya que la mitad de los ingresos que tienen son por referencias y se dan premios por recomendar gente con potencial. Las búsquedas las realizan tanto reclutadores internos como externos (tercerizados, en caso de que sean perfiles muy específicos).Primero se realiza una entrevista con RRHH, y luego con el equipo técnico.

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

Contratábamos a través de referidos o contactos.

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

Actualmente, utilizamos la mayor cantidad de fuentes posibles, LinkedIn, Bumeran, Zonajobs, diarios, bolsa de empleo de universidades, entre otros portales de empleo y siguen con su programa de referidos.

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma).

Realizamos exámenes preocupacionales y psicotécnicos. Además un examen técnico.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Considero que a la hora de atraer candidatos las condiciones que deben ofrecerse son oficinas atractivas, un buen clima laboral, ya que considero que es importante tener un vínculo con las personas para que puedan desarrollarse profesionalmente, pero no creo en el home office ni en los horarios flexibles.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

Combi para todos los empleados desde la puerta de la casa a la oficina ida y vuelta, frutas para desayunar, descuento en una cancha de fútbol cercana a la oficina, viernes soft (los empleados que hayan entrado a horario todos los días pueden retirarse los viernes a las 16hs), viernes degolosinas, 50% de descuento en gimnasio, descuentos en CUI para aprender idiomas.

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

OSDE.

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

Por arriba del mercado. De \$20.000 a \$300.000.

CUESTIONARIO N°13

STARTUP

1. Nombre de la empresa

DeArriba!

2. ¿A qué se dedica?

DeArriba! es la App que te permite dar tu opinión acerca de productos y servicios de interés incentivado por un beneficio instantáneo. Es simple, elegís un

beneficio, respondés una encuesta y disfrutás. A los Clientes les brinda tres servicios esenciales:

1. Información: Conocer la opinión de sus consumidores y potenciales.

2. Tracción: Aumentar la fuerza de venta por medio de la utilización del beneficio.

3. Publicidad: Espacio publicitario dentro de la app y en nuestras redes sociales.

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

CEO-socia fundadora, a cargo del departamento de Comunicación

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

10 de noviembre de 2016

5. ¿Con cuántos empleados inició?

4

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

10

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

Muy bajo, casi nulo.

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Nos encontramos en la fase temprana.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

Nosotros buscamos nuevos candidatos principalmente por conocidos o gente que nos recomiendan nuestros amigos. Definitivamente varía en base al puesto; para puestos no tan técnicos, como una community manager, la contratamos por intermedio de conocidos, pero un puesto de programador, por recomendación y por tener referencias que validen sus aptitudes..

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

A medida que fuimos creciendo, empezamos a necesitar más gente con mayores conocimientos en áreas que nosotros no podíamos cubrir o porque no teníamos suficientes aptitudes para afrontar ciertos temas, así que tuvimos que buscar gente más especializada, pero con los mismos métodos.

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

Amigos, familiares, o personas recomendadas.

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

Si

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma).

No, al ser conocidos/amigos o gente recomendada ya sabíamos que tenían las aptitudes requeridas para el puesto.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Modalidad flexible y un clima de trabajo distendido y relajado, pero organizado con metas y objetivos para no perder el camino y alcanzar las metas propuestas.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

No.

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

No.

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

Dependiendo en las horas trabajadas, entre \$5000 y \$20000.

CUESTIONARIO N°14

STARTUP

1. Nombre de la empresa:
Kenko
2. ¿A qué se dedica?
Venta de sushi
3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?
Dueño, me ocupo de los proveedores

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?
El emprendimiento inició el 24 de agosto de 2015.
5. ¿Con cuántos empleados inició?
Iniciamos con 15 empleados.
6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?
Hoy en día tenemos un total de 58 empleados.
7. ¿Cuál es el nivel de rotación?
Bastante, contantemente tenemos gente en periodo de prueba, se deben ir y entran 4 empleados nuevos por mes
8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?
Nos encontramos en la etapa de expansión.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

Al principio el proceso de selección del personal era siempre a través de un conocido, de alguno que trabajaba dentro de la empresa, se les hacia entrevista y después decidíamos si quedaban o no.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

Ahora estamos en un par de portales web como Computrabajo, ZonaJobs, Bumeran. El proceso es el siguiente: los citamos a una entrevista y después definimos si les hacemos una semana de prueba o no. Esto no varía depende del puesto.

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

No utilizábamos ninguna.

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

Computrabajo, ZonaJobs, Bumeran

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

Sí, lo empezamos a aplicar hace no más de 4 meses.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Trabajo en buenas condiciones, horarios flexibles.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

Ofrecemos un premio extra del sueldo si cumplen con los objetivos propuestos.

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

Obra social del sindicato de gastronómicos

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

Nos regimos bajo los rangos salariales que establece el sindicato.

CUESTIONARIO N°15

STARTUP

1. Nombre de la Empresa

We Store Solutions

2. ¿A qué se dedica?

Servicios de Marketing Digital y Desarrollo de software

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

CDO (ChiefDataOfficer)

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

2013.

5. ¿Con cuántos empleados inició?

Mi socio y yo.

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

Alrededor de 10.

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

Bajo

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Nos encontramos en crecimiento.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

Tenemos una recruiterfreelancer y después entrevisto yo (CDO).

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

Al principio era todo yo, usaba la herramienta UpWork también. Era mucho mejor antes que buscar gente en otros medios.

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

RecruiterFreeLancer

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

Si.

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

No. Nada mejor que un proyecto chico para probar.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Trabajamos todos en modalidad free lance, pero siempre la misma gente. No hay carga sociales, no hay sueldos fijos, no hay horarios, ni locación. Trabajamos desde 5-6 países distintos. Nuestra empresa está en Hong Kong. Equipo en Argentina, Bali, Luxemburgo, Italia, Ucrania, etc.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

No.

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

No.

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

Depende del expertise y del trabajo.

CUESTIONARIO N°16

STARTUP

1. Nombre de la Empresa

SQALMON S.R.L.

2. ¿A qué se dedica?

Diseño y desarrollo de hardware y software para sistemas embebidos

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

Socio CoFundador

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

A mediados del 2014

5. ¿Con cuántos empleados inició?

Se inició con 1 empleado que es el socio-gerente. El mínimo que nos impone la ley.

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

Legalmente hablando uno solo, el socio-gerente. Pero somos 3 socios que nos repartimos el trabajo.

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

No hay

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Temprana.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

Todavía no tenemos la estructura para incorporar a un empleado más. Lo que si seleccionamos son proveedores a los que le tercerizamos trabajo. Esta selección está basada en experiencias particulares de cada uno de los socios con los tercerizados.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

Referido a los proveedores tercerizados, manejamos el mismo proceso de selección que al comienzo

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

No, sólo por recomendación o experiencias particulares de alguno

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

No aplica en este caso.

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

No, ya se somos solo nosotros los socios.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

No nos enfocamos en ese tema por ahora ya que no estamos en búsquedas.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

No

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

No

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

No aplica en este caso.

CUESTIONARIO N°17

STARTUP

1. Nombre de la empresa

GenComex

2. ¿A qué se dedica?

A la conexión entre empresas importadoras y exportadoras para fletes internacionales a través de una plataforma online. MARKET PLACE ONLINE.

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

Fundador. Hago un poco de todo.

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

Comenzamos con pruebas en el 2015, pero sumamos los primeros clientes en el 2016 lanzamos la plataforma.

5. ¿Con cuántos empleados inició?

Inicie yo solo junto a un inversor Ángel.

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

Un comercial, un desarrollador y una persona part-time. (3)

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

Aun no hay rotación.

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Nos encontramos en la fase temprana.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

Desde un principio se realizo de la misma forma. Buscaba en bolsas de trabajos de emprendedores, en Indeed o en LinkedIn que es la que mas utilizo. Pero intento gastar la menor cantidad de dinero posible.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

Sigo realizando el mismo proceso.

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

Indeed, LinkedIn

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

No cambie las fuentes.

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

Nada, no se realizamos exámenes.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Flexibilidad, home office, trabajar por objetivos. Bolsa de equity para empleados.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

Flexibilidad y Home Office.

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

No.

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

Aproximadamente un 30% más que el mercado.

CUESTIONARIO N°18

STARTUP

1. Nombre de la empresa

Grupo Nutrinfo SRL

2. ¿A qué se dedica?

E-learning / consultoría en nutrición

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

Socio – Co-director

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

2001

5. ¿Con cuántos empleados inició?

Los actuales 2 socios

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

8 empleados

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

Es bajo para las tareas más importantes y medio para las tareas de administración, programación y diseño

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Temprana

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

Buscamos gente recomendada por amigos / familiares de confianza que muestren habilidades para el tipo de puesto.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

Revisamos mucho el trabajo que hacen (principalmente programadores) y usamos sitios como freelancer.com en algunos casos. Tenemos ya bastantes contactos por lo que es más fácil realizar pruebas de trabajo y luego definir si es adecuado. No tenemos un proceso de selección estandarizado, nos reunimos con ellos y analizamos trabajos y trayectoria.

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

No

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

Freelancer

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

No.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

En nuestro caso ofrecemos trabajo por objetivos (pueden trabajar en sus casas, siempre y cuando cumplan los objetivos) y excelentes compensaciones por hora de trabajo comparada al promedio.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

Flexibilidad horaria y home office. A nuestros empleados más antiguos obra social, Notebook y vacaciones extendidas.

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

Solo para los empleados más antiguos

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

Tratamos por estar por encima del mercado para trabajar con los mejores.

CUESTIONARIO N°19

STARTUP

1. Nombre de la Empresa:

Tienda Nube

2. ¿A qué se dedica?

Es una plataforma de e-commerce online para pymes y emprendedores que les ayuda a gestionar todo su negocio online de ventas sin conocimientos

técnicos. Nuestra misión es potencia que la gente viva una vida más emprendedora.

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

Fundador. Especialista en tecnología y producto. Lídero desarrolladores.

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

2011

5. ¿Con cuántos empleados inició?

5 Fundadores.

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente? 70 empleados

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

La rotación es baja, el porcentaje es confidencial.

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Nos encontramos en plena expansión.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

Al principio no tomábamos al proceso de selección con mucha seriedad. Comenzamos con referidos, amigos, o conocidos de nuestra red de contactos, porque queríamos tener gente de confianza.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

Hoy creemos que el equipo de trabajo es clave. Cuando son pocos empleados se siente el impacto, y hay poco tiempo para capacitarlo. Tienes que contratar gente con experiencia. Buscamos desde el principio APlayers, es decir, gente talentosa. El proceso es el siguiente, depende el puesto o perfil hacemos test online para todos, sirve para primer filtro, hace que sea más rápido el proceso, después un phonescreen (20-25 minutos, se le hacen una serie de preguntas), luego RRHH hace una entrevista cultural personalmente, para ver si la persona se

sentiría cómoda con los valores de la compañía. Si avanza en el proceso tiene una primera entrevista técnica con los managers, y después una segunda entrevista técnica, pedimos referencias y mandamos la carta oferta.

10. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

Conocidos y referidos.

11. Actualmente, ¿sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿cuáles?

Seguimos teniendo el canal de conocidos y referidos como principal fuente y después LinkedIn o Workable.

12. Al iniciar su actividad, ¿le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

No hacen exámenes preocupacionales, pero hacen exámenes técnicos.

CONDICIONES DE TRABAJO

13. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Creo que las condiciones de trabajo más importante para ofrecer a los candidatos es el buen ambiente laboral, o buen clima de trabajo, un ambiente motivador, dar siempre un feedback.

Beneficios

14. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿cuáles?

OSDE 310 para los empleados y el grupo familiar, clases de portugués en la oficina, home office, no hay horarios, pueden o no ir a la oficina.

15. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

OSDE 310

Remuneración

16. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

Por debajo del mercado o igual, no queremos pagar por encima para que la gente este comprometida con la empresa y no con la plata. Revisamos las compensaciones 2 veces por año para estar acorde a la inflación.

CUESTIONARIO N°20

STARTUP

1. Nombre de la empresa

Dafiti

2. ¿A qué se dedica?

E-commerce de indumentaria, hogar y accesorios

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

Analista de pago a proveedores

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

2012

5. ¿Con cuántos empleados inició?

Inicio con unos 10 empleados

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

1. roximadamente.

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

La rotación es bastante alta.

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Fase de expansión.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

Al principio había una sola persona de RRHH. Se contactaban a las personas por contactos o por fuentes como Zonajobs.

Realizamos la primera entrevista con RRHH, luego entrevista con supervisor o gerente general/ceo dependiendo el puesto. Y luego un examen médico.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

Antes había solo 1 persona en RRHH, ahora hay un departamento. El proceso se estandarizo y se formalizo.

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

Zonajobs

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

Seguimos usando las mismas pero le sumamos mas como por ejemplo redes sociales como LinkedIn y Facebook.

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

Psicotécnico y medico.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Un ambiente relajado, buen clima laboral, lugar de trabajo físico en condiciones para trabajar. Beneficios: flexibilidad de horario: trabaje por objetivos, viernes flex y más vacaciones: ejemplo 14 días hábiles

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

Flexibilidad de horario: trabajar por objetivos, viernes flex.

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

Si. Osde

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

Salarios de mercado, pero no por encima.

CUESTIONARIO N°21

STARTUP

1. Nombre de la Empresa

Auto Financia

2. ¿A qué se dedica?

Ventas de planes de ahorro FIAT en forma libre para diferentes concesionarias

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

Gerente - Fundador

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

Enero 2017

5. ¿Con cuántos empleados inició?

3 empleados

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

1. mpleados

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

Es baja.

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Fase de crecimiento.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto. Publicaciones de avisos online en Zonajobs o Clarín.

Realizamos una entrevista con una Psicóloga

10. Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

Si el mismo.

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

Zonajobs o Clarín Online

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles? Si, las mismas.

Si

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

Si, psicotécnico y médico.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Buen clima laboral y capacitación permanente, comisiones, trabajo estable.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

Buen clima laboral, capacitación permanente, horarios flexibles, homeoffice.

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

Si. Sindicato Smata/OSDE

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado? (por debajo, por encima o igual que el mercado).

Depende de las comisiones. Sueldo básico igual que el mercado(escala del sindicato)

CUESTIONARIO N°22

STARTUP

1. Nombre de la empresa

Qubit.tv

2. ¿A qué se dedica?

Nos dedicamos a brindar servicios de video demanda, como películas y series.

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

Gerente de tecnología, socio fundador

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

2011

5. ¿Con cuántos empleados inició?

Iniciamos 2 fundadores, Luis que tenía conocimiento del lado de contenidos y yo de tecnología. 2010 buscamos fondeo, consiguiéndolo a finales de 2010. En 2011 iniciamos con el desarrollo de producto sumando a 1 persona más de desarrollo, que era conocido mío.

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

Hoy en día contamos con 80-85 empleados

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

Al principio muy baja casi nula, sobre todo porque éramos pocos y todos trabajábamos intensamente. A medida que se sumaron más personas, por distintos motivos se fueron yendo otras, aunque actualmente seguimos teniendo un nivel bajo de rotación.

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Nos encontramos en la fase de crecimiento.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

Luis y yo nos conocimos en un encuentro de emprendedores mientras desarrollábamos un Posgrado en el San Andrés, ambos estábamos buscando emprender y la idea que tenía le gustó mucho. Los primeros recursos los conseguí a través de mis redes de contacto, de la facultad, toda gente de confianza ya que en los inicios valorás más la confianza que la expertise que tengan los perfiles.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

Hoy en día tenemos una persona de RRHH, y finanzas maneja lo que es la administración del personal, se hace un perfil requerido, y lo posteamos en LinkedIn. También usamos algunas consultoras muy chiquitas especializadas en IT para los perfiles más técnicos.

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

Redes de conocidos, referidos

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

LinkedIn, Bumeran, páginas específicas de IT y consultoras chiquitas.

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

Hacemos una evaluación técnica para los perfiles desarrolladores, y obligatoriamente evaluaciones psicotécnicas y médicas a todos los nuevos ingresos.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Creo que las condiciones de trabajo importantes para ofrecer a los candidatos son buenas oficinas, cómodas, con buenos amenities, beneficios, comedor, espacios de dispersión.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

Home office, 3 semanas de vacaciones, flexibilidad horaria, regalos, fiestas de fin de año, eventos after office, bonus por objetivos (mandos medios y superiores, y casos particulares).

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

Si, OSDE.

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

Nosotros damos salarios en promedio con el mercado, aunque queremos poder estar por encima del mismo para poder tener a los empleados de primer nivel.

CUESTIONARIO N°23

STARTUP

1. Nombre de la empresa

NatansBerries

2. ¿A qué se dedica?

Fabricación de dulces artesanales en la Patagonia y distribución de los mismos en BuenosAires.

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

Fundador

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

2014

5. ¿Con cuántos empleados inició?

4

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

9

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

Bajo.

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Crecimiento.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

En sus comienzos el proceso de selección se hacía a través de entrevistas directas y variaba según el puesto:

- Trabajadores de campo
- Vendedores
- Administrativos

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

Cambio muy poco, es algo a mejorar.

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

A través del boca a boca (contactos, amigos, familiares, etc)

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

Si, sigo utilizando las mismas.

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

Ninguno.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Las condiciones de trabajo creo que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos son: buena paga, horarios flexibles y buen trato o clima de trabajo.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

Durante la cosecha, se les ofrece a los cosechadores: Casa y comida. A los vendedores: comisiones altas.

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

Si.

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

Se compara con los competidores. En este momento se paga por arriba del promedio del mercado.

CUESTIONARIO N°24

STARTUP

1. Nombre de la Empresa:

JOKU

2. ¿A qué se dedica?

Nos dedicamos a la venta de calzado e indumentaria femenina.

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

Co-fundadora y administrativa.

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

Septiembre 2014.

5. ¿Con cuántos empleados inició?

3

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

Tres socias y 15 empleados en los distintos locales.

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

Medio.

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Expansión.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

Nuestro objetivo es escoger los candidatos más adecuados para las necesidades del cargo y la empresa. Nuestro proceso de selección actual es el mismo desde el 2014. Realizamos 2 entrevistas, pruebas de conocimiento o capacidad en el cargo.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

Si.

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

Reclutamiento interno y externo. Aprovechamos el potencial humano de la empresa motivando el desarrollo profesional, incentivamos la permanencia. A su vez, con el externo logramos aumentar el capital intelectual, y generar nuevas ideas en la empresa. Realizamos avisos en páginas de internet como Zonajobs, en redes sociales, presentación de candidatos por recomendación de empleados, y en nuestra base de datos de candidatos.

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

Las mismas.

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma).

Sí, medico y pruebas de nuestro sistema, programas básicos como Excel y de ventas.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Compensaciones menos visibles como seguridad e higiene en el empleo, transferencias a cargos más desafiantes que requieren mayor crecimiento, reconocimientos al empleado, permitir "hacer carrera" (oportunidades de crecimiento y

progreso), entorno de trabajo agradable, explicarles con claridad lo que se espera del puesto y darles feedback.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

Además de la remuneración básica y de los incentivos salariales ofrecemos beneficios. Beneficios legales: vacaciones, aguinaldo, obra social, jubilación, seguro de accidentes de trabajo, indemnización, salario-familia, salario maternidad. Beneficios adicionales: bonificaciones, descuentos en restaurantes, vacaciones adicionales.

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

Si.

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

Por arriba del mercado.

CUESTIONARIO N°25

STARTUP

1. Nombre de la empresa

Bukelo.com

2. ¿A qué se dedica?

Bukelo es un portal que centraliza todos los avisos de empleos en una misma página. Lo que ofrecemos es brindarle tanto a las empresas como a los candidatos la posibilidad de buscar un puesto en múltiples portales a la vez. Esta herramienta le facilita la búsqueda de empleo al trabajador.

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

Soy el socio fundador.

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

Hace 2 años se inició la idea y en Mayo lo lanzamos.

5. ¿Con cuántos empleados inició?

2 socios, mi socio es especialista en IT y sistemas, y yo tengo la red de contactos con RRHH.

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

Actualmente seguimos siendo nosotros 2 solos.

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

Cero.

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Recién nos encontramos en el nivel inicial.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

Trabajábamos juntos en la misma compañía, tenemos una buena relación, y queríamos desarrollar algo, con lo cual pusimos en marcha mi idea.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

No realizamos ningún proceso de selección, aunque estamos en la búsqueda de un freelance.

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

No.

12. Actualmente, ¿Sigues utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

No.

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

No.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Creo que es importante más allá de los beneficios que una startup pueda ofrecer (que generalmente son pocos), es la posibilidad de crecimiento, desafíos, flexibilidad, y una propuesta de valor completamente diferente a una compañía tradicional.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

No

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

No

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

Actualmente no estamos cobrando ningún salario, ya que todo lo que vamos obteniendo lo reinvertimos.

CUESTIONARIO N°26

STARTUP

1. Nombre de la empresa

Laburame

2. ¿A qué se dedica?

Ofrecemos una aplicación para búsquedas de trabajo a través del celular, a través de un algoritmo que lee tu CV y matchea con lo que se ofrece en el mercado.

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

CEO

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

Enero 2015

5. ¿Con cuántos empleados inició?

3 socios

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

3 socios

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

Cero.

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Nos encontramos en la fase temprana

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

3 socios amigos del colegio.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

No realizamos proceso de selección ya que realizamos todo nosotros, porque cada uno es especialista en un área en particular y nos complementamos

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

No.

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

No.

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

No.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Buen paquete accionario, equity, flexibilidad horaria, home office

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

No.

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

No.

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

Los socios no tenemos salarios todo se reinvierte.

CUESTIONARIO N°27

STARTUP

1. Nombre de la Empresa:

S4

2. ¿A qué se dedica?

Desarrollo de índices para la gestión de riesgo agrícola.

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

US Country Manager y Co fundador

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

Se inicio en diciembre del 2010

5. ¿Con cuántos empleados inició?

(Fundadores)12

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

18

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

Pasaron más de 50 personas.

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Temprana.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

Por lo general por referencias y contactos profesionales. No se contrato gestión de RRHH.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

Si. Por lo general lo entrevistan el CEO y uno de los fundadores.

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál? Contactos profesionales y referencias.

No

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas?

No utilizamos

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma).

No se realizan exámenes.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Un buen ambiente de trabajo, trabajo por objetivos.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

Obra social. Horarios Flexibles. Home office.

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

OSDE 2010

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado? (Por debajo, por encima o igual que el mercado)

Por debajo del mercado y bonus.

CUESTIONARIO N° 28

STARTUP

1. Nombre de la empresa

VIAEDU

2. ¿A qué se dedica?

Hacemos orientación vocacional digital (100% online).

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

Soy co-fundadora y responsable de marketing y ventas.

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

Agosto 2015

5. ¿Con cuántos empleados inició?

Un solo empleado.

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

Siete y próximamente ingresa un pasante.

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

Nulo

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Fase de Crecimiento.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

La primera chica que incorporamos, fue una psicopedagoga y lo hicimos por nuestros propios medios mediante gente conocida o redes sociales. Publicamos algunos anuncios haciendo una descripción del puesto. Más que nada por recomendación. Al ser una Startup, se está en una etapa de desarrollo, por lo que incorporar gente no es una tarea sencilla. Necesitamos incorporar gente que le motive la idea, y que ya asuma que al entrar puede funcionar o no. Por eso nos gusta la idea de elegir gente recomendada o conocida que confíe y quiera participar en el proyecto.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

En cuanto al proceso de reclutamiento cambió ya que hace un poco tuvimos dos búsquedas, una para un diseñador web y un programador, y ya que eran perfiles más difíciles de conseguir, la brecha de conocidos se achica. Por eso, lo hicimos mediante una organización que se llama “Puerta 18” que tiene un programa para incorporar gente a tu compañía mediante un acuerdo tripartito con el Gobierno de la Ciudad, dónde ellos se hacen cargo del costo del empleado y nosotros pagamos solamente una suma de \$1800, pagándole el seguro de trabajo. Forman parte de éste acuerdo: El gobierno, Puerta 18 y la empresa que contrata.

El proceso no cambió por el puesto, sino que cambió por los estadios de la compañía. Al principio fue por conocidos por el momento de la compañía, pero después empezamos a conocer distintas formas de incorporar gente en cuanto al origen y a la fuente de selección.

En cuanto al proceso que viene después del reclutamiento, nunca cambió ya que nosotros los fundadores somos los que hacemos las entrevistas, y lo hacemos muy informal llegando a una conclusión al final de quién es el elegido. Tampoco hay proceso de análisis clínicos ni tests psicológicos.

Nuestro proceso trata de 1 o 2 entrevistas, nos ponemos de acuerdo entre los fundadores e ingresa el candidato.

Generalmente, incorporar personal en una startup es muy costoso, por eso las startups prefieren tercerizar ya que es mucho más fácil.

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

La fuente que utilizamos fueron siempre las mismas, o por conocidos, por redes sociales, LinkedIn, o por este programa mencionado Puerta 18.

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

Si, utilizamos las mismas.

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

No, no realizamos ningún examen.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Para nosotros lo más importante es el involucramiento de futuros empleados con la idea, es decir que les motive el proyecto de negocios y quieran ser parte, ya que los sueldos no van a ser altos. Generalmente apuntamos a un perfil de gente particular que le guste hacer un poco de todo y que se quieran meter en el negocio.

Otras condiciones que creemos importantes son: un ambiente de trabajo relajado, flexibilidad horaria y que no exista la burocracia.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

No, no ofrecemos.

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

No. Únicamente por estar contratados por el programa comentado "Puerta 18". Uno solo es monotributista, y los demás son parte del programa.

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

Son bajos comparados a las empresas del mercado ya que es muy costoso. Cobran \$5000 y son muy junior y estudiantes. Nosotros nos orientamos a perfiles de chicos que quieran desarrollarse e involucrarse con el tema.

CUESTIONARIO N°29

STARTUP

1. Nombre de la Empresa

Razón Social: MLL S.R.L Nombre de fantasía: Un Mate.

2. ¿A qué se dedica?

Trabajamos con 3 unidades de negocios: Exportación de los accesorios (mates, bombillas, termos, etc);- Brokers (o facilitadores de negocios) de Yerba Mate, hacemos la intermediación entre comprador y vendedor.-Venta de nuestra línea de mates en el mercado local

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

Socio-Fundador.

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

Octubre de 2010

5. ¿Con cuántos empleados inició?

2 empleados.

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

4 empleados.

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

Bajo. Ya que terciarizamos mayormente

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Estamos en crecimiento.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

Ponderamos principalmente las cualidades personales por sobre las capacidades técnicas, ya que estas últimas pueden enseñarse.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

Terciarizamos, pero mantenemos la misma filosofía con los proveedores que elegimos. Deben ser confiables, consecuentes con sus palabras, mentalidad win-win y tener visión a largo plazo.

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

No.

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

No.

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

No.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Es fundamental tratar bien a la gente, tienen que saber que son tenidos en cuenta como personas y no solo por sus obligaciones dentro de la organización. Debe ser cómodo, tener un clima distendido, tener posibilidad de aportar ideas y tomar decisiones por cuenta propia. Esto generará confianza en los empleados y les permitirá crecer profesionalmente, desvinculando a aquellos en cargos superiores del micro-management y la ineficiencia por duplicación del trabajo.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

Horario flexible de 10 a 16 horas, con almuerzo cubierto y Miércoles de Home office.

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

No, los aportes van a cada empleado, y ellos abonan la diferencia si existiere.

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

Combinación entre sueldo fijo y porcentaje de ganancia de la empresa, el sueldo lo marca el éxito de la empresa, motivando a cada uno a velar por el bien de la sociedad.

CUESTIONARIO N°30

STARTUP

1. Nombre de la empresa

Gestión Forward SRL

2. ¿A qué se dedica?

Comercio exterior, despachante de aduana.

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

Socio Gerente.

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

Como unipersonal, Noviembre de 2013, Como SRL Julio 2015

5. ¿Con cuántos empleados inició?

Como unipersonal, el primer empleado fue en 2016

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

4

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

Bajo (renuncio un solo empleado).

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Fase temprana.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

El primer empleado fue por recomendación, por una cuestión de confianza. El primer proceso importante de selección fue cuando trajimos un gerente operativo que buscamos por ZonaJobs. Todo lo que podemos conseguir por gente recomendada o de confianza, optamos por esa vía si cumple con los requisitos que buscamos. Caso contrario, vamos a ZonaJobs o grupos de Facebook del rubro donde se busca/ofrece trabajo. Tratamos de apuntar a gente joven, que podemos formar a nuestra necesidad.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

Si.

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

ZonaJobs, Grupos de Facebook del rubro

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

Si, usamos las mismas y recomendaciones.

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

Solo en el caso del gerente operativo se le realizo un examen técnico para saber si estaba capacitado para el puesto

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Oportunidades de crecimiento, salud prepaga, ambiente de trabajo amigable

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

Si. Prepaga.

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

Si, OSDE.

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

Para una categoría Junior, \$13000 en mano, para un semi senior \$15000, para un gerente operativo \$28000, gerente general \$50000

CUESTIONARIO N°31

STARTUP

1. Nombre de la empresa

Eventos Para Vos.

2. ¿A qué se dedica?

Es una organización integral de viajes para jóvenes de entre 20 y 35 años con destinos de nacionales, de diversión. Armamos paquetes turísticos completos para la Fiesta Nacional de la Cerveza, Carnavales.

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

Soy el fundador y organizador. No tengo más estructura que algunos servicios tercerizados.

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

Los primeros pasos fueron en el 2010. Trabajo en forma exclusiva y con imagen institucional desde fines de 2013

5. ¿Con cuántos empleados inició?

Éramos 2 socios durante 2010 y 2011, cuando aún era un hobby, un extra a nuestros trabajos. Luego quedé yo solo organizando desde 2012.

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

Yo solo.

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

Nulo.

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Temprana.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

Contratamos principalmente servicios de diseño, comunicación, producción audiovisual, marketing digital.

Además por supuesto los coordinadores para los viajes, que no trabajan en forma fija, sino que se determinan previamente a cada viaje. Algunos llevan ya 2 o 3 años realizándolos, y sólo cobran por las tareas que realizan durante el fin de semana del viaje. Ya que es en el único momento que intervienen en la empresa, para coordinar los grupos. Generalmente son amigos que ya conocen los viajes y se copan con la idea de repetirlos. Para seleccionar quienes van a ser nuestros proveedores de servicios, generalmente nos manejamos con conocidos o referencias, y siempre son emprendedores también, que intenten entender el estado de situación y la visión de la empresa. Las veces que cambiamos proveedores, fue porque los resultados no eran esperados, por cambios en la temporada que nos hicieran reducir presupuesto, o porque las formas de trabajo no coincidían.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

Desde el principio cambió, si, ya que ahora lo primero que observo es la profesionalidad del posible proveedor, antes de fijarme si es un conocido o no, o recomendado de un amigo. Sino que apuntamos a entablar una relación profesional en el largo plazo, y no para cuestiones puntuales solamente, o mirando el resultado en el corto plazo.

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

No.

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?

No.

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

No.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

A la hora de ofrecer un puesto de trabajo, considero que son importantes: el ambiente laboral, la predisposición a escuchar los problemas del empleado y buscarles solución. Incentivar y premiar la iniciativa propia, la pro actividad. Fomentar la toma de decisiones y la asunción de las responsabilidades propias del puesto. Mantener la motivación y las perspectivas de progreso como motor para la mejora de la organización.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

No.

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

No.

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

En nuestro caso, la remuneración pautada se fija al considerar la calidad del servicio contratado, los valores promedios del mercado, y la posible tasa de retorno que ese servicio me va a otorgar. Si estos números están dentro de las posibilidades y las expectativas de utilidades de la empresa, se contrata, sino, se negocia o se busca otro que esté a nuestro alcance.

CUESTIONARIO N°32

STARTUP

1. Nombre de la empresa

ELEPANTS

2. ¿A qué se dedica?

Venta de ropa.

3. ¿Qué cargo ocupa en la compañía?

Fundador.

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

4. ¿Cuándo se inició el emprendimiento?

Octubre 2012. 2013 me asocio con mi amigo Fermín, y en agosto 2014 montamos nuestra primera oficina.

5. ¿Con cuántos empleados inició?

Yo solo. Haciendo showrooms.

6. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

80 empleados.

7. ¿Cuál es el nivel de rotación?

Medio

8. ¿En qué fase del ciclo de vida de una startup se encuentra su compañía?

Expansión.

PROCESO DE SELECCIÓN

9. ¿Cómo realizaba el proceso de selección en sus comienzos? ¿Varía depende el puesto? En el caso de que varíe, describa según el puesto.

Empezamos con pocas personas haciendo todo nosotros como un equipo, pero nos empezamos a dar cuenta que no estábamos cumpliendo bien con las cosas en tiempo y forma, por lo que empezamos a buscar a gente que haga lo que no nos gustaba hacer.

Al principio, nosotros hacíamos las entrevistas para un puesto específico, pero las cosas no funcionaban porque no teníamos bien en claro cómo hacerlas, como hacer una descripción de puestos, qué era lo que necesitábamos, y cometíamos muchos errores como contratar gente que no servía. También estábamos creciendo mucho, por lo que teníamos muchos pedidos de empleados que no sabíamos cómo manejarlo. En ese entonces, nos dimos cuenta que necesitábamos a alguien que sepa más del tema, entonces decidimos formar un área de RRHH con gente que tenga más experiencia, y sea más senior como para que organice bien todo esa área. Una vez que entró Inés todo dio un giro para mejor. (Hacía las entrevistas, los psicotécnicos, el organigrama, la descripción de puestos, evaluaciones de desempeño)

Todo el proceso de reclutamiento era por conocidos, y amigos que se interesaban en el negocio.

10. ¿Realiza el mismo proceso de selección que al comienzo de sus actividades? ¿En qué cambió?

En cuanto al reclutamiento, seguimos buscando por amigos y conocidos, pero hay puestos en los que necesitamos gente más profesional tal vez, entonces empezamos a buscar por fuentes (LinkedIn), redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter), o tercerizamos por consultoras. Después los CVs que llegan se filtran, y se presentan.

En cuanto a las entrevistas, a diferencia del principio que las hacíamos nosotros los fundadores, formamos un área de RRHH donde son aquellas personas las que se encargan de las entrevistas, de seleccionar, de los psicotécnicos.

11. ¿Utilizaba alguna fuente de reclutamiento? ¿Cuál?

Amigos, conocidos, consultoras, redes sociales, o fuentes como LinkedIn.

12. Actualmente, ¿Sigue utilizando las mismas? En caso de no ¿Cuáles?
Si.

13. Al iniciar su actividad, ¿Le realizaron algún examen de ingreso a los candidatos? (Psicotécnico, Médico, Ambiental, Idioma)

Al principio no, hoy en día hacemos sólo psicotécnico.

CONDICIONES DE TRABAJO

14. ¿Qué condiciones de trabajo creen que son importantes para ofrecer a la hora de atraer candidatos?

Lo que creo más importante, es el involucramiento de la gente en el negocio. Que tengan ganas de trabajar acá, y de ser parte del crecimiento de la empresa. Somos un semillero que se fue armando, como las condiciones, el organigrama, los manuales de procedimientos. Muchos de los que entran a trabajar están por las posibilidades y oportunidades.

Flexibilidad, clima laboral fresco y con mucha armonía, buena onda, no hay burocracia.

Beneficios

15. ¿Ofrecen beneficios actualmente? ¿Cuáles?

Flexibilidad horaria, día de cumpleaños (Medio día), sorteos internos, 50% de descuento en la compra de productos, Estudio clínico 1 vez por año, algunos tienen teléfono. Home office.

16. ¿Cuentan con alguna cobertura médica?

Si. OSDE 210.

Remuneración

17. ¿Qué rangos salariales manejan para poder competir con los salarios del mercado?

Somos una empresa joven, por lo que no tenemos los sueldos que tiene una empresa grande. No son sueldos malos, porque el promedio de edad es de 27 años. Hay gente que entro hace dos años que tal vez cobran \$6.000 y hoy en día son gerentes de área y su sueldo se triplicó. Estamos en la media.

6.2. Encuesta

Sección 1 de 3



¿Estarías dispuesto a trabajar en una STARTUP?

Esta encuesta anónima es realizada para el Trabajo de Investigación Final de la Licenciatura en Recursos Humanos en UADE, donde se busca recabar información para determinar el nivel de interés de las personas de formar parte de empresas que tienen poco tiempo en el mercado.

Edad *

18-22

23-27

28-32

+ 33

Sexo *

Femenino

Masculino

Ocupación *

Estudia

Estudia y trabaja

Trabaja

No estudia ni trabaja

¿En qué tipo de empresa trabajas? *

- PyME
- Multinacional
- Emprendimiento propio
- Startup
- No trabajo
- Otra...

¿A qué rubro pertenece la empresa? *

- Comercial
- Industrial
- Estado
- Desarrollo/Sistemas
- Otra...

¿En qué área trabajas? *

- Marketing/Comunicaciones
- Administración/RRHH
- Contabilidad/Finanzas
- Sistemas/IT/Desarrollo
- Atención al Cliente/Ventas
- Operario
- Otra...

Considerando una escala del 0 al 4, ¿Estarías dispuesto a trabajar en una empresa que se encuentra en sus inicios? *

	0	1	2	3	4	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo				

Considerando una escala del 0 al 4, al momento de aplicar a un puesto de trabajo, le doy importancia al tamaño que tenga la empresa *

	0	1	2	3	4	
Sin importancia	<input type="radio"/>	Extremadamente importante				

Considerando una escala del 0 al 4, a la hora de elegir un trabajo, le doy importancia a la antigüedad que tenga la compañía en el mercado *

	0	1	2	3	4	
Sin importancia	<input type="radio"/>	Extremadamente importante				

Considerando una escala del 0 al 4, dejaría mi puesto de trabajo en una empresa con más cantidad de años en el mercado, por uno en una empresa que recién comienza sabiendo que puede haber incertidumbre *

	0	1	2	3	4	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Completamente de acuerdo				

Considerando una escala del 0 al 4, ¿Qué conceptos son los que me motivarían a cambiar de puesto/empleo? *

Fila 1	Flexibilidad Horaria	Columna 1	0
Fila 2	Remuneración	Columna 2	1
Fila 3	Home Office	Columna 3	2
Fila 4	Almuerzos Cubiertos	Columna 4	3
Fila 5	Clases de idiomas	Columna 5	4
Fila 6	Vacaciones adicionales		
Fila 7	Espacio de recreación		

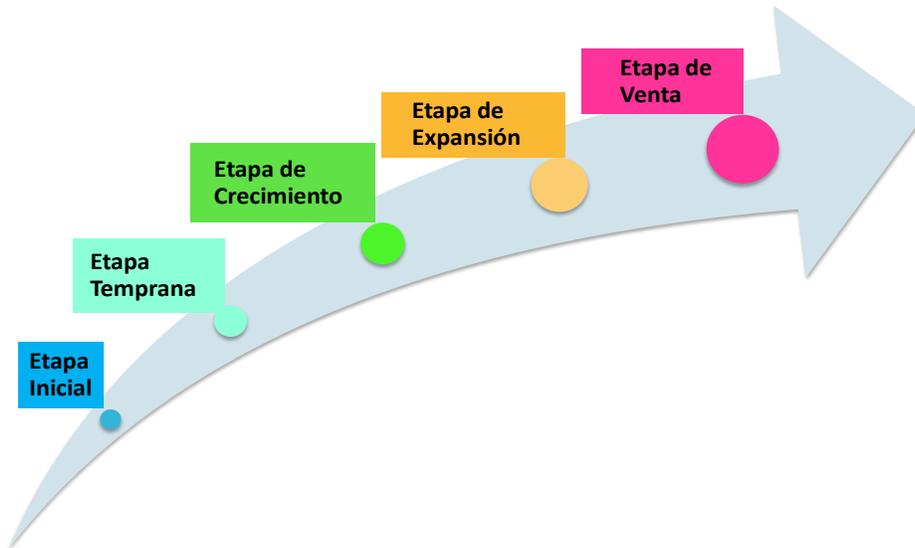
6.3. Presentación Oral – Power Point



¿QUÉ SON LAS STARTUPS?



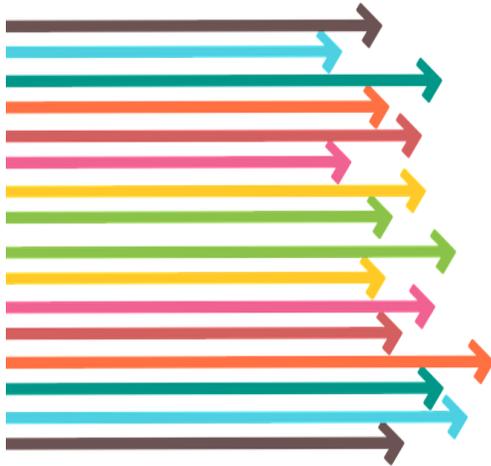
ETAPAS DE LAS STARTUPS



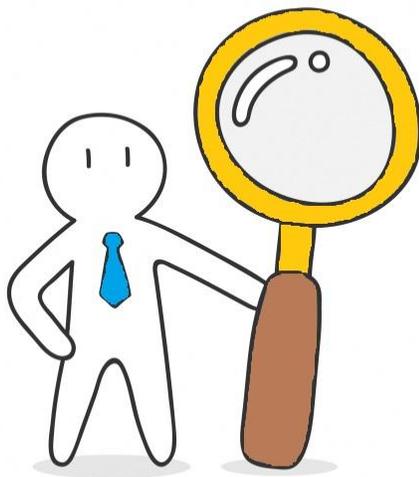
PROCESO DE SELECCIÓN



OBJETIVO GENERAL



ANALIZAR LA SELECCIÓN E
INCORPORACIÓN DEL
PERSONAL EN LAS
STARTUPS EN ARGENTINA.



HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

- ENTREVISTAS
- ENCUESTAS

ENTREVISTAS



OBJETIVO 1

DESCRIBIR LAS PRINCIPALES
CARACTERÍSTICAS Y CONSECUENCIAS DEL
PROCESO DE SELECCIÓN EN LAS STARTUPS

ETAPA INICIAL

EMPRESA	Bukelo	TravelPaq	Avancargo	Llamando al Doctor
RECLUTAMIENTO	Conocidos	Conocidos, Alumnos de la Universidad de San Juan	Conocidos y referidos	No realizan proceso de selección
ENTREVISTA	No realizan	Entrevista personal con alguno de los fundadores	No realizan	Tercerizan
EXAMEN TÉCNICO	No	Test con problemas de desarrollo para solucionar	No	No
EXÁMENES PREOCUPACIONALES	No	No	No	No

ETAPA TEMPRANA

EMPRESA	ToBuy.com	Lowell's Biegarten	DeArriba!	Tally	Sqalmon S.R.L	Laburame	Hamburgo Burgers	GenComex	NutriInfo	Gestión Forward S.R.L	Eventos Para Vos!	S4
RECLUTAMIENTO	Headhunter	Tercerizan según el puesto	Conocidos, amigos o referidos	Contactos del rubro	Tercerizan mediante proveedores	No	Conocidos, amigos	Indeed, LinkedIn, bolsas de trabajo de emprendedores	Recruiter freelance	Facebook o Zonajobs	Conocidos o referidos	Conocidos o referidos
	Redes de contacto personal	Conocidos, amigos, referidos								Referidos		
ENTREVISTA	Si, con el fundador	Si, con el CEO	Si	Si, con fundador	No	No	Si, con fundador	Si, con el fundador	Si con los fundadores	Si con los fundadores	Si con los fundadores	Si, con el CEO o fundadores
EXAMEN TÉCNICO	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si, depende el puesto	No	No
EXÁMENES PREOCUPACIONALES	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No

ETAPA DE CRECIMIENTO

EMPRESA	The food Market	Old Georgian Club A.C.	We Store Solutions	Viaedu	NatansBerries	Qubit.tv	Un Mate	Auto Financia
RECLUTAMIENTO	Conocidos	Conocidos o referidos	UpWork	Amigos, conocidos	Contactos, amigos, referidos	Consultoras	Consultoras	Zonajobs o Clarín
	Facebook	Redes sociales, o bolsa de trabajo de ex alumnos	Recruiter Freelance	LinkedIn u organización "Puerta 18"		LinkedIn, Bumeran, páginas específicas de IT		
ENTREVISTA	Entrevista	Primer entrevista con un representante del área	Depende el puesto, con la fundadora o con la recruiter freelance	1 o 2 entrevistas con los fundadores	Entrevista directa con el fundador	1 Entrevista con la persona encargada de RRHH	Tercerizan mediante consultoras	Entrevista con Psicóloga
EXAMEN TÉCNICO	No	Examen de idioma	No	No	No	Evaluación técnica para los perfiles desarrolladores	No	No
EXÁMENES PREOCUPACIONALES	No	Si	No	No	No	Si	No	Si

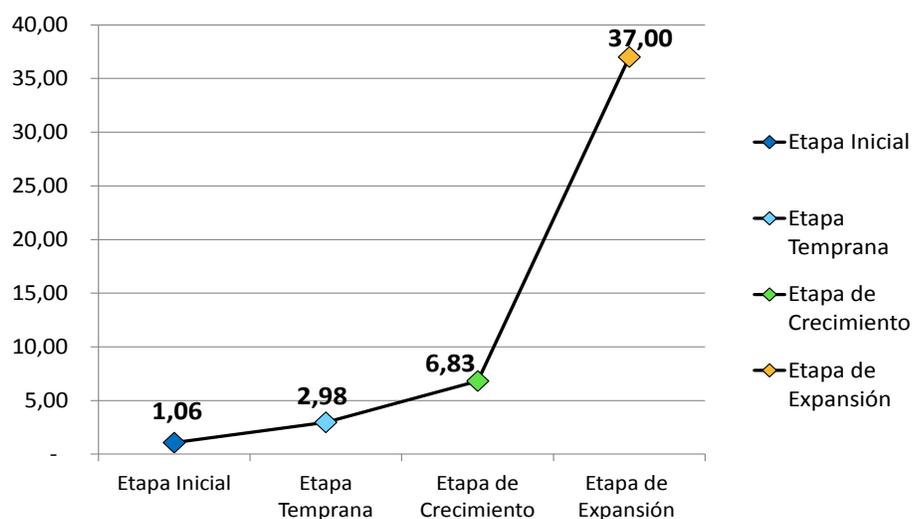
ETAPA DE EXPANSIÓN

EMPRESA	Süss Cupcake Café	Kenko Sushi	Etermax	Dafiti	Tienda Nube	Elephants	JOKU
RECLUTAMIENTO	Zona Jobs, bolsa de empleo del IAG	Bumeran, Computrabajo, Zonajobs	LinkedIn, Bumeran, Zonajobs, bolsa de empleo, diario	Zonajobs, Facebook, LinkedIn	Canal de referidos	Conocidos, amigos, referidos	Zonajobs, redes sociales, base de datos de candidatos
	Contactos del rubro		Tercerizan		LinkedIn, Workable	Tercerizan	
ENTREVISTA	Si, con el encargado	Si, con el encargado	Entrevista con RRHH	Si, con RRHH	Entrevista cultural con RRHH	Si, con RRHH	Entrevista con RRHH
			Entrevista con equipo técnico		Entrevista técnica n°1		Entrevista con supervisor de área
			Entrevista técnica n°2				
EXAMEN TÉCNICO	Si, gastronómico	No	Si	No	Si	No	Si, prueba de conocimiento
EXÁMENES PREOCUPACIONALES	No	Si	Si	Si	No	Si	Si

OBJETIVO 2

DETERMINAR EL CRECIMIENTO EN NÚMERO PROMEDIO DE EMPLEADOS EN LAS STARTUPS

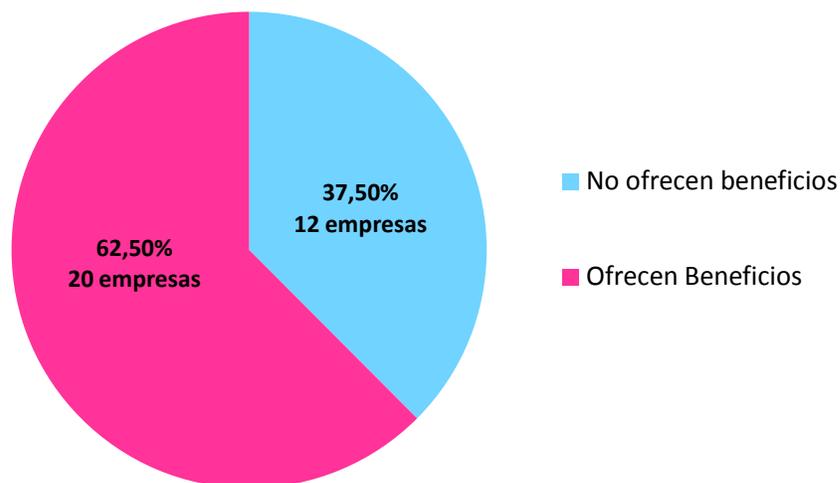
2- DETERMINAR EL CRECIMIENTO EN NÚMERO PROMEDIO DE EMPLEADOS EN LAS STARTUPS



OBJETIVO 3

DETERMINAR LOS BENEFICIOS OFRECIDOS POR LAS STARTUPS

3- DETERMINAR LOS BENEFICIOS OFRECIDOS POR LAS STARTUPS



Total: 32 empresas

ETAPA INICIAL

Empresas	Flexibilidad	Home Office	Vacaciones adicionales	Día de cumpleaños	Prepaga	Descuentos	Premios/Sorteos/Reconocimientos	Clases de idiomas	Telefono/Notebook	Snacks	Transporte	Viernes Flex	Almuerzo Cubierto
Llamando al doctor	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Avancargo	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
TravelPaq	Si	Si	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No
Bukelo	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No

ETAPA TEMPRANA

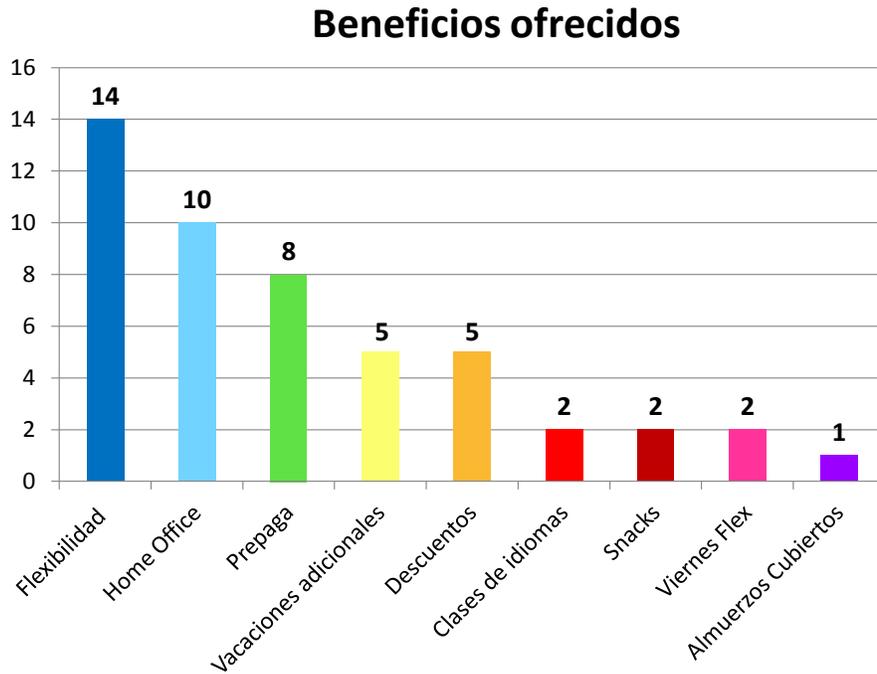
Empresas	Flexibilidad	Home Office	Vacaciones adicionales	Día de cumpleaños	Prepaga	Descuentos	Premios/Sorteos/Reconocimientos	Clases de idiomas	Telefono/Notebook	Snacks	Transporte	Viernes Flex	Almuerzo Cubierto
Toy Buy	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Lowells Biegarten	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
DeArriba!	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Tally- Por app resto	Si	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Sqalomon SRL	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Laburame	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Hamburggo Burgers	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
GanComex	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Nutrinfo SRL	Si	Si	Si	No	Si	No	No	No	Si	No	No	No	No
S4	Si	Si	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	No
Gestion Forward SRL	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No	No
Eventos Para vos	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No

ETAPA DE CRECIMIENTO

Empresas	Flexibilidad	Home Office	Vacaciones adicionales	Día de cumpleaños	Prepaga	Descuentos	Premios/Sorteos/Reconocimientos	Clases de idiomas	Telefono/Notebook	Snacks	Transporte	Viernes Flex	Almuerzo Cubierto
The Food Market	No	SI	No	No	No	SI	No	No	No	No	No	No	No
Old Georgian Club A.C.	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
We Store Solutions	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Viaedu	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Auto Financia	SI	SI	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Natars Berries	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Qubit.Tv	SI	SI	SI	No	SI	No	SI	No	No	No	No	No	No
Un Mate	SI	SI	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	SI

ETAPA DE EXPANSIÓN

Empresas	Flexibilidad	Home Office	Vacaciones adicionales	Día de cumpleaños	Prepaga	Descuentos	Premios/Sorteos/Reconocimientos	Clases de idiomas	Telefono/Notebook	Snacks	Transporte	Viernes Flex	Almuerzo Cubierto
SüsCupcake Caffé	No	No	SI	No	No	SI	No	No	No	No	No	No	No
Kenko Sushi	No	No	No	No	No	No	SI	No	No	No	No	No	No
Etermax	No	No	No	No	SI	SI	No	SI	No	SI	SI	SI	No
Dafiti	SI	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	SI	No
Tienda Nube	SI	SI	No	No	SI	No	No	SI	No	No	No	No	No
Elephants	SI	SI	No	SI	SI	SI	SI	No	SI	No	No	No	No
Joku	No	No	No	No	No	SI	No	No	No	No	No	No	No

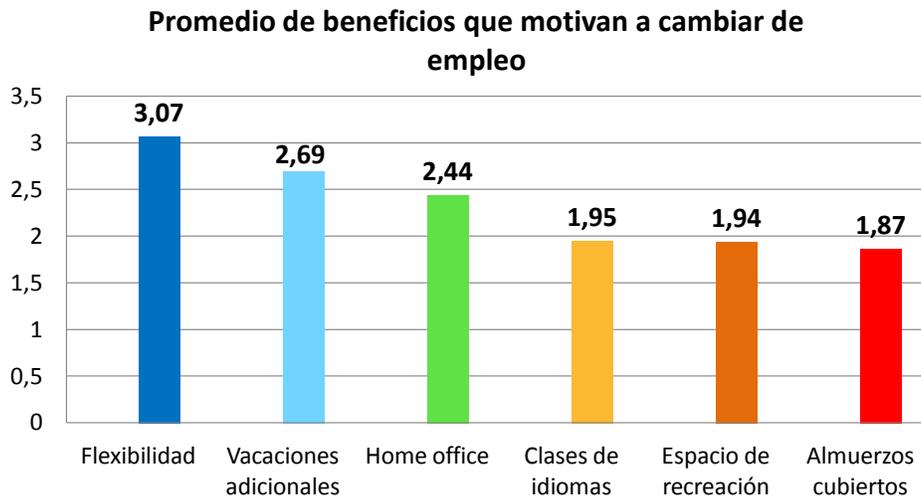


OBJETIVO 4

DETERMINAR QUÉ BENEFICIOS
MOTIVAN A LAS PERSONAS A
CAMBIAR DE EMPLEO

ENCUESTAS

4- DETERMINAR QUÉ BENEFICIOS MOTIVAN A LAS PERSONAS A CAMBIAR DE EMPLEO



Muestra: 534 encuestados

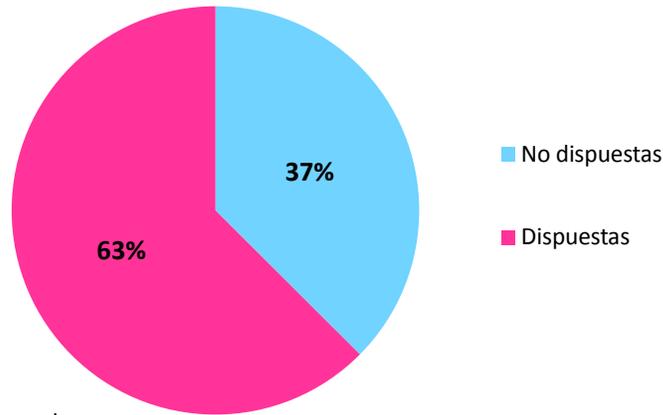
OBJETIVO 5

DETERMINAR EL NÚMERO DE PERSONAS DISPUESTAS A TRABAJAR EN STARTUPS

ENCUESTAS

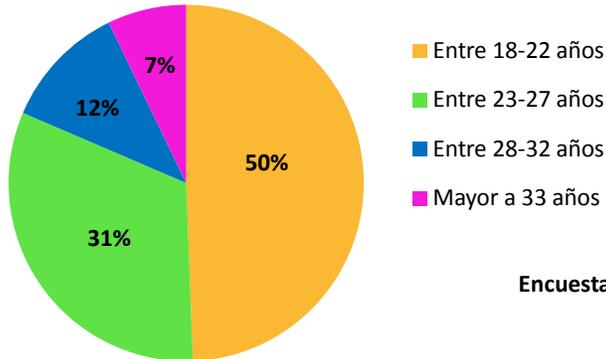
5- DETERMINAR EL NÚMERO DE PERSONAS DISPUESTAS A TRABAJAR EN STARTUPS

Personas dispuestas a trabajar en una empresa en sus inicios



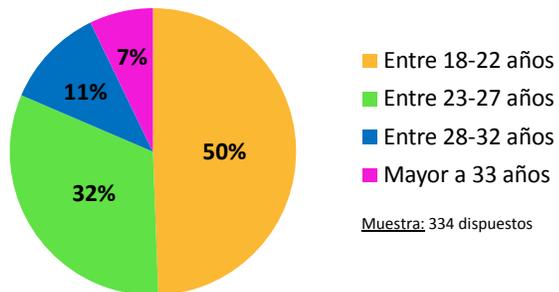
Muestra: 534 encuestados

Porcentaje de encuestados según rangos de edad



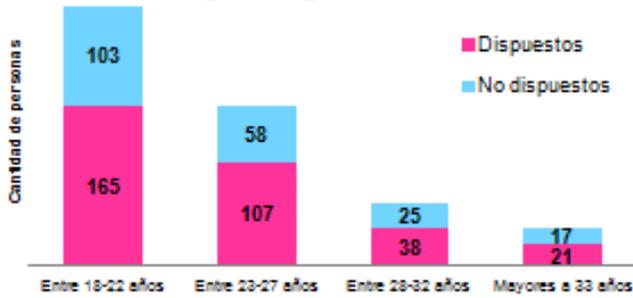
Muestra: 534 encuestados

Encuestados dispuestos a trabajar en una empresa en sus inicios

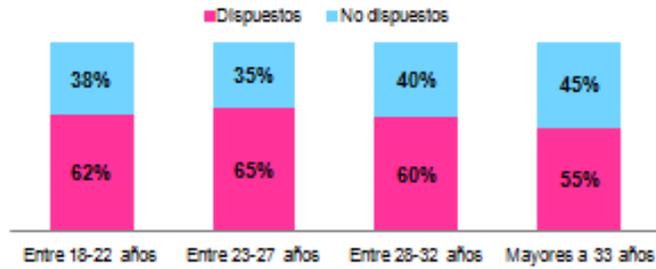


Muestra: 334 dispuestos

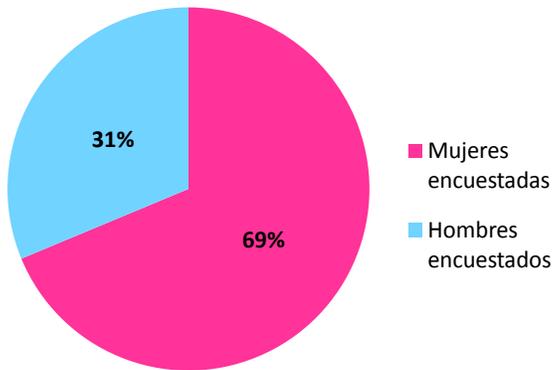
Cantidad de personas dispuestas a trabajar en una empresa en sus inicios según rangos de edad



Porcentaje de personas dispuestas a trabajar en una empresa en sus inicios según rangos de edad

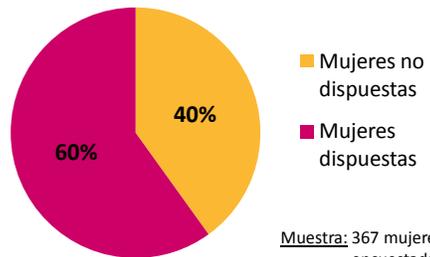


Porcentaje de encuestados según género



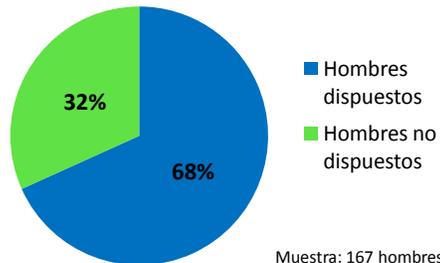
Muestra: 534 encuestados

Mujeres dispuestas a trabajar en una empresa en sus inicios



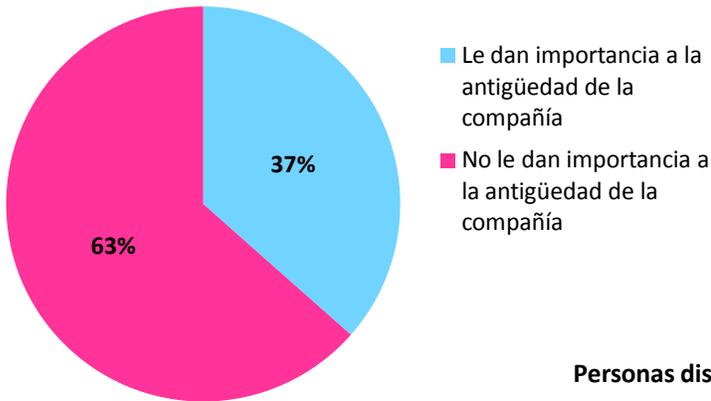
Muestra: 367 mujeres encuestadas

Hombres dispuestos a trabajar en una empresa en sus inicios



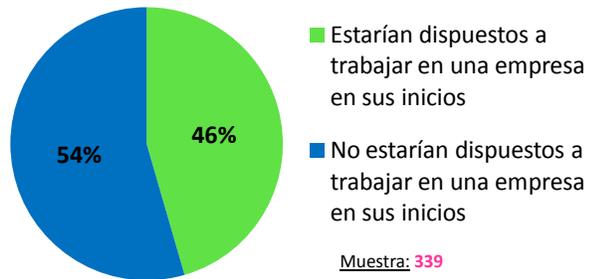
Muestra: 167 hombres encuestados

Grado de importancia a la antigüedad de la compañía



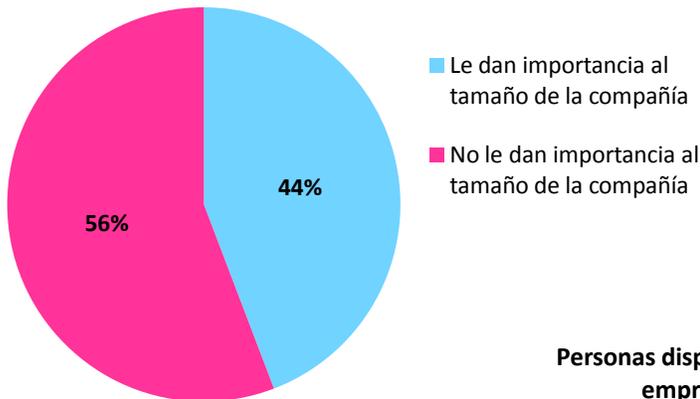
Muestra: 534 encuestados

Personas dispuestas a trabajar en una empresa en sus inicios



Muestra: 339

Grado de importancia al tamaño de la compañía



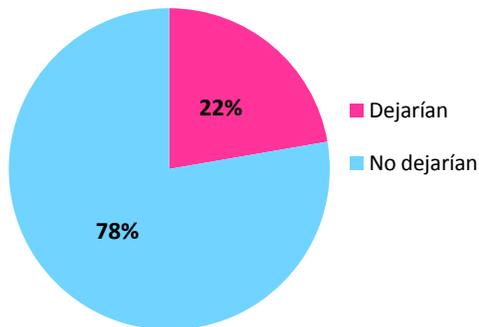
Muestra: 534 encuestados

Personas dispuestas a trabajar en una empresa en sus inicios



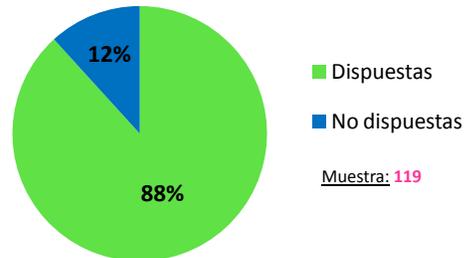
Muestra: 298

Porcentaje de encuestados que dejarían su trabajo en una empresa con mayor trayectoria a una en sus inicios



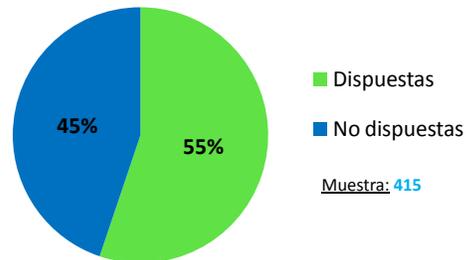
Muestra: 534 encuestados

Disposición a trabajar en una empresa en sus inicios de quienes dejarían un trabajo en una empresa con mayor trayectoria



Muestra: 119

Disposición a trabajar en una empresa en sus inicios de quienes no dejarían un trabajo en una empresa con mayor trayectoria



Muestra: 415

CONCLUSIONES

- Las startups no tienen un proceso de selección determinado o establecido.
- Las startups multiplican su número de empleados a medida que avanzan por las distintas etapas.
- Las empresas emergentes suelen ofrecer beneficios a su personal.

- Los principales beneficios que motivan a las personas a cambiar de empleo son la flexibilidad horaria, las vacaciones adicionales y el home office, siendo éstos de igual relevancia tanto para hombres como para mujeres.
- Las personas poseen mayor disposición a trabajar en una empresa en sus inicios.

EN UNA STARTUP TODOS SON IMPRESCINDIBLES

CADA CONTRATACIÓN ES CLAVE, YA QUE LA
PERSONA CONTRATADA TENDRÁ UN PESO QUE
MARCARÁ LA DIFERENCIA ENTRE EL ÉXITO Y EL
FRACASO DEL PROYECTO.



7. Bibliografía

Barrero, Fernando (2016). *Capital de riesgo para apoyar a nuevos negocios*. Disponible en: <http://www.revistamercado.do/app2/capital-de-riesgo-para-apoyar-a-nuevos-negocios/>

Blank, S. (2012). “*Search versus Execute*”. Blog de Steve Blank disponible en <http://steveblank.com/2012/03/05/search-versus-execute> consultado por última vez el 28/01/2013.

Bonache, J. y Cabrera, A. (2004) “*Dirección Estratégica de Persona,*”, en Gómez Mejía, L., Egatz, A. y Larraza, M. (comps.) *Gestión de recursos humanos e innovación*. Madrid: Pearson Educación, pp. 423-450

Burns, T. y Stalker, G. M. (1994) “*The Management of Innovation*”, Open System Rational Models. Oxford University Press, USA, pp.103-108.

ByHours.com (2014), *¿Cómo se aplica una política de rrhh en una startup? ¿Y en una gran empresa?* Extraído de <http://blog.byhours.com/blog/2014/03/18/como-se-aplica-una-politica-de-rrhh-en-una-startup-y-en-una-gran-empresa>

Cabello, C.; Carmona, A. y Valle, R. (2002) “*Características de las empresas innovadoras: un estudio casos en empresas de diversos sectores*”. XII Congreso Nacional de ACEDE. Las tecnologías de la información y comunicaciones en la empresa: cooperación y competencia, septiembre de 2002, pp. 1-21.

Calderazi, José María (2015) *Ley de Contrato de Trabajo Argentina: Ley N° 20.744*. Texto ordenado por Decreto 390/1976. Contadores.com.ar. Extraído de: https://books.google.com.ar/books?id=7hXyCQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Calloway, J y Newman, E. (1964). *Diccionario de las Relaciones Humanas*. Editorial Troquel.

Chiapello E. (1998) *Artistes versus managers: le managementculturelface à la critique artiste*, EditionsMétailié, Paris.

De Ansorena, A. (2005). *15 Pasos para la selección de Personal*. Editorial Paidós.

De Torres Carbonell, Silvia (2015) *Resumen Ejecutivo GEM Argentina 2015*.
Extraído de: <http://www.gemconsortium.org/country-profile/36>

Dunnette, M. (1974). *Selección y administración de personal*. México: CECSA.

Febrier, Alexandra. (2015). *Recursos Humanos/Compensación y beneficios*.
Extraído de:

<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/30/recursos-humanoscompensacion-y-beneficios/>

Ferre Jean Luc (2000) *Les start-up, nouvelleéconomie, nouveleldorado? Les essentiels*. Milan, Toulouse.

Formichella, M y Massigoge, J. (2004). *El Concepto de Emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Editorial INTA. p.7.
Recuperado de www.inta.gov.ar/barrow/info/indices/tematica/desarrollo_local.htm

Freire, Andy. (2004) *Pasión por emprender: de la idea a la cruda realidad*. 1a ed. Buenos Aires: Aguilar, 2004. 239 p. ISBN 9789505119226. Extraído de: <https://claseadministracion.files.wordpress.com/2012/04/pasionporemprender.pdf>

García Escarré, Rafael; Gómez Jiménez, Marcos; Martínez Casanovas, Matilde; Roses Guix, Silvia. (2014) *“Gestión Creativa de las Start-Ups”* NETBIBLO S.L. La Coruña, España. ISBN: 978-84-9745-531-2. Extraído de:

https://www.redemprendia.org/sites/default/files/descargas/getion_creativa_startup_s.pdf

García, I. (2009) *“Las relaciones entre innovación, nuevas formas de organización del trabajo y políticas de recursos humanos: el caso de la industria asturiana”*.

EMPIRIA. Revista de Metodología de Ciencias Sociales, enero-junio 2009, nº 17, pp. 63-90.

Godeluck S. (2000) *Le boom de la netéconomie, La découverte*, Paris.

González, Rocío S. (2011) *La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia*. Palermo Business Review ISSN 0328-5715 ISSN 2524-955X.

Extraído de:
http://www.palermo.edu/economicas/PDF_2011/PBR5/5_Business04.pdf

Ibañez Padilla, Gustavo (2016) *Como eluden impuestos las firmas de PrivateEquity*. Disponible en:

<https://www.economiapersonal.com.ar/como-eluden-impuestos-las-firmas-de-private-equity/>

Infobae (2017). *Ley de Emprendedores: el Gobierno anunciará más financiamiento para crear empresas en 24 horas*.

Extraído de: <http://www.infobae.com/economia/2017/04/16/ley-de-emprendedores-el-gobierno-anunciara-mas-financiamiento-para-crear-empresas-en-24-horas/>

Jiménez, D. y Sanz, R. (2004) “*Determinantes del éxito de la innovación*”. Revista de Empresa, enero-marzo 2004, nº 7, pp. 24-38

Llanos Rete, Javier (2005). “*Integración de los Recursos Humanos*”. Editorial Trillas, ISBN 9682471664.

López Atehortua, Alejandro y Torres Díaz, José Aurelio (2016) *¿Qué se necesita para emprender?* Extraído de:

<http://es.calameo.com/read/0048644978550182aa384>

Manpower (2016). *Talento para la Innovación: Una Nueva Cultura de Negocios*.

Documento extraído de

<https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Innovacion.pdf>

Marín, Eduardo (2014). *15 aplicaciones para ayudarte a dirigir tu startup*. Extraído de:

<http://blogthinkbig.com/aplicaciones-para-startup/>

Martínez, M., Gómez, M., Rosés, S., & García, R. (2014). *Gestión creativa de las start-ups*. Editorial Netbiblo.

Recuperado a partir de https://www.redemprendia.org/sites/default/files/descargas/getion_creativa_startup_s.pdf

Marty, O. (2002). *Trabajar en las start-up. Invertir y divertirse en empresas innovadoras*. Ciencias Sociales, 95, 49–60.

OECD (2013), *Startup América Latina: Promoviendo la innovación en la región*, OECD Publishing, Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202320-es>
http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/industry-and-services/startup-america-latina_9789264202320-es#.WPPS_EWGPIU

Orozco A. B. (2011) *Capital Privado. Que es una incubadora de negocios*. Disponible en

<http://www.capitalprivado.com.mx/2011/05/10/que-es-una-incubadora-de-negocios/>

Pfeffer, J. (1998) *La Ecuación Humana*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, pp. 74- 105

Rilo, E. C., & Gallastegi (2013), E. A. *Gestión de los recursos humanos en empresas innovadoras*.

Ries E. (2011). *The Lean Startup*. Editorial Crown Pub Inc.

Rodríguez, A.; Hoyos, J.; Izaguirre, J. y Vicente, M.A. (2011) “*Organizaciones en el marco de una cultura social innovadora: propuesta de factores explicativos.*”

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, enero-abril 2011, vol. 17, nº 1, pp. 17-35

Rodríguez de las Heras Barell, Teresa. Eudeba (2013), *Pensar en derecho Nro. 3 Año 2*, Editorial Universitaria de Buenos Aires, ISSN: 2314-0186. Extraído de: <http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/pensar-en-derecho/revistas/3/revista-pensar-en-derecho3.pdf>

San José, A. (2013). *Emprendimiento e innovación según Steve Jobs*. Lima. Editorial Graph.

Sambur, Hana (2016). *How do you deal with millennials in Asia's startup workplace?* Extraído de <https://www.techinasia.com/managing-millennials-in-workplace>

Talent Street (2016) *Las startups: un modelo a seguir para atraer a la Generación Y*. Extraído de: <http://www.equiposytalento.com/talentstreet/noticias/2016/09/30/las-startups-un-modelo-a-seguir-para-atraer-a-la-generacion-y/904/>