



**Programa de acompañamiento 'crezcamos juntos' entre Colsubsidio y Startups
de Colombia**

Lizeth Mayerli Torres Mora

Gina Bibiana Rodriguez Gonzalez

Oscar Julian Baquero Carrillo

UNIVERSIDAD EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C, Colombia

4 de julio de 2024

**Programa de acompañamiento 'crezcamos juntos' entre Colsubsidio y Startups
de Colombia**

Lizeth Mayerli Torres Mora

Gina Bibiana Rodriguez Gonzalez

Oscar Julian Baquero Carrillo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Proyectos

Director (a):

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

Consultoría Profesional

UNIVERSIDAD EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C, Colombia

4 de julio de 2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 4 de julio de 2024

Dedicatoria

A mi esposo, por estar conmigo durante todo este proceso, por motivarme a continuar y dar lo mejor de mí, y a mi hijo Salvador por darme fuerzas desde el cielo para continuar.

Bibiana Rodriguez

A mi familia, en especial a mi madre, quien me ha acompañado desde el inicio de mi maestría, apoyándome y motivándome a culminar con mis estudios.

Lizeth Torres

A mi padre, que hizo posible para mi este nuevo desafío académico y, hoy desde el cielo debe sentirse muy feliz y orgulloso por la meta alcanzada.

Oscar Baquero

Agradecimientos

Nos gustaría expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que contribuyeron de manera significativa a la realización de este trabajo de investigación sobre la creación del proyecto de relacionamiento entre Colsubsidio y los startups.

En primer lugar, deseamos extender nuestro profundo agradecimiento a Edwin Lozada Franco, profesor Asociado de la Universidad EAN de la Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, quien fue nuestro director de tesis, por su orientación experta, paciencia y apoyo inquebrantable a lo largo de todo el proceso. Su sabiduría, experiencia y dedicación fueron fundamentales para orientarnos en el desarrollo de esta investigación y para ayudarnos a alcanzar nuestros objetivos académicos.

Además, queremos agradecer a todos los profesionales de las diferentes Startups que generosamente compartieron su tiempo, conocimientos y experiencias con nosotros. Sus valiosos aportes y perspectivas enriquecieron enormemente nuestra comprensión del tema y contribuyeron significativamente a la calidad de este trabajo.

No podemos dejar de mencionar el apoyo brindado por el equipo de Colsubsidio, su disposición para colaborar, compartir información y brindar insights en la elaboración de nuestro seminario de investigación inicial, el cual fue fundamental para obtener una visión completa en el presente trabajo.

También agradecimiento mutuo entre los que hicimos parte de este equipo por nuestro arduo trabajo, dedicación y colaboración en cada etapa de este proyecto. El compromiso y esfuerzo conjunto fueron esenciales para superar los desafíos y lograr nuestros objetivos de investigación.

Por último, pero no menos importante, agradecemos a nuestras familias y seres queridos por su apoyo incondicional, comprensión y aliento durante este exigente proceso académico.

Resumen

El presente trabajo de grado propone el diseño de un programa de acompañamiento denominado 'Crezcamos Juntos' entre la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio y las Startups en Colombia, que propende por el desarrollo las habilidades empresariales y productivas de cada una de las partes.

Lo anterior, nace como una necesidad de la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio de articularse con Startups y otros actores del ecosistema, que le permita agilizar sus procesos de innovación internos, pero a su vez, contribuir a la sostenibilidad de este tipo de empresas emergentes.

Con el ánimo de dar respuesta a la problemática planteada por Colsubsidio, el presente trabajo de grado se estructuró en cuatro aspectos importantes; el primero de estos, el desarrollo de un marco conceptual y contextual amplio, a través de una revisión exhaustiva de referentes académicos actuales, que permitió profundizar en temas como la diversidad organizacional y sus distintos enfoques, como los modelos disruptivos, sobre los cuales las Startups forjan sus modelos de negocio.

De esto, se entiende el papel protagónico de la innovación en el desarrollo de las organizaciones y, como este, sería el principal camino que garantiza la sostenibilidad de las empresas en el tiempo, tema que las Startups tienen en su ADN organizacional y, de ahí, el interés de Colsubsidio por fortalecer sus lazos de relacionamiento con estos ecosistemas.

No obstante, permitió conocer aspectos que adolecen a las Startups como organizaciones que se desenvuelven en mercados altamente cambiantes, como la gestión efectiva del talento humano, tema vital para su sostenibilidad y crecimiento.

En virtud de lo anterior, se desarrolló el segundo aspecto, un trabajo de investigación en campo con el objetivo de realizar un diagnóstico sobre la situación actual

de los procesos de gestión del talento humano en las Startups en Colombia, para lo cual se entrevistaron cerca de 40 colaboradores de 27 diferentes Startups en Colombia pertenecientes a diferentes ecosistemas como: Fintech, Ecommerce, Wealthtech, entre otros, adicionalmente se logró realizar 5 entrevistas en profundidad a directivos de las mismas empresas, con el fin de tener una visión holística del tema en estudio.

Finalizado el trabajo de investigación, se dio inicio al tercer aspecto clave, consolidar y analizar la información recolectada, lo cual permitió identificar las brechas existentes en la gestión de los procesos de talento humano de las Startups en Colombia en procesos como: reclutamiento y selección, inducción (Onboarding), formación y capacitación y; bienestar a colaboradores; de esto se realizaron propuestas de solución para los procesos de reclutamiento y selección y bienestar a colaboradores en donde se logró identificar aspectos relevantes como: i) la falta de definición de roles y responsabilidades, ii) falta de una política salarial y; iii) programas de bienestar genéricos en la Startups.

Por último, el cuarto aspecto estuvo enfocado en la estructuración del programa de acompañamiento a Startups, para lo cual se partió de las brechas identificadas como resultado del trabajo de investigación realizado, sirviendo este para la definición y propuesta de una serie de estrategias como por ejemplo definir un proceso generalizado para Startups de reclutamiento y selección, la creación de una plantilla para definir responsabilidades y roles, entre otros, que buscan contribuir al cierre de dichas brechas todo esto enmarcado dentro de una estrategia de trabajo conjunto y de co-creación, que tiene como objetivo final potencializar las capacidades organizacionales, tanto de Colsubsidio como de las Startups que participen en este proceso.

Palabras clave: Startups, programa, recursos humanos, capacitación del personal, proyectos.

Abstract

This degree project proposes the design of an accompaniment program called 'Crezcamos Juntos' between the Caja de Compensación Familiar Colsubsidio and Startups in Colombia, which aims the development of the business and productive skills of each of the parties.

This was born as a need for Caja de Compensación Familiar Colsubsidio to articulate with Startups and other actors in the ecosystem, allowing it to streamline its internal innovation processes, but in turn, contribute to the sustainability of this type of emerging companies.

With the aim of responding to the problem raised by Colsubsidio, this degree work was structured into four important aspects; The first of these, the development of a broad conceptual and contextual framework, through an exhaustive review of current academic references, which allowed us to delve deeper into topics such as organizational diversity and its different approaches, such as disruptive models, on which Startups They forge their business models.

From this, it is also possible to understand the leading role that innovation plays within the development of organizations and how this seems to be the main path that guarantees the sustainability of companies over time, a topic that Startups have immersed in their organizational DNA. and, from there, Colsubsidio's interest in strengthening its relationship ties with this type of ecosystem is understood.

However, it also allowed us to learn about aspects that Startups suffer from as organizations that operate in highly changing markets, such as the effective management of human talent, an issue of vital importance for their sustainability and growth.

By virtue of the above, the second aspect was developed, a field research work with the objective of carrying out a diagnosis on the current situation of human talent

management processes in Startups in Colombia, for which about 40 collaborators from 27 different Startups in Colombia belonging to different ecosystems such as: Fintech, Ecommerce, Wealthtech, among others, additionally, it was possible to carry out 5 in-depth interviews with managers of the same companies, in order to have a holistic vision of the topic under study .

Once the research work was completed, the third key aspect began, consolidating and analyzing the information collected, which made it possible to identify the existing gaps in the management of human talent processes of Startups in Colombia in processes such as: recruitment and selection, induction (Onboarding), education and training and; welfare to collaborators; from this, solution proposals were made for the processes of recruitment and selection and welfare to collaborators where it was possible to identify relevant aspects such as: i) the lack of definition of roles and responsibilities, ii) lack of a salary policy and; iii) generic welfare programs in the Startups.

Finally, the fourth aspect was focused on the structuring of the Startup support program, for which the gaps identified as a result of the research work were used to define and propose a series of strategies such as defining a generalized recruitment and selection process for Startups, the creation of a template to define responsibilities and roles, among others, that seek to contribute to the closing of these gaps, all this framed within a strategy of joint work and co-creation, whose ultimate goal is to enhance the organizational capabilities of both Colsubsidio and the Startups that participate in this process.

Key words: Startups, program, human resources, personnel training, project.

Contenido

	Pág.
Lista de figuras	14
Lista de tablas	17
1. Introducción	18
2. Objetivos	22
2.1. Objetivo general	22
2.2. Objetivos específicos	22
3. Justificación	23
4. Marco Institucional	26
4.1. Historia	26
4.2. Misión y Visión	27
4.3. Valores Corporativos	27
4.4. Organigrama	28
4.5. Unidades de servicio	29
4.6. Cobertura geográfica	30
4.7. Orientación estratégica	31
4.8. Cifras de negocio	32
5. Marco Conceptual y Contextual	35
5.1. Marco Conceptual	35
5.1.1. Diversidad organizacional, de modelos tradicionales a disruptivos ...	35

PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO 'CREZCAMOS JUNTOS' ENTRE COLSUBSIDIO Y STARTUPS	12
5.1.1.1. Organización tradicional	35
5.1.1.2. Organización moderna	36
5.1.1.2.1. Emprendimientos	36
5.1.1.2.2. Startups	37
5.1.2. La innovación como dinamizador organizacional.....	38
5.1.3. Gestión del talento humano como pilar organizacional	41
5.1.6. Un vistazo a las metodologías de Gerencia de Proyectos actuales	47
5.1.6.1. Metodología PMI	51
5.1.6.2. Metodología Ágil.....	62
5.1.6.2.1. Marco de trabajo Scrum	64
5.1.6.2.2. Metodología Kanban	67
5.2. Marco Contextual	70
5.2.1. Contexto económico para las Startups.....	74
6. Diseño Metodológico de la Consultoría.....	81
6.1. Tipo de Investigación	81
6.1.1. Según propósito	81
6.1.2. Según su grado de profundidad	82
6.1.3. Según las fuentes de datos	83
6.1.4. Según su inferencia.....	83
6.1.5. Según su temporalidad	84
6.2. Análisis Externo	85

PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO 'CREZCAMOS JUNTOS' ENTRE COLSUBSIDIO Y STARTUPS	13
6.3. Análisis Interno	93
6.4. Población y Muestra	95
6.5. Identificación de Variables	97
6.6. Instrumento de Medición	99
6.7. Validación del instrumento de medición	100
7. Diagnóstico Organizacional	103
7.1. Análisis de resultados	103
7.1.1. Resultados análisis externo	103
7.1.2. Resultados análisis interno	108
8. Propuesta de solución	125
8.1. Identificación de brechas	125
8.2. Planteamiento del programa de acompañamiento 'Crezcamos Juntos' . 128	
9. Conclusiones y Recomendaciones	139
9.1. Conclusiones	139
9.2. Recomendaciones	140
10. Referencias	143
Anexos A. Encuesta diagnóstico del proceso de gestión del talento humano en startups en Colombia	156
Anexos B. Entrevista diagnóstico del proceso de gestión del talento humano en startups en Colombia	163

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Hitos en la historia de Colsubsidio	26
Figura 2. Misión y Visión	27
Figura 3. Valores Corporativos	27
Figura 4. Organigrama Colsubsidio	28
Figura 5. Unidades de Servicio Colsubsidio	29
Figura 6. Infraestructura.....	30
Figura 7. Mapa de cobertura Colsubsidio.....	31
Figura 8. Modelo de innovación Colsubsidio.....	32
Figura 9. Dominio de desempeño de los interesados	56
Figura 10. Involucramiento de interesados	56
Figura 11. Dominio de desempeño del Equipo	57
Figura 12. Dominio de desempeño del enfoque de desarrollo y del ciclo de vida	57
Figura 13. Ciclo de vida predictivo.....	58
Figura 14. Ciclo de vida incremental	59
Figura 15. Ciclo de vida adaptativo.....	59
Figura 16. Dominio de desempeño de la planificación.....	59
Figura 17. Dominio de desempeño del trabajo del proyecto.....	60
Figura 18. Dominio de desempeño de la entrega	61
Figura 19. Dominio de desempeño de la medición	61

PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO 'CREZCAMOS JUNTOS' ENTRE COLSUBSIDIO Y STARTUPS	15
Figura 20. Dominio de desempeño de la incertidumbre	61
Figura 21. Tablero Kanban	68
Figura 22. Aristas de innovación ONUDI.....	74
Figura 23. Calificación países de Latinoamérica en innovación ONUDI	75
Figura 24. Ecosistema Fintech en Colombia.....	76
Figura 25. Creación de Startups por región	77
Figura 26. Factores externos a evaluar con la herramienta PESTEL.....	85
Figura 27. Nivel del cargo de los encuestados.....	109
Figura 28. Nivel de estudio de los encuestados.....	110
Figura 29. Antigüedad laboral de los encuestados	111
Figura 30. Escala salarial de los encuestados	111
Figura 31. Porcentaje de encuestados afiliados a una CCF.....	112
Figura 32. Medio de divulgación oferta laboral.....	112
Figura 33. Valoración proceso de reclutamiento y selección.....	113
Figura 34. Calificación de la información recibida en la inducción	114
Figura 35. Percepción de las oportunidades de mejora en la inducción	115
Figura 36. Calificación del plan de formación en la organización.....	115
Figura 37. Número de formaciones en el último año	116
Figura 38. Calificación de la pertinencia de los temas de capacitación	117
Figura 39. Número de capacitaciones en el último año	117
Figura 40. Percepción oportunidades de mejora en formación y capacitación	118

Figura 41. Calificación frente a las actividades de bienestar de la organización	119
Figura 42. Actividades de bienestar ofrecidas en las Startups	120
Figura 43. Percepción frente al programa de bienestar a colaboradores.....	120
Figura 44. Programa Crezcamos Juntas - Relacionamiento Gana Gana	129
Figura 45. Operacionalización programa 'Crezcamos Juntos'	132
Figura 46. Cronograma de ejecución	134

Lista de tablas

Tabla 1. Cifras de Negocio	33
Tabla 2. Principios PMBOK7	52
Tabla 3. Dominios PMBOK7.....	55
Tabla 4. Supuestos macroeconómicos 2024.....	73
Tabla 5. Características de la Población según tipo de Instrumento	95
Tabla 6. Determinación de la muestra por conveniencia	96
Tabla 7. Variables de estudio y aspectos a evaluar - Encuestas.....	97
Tabla 8. Variables de estudio y aspectos a indagar - Entrevistas.....	98
Tabla 9. Validación de instrumento de medición V. de Aiken	101
Tabla 10. Análisis PESTEL	103
Tabla 11. Principales ideas extraídas de las entrevistas.....	121
Tabla 12. Brechas identificadas y sus soluciones	125
Tabla 13. Indicadores de medición programa "Crezcamos Juntos"	134
Tabla 14. Presupuesto estimado.....	136
Tabla 15. Riesgos identificados	137

1. Introducción

Colsubsidio, como organización que ocupó el puesto 26 en el ranking nacional de innovación de la ANDI y Revista Dinero, según su informe de gestión y sostenibilidad del año 2022 (Colsubsidio, 2022) y, la Caja de Compensación Familiar que se ubica en los primeros lugares en número total de afiliados y empresas afiliadas, con alrededor de 1.603.341 afiliados y 99.594 empresas afiliadas respectivamente, según cifras reportadas por la Superintendencia de Subsidio Familiar al portal web de Datos Abiertos (Datos Abiertos, 2023) a corte de abril de 2023, ha definido dentro de sus objetivos estratégicos de innovación a corto y mediano plazo fortalecer el relacionamiento con el ecosistema, es decir, desarrollar actividades de trabajo conjunto con universidades, empresas y Startups dentro del ecosistema de innovación.

Al respecto, la innovación es considerada uno de los pilares más importantes para el crecimiento y desarrollo de una empresa, ya que permite aumentar la competitividad e incrementar significativamente el patrimonio de las compañías (Schumpeter, 1934). La competitividad es definida como la capacidad que tienen las organizaciones para diseñar nuevas estrategias de negocio, creación de nuevos productos o servicios, según como lo exija el mercado actual de cada población (David - Ferraz, Haguenaer, & Kupfer, 1996). Estos factores, en conjunto, apalancan directamente el crecimiento de cualquier empresa sin importar su actividad económica (Blázquez Santana, Dorta Velázquez, & Verona Martel, 2006), para que exista esta adaptación, se debe contar con un directivo con espíritu emprendedor y colaboradores de la compañía que estén altamente motivados con su desarrollo profesional para lograr la innovación objetiva que la empresa desea (Valle Cabrera, 1995).

En este sentido, Colsubsidio quiere enfocar sus esfuerzos en fortalecer sus lazos de relacionamiento con Startups, ya que las considera empresas que pertenecen a un

ecosistema con un alto componente tecnológico, con grandes potenciales de crecimiento, que ofrecen una propuesta de valor innovadora a su mercado objetivo, de los que hay aspectos por aprender y aplicar al interior de Colsubsidio, que dinamicen los procesos de innovación a su interior y que solucionen potentes problemas.

Hoy, Colsubsidio promueve espacios de relacionamiento e interacción con Startups a nivel nacional, con la participación y presencia activa en eventos promovidos por estas empresas, aceleradoras e incubadoras, invitación a equipos al interior de la organización a conocer las iniciativas innovadoras de este tipo de emprendimientos y, la consolidación de un repositorio de Startups de interés. Además, Colsubsidio mediante su iniciativa de IDEARTE-LAB realiza foros donde participa Startups, para dar a conocer a la audiencia las bondades y ventajas de apoyar estas iniciativas.

Sin embargo, Colsubsidio como organización líder a nivel nacional, que entiende el potencial que hay detrás de cada Startup y, de su modelo de negocio innovador y disruptivo con altas probabilidades de crecimiento, ve la necesidad de fortalecer al proceso de relacionamiento que actualmente tiene con este tipo de ecosistemas, pretendiendo que la relación trascienda de una acción meramente de proveeduría, a una que sea percibida como aliados estratégicos, donde a través del trabajo conjunto y de co-creación, ambas partes aprendan uno del otro, destacando aquellos aspectos positivos y replicables que les permitan fortalecer sus oportunidades de mejora y, de esta manera ser los mejores aliados en el proceso de desarrollo y crecimiento de sus habilidades empresariales.

En este sentido, y apalancados en el camino ya recorrido durante estos años, Colsubsidio ha identificado tres aspectos sobre los cuales quiere cimentar las bases del nuevo modelo de relacionamiento con Startups, en primer lugar, quiere darle una mayor relevancia y potencialización a los procesos de scouting con este tipo de empresas, es decir, Colsubsidio quiere generar el máximo provecho a toda la información recogida en

cada espacio de interacción y co-creación con Startups, con el objetivo de analizarla y traducirla en acciones y estrategias encaminadas a fortalecer los procesos de innovación internos, así como también facilitar las etapas de incubación de nuevas Startups y, el crecimiento y fortalecimiento de las ya existentes.

En segundo lugar, Colsubsidio pretende que los escenarios de relacionamiento con Startups se conviertan en fuente de inspiración para sus equipos de trabajo internos, en especial para su iniciativa de IDEARTE-LAB, donde resultado de estos espacios de interacción y co-creación, les permita identificar, valorar y adoptar las mejores prácticas que este tipo de ecosistemas desarrollan dentro de sus modelos de negocio innovadores, de manera que a través de una relación estrecha y colaborativa entre los actores, se promuevan escenarios de aprendizaje y cambio al interior de Colsubsidio.

Y, en tercer lugar, Colsubsidio espera que por medio de la estrategia de relacionamiento puedan tener una participación más activa con Startups, que no debe ser entendido como un modelo de proveeduría netamente, si no por el contrario, se convierta en una relación de aliados estratégicos donde se generen escenarios para la formulación y consolidación de proyectos potentes, que generen beneficios tanto a las Startups como a Colsubsidio.

En conclusión, la iniciativa de relacionamiento con Startups pretendida por Colsubsidio debe atender principalmente a tres aspectos planteados por la organización: i) debe conectarla con el ecosistema de las Startups y sus procesos de innovación; ii) permitir identificar Startups que sean atractivas para sus propósitos misionales y estratégicos y, iii) facilitar espacios de inspiración a equipos internos de la Organización.

En virtud de lo anterior, se plantea el siguiente interrogante: ¿Cómo articular a Colsubsidio con Startups y otros actores del ecosistema para agilizar los procesos de innovación?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar un programa de acompañamiento denominado 'Crezcamos Juntos' entre Colsubsidio y Startups en Colombia, para el fortalecimiento de los procesos de gestión del talento humano, bajo las bases metodológicas de la Gerencia de Proyectos.

2.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de gestión del talento humano en las Startups en Colombia, a través de la recolección de información de fuentes primarias y secundarias.
- Consolidar y analizar la información recolectada para identificar las brechas en la gestión de los procesos de talento humano de las Startups en Colombia.
- Proponer soluciones en las brechas identificadas, que harán parte de un programa de fortalecimiento, que le permita a Colsubsidio contribuir al fortalecimiento de los procesos de gestión del talento humano de las Startups en Colombia.
- Diseñar un plan para la ejecución del programa de fortalecimiento apalancado en las mejores prácticas de los distintos enfoques de los modelos de Gerencia de Proyectos.

3. Justificación

Entendiendo el reto propuesto por Colsubsidio, referente a la necesidad de fortalecer el proceso de relacionamiento con Startups y el ecosistema, que se traduce en la generación y consolidación de redes de articulación con este tipo de empresas, a través de una figura de aliados estratégicos, donde por medio del trabajo conjunto y de co-creación las partes identifiquen y destaquen lo mejor de cada una, aprendan de las mejores prácticas del otro y de esta manera desarrollen en mayor grado sus habilidades empresariales y productivas, esta consultoría es de carácter propositivo enfocada al área de talento humano, en donde se dé una visibilidad del mercado, y se expongan las oportunidades en los procesos de selección y reclutamiento en estas compañías. Se espera que, a través de este diagnóstico, Colsubsidio se convierta en un aliado estratégico de las Startups, y las acompañe en todas las etapas de crecimiento.

Esto obedece en gran medida al ADN que Colsubsidio tiene como organización, tal como lo dejó claro en su informe de gestión y sostenibilidad de 2022 (Colsubsidio, 2022), donde afirmó: *“Colsubsidio actúa con compromiso social y pasión por servir, buscando transformar la vida de millones de personas, generando experiencias positivas memorables a los clientes y trabajadores. Gestionándose con integridad, haciendo siempre lo correcto hasta el final, trabajando por la excelencia y desafiándose continuamente para ser mejores cada día.”*

En segundo lugar, Colsubsidio ocupó el puesto 26 en el ranking nacional de innovación de la ANDI y Revista Dinero, como también lo citó en su informe y, en tercer lugar, y no menos importante, la compañía es consciente que *“una de las estrategias que le permitirán proyectarse al futuro y contribuir a la sostenibilidad de la organización es la innovación.”* (Colsubsidio, 2022).

En este sentido, es evidente el esfuerzo que Colsubsidio ha realizado a lo largo de su historia para mantenerse como una organización de tan alto nivel, como la primera Caja de Compensación Familiar de Colombia, de allí su clara intención de establecer y fortalecer redes de articulación con Startups, ya que entiende que son entidades con alto potencial de crecimiento, escalabilidad y expansión apalancadas en una propuesta innovadora, visión que coincide con lo dicho por Andrés Dávila S. en su artículo escrito en la revista *gestión & liderazgo*, donde afirma que para Clayton Christensen, autor de *El dilema del innovador*, “*el distintivo de una startup es el de ser un agente de cambio abrupto para los mercados existentes y esto debido a sus propuestas de innovación disruptiva*” (Dávila Serrano, 2022).

Ahora bien, desde el lado de las Startups o empresas emergentes, como se conocen, tienen desafíos importantes, en Colombia, por ejemplo, se está disminuyendo la inversión en Startups y se están realizando despidos masivos que afectan la operación y estabilidad de las compañías. Bajo el contexto económico actual, con las elevadas tasas de interés, con una inflación en aumento, entre otros, la búsqueda de financiación va a ser cada vez un mayor desafío, y esto llevará a las compañías a recortar sus gastos operativos, y modificar sus estrategias para seguir creciendo (Colombia Risk Analysis, 2024).

Así las cosas, y con un contexto nacional e internacional poco alentador para este tipo de empresas emergentes, salen a relucir varios aspectos en los cuales las Startups deberían empezar a pensar y fortalecer si quieren ser sostenibles en el tiempo, uno de estos y sobre el cual, el presente trabajo de consultoría pretende realizar una labor propositiva de acciones y estrategias sobre las bases metodológicas de la Gerencia de Proyectos, es el tema de la gestión del talento humano al interior de las Startups, esto en el marco de un programa de relacionamiento fundado bajo el concepto ‘Aliados Estratégicos’ que estará sustentado sobre pilares fundamentales como el trabajo

conjunto y la co-creación, en donde ambas partes aprendan uno del otro, destaquen los aspectos positivos y los repliquen dentro de cada organización, permitiéndoles así fortalecer sus oportunidades de mejora y, de esta manera crecer juntos durante el proceso de desarrollo y fortalecimiento de sus habilidades empresariales.

En virtud de lo expuesto anteriormente, es clara la justificación y la viabilidad del presente proyecto de consultoría, ya que para Colsubsidio representa la oportunidad de desarrollar e implementar un programa de acompañamiento a Startups que propenda por darle solución a los aspectos, que en términos de gestión del talento humano aquejan a este tipo de organizaciones emergentes, ya que como Caja de Compensación Familiar líder a nivel nacional, cuenta con las competencias empresariales suficientes a través de sus distintas unidades de servicio y de su oferta integral de servicios, para acompañar a las Startups en su proceso crecimiento y fortalecimiento organizacional.

Ahora bien, lo anterior también se traducirá en beneficios adicionales para Colsubsidio diferentes a los de la prestación de servicios meramente misionales como Caja de Compensación, ya que a través de la implementación de un programa de acompañamiento a Startups, esto le permitirá estar en permanente contacto con este tipo de empresas, conocer su realidad de primera mano, aprender los aspectos positivos y negativos de cada experiencia, y sobre todo estar en contacto estrecho con el ecosistema de innovación, en este sentido podrá destacar los aspectos que pueden ser replicables al interior de la organización y que le permitirán dinamizar sus procesos internos en términos de innovación, en pocas palabras, sería el camino ideal para que por medio de un trabajo colaborativo y de co-creación entre la partes, enmarcado dentro de un programa de acompañamiento, tanto Colsubsidio como las Startups, potencien aún más sus habilidades empresariales que les permita crecer y mantenerse en el tiempo.

4. Marco Institucional

4.1. Historia

La Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio nace en 1957 mediante una convocatoria de la ANDI para recaudar aportes de las empresas y distribuirlos a los trabajadores mediante subsidios monetarios conocidos como cuota monetaria. A partir de 1962 se crean las unidades de servicio de mercadeo, educación, salud, cultura, turismo, vivienda, recreación y deportes, crédito y seguros y, alimentos y bebidas. En la figura 1 se resumen los principales hitos de la historia de Colsubsidio en sus 67 años de existencia:

Figura 1.

Hitos en la historia de Colsubsidio



Nota: Elaboración propia – Información extraída de “Informe de Gestión y Sostenibilidad” (2022)” - <https://www.colsubsidio.com/nosotros/perfil/reportes-de-gestion>

4.2. Misión y Visión

Figura 2.

Misión y Visión



Nota: Elaboración propia – Información extraída de la página web de Colsubsidio.

(febrero 2024) - <https://www.colsubsidio.com/nosotros/perfil>

4.3. Valores Corporativos

Los valores corporativos que profesa Colsubsidio y sobre los cuales sustenta su actuar organizacional se encuentran representados en la figura 3, de acuerdo con la información que reposa en su página web oficial (Colsubsidio, s.f.):

Figura 3.

Valores Corporativos



Nota: Elaboración propia – Información extraída de la página web de Colsubsidio.

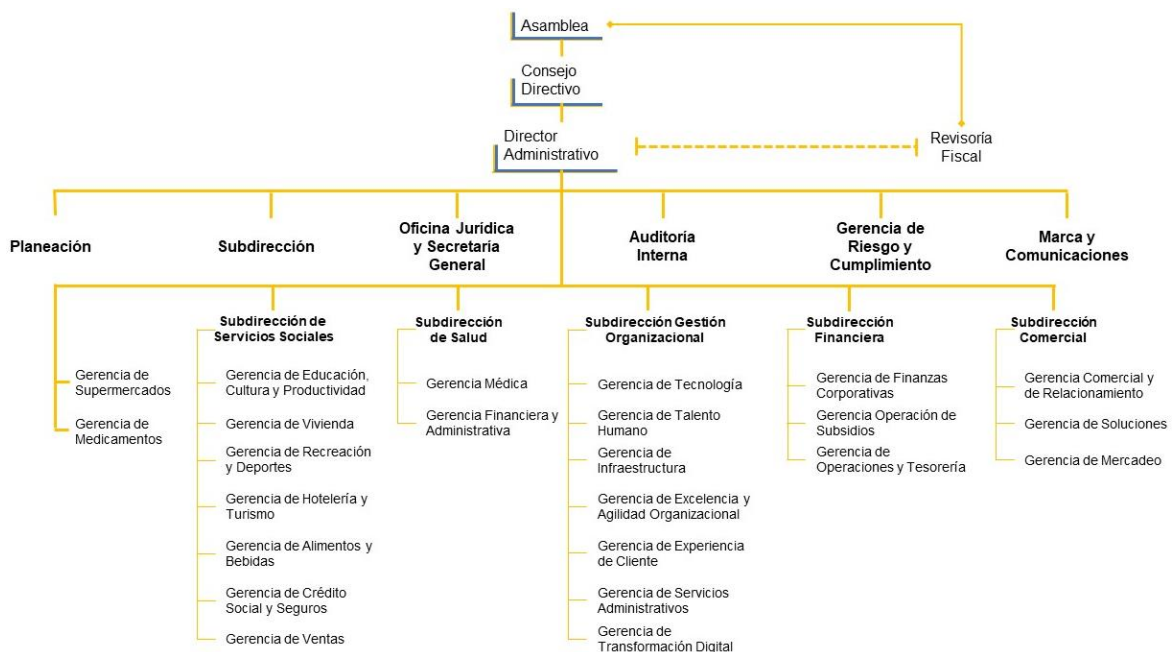
(febrero 2024) - <https://www.colsubsidio.com/nosotros/perfil>

4.4. Organigrama

El organigrama institucional de Colsubsidio (figura 4), el cual fue extraído del informe de gestión y sostenibilidad del año 2022 (Colsubsidio, 2022), se puede observar que estamos frente a una organización tradicional piramidal, donde en la parte superior se ubican los cargos de alto nivel que cuentan con áreas de apoyo y, en la medida que se baja a través de la pirámide las responsabilidades se van distribuyendo en cargos de mando medio y bajo hasta llegar a la base de la organización.

Figura 4.

Organigrama Colsubsidio



Nota: Elaboración propia – Información extraída de “Informe de Gestión y Sostenibilidad” (2022)” - <https://www.colsubsidio.com/nosotros/perfil/reportes-de-gestion>

En este numeral hay que resaltar que, al cierre del 2022, Colsubsidio tenía 18.347 colaboradores, de los que el 73% son mujeres, el 34% menores de 30 años y el 36% de entre 31 y 40 años. Así mismo, el 68 % de los colaboradores están vinculados mediante contrato a término indefinido, el 21 % con contrato fijo y, el 11 % por obra o labor.

4.5. Unidades de servicio

De acuerdo con el informe de gestión y sostenibilidad (Colsubsidio, 2022), Colsubsidio cuenta con 11 unidades de servicio principales, como se observa en figura 5, sobre las cuales ofrece una amplia oferta de servicios, entre las que encuentra: Afiliaciones y subsidios, educación, cultura y productividad, recreación y deportes, hotelería y turismo, vivienda, crédito y seguros, alimentos y bebidas, salud, supermercados y servicios farmacéuticos y, droguerías. Adicionalmente la organización mantiene inversiones en empresas como Protección S.A., Famisanar S.A.S., Simple S.A., la Nueva EPS S.A. y la Corporación de Educación Tecnológica Colsubsidio, organizaciones que hacen parte de la unidad de servicios de protección y seguridad social, pero que son autónomas en su gestión y están bajo la vigilancia del Estado de acuerdo con sus características propias.

Figura 5.

Unidades de Servicio Colsubsidio



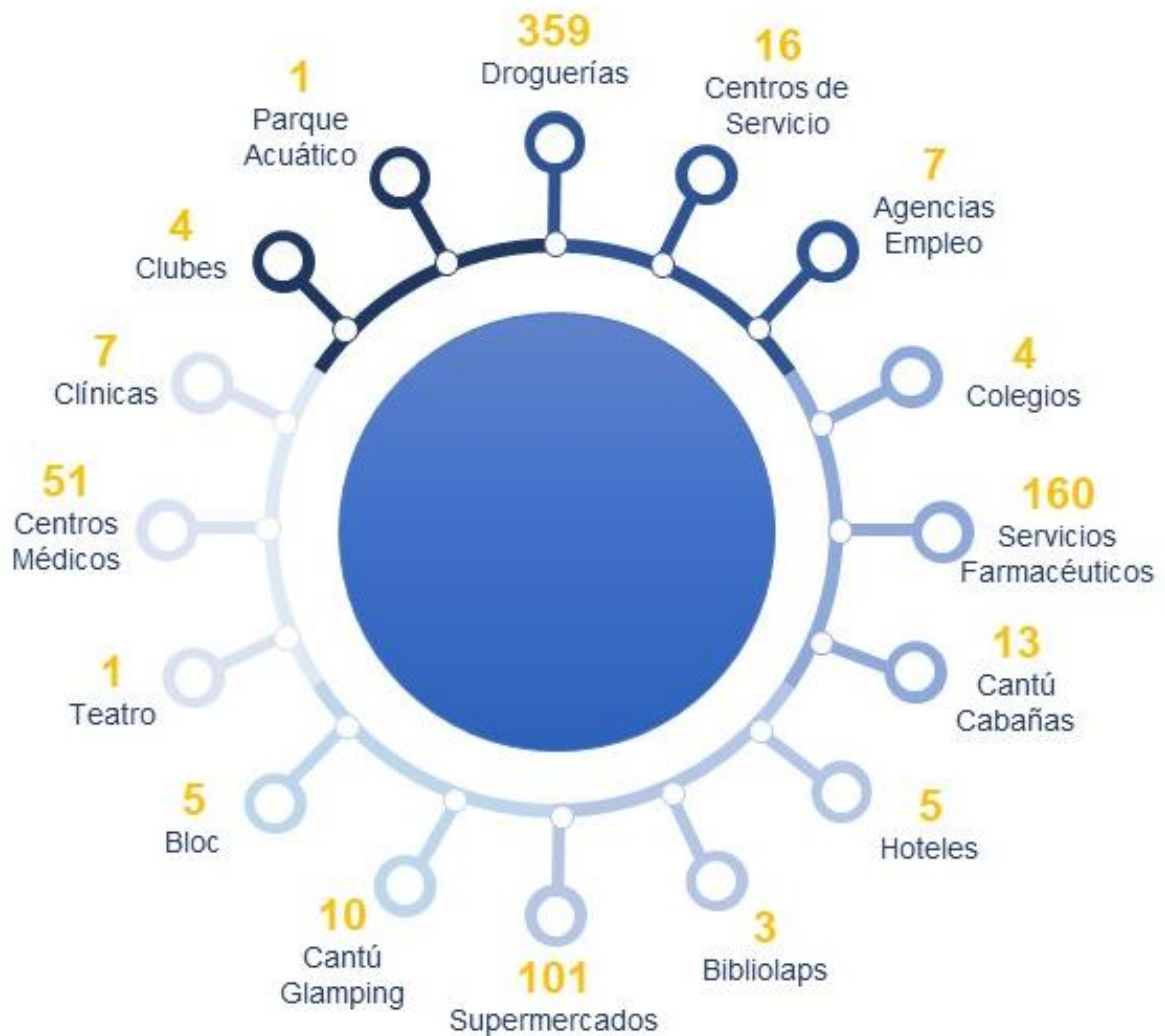
Nota: Elaboración propia – Información extraída de “Informe de Gestión y Sostenibilidad” (2022)” - <https://www.colsubsidio.com/nosotros/perfil/reportes-de-gestion>

Sumado a lo anterior, para el año 2022 Colsubsidio logró consolidar una amplia

infraestructura a nivel nacional tal como se aprecia en la figura 6, cerrando la vigencia con:

Figura 6.

Infraestructura



Nota: Elaboración propia – Información extraída de “Informe de Gestión y Sostenibilidad” (2022)” - <https://www.colsubsidio.com/nosotros/perfil/reportes-de-gestion>

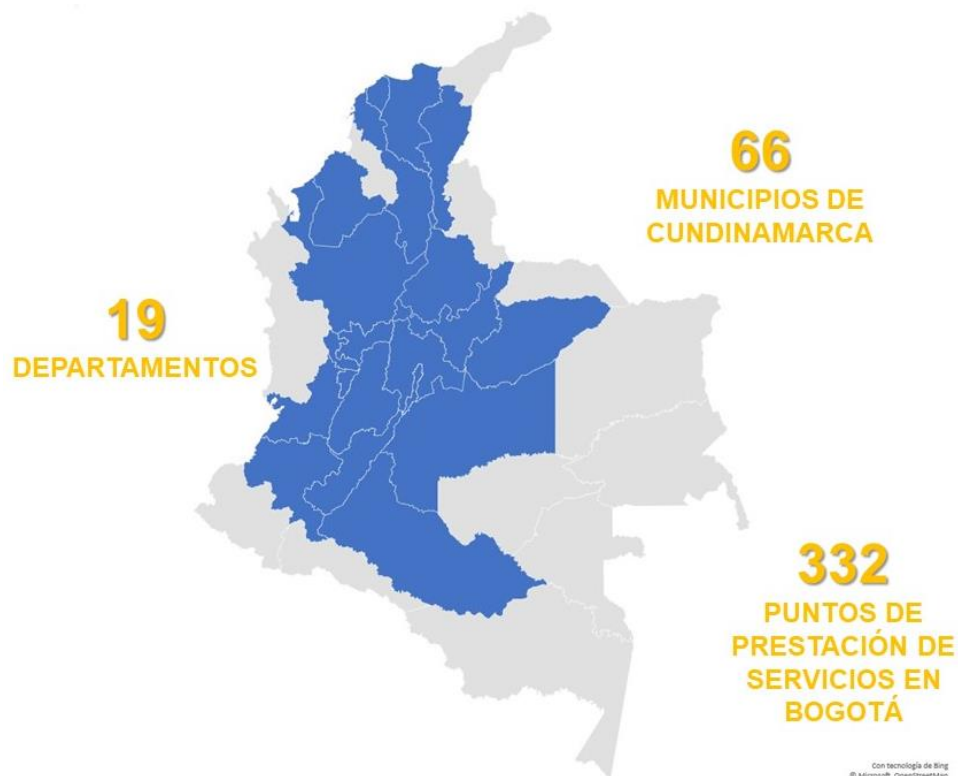
4.6. Cobertura geográfica

Así mismo, en el informe de gestión y sostenibilidad del año 2022, se indica que

Colsubsidio cuenta con infraestructura para la prestación de sus servicios en 19 departamentos del territorio colombiano, adicionalmente dentro del departamento de Cundinamarca hace presencia en 66 municipios y, a nivel Bogotá cuenta con 332 puntos de atención, como se observa en la figura 7.

Figura 7.

Mapa de cobertura Colsubsidio



Nota: Elaboración propia – Información extraída de “Informe de Gestión y Sostenibilidad” (2022)” - <https://www.colsubsidio.com/nosotros/perfil/reportes-de-gestion>

4.7. Orientación estratégica

Colsubsidio, ha establecido su direccionamiento estratégico para el periodo 2019 a 2022, donde reafirma que la innovación será la ruta que le permitirá proyectarse de cara al futuro y garantizar la sostenibilidad de la organización en el tiempo, para que la entidad implemente un modelo de innovación que busca materializar iniciativas y

proyectos innovadores.

Dentro de los proyectos innovadores implementados por Colsubsidio al cierre del año 2022 se pueden destacar los siguientes: La Clínica Oftalmológica, el Centro para el desarrollo empresarial y del talento, el sistema de productividad de Colsubsidio, el modelo de la red de espacios de bienestar local de Colsubsidio y la renovación del complejo hotelero de Paipa.

Con el objetivo de profundizar aún más en el modelo de innovación de Colsubsidio, en la figura 8 se representa gráficamente el modelo, el cual se estructura en cinco etapas, así:

Figura 8.

Modelo de innovación Colsubsidio



Nota: Elaboración propia – Información extraída de “Informe de Gestión y Sostenibilidad” (2021)” - <https://www.colsubsidio.com/nosotros/perfil/reportes-de-gestion>

4.8. Cifras de negocio

“Colsubsidio, entre las 25 empresas que más aportan al país”. Este análisis comienza con la anterior afirmación de Asocajas (2022), donde corroboran que esta caja de compensación familiar, actualmente se caracteriza por ser una de las empresas que

juega un papel importante para el país dado su liderazgo, su impacto sostenible, el amplio portafolio de productos y servicio que ofrece a todos sus empleados y el bienestar que manejan para con sus colaboradores.

A continuación, en la tabla 1 se presentan las principales cifras de negocio alcanzadas por Colsubsidio a corte del año 2022, las cuales fueron incluidas en el informe de gestión y sostenibilidad (Colsubsidio, 2022):

Tabla 1.

Cifras de Negocio

ITEM	CONCEPTO	CIFRA
AFILIACIONES Y SUBSIDIOS	Aportes totales (Cifras en mm)	\$1.536.533
	Empleados afiliados	98.809
	Trabajadores afiliados	1.503.529
	Trabajadores beneficiarios del subsidio familiar	444.067
	Cuota monetaria pagada (Cifras en mm)	\$361.997
BENEFICIARIOS SUBSIDIO	Personas a cargo que recibieron cuota monetaria	682.370
	Subsidios en especie	4.079.310
	Subsidios de vivienda asignados	25.258
	Atención integral a la niñez y jornada escolar complementaria	74.984
	Subsidios pagados a trabajadores desempleados	93.467
	Subsidios de Vivienda entregados	40.259
EDUCACIÓN Y CULTURA	Estudiantes colegios propios	6.032
	Estudiantes técnicos y tecnológicos CET	1.507
RECREACIÓN Y TURISMO	Usos alojamiento hoteles	307.821
	Visitantes Piscilago	802.415
	Usos Clubes	1.581.774
NÚMEROS DE CRÉDITOS	Consumo	33.542
	Hipotecario	481

ITEM	CONCEPTO	CIFRA
OTORGADOS (Desembolsos)	Cupo crédito	48.875
SUPERMERCADOS	Transacciones	16.260.405
DROGUERÍAS	Transacciones	46.397.987
SALUD	Población adscrita a IPS	1.674.594

Nota: Información extraída de “Informe de Gestión y Sostenibilidad” (2022)” -

<https://www.colsubsidio.com/nosotros/perfil/reportes-de-gestion>

5. Marco Conceptual y Contextual

5.1. Marco Conceptual

5.1.1. Diversidad organizacional, de modelos tradicionales a disruptivos

5.1.1.1. Organización tradicional

Dentro del entorno gerencial, encontramos diversas definiciones de organizaciones tradicionales, por ejemplo, la de Peter Drucker, en su libro '*The practice of Management*', las define como organizaciones jerárquicas con estructuras de poder o toma de decisiones centralizadas, que se caracterizan por enfocar a sus empleados en el cumplimiento de sus labores o actividades asignadas sin derecho a opinar o cambiar los procedimientos. Sin embargo, Drucker sostiene también que la empresa tradicional esta 100% orientada a la elaboración de productos o servicios con un alto coeficiente de rendimiento y maximización de beneficios económicos a corto plazo para los propietarios o inversionistas de las compañías (Drucker, 1954).

Hay quienes han identificado que este tipo de comportamientos directivos, se deben a la falta de confianza de los altos cargos con sus subordinados y la no creación de un ambiente laboral estable en las organizaciones, donde se asume que toda persona debe ser controlada y monitoreada en sus actividades (McGregor, 1966).

(Delgado & Ramos, 2021) resumen los 12 problemas más comunes por los que atraviesan las organizaciones tradicionales, como son: la falta de transparencia ya que este tipo de organizaciones no permite que la información fluya de manera horizontal, otro problema que se puede destacar es la existencia de silos, donde no se promueve el trabajo en equipo y la cooperación entre áreas, por lo que algunas áreas se pueden aislar generando fallas en la comunicación y duplicidad de esfuerzos. Adicionalmente, se encuentran problemas como la falta de visión transversal, falta de multidisciplinariedad, lentitud por burocracia y excesivos procedimientos, entre otros.

5.1.1.2. Organización moderna

Una empresa moderna se caracteriza por su operación dentro de un mercado existente, suele estar apalancada por una estructura jerárquica y una cultura organizacional previamente establecida, donde su modelo de negocio es bajo un portafolio de productos o servicios ya determinado y se orienta a satisfacer las necesidades y deseos de los clientes (Kotler & Armstrong, 2008). A diferencia de las empresas tradicionales, este tipo de compañías están centradas en la generación de empleo y valor compartido entre empresa y colaborador (Porter & Kramer, 2011). En este tipo de organizaciones es común que cada colaborador adopte diferentes responsabilidades corporativas, donde a cambio reciben buenas retribuciones económicas y de bienestar.

Las empresas modernas usan las TIC para mejorar sus procesos y comunicaciones. Para Tapscott y Caston, la empresa moderna debe ser capaz de utilizar la tecnología de la información para mejorar su eficiencia, innovación y competitividad en el mercado (Tapscott & Caston, 1993).

5.1.1.2.1. Emprendimientos

El emprendimiento se puede reconocer como un proceso que integra un proyecto, capital y un emprendedor como componentes que actúan en forma de un triángulo invertido donde el emprendedor es el punto de apoyo (Freire, 2005).

El proyecto que lidera el emprendedor no está basado necesariamente en crear algo nuevo, puede estar basado en realizar un cambio sobre algo existente. Es así como el emprendimiento tiene el factor de innovación dentro de su definición (Formichella, 2004).

5.1.1.2.2. Startups

Por otro lado, las Startups se pueden definir como *"una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, repetible y escalable"* (Blank & Dorf, 2013). Además, para (Graham, "Paul Graham On Building Companies For Fast Growth"., 1964) son consideradas como *"estructuras empresariales orientadas a conseguir un rápido crecimiento con base a una innovación"*.

Existen diferentes tipos de startups, según su modelo de negocio, su industria o sector, y su tamaño, entre otros factores. A continuación, se describen algunos tipos comunes de startups:

- Startups de tecnología: son aquellas que desarrollan productos o servicios innovadores basados en tecnología, como aplicaciones móviles, software, inteligencia artificial, realidad virtual, entre otros.
- Startups de comercio electrónico: se dedican a la venta de productos y servicios a través de plataformas en línea.
- Startups de biotecnología: se enfocan en el desarrollo de productos y servicios relacionados con la biología, como terapias génicas, medicamentos innovadores, y análisis de datos genéticos.
- Startups sociales: buscan solucionar problemas sociales y medioambientales a través de modelos de negocio innovadores y sostenibles.
- Startups de servicios de consumo: se dedican a ofrecer servicios innovadores y convenientes a los consumidores, como entrega de alimentos, transporte en línea, y cuidado de la salud en línea.
- Startups de realidad aumentada y realidad virtual: desarrollan tecnología para crear experiencias interactivas y enriquecedoras en el mundo virtual.

- Startups Fintech: que se enfocan en la innovación de servicios financieros, como banca en línea, criptomonedas, préstamos, y servicios de pago.

Según lo anterior, las Startups se consideran emprendimientos, aunque no todos podrían considerarse Startups porque existen proyectos que no están enfocados en tener una idea de negocio disruptiva que sea escalable en poco tiempo y que tenga un factor tecnológico.

En el momento en que la Startup tenga más de 100 empleados, una valoración de más de \$500 millones de dólares o su tasa de ejecución de ingresos dentro de 12 meses sea de \$50 millones de dólares, puede dejar de catalogarse como Empresa emergente y considerarse una empresa de tecnología que busca permanecer en el mercado (Guillermo, 2014)

En la diversidad de organizaciones mencionadas anteriormente se puede encontrar un proceso de evolución, pasando de estructuras organizacionales rígidas, con alto grado de autoridad en cabeza de un jefe, enfocadas en la comercialización de bienes y servicios, pasando a empresas mucho más dinámicas y adaptables que ven en la tecnología, la innovación y el talento humano, los principales motores de desarrollo de competencias empresariales, lo cual les asegura su sostenibilidad en el tiempo, traducido en términos de crecimiento y productividad, enfocando esfuerzos en la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Dentro de algunas de las organizaciones mencionadas, la innovación es un factor. Sin embargo, se hará énfasis en las Startups ya que en estas organizaciones la innovación es un factor determinante para garantizar su crecimiento y escalabilidad.

5.1.2. La innovación como dinamizador organizacional

El concepto innovación ha sido abordado por muchos autores a lo largo del

tiempo, proporcionando una amplia referenciación académica. Luego se exponen los siguientes conceptos y postulados sobre los que se abordará el tema de innovación.

La innovación, no es un concepto nuevo, se viene discutiendo hace más de 70 años. Dicha discusión no se ha centrado en una mera definición, sino en como diferenciarla, generarla y aplicarla al interior de las diferentes culturas organizacionales. La innovación siempre implica el uso de un conocimiento nuevo o de una combinación de conocimientos ya existentes (Haro Carrillo, Cordova Rosas, & Alvarado Garrces, 2017).

Otro aspecto importante que plantean los autores en su artículo es que, la innovación en las organizaciones es una característica de sus colaboradores, es decir, proviene o se desarrolla en una cultura corporativa, son habilidades que se tienen, se aprenden o desarrollan, porque son las personas y, no las empresas, las que innovan. En este sentido concluyen que, las organizaciones deben de asumir a la innovación como un instrumento para la creación de valor, para así mejorar sus capacidades y funcionar con mayor sinergia con su respectivo entorno (Haro Carrillo, Cordova Rosas, & Alvarado Garrces, 2017).

En un mundo globalizado y altamente cambiante, el término innovación se ha convertido en un factor clave, toda vez que incide en la competitividad de la empresa dándole sostenibilidad en el tiempo y permitiéndole, como agente dinámico, administrar mejor las adversidades del ambiente empresarial (Rojo Gutiérrez, Padilla Oviedo, & Riojas, 2019).

La innovación es una fuente de ventajas competitivas. Guarda relación con el desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos; incluso, en modelos que generen características que sean de valor y de diferenciación. Todo proceso de innovación debe añadir un valor relevante para el cliente o consumidor, el cual percibirá la ventaja que se ofrece frente a la de la competencia (Moncada, Montoya Monsalve, & Ordóñez Pedrosa,

2019).

Bajo la perspectiva planteada por los autores, es importante resaltar, por un lado, la relación estrecha que guarda la innovación con la competitividad la organizacional, siendo esta, tal vez, la vía para que las organizaciones sean sostenibles en el tiempo y sea esta la forma que tienen para adaptarse en un ambiente empresarial altamente cambiante, como el actual. Por otro lado, la innovación es sinónimo de cambio que se logra a partir de conocimientos nuevos o ya existentes, en cabeza de las personas y/o colaboradores, de acá la importancia que Colsubsidio quiera fortalecer los lazos de relacionamiento con ecosistemas altamente innovadores, como las Startups, ya que entiende que a partir de una relación cercana con dichas organizaciones podrá fortalecer sus procesos internos de innovación.

Las Startups, conscientes de esta realidad, han introducido innovaciones disruptivas e incrementales en el mercado, para alcanzar mayor número de clientes y obtener éxito empresarial (Oliveira Rocha, Leon Olave, & Moreno Ordonez, 2019)

Los emprendimientos y Startups tienen un componente de innovación en sus ideas de negocio, para (Corma Canos, 2013) *“La innovación es la conversión de ideas y conocimiento en productos, procesos o servicios mejorados para el mercado, satisfaciendo así las necesidades de los ciudadanos, empresas y administraciones públicas”*. Esta innovación, debería estar alineada con la estrategia empresarial (Haro Carrillo, Cordova Rosas, & Alvarado Garrces, 2017).

Las Startups se rigen principalmente por generar iniciativas que estén acompañadas de una innovación tecnológica, este tipo de innovación tiene varias posibles clasificaciones como, por ejemplo: según el objeto de la innovación, el impacto, el efecto, la escala o el origen. (Económica, 2001)

Cuando se habla de innovación, se debe conversar también del talento humano,

así lo menciona (Oppenheimer, 2014) *“en los lugares donde florece la innovación por lo general glorifican el talento, más que el dinero. Y ésta es una buena noticia para Latinoamérica, porque es una característica de muchas de sus ciudades”*.

A pesar de que las Startups son reconocidas por su factor innovador, enfrentan desafíos en algunas áreas, como en su gestión del talento humano, llevándolas a generar una percepción de que sus procesos en esta área son poco ágiles.

5.1.3. Gestión del talento humano como pilar organizacional

Las organizaciones que desarrollan sus modelos de negocio en ambientes tan volátiles como el del mundo actual, requieren dedicar esfuerzos importantes e implementar modelos de gestión humana que les permitan tener una estructura en talento humano que guíe a la organización a alcanzar los objetivos propuestos, transformándose en iniciativas convertidas en proyectos que impulsen cambios. De acuerdo con (Dessler, 2007) *"La Gestión de recursos humanos se refiere al conjunto de políticas, prácticas y sistemas que influyen en el comportamiento, actitudes y desempeño de los empleados"*.

El talento humano, es un instrumento en toda la organización, que requiere de procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo para conformar equipos de trabajo. Al ser un instrumento tan importante, requiere de una correcta administración, ya que solo de esta manera se logrará tener personal de calidad, productivo y comprometido que alcance los objetivos que se propone la organización (Chavez, 2015).

En el proceso de reclutamiento y selección, se identifican los candidatos que mejor se acomoden al perfil de la posición que se espera cubrir en una organización determinada. Dentro esta fase, se encuentra el análisis de necesidades de empleo, donde se evalúa la situación laboral dentro de la empresa (Amo, 2019).

Una vez selecciona dicho candidato, se continúa con la fase de desarrollo, donde

se identifica como una persona con conocimientos y competencias que pueden utilizar para ejercer el rol asignado. Con el paso del tiempo, es necesario que además de estos conjuntos, se encuentre la motivación (Alles, 2005).

La fase de retención de talento es una fase en la cual según (Chiavenato, 2011), las políticas de recursos humanos son las guías de las organizaciones hacia los empleados, desarrolladas de acuerdo con sus necesidades y filosofía. Dentro de las políticas de retención de talento humano se encuentran: criterios de remuneración directa e indirecta, motivación en la fuerza laboral, criterios relacionados a condiciones físicas y de higiene, entre otros.

5.1.4. Desafíos de las Startups en la gestión del talento humano

Aunque todas las organizaciones pueden presentar desafíos en el área del talento humano, como objeto de esta investigación nos centraremos en las Startups, teniendo en cuenta: i) el dinamismo de sus negocios; ii) el poco conocimiento o constitución de un área determinada que se encargue de administrar el personal de la organización y, iii) el alto grado de rotación de sus colaboradores, entre otros.

Según algunas investigaciones consultadas para el presente trabajo, los desafíos más comunes que presentan las Startups en este tema son:

- Atracción y retención talento: (Saleema Vellani, 2019) Las Startups pueden tener dificultades para competir con empresas más grandes y establecidas para atraer y retener talento. A menudo, no tienen la misma capacidad para ofrecer salarios y beneficios competitivos, por lo que deben encontrar formas creativas de atraer y retener a los mejores empleados.
- Desarrollar una cultura sólida: (S. Sahu, 2020) Las Startups suelen tener un ambiente de trabajo más dinámico y rápido que las empresas tradicionales o modernas, y es importante crear una cultura sólida que fomente la colaboración, la

innovación y la experimentación. Sin embargo, puede ser difícil establecer una cultura sólida y mantenerla a medida que la empresa crece y se desarrolla.

- Adaptarse a la evolución de las habilidades requeridas: (Kunampurat, 2018) Las Startups a menudo tienen que adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y en la tecnología, lo que significa que también deben adaptar las habilidades de sus empleados. Esto puede requerir una inversión constante en capacitación y desarrollo, así como una capacidad para reorganizar y reconfigurar el equipo según sea necesario.
- Gestionar el crecimiento: (Nascimento, 2017) Las Startups pueden experimentar un rápido crecimiento, lo que puede ser emocionante, pero también puede ser abrumador. Gestionar el crecimiento eficazmente puede ser un desafío, sobre todo en cuanto a reclutamiento y formación de empleados para integrarse adecuadamente en la cultura y los procesos de la empresa.

Aunado a lo anterior, el portal web “*Factoria*”, especializado en ofrecer soluciones tecnológicas para ayudar a mejorar los procesos de recursos humanos a empresas, en su blog del 15 de febrero de 2023, publicó un artículo de Felipe Valenzuela denominado: “*10 Consejos para la gestión de rrhh en startups*”, en este se establece una serie de aspectos sobre los cuales las Startups deben destinar esfuerzos en temas de gestión del talento humano teniendo en cuenta el dinamismo y la volatilidad del sector donde se desenvuelven (Valenzuela, 2023).

Tal como lo expone el autor en el blog, el ADN propio de las Startups, que lo denomina como personalidad, hace que dichas empresas emergentes no cuenten con estructuras internas definidas, lo que en la mayoría de los casos se traduce en colaboradores que desarrollan funciones o roles ambiguos o con múltiples tareas asignadas y responsabilidades asociadas, que a la luz de la realidad actual, es apenas

compresible, ya que estamos ante empresas que se desenvuelven en mercados dinámicos e impredecibles, que deben responder de manera rápida a los cambios que les exige la industria, de ahí, su algo grado de adaptabilidad y repuesta, ocasionando que otros pilares demarcados dentro de la administración de empresas tradicional, tenga poca relevancia e importancia, como es el caso de la gestión del talento humano.

Dentro de los aspectos que el autor (Valenzuela, 2023) delimita dentro del blog publicado y, sobre los cuales las Startups deben dirigir su mirada de cara a su futuro, están:

- *“Apostar a una estrategia clara”*, las empresas emergentes deben definir claramente su norte, hacia dónde quieren ir y hacia dónde quieren llegar, esto se traduce en gestión del talento humano, en contar con un modelo de competencias que les permita establecer claramente el tipo de colaboradores requieren para lograr sus objetivos.
- *“Encontrar el talento humano, enamorarlo y retenerlo”*, según estadísticas el índice de rotación de empresas emergentes se ubica entre el 15% y el 58%, por tal motivo, es importante adelantar acciones que permitan estrechar los lazos con los colaboradores dentro y fuera de la oficina, que involucre sus familias y se traduzca en un mayor grado de sentido de pertenencia.
- *“Prestar máxima atención al onboarding”*, es decir, que teniendo en cuenta el alto grado de rotación que presenta este tipo de empresas, por la naturaleza acelerada de sus negocios, deben establecerse acciones que potencialicen los procesos de inducción del nuevo talento humano contratado, esto significa que conozcan que hacer, como hacerlo y cuando y, se sientan parte de la organización desde el primer día.
- *“Invertir en capacitación permanente”*, encaminado a establecer programas de

formación y capacitación a sus colaboradores, con el objetivo de fortalecer sus debilidades y potencializar sus destrezas.

- *“Construir cultura con intención”*, las empresas Startups deben trabajar en la consolidación de una cultura organizacional, que delimite aspectos como la forma de actuar ante los problemas, la forma de comunicarse interna y externamente, la gestión de equipos, entre otros.
- *“Comunicar en manera consistente”*, desarrollar habilidades entre sus colaboradores para lograr una comunicación clara y transparente.
- *“Formar líderes legítimos”*, potencializar las habilidades de liderazgo entre de los colaboradores que coordinan equipos de trabajo. Ser líder no es ser experto en un tema en particular, sino ser experto en trabajo con otros y sacar lo mejor de cada colaborador.
- *“Optimizar procesos para ahorrar tiempo”*, trabajar en búsqueda de la eficiencia de los procesos internos en la gestión del talento humano (pago de nómina, vacaciones, contratación, etc.)
- *“No temas pedir feedback”*, formar a líderes y colaboradores en la importancia de la retroalimentación constructiva en todas y cada una de las tareas y actividades que desarrollan en el día a día, esto permite generar una serie de lecciones aprendidas que pueden ser o no replicables ante situaciones futuras.
- *“Tener una política de resolución de conflictos”*, teniendo en cuenta que estamos ante empresas que se desenvuelven en sectores altamente dinámicos y cambiantes, implica que los choques y conflictos internos o externos también estén presentes en todo momento, por tal motivo, es importante explotar habilidades dentro de los colaboradores de las Startups, que les permita resolver sus conflictos de manera adecuada, oportuna y eficiente.

Ambos estudios coinciden en temas como la cultura organizacional, políticas de atracción y retención a colaboradores, capacitación y formación, entre otros; aspectos en los que las Startups deben trabajar si quieren ser sostenibles en el tiempo y consolidar negocios rentables y productivos.

5.1.5. Soluciones tecnológicas para los procesos organizacionales

Actualmente las empresas buscan distintas maneras de optimizar tareas rutinarias y operativas mediante la aplicación de tecnología para automatizar procesos. Una gran alternativa reciente es la adaptación de RPA (Automatización Robótica de Procesos), que corresponde a un desarrollo basado en software que emula un trabajador humano al replicar una serie de pasos o algoritmos repetitivos. De esta manera, los trabajadores pueden dedicar su tiempo y esfuerzo a tareas más complejas y de mayor valor agregado (Frasser, 2019).

Cabe mencionar que la automatización de procesos mediante RPA debe dirigirse netamente en la dirección de solución tecnológica y enfocarse a la estrategia del negocio porque ayuda a disminuir costos operativos y disminuir márgenes de errores humanos. De igual manera, para justificar la implementación de un proyecto de automatización de procesos con RPA este se debe alinear a los objetivos de la compañía los cuales deben coincidir con las estrategias empresariales para que el proyecto sea un éxito.

Los Sistemas de tipo ERP (Enterprise Resource Planning) se han definido como sistemas de software para la planificación de recursos y de administración de dicha información que de manera organizada pueden atender la demanda de necesidades derivada de la gestión de la organización (Gallardo, 2003). De manera estructurada estos sistemas ERP, como sistemas de información capturan, custodian, procesan e integran los datos generados por todas las unidades administrativas, operativas y productivas de la empresa.

Por otra parte, existen principios importantes en la compañía respecto a la propiedad del dato ya sea financiero, contable, comercial de ventas o de gestión de talento humano. Cada unidad que genera dicho dato tiene cierta particularidad en su dominio y por ende ciertas restricciones para que otras unidades accedan a él o que lo compartan de manera parcial. Esto ocasiona problemas de duplicidad o falta de integridad de la información. Ante esto, los ERP integran a todas las áreas de la organización en un mismo sistema de manera que se tiene más control sobre la operación (Muñiz, 2003).

5.1.6. Un vistazo a las metodologías de Gerencia de Proyectos actuales

Dentro de la propuesta que presenta este trabajo de consultoría, se encuentra el diseño de un programa de acompañamiento a las Startups en Colombia para el fortalecimiento de sus procesos internos de gestión del talento humano, propuesta que le permitirá a Colsubsidio, por un lado, contribuir a la sostenibilidad de dichas entidades y, por otro, estrechar sus lazos de relacionamiento con estas y su ecosistema innovador.

Expuesto lo anterior, es importante proponer un plan de implementación, que adopte las mejores prácticas de metodologías de Gerencia de Proyectos, con el objetivo de garantizar su adecuada iniciación, planeación, ejecución y control y cierre, para esto, a continuación se realizará una exposición sobre algunas de las metodologías de Gerencia de Proyectos más influyente en la actualidad, tanto desde el enfoque predictivo, como del adaptativo, destacando sus conceptos más relevantes y, las características propias de cada una.

Para entrar en materia, es importante realizar en primera medida, una revisión literaria sobre el concepto de proyecto, el cual lo definen como un producto exclusivo, original y único. Se produce una vez, y los sistemas y las herramientas que se utilizaron para producirlo se vuelven a utilizar para algo más, en muchos casos, para llevar a cabo

otros proyectos (Wallace, 2014).

Para el Project Management Institute – PMI es “*un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único*” (Project Management Institute, Inc. - PMI, 2021). Cabe resaltar que el PMBOK7 enfatiza que cada proyecto es único, que provee un resultado singular que puede asemejarse, pero no ser igual a ninguno de los otros proyectos emprendidos por la organización.

El estándar internacional de gestión de proyectos del Reino Unido -Prince2- Projects in Controlled Environments manifiesta que es “*una organización temporal que se crea con el propósito de entregar uno o más productos comerciales de acuerdo con un caso de negocio acordado*” (PRINCE2® (Projects In Controlled Environments), 2023), estándar que es utilizado en más de 150 países en 19 idiomas diferentes.

Para el estándar internacional P2M desarrollado en el continente asiático, específicamente en Japón, el concepto de proyecto se refiere a “*una empresa de creación de valor basada en un objetivo específico, que se completa en un plazo determinado o acordado y bajo restricciones, incluidos los recursos y las condiciones externas*”.

De lo anterior, pueden extraerse varios aspectos en los cuales coinciden las definiciones expuestas, tales como: i) los proyectos tienen una temporalidad, es decir, que tienen un inicio y un final; ii) buscan un objetivo específico; iii) son únicos, esto significa que no habrá dos proyectos totalmente iguales ya que cada uno tiene sus propias características y; iv) que su desarrollo o ejecución implica destinar recursos bien sea humanos, económicos, técnicos, físicos, entre otros.

A continuación, se presentan algunas otras características que tienen los proyectos según el Dr. William Wallace, así:

- Presentan una serie de restricciones como: tiempo, costo y alcance. Sin embargo, hoy

en día se habla también de la calidad y el desempeño.

- El equipo de proyecto por lo general es multidisciplinario, es decir, que está compuesto por personas con distintas profesiones, habilidades y destrezas.
- Tienden a ser desconocidos, esto significa que su resultado final es incierto, de acá su grado de complejidad.
- Suelen desarrollarse por fases, ciclos o iteraciones.
- Generan cambios en las organizaciones.
- Están expuesto a riesgos tanto internos, como externos.

A lo largo de la historia la gestión de proyectos ha venido evolucionando, lo que ha traído como consecuencia que organismos académicos y privados hayan desarrollado distintos marcos de trabajo, entre los que se puede distinguir tres enfoques principalmente, los predictivos, los adaptativos y, el último, una combinación entre los dos primeros que se denominan híbridos. A continuación, se realizará una exposición general frente a los principales aspectos de cada uno de los enfoques, para posteriormente adéntranos más específicamente en algunos de estos marcos de trabajo.

Bajo el enfoque predictivo, cada proyecto tiene sus especificaciones únicas, se estructuran por fases, es decir, que tiene un ciclo de vida; se realiza una mayor planificación y control de las actividades; los costos son bajos al inicio, pero alcanzan su máximo durante la ejecución y caen al cierre; los riesgos y la incertidumbre es mayor al inicio, pero disminuyen durante el ciclo de vida (Riaño Nossa, 2021).

Según el PMBOK7, este enfoque es útil cuando los requisitos y el producto del proyecto pueden definirse, recopilarse y analizarse desde el inicio. Así como también, cuando hay una inversión significativa y un alto nivel de riesgo que puede requerir alto control. Es recomendable cuando temas como: alcance, cronograma, costo, recursos y

riesgos pueden definirse al inicio del ciclo de vida del proyecto. En este tipo de enfoques se puede optar por desarrollar pruebas de concepto para evaluar distintas opciones, pero en su ejecución sigue los planes desarrollados desde el inicio del proyecto (Project Management Institute, Inc. - PMI, 2021).

Ahora bien, bajo el enfoque adaptativo, los proyectos tienen la capacidad de amoldarse a los cambios que se presentan sobre todo en las primeras fases, ajustándose bien a los cambios producidos por riesgos en su ejecución, y entregan valor añadido desde el inicio de su ciclo de vida (Álvarez Espada, Fuentes Barges, & González Gaya, 2022).

Los enfoques adaptativos en la gestión de proyectos son útiles cuando el alcance y los requisitos tienen un alto nivel de incertidumbre y es probable que sufran cambios durante la ejecución del proyecto. Por lo general, se cuenta con una visión clara al comienzo y los requisitos iniciales conocidos son refinados, detallados, cambiados o reemplazados de acuerdo con necesidades del cliente. A diferencia del enfoque tradicional, su ciclo de vida es iterativo e incremental en lapsos de tiempo más cortos y, el producto o servicio evoluciona en función de la retroalimentación de los interesados (Project Management Institute, Inc. - PMI, 2021).

Por último, tenemos el enfoque híbrido, el cual ha surgido como respuesta a algunas limitaciones que presentan los enfoques predictivos y adaptativos relacionados directamente con el éxito del proyecto (Vila Grau & Capuz Rizo, 2022). En este sentido *“un enfoque híbrido de gestión de proyectos combina metodologías y prácticas de más de un enfoque de gestión de proyectos”* (Gemino, 2021).

El PMI en su PMBOK7 indica que un enfoque híbrido es la combinación de los enfoques adaptativos y predictivos. Es decir, que hace uso de algunos elementos de un enfoque predictivo y otros de un enfoque adaptativo. También expone que es útil cuando

hay incertidumbre o riesgo en torno a los requisitos, y también cuando los entregables pueden modularizarse, o cuando hay entregables que pueden desarrollar diferentes equipos de proyecto. A menudo se desarrollan de manera iterativa o incremental, frente a esta última, se utiliza para producir un entregable a través de una serie de iteraciones, cada una añade funcionalidad en un término de tiempo y puede considerarse como completado sólo después de la iteración final (Project Management Institute, Inc. - PMI, 2021).

Una vez expuestos los distintos enfoques en la gestión de proyectos y, revisado sus principales características, se procederá a continuación a exponer más en detalle algunos de los marcos de trabajo más representativos tanto del enfoque predictivo, como adaptativo, con el fin de identificar los aspectos importantes que servirán como base para la estructuración del plan de implementación del programa de acompañamiento 'Crecemos Juntos' entre Colsubsidio y Startups.

5.1.6.1. Metodología PMI

La metodología PMI, proviene del Project Management Institute International que fue fundado en 1969. Desde entonces el instituto ha establecido los principales estándares para la dirección de proyectos, dando como resultado un instrumento denominado la guía PMBOK (Project Management Body of Knowledge), en donde se establece un conjunto de buenas prácticas sobre la dirección de proyectos, en su última edición lanzada en el año 2021 denominada "Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos y el Estándar para la Dirección de Proyectos" – Séptima Edición, el marco de trabajo ha presentado distintos cambios en relación con la edición anterior, como por ejemplo, ahora se centra en la entrega de valor. Otro de los grandes cambios, es que paso de 5 procesos y 10 áreas de conocimiento, a establecer 12 principios y 8 dominios para la gestión de proyectos, los cuales entraremos a revisar a continuación.

Los principios en la dirección de proyectos son concebidos para guiar el comportamiento de las personas involucradas en los proyectos, sin embargo, su aplicación dependerá del contexto de la organización, el proyecto, los entregables, el equipo del proyecto, los interesados y otros factores (Project Management Institute, Inc. - PMI, 2021). En la tabla 2 se presentan los 12 principios que estableció el PMI en su séptima edición, así:

Tabla 2.

Principios PMBOK7

PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN
<p>1. Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contar una visión holística del proyecto en temas financieros, sociales, técnicos y de sostenibilidad ambiental. • Actuar de manera responsable, íntegra y confiable. • Cumplir con las pautas internas y externas del proyecto. • Estar alineado con la orientación estratégica de la organización. • Estar comprometido e involucrado con el equipo de trabajo del proyecto. • Supervisar diligentemente las finanzas, recursos y materiales del proyecto. • Tener una buena relación con los interesados tanto internos y externos.
<p>2. Crear un entorno colaborativo del equipo del proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entender que los equipos de proyectos están conformados por personas que tienen experiencias, conocimientos y habilidades diversas. • Trabajar en el marco de la colaboración traerá la consecución de objetivos de manera más efectiva y eficiente. • Facilitar la alineación cultural, el aprendizaje y

PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN
	<p>desarrollo individual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar una cultura propia dentro del proyecto.
<p>3. Involucrarse eficazmente con los Interesados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El éxito del proyecto y la satisfacción del cliente depende del grado de involucramiento de los interesados del proyecto. • Los interesados influyen en el desempeño y los resultados del proyecto, así como en la entrega de valor. • Considerar que los interesados son todas aquellas personas, grupos u organizaciones que pueden afectar, afectarse o percibirse a sí mismos como afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto.
<p>4. Enfocarse en el valor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto debe estar permanente alineado con los objetivos del negocio, los beneficios y el valor, este último determina el éxito del proyecto. • El valor podrá ser percibido a lo largo del proyecto, al final o después de finalizado. • Los equipos de proyectos deben gozar de un enfoque en resultados, con el fin aporten a la creación de valor. • Evaluar el progreso de los equipos de trabajo con el fin que se adaptan a los cambios.
<p>5. Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entender las dinámicas que suceden fuera y dentro del proyecto con el fin que estas lo afecten positivamente. • Un proyecto es un sistema de actividades interdependientes e interrelacionadas. • Tener una visión holística del proyecto que permita al equipo aprovechar los resultados positivos.
<p>6. Demostrar comportamientos de liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los proyectos crean una necesidad única de liderazgo, lo cual implica adaptarse a la necesidad individuales y del equipo.

PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo efectivo promueve el éxito del proyecto, esto implica reconocer la motivación entre los distintos miembros del equipo de proyectos.
<p>7. Adaptar en función del contexto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cada proyecto es único, esto implica que debe adaptarse a su contexto propio como objetivos, interesados, gobernanza y entorno, con el fin de máxima su valor. • Gestionar su costo y mejorar su velocidad, esto se logra determinando los métodos apropiados que produzcan los resultados esperados.
<p>8. Incorporar la calidad en los procesos y los entregables</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes de un producto, servicio o resultado cumple con los requisitos. • Los entregables del proyecto deben gozar de calidad, es decir, alineados con las necesidades, usos y requisitos de aceptación establecidos por los interesados.
<p>9. Navegar en la complejidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La complejidad puede presentarse en cualquier momento del proyecto ya que es resultado del comportamiento humano, los sistemas, la incertidumbre y la ambigüedad. • La complejidad puede afectar el valor, el alcance, los interesados y el riesgo del proyecto. • El equipo del proyecto debe identificar los elementos de la complejidad y utilizar los métodos apropiados para reducir sus impactos.
<p>10. Optimizar las respuestas a los riesgos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los riesgos pueden ser positivos y negativos, individuales o generales. • Los riesgos pueden presentarse en cualquier momento del proyecto. • Deben ser evaluados permanentemente para maximizar sus impactos positivos y minimizar los negativos.

PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> • La respuesta a los riesgos debe ser: adecuada de acuerdo con su importancia, a la eficiencia en costos, a su realidad. Deben ser acordados con los interesados y tener un responsable.
11. Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia	<ul style="list-style-type: none"> • La adaptabilidad hace referencia con la capacidad de responder a las condiciones cambiantes del entorno. • La resiliencia es la capacidad de absorberlos y recuperarse a dichos los fracasos, esto permitirá avanzar en el trabajo del proyecto.
12. Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar a los interesados contribuye a la adopción del cambio dentro del proyecto. • Contar con un enfoque estructurado ayuda a la personas, grupos y organización a pasar de un estado actual a un estado futuro deseado. • Provocar demasiados cambios en un tiempo corto puede provocar fatiga y resiliencia al cambio.

Nota: información extraída del (Project Management Institute, Inc. - PMI, 2021)

Los dominios de desempeño del proyecto son un grupo de actividades relacionadas fundamentales para lograr los resultados de los proyectos. Son áreas de énfasis interactivas, interrelacionadas e interdependientes que permiten conseguir los resultados deseados del proyecto (Project Management Institute, Inc. - PMI, 2021).

En la tabla 3 se enumeran los 8 dominios que estableció el PMI en su última edición del marco de trabajo, así:

Tabla 3.

Dominios PMBOK7

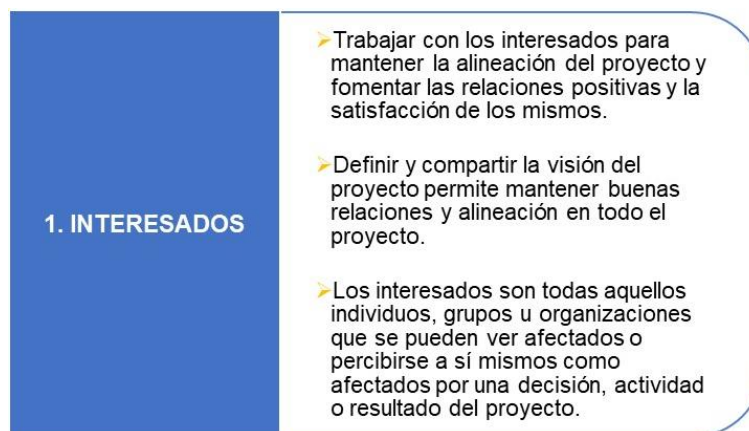
DOMINIOS
1. Interesados
2. Equipo
3. Enfoque de desarrollo y ciclo de vida
4. Planificación
5. Trabajo del proyecto
6. Entrega
7. Métricas
8. Incertidumbre

Nota: información extraída del (Project Management Institute, Inc. - PMI, 2021)

A continuación, se procede a exponer cada uno de los dominios propuestos por el PMI para la gestión de proyectos:

Figura 9.

Dominio de desempeño de los interesados

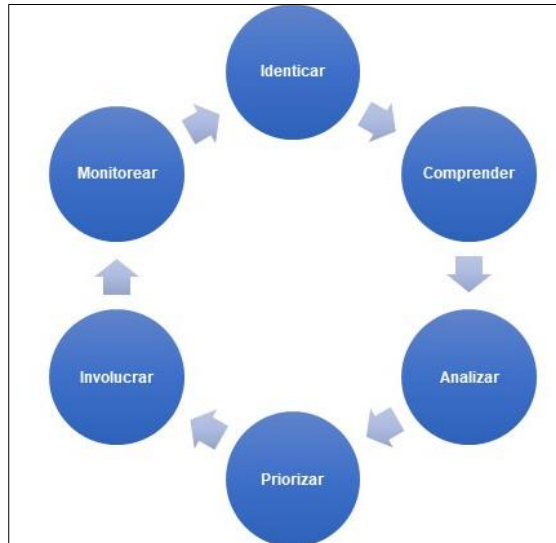


Nota: información extraída del (Project Management Institute, Inc. - PMI, 2021)

En la figura 10 se presenta el proceso de involucramiento que el PMI propone para gestionar los interesados.

Figura 10.

Involucramiento de interesados



Nota: Elaboración propia. Información extraída de (Project Management Institute, Inc. - PMI, 2021)

Figura 11.

Dominio de desempeño del Equipo

2. EQUIPO	<ul style="list-style-type: none">➤ Establecer una cultura y entorno que permita a los individuos evolucionar hasta convertirse en equipos de proyectos de alto desempeño.➤ Desarrollar y fomentar sus comportamientos de liderazgo.➤ El liderazgo servicial es un estilo de liderazgo que se centra en comprender y abordar las necesidades y el desarrollo de los miembros del equipo de proyecto con el fin de permitir el máximo desempeño.➤ La cultura se forja deliberadamente de normas y comportamientos que establece cada equipo de trabajo.➤ Los equipos de alto desempeño presentan los siguientes factores relevantes: comunicación abierta, entendimiento y propiedad compartida, confianza, adaptabilidad, colaboración, resiliencia, empoderamiento y reconocimiento.
------------------	---

Nota: información extraída del (Project Management Institute, Inc. - PMI, 2021)

Figura 12.

Dominio de desempeño del enfoque de desarrollo y del ciclo de vida

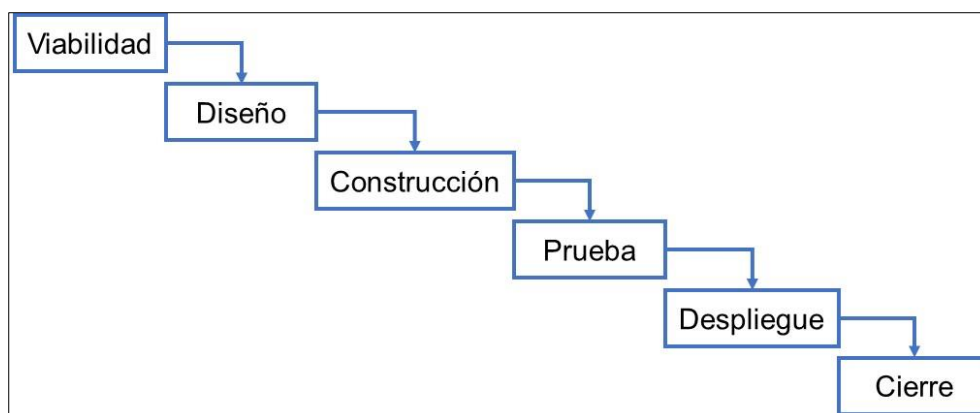
3. ENFOQUE DE DESARROLLO Y CICLO DE VIDA	<ul style="list-style-type: none">➤ El tipo de entregables determina como será desarrollado el proyecto, lo cual influye en el número y cadencia de la entregas del proyecto.➤ El enfoque de desarrollo y la cadencia de entrega determinan el ciclo de vida del proyecto y sus fases.➤ La cadencia del proyecto hace referencia al momento y frecuencia de los entregable. Esta puede ser: únicas, múltiples o periódicas.➤ El enfoque de desarrollo es el medio implementado para crear el producto o servicio o resultados del proyecto. Esto es predictivo, adaptativo o híbrido.
---	--

Nota: información extraída del (Project Management Institute, Inc. - PMI, 2021)

En cuanto al ciclo de vida, el PMI expone que el tipo y número de fases del proyecto en el ciclo de vida depende de muchas variables como la cadencia de entrega y el enfoque de desarrollo. Así mismo establece una serie de fases dentro del ciclo de vida como: viabilidad, diseño, construcción, prueba, despliegue y cierre. En las figuras 13, 14 y 15 se presenta ejemplos de ciclo de vida de proyectos según su modelo de desarrollo.

Figura 13.

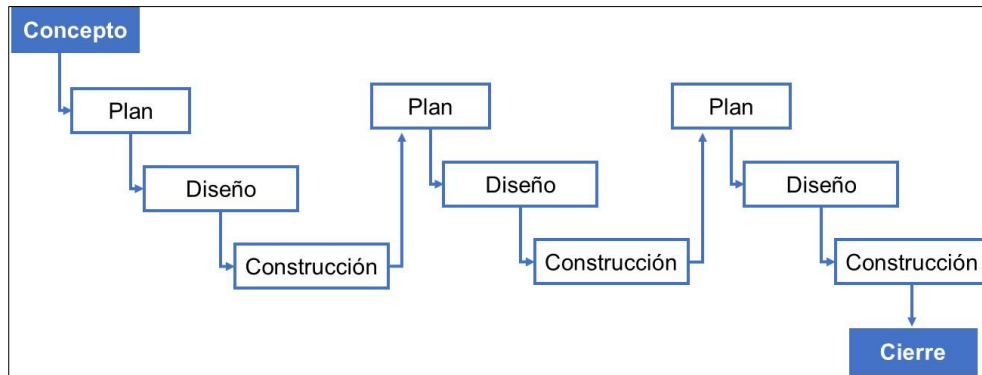
Ciclo de vida predictivo



Nota: Elaboración propia. Información extraída de (Project Management Institute, Inc. - PMI, 2021)

Figura 14.

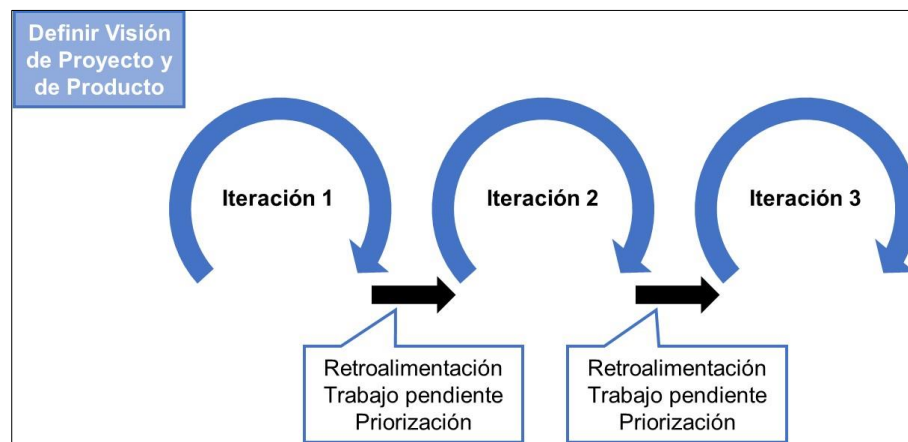
Ciclo de vida incremental



Nota: Elaboración propia. Información extraída de (Project Management Institute, Inc. - PMI, 2021)

Figura 15.

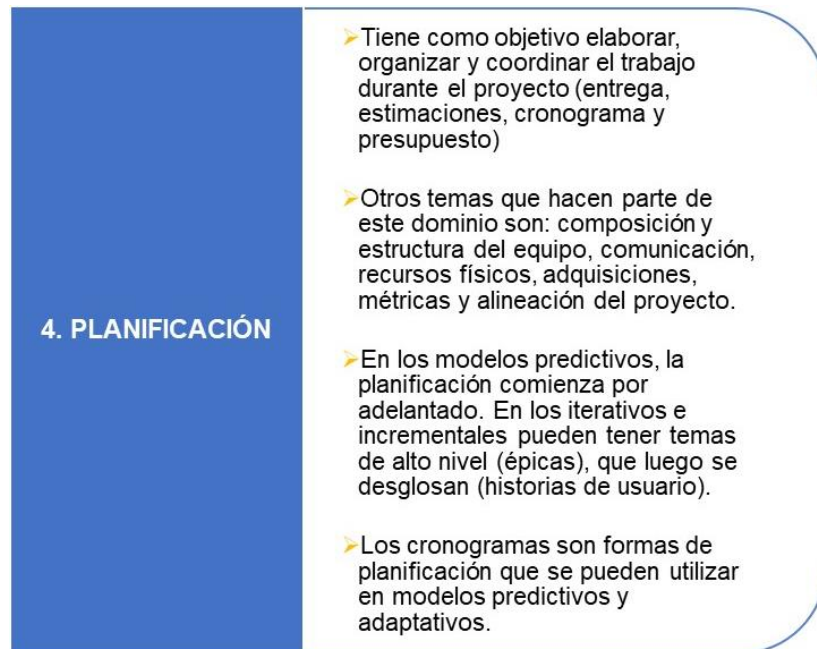
Ciclo de vida adaptativo



Nota: Elaboración propia. Información extraída de (Project Management Institute, Inc. - PMI, 2021)

Figura 16.

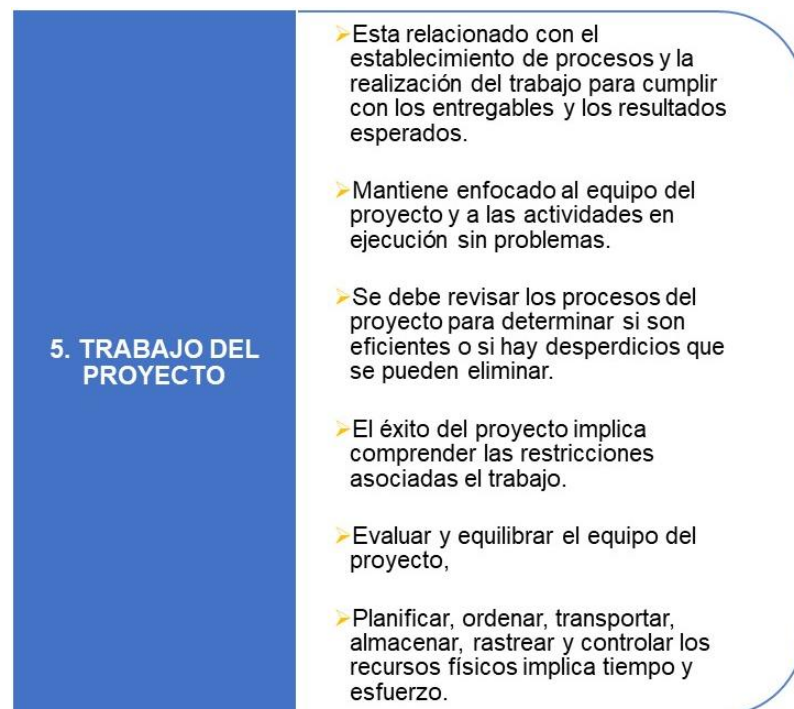
Dominio de desempeño de la planificación



Nota: información extraída del (Project Management Institute, Inc. - PMI, 2021)

Figura 17.

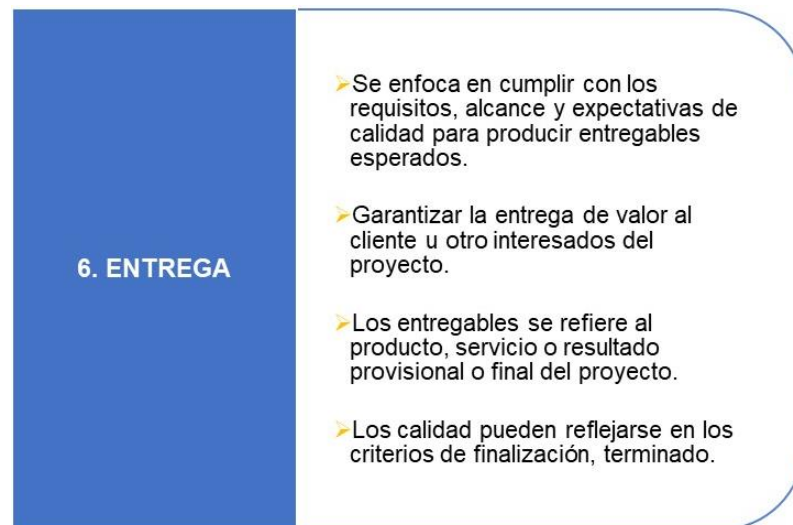
Dominio de desempeño del trabajo del proyecto



Nota: información extraída del (Project Management Institute, Inc. - PMI, 2021)

Figura 18.

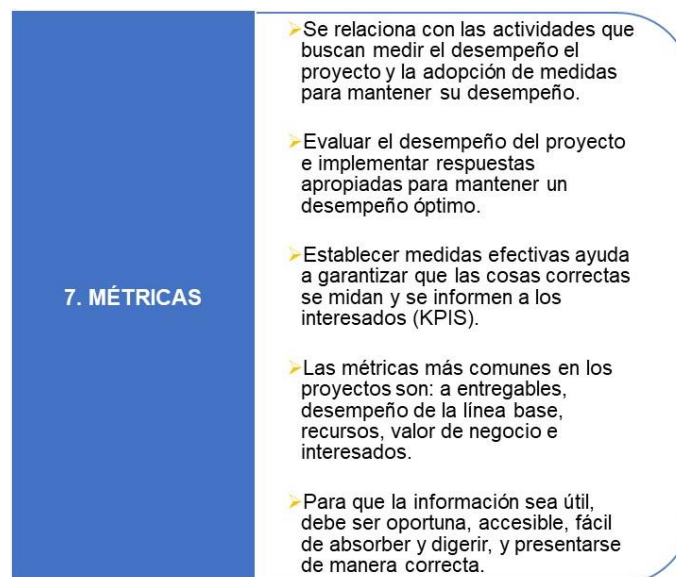
Dominio de desempeño de la entrega



Nota: información extraída del (Project Management Institute, Inc. - PMI, 2021)

Figura 19.

Dominio de desempeño de la medición



Nota: información extraída del (Project Management Institute, Inc. - PMI, 2021)

Figura 20.

Dominio de desempeño de la incertidumbre

8. INCERTIDUNBRE

- La incertidumbre presenta amenazas y oportunidades que los equipos de proyecto exploran, evalúan y deciden cómo manejar.
- La incertidumbre inicia comprendiendo el entorno en el que opera el proyecto (económico, técnico, legal, político o ambiental).
- Los resultados que benefician los objetivos del proyecto son oportunidades; y los negativos se denominan amenazas.
- La complejidad es una característica de los proyectos, que es difícil de gestionar debido al comportamiento del entorno.
- La volatilidad existe en un entorno que está sujeto a un cambio rápido e impredecible.
- Un riesgo es un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en los objetivos de un proyecto.

Nota: información extraída del (Project Management Institute, Inc. - PMI, 2021)

Las herramientas y técnicas empleadas en la gerencia de proyectos son diversas, podemos mencionar el diagrama de Gantt, el cuál surge de una evolución de los gráficos creados en el siglo XX por Henry Gantt, que tenían el objetivo de registrar el avance de los trabajadores sobre una actividad asignada. El diagrama ayuda a crear y gestionar un proyecto completo, determinar las dependencias de las tareas y supervisar el progreso de un proyecto (Meardon, 2023).

5.1.6.2. Metodología Ágil

Hacia el año 2001, se dio un cambio en la gestión de proyectos con el incremento de iniciativas que involucraban el desarrollo de software. En busca de una metodología que se alineara a los cambios constantes requeridos por los usuarios, surgió el Manifiesto Ágil, el cual se ha adaptado e incorporado en varias Startups para crear sus productos y servicios, de igual manera en la optimización de procesos, recursos y herramientas, dada su flexibilidad y entrega temprana de resultados. El manifiesto Ágil se compone de 4 valores primordiales, los cuales son:

- Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas: prioriza a las personas, la comunicación asertiva y la comprensión mutua entre los integrantes de un equipo de trabajo. Promueve un ambiente efectivo para dar cumplimiento a los objetivos de los proyectos.
- Software funcional sobre documentación extensiva: este valor da más relevancia a la entrega del desarrollo de software funcional sobre la creación de documentos técnicos detallados y extensos. Es importante resaltar que este valor se adecua al proyecto según línea de negocio.
- Colaboración con el cliente sobre negociación contractual: básicamente representa el trabajo mancomunado entre el cliente y el equipo del proyecto, donde se involucra desde el inicio de cualquier iniciativa y no se limita a los acuerdos pactados en el contrato o acta de proyecto.
- Respuesta a cambios sobre seguir un plan: destaca la importancia de la adaptación y flexibilidad que debe tener el equipo frente a los cambios de cualquier requerimiento, involucra la destreza, agilidad y capacidad de respuesta inmediata del equipo.

Adicional a los valores, el manifiesto ágil está conformado por 12 principios los cuales se describen a continuación:

- Satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua: Facilita el feedback del cliente, con el fin de garantizar la satisfacción del desarrollo del proyecto.
- Aceptar cambios en los requisitos, incluso en las etapas tardías del desarrollo: dicho principio está muy relacionado con el valor cuatro del manifiesto ágil, ya que enfatiza en la flexibilidad y recepción de los cambios del proyecto dentro del equipo de trabajo.

- Entregar software funcional frecuentemente, con preferencia a intervalos cortos: resalta la importancia de la entrega continua de desarrollos con el fin de obtener un feedback reiterativo, sin embargo, en proyectos no tecnológicos hace referencia a la entrega de un bien o servicio de manera cotidiana.
- Colaborar de manera constante con los clientes y stakeholders a lo largo del proyecto.
- Construir proyectos en torno a individuos motivados:
- El método más eficiente y efectivo de comunicación es la conversación cara a cara.
- El software funcional es la principal medida de progreso.
- El desarrollo sostenible es posible indefinidamente.
- La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la agilidad.
- La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial.
- Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos autoorganizados.
- A intervalos regulares, el equipo reflexiona sobre cómo volverse más efectivo y ajusta su comportamiento en consecuencia.

Hay diferentes metodologías ágiles que se expandieron más allá de la informática, alcanzando diferentes áreas de negocio y gestión de proyectos, dentro de las cuales están el marco de trabajo Scrum y Kanban.

5.1.6.2.1. Marco de trabajo Scrum

Este marco de trabajo se basa en el empirismo, reconociendo que el equipo no tiene toda la información completa para comenzar a desarrollar una iniciativa, pero

evolucionará a través de la experiencia. El equipo scrum es pequeño, suele ser no mayor a 10 personas y dentro de sus miembros tiene tres roles fundamentales: el líder de producto, el equipo de desarrollo y el experto en scrum. Este equipo utiliza artefactos, que simbolizan la información necesaria para el desarrollo del producto. (Drumond, 2023)

- Product Backlog: es una lista de actividades priorizadas y asignadas que abarca todas las características, mejoras, correcciones y requisitos relacionados con un producto. El Product Owner es responsable de su mantenimiento y gestión, y su propósito es orientar la planificación y ejecución del desarrollo del producto (Pichler, 2010).
- Sprint Backlog: Es un inventario de actividades concretas que el equipo de desarrollo ha elegido del Product Backlog para realizar durante un Sprint. Constituye la compilación de elementos del Product Backlog que el equipo tiene la intención de abordar durante el Sprint con el fin de lograr los objetivos establecidos (Highsmith, 2009).
- Incremento: representa el trabajo completado durante el Sprint y debe ser una versión funcional del producto que cumple con los criterios de aceptación definidos (Beedle, 2010).

Segun la Guia Scrum 2020, existen 3 pilares empíricos, los cuales se presentan a continuación:

- Transparencia: Significa que toda la información pertinente acerca del trabajo ejecutado, los progresos del equipo y los desafíos enfrentados debe estar a la vista y ser fácilmente accesible tanto para los miembros del equipo como para los stakeholders.
- Inspección: su objetivo es revisar y evaluar el avance del trabajo, los productos entregados y los procedimientos utilizados con el propósito de detectar

oportunidades de mejora, sin importar si el alcance se debe modificar.

- Adaptación: implica la habilidad de efectuar ajustes constantes en reacción a modificaciones en los requisitos, las condiciones del proyecto o cualquier información nueva que surge durante el proceso de desarrollo (Schwaber, 2020).

Para fortalecer el marco de trabajo Scrum, se establecieron diversos eventos o ceremonias, con funciones particulares:

- Sprint: son ciclos de trabajo que duran más de cuatro semanas y se generan de manera continua, sin intervalos de tiempo entre sí, y es el equipo que escoge la duración del Sprint y se mantiene a lo largo del ciclo de vida del equipo. Al final de este tiempo establecido el objetivo es entregar incremento de producto, según los elementos priorizados por el Product Owner (Larman, 2009).
- Sprint planning: una reunión fundamental que tiene lugar al comienzo de cada Sprint, con el propósito de preparar y estructurar las tareas que se llevarán a cabo durante ese intervalo. En este evento, el equipo de Scrum colabora con el Product Owner para determinar qué elementos del Backlog del Producto serán abordados durante el Sprint y cómo se ejecutará el trabajo (Kniberg H. &, 2012).
- Daily Scrum: Es una reunión que ocurre diariamente, en la cual el equipo Scrum tiene como propósito coordinarse, intercambiar información sobre el avance de las tareas y abordar posibles obstáculos que puedan influir en el cumplimiento de los objetivos del Sprint (Cohn, 2005).
- Sprint Review: es una reunión que ocurre al final de cada Sprint, donde se muestra el producto trabajado con sus incrementos, durante esta revisión, se analizan los elementos que se han concluido y se obtiene la retroalimentación de los stakeholders (Rubin, 2012).

- Sprint Retrospective: Se lleva a cabo al término de cada Sprint, es donde el equipo Scrum se reúne con el propósito de revisar el Sprint que acaba de finalizar, evaluar los aspectos positivos, identificar áreas de mejora y considerar ajustes en sus métodos para el próximo Sprint (Derby, 2006).

5.1.6.2.2. Metodología Kanban

Su nombre proviene de la combinación de dos palabras japonesas y fue desarrollado por un ingeniero japonés en 1940. La metodología Kanban fue adaptada en los 2000 en proyectos de desarrollo de software y se implementa a través de tableros Kanban que visualizan el flujo de trabajo de un equipo en columnas que representan las etapas del desarrollo (Martins, 2022).

Esta metodología a diferencia del Scrum no cuenta con un estándar de principios o valores establecidos, sin embargo, diversos autores dada su experiencia empresarial, especialmente en el desarrollo de software, han establecido los siguientes principios:

- De gestión:
 - Empieza con lo que hace ahora.
 - Acuerda perseguir la mejora a través del cambio evolutivo.
 - Fomenta actos de liderazgo en todos los niveles.
- Orientados al servicio:
 - Comprender y centrarse en las necesidades y expectativas del cliente.
 - Gestionar el trabajo; dejar que las personas se organicen a su alrededor.
 - Revisar periódicamente la red de servicios y sus políticas para mejorar los resultados (Kniberg H. , 2018).

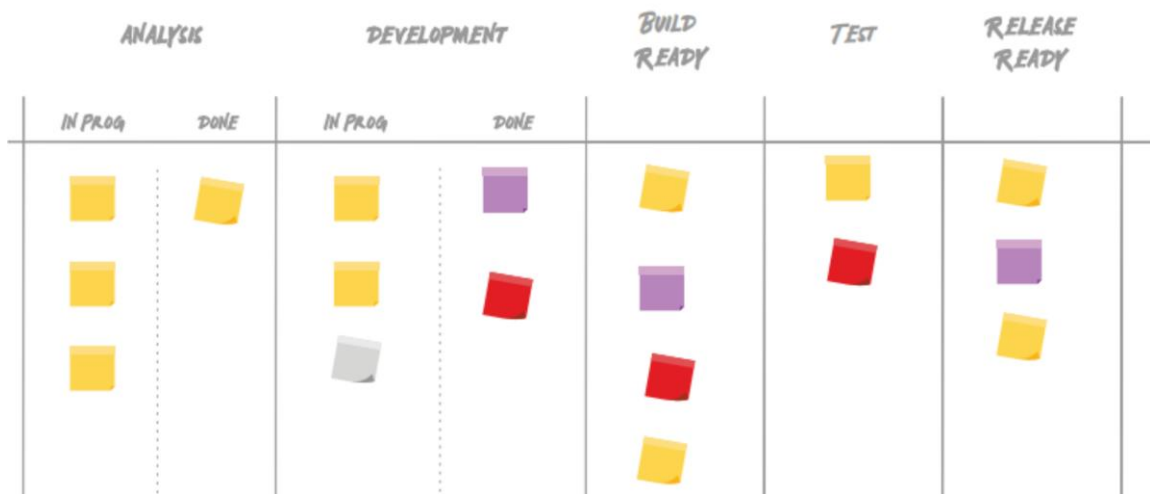
Dentro de la metodología también se encuentran 6 prácticas diseñadas para

optimizar la eficacia y la claridad en el manejo del trabajo:

- Visualice el trabajo: el flujo de trabajo y los riesgos comerciales para representar visualmente todas las tareas y actividades en desarrollo.

Figura 21.

Tablero Kanban



Nota: <https://djaa.com/revisando-los-principios-y-practicas-generales-del-metodo-kanban/>

Cada tarjeta simboliza un elemento de trabajo, mientras que las columnas señalan las distintas fases del proceso. Esta representación gráfica facilita una comprensión inmediata del estado actual del trabajo (Anderson, 2010).

- Limitar el WIP: Definir los límites máximos de elementos de trabajo permitidos en cada columna del tablero para no saturar el equipo de sobrecarga laboral (Lee, 2018).

- Gestionar el flujo: se refiere al acto de supervisar y optimizar activamente el movimiento de elementos de trabajo a través del tablero, desde su inicio hasta su conclusión (Da Silva, 2017).
- Hacer políticas explícitas: Al establecer y comunicar claramente las reglas y directrices que rigen el flujo de trabajo y la gestión de tareas en cada etapa del proceso, se optimiza la eficiencia y la colaboración en equipos. Este enfoque contribuye a una gestión más efectiva del flujo de trabajo, la identificación y resolución ágil de problemas, y la mejora continua (Yoshima R. &., 2012).
- Implementar bucles de retroalimentación: Establecer procedimientos formales para recoger comentarios y datos durante el proceso (feedback), posibilitando ajustes continuos para mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo (Yoshima R. K., 2014).
- Mejorar colaborativamente, evolucionar experimentalmente (usando modelos y el método científico): fomentar la colaboración iterativa del equipo para identificar oportunidades de mejora y experimentar nuevos enfoques de trabajo (Garikapati, 2016).

5.2. Marco Contextual

Según el Banco Mundial, en su informe anual “*Global Economic Prospects*” publicado en enero de 2024, informa que el crecimiento de la economía mundial seguirá bajo una tendencia de desaceleración, como en los últimos 3 años, estimando un 2.4% de crecimiento al finalizar el 2024, esto como consecuencia de coletazos tardíos de políticas monetarias estrictas para controlar la inflación, altas tasas de interés que restringieron el acceso al crédito y, un comercio e inversión mundial baja. Otros factores que marcaran el rumbo de la economía mundial en el año 2024 son los riesgos geopolíticos, como consecuencia de los conflictos en Medio Oriente y, la invasión de Rusia a Ucrania, temas que podrían incidir en los precios internacionales de la energía; en el estrés financiero como consecuencia de las altas tasas de interés, la inflación, un bajo crecimiento de la economía China y, todo lo relacionado con el cambio climático y los desastres que están generando a nivel mundial (Banco Mundial, 2024).

Ante este panorama, el Banco Mundial invita a los países más pobres o con economías de mercados emergentes y en desarrollo (EMDE) a la cooperación internacional, con el fin de controlar sus índices de deuda; así mismo, a iniciar sus procesos de transición energética, facilitar el comercio y velar por la seguridad alimentaria. De cara a los Bancos Centrales de estas economías, deberán ser resilientes y seguir realizando esfuerzos por controlar los índices de inflación. Frente a la sostenibilidad fiscal y la inversión, deberán estabilizar su deuda pública y los costos asociados a esta, con el fin de mejorar sus calificaciones crediticias, sumado a la aceleración de la inversión, crecimiento de la productividad y cierre de brechas de género (Banco Mundial, 2024).

A nivel región d Latinoamérica y El Caribe, viene de un 2023 con una desaceleración de la economía regional cerrando el año con un 2,2% de crecimiento, lo cual estuvo influenciado principalmente por políticas monetarias restrictivas, elevadas

inflaciones, caída del comercial y fenómenos climáticos adversos. No obstante, economías como la de Brasil y México crecieron por encima del promedio de la región; en el primer caso, impulsada por una fuerte producción agrícola, mayores exportaciones en los tres primeros meses del año 2023 y un consumo interno fuerte. En el segundo caso, obedeció entre otras cosas, a un crecimiento del consumo privado y una alta inversión (Banco Mundial, 2024).

Ante este panorama, el Banco Mundial pronostica un crecimiento moderado de la economía de la región de 2,3% para el 2024 y 2,5% al finalizar el 2025, esto como resultado de una posible flexibilización de la política monetaria, la disminución de la inflación y las tasas de interés, lo cual impulsará el crecimiento de la región. Adicionalmente, se espera que las grandes economías regionales crezcan a su tasa potencial, no obstante, podrían verse afectadas por las condiciones financieras globales y los fenómenos climáticos extremos, como el fenómeno de El Niño (Banco Mundial, 2024).

No obstante, los países de la región deberán estar atentos ante una desaceleración del crecimiento de la economía de China, lo cual podría traer como consecuencia afectaciones en la demanda. En particular, una contracción de sectores como la construcción y la manufactura en China, se traducirá en menores exportaciones de materiales como metales, por parte de los países de la región, como Chile y Perú (Banco Mundial, 2024).

Frente a otras economías influyentes de países de la región, como Brasil, se estima una desaceleración en el crecimiento de su economía frente al 2023, cerrando el 2024 en 1,5%, presentando una leve recuperación en 2025 donde se ubicará en el 2,2% de la mano de una baja de la inflación y las tasas de interés. Situación distinta se prevé para México, que se estima que su crecimiento se atenuará en un 2,6% para el 2024 y, el 2,1% en 2025, como resultado de una disminución de la inflación y la demanda externa.

Por otra parte, se prevé que la economía argentina se recupere y expanda un 2,7% en 2024 y un 3,2% en 2025 (Banco Mundial, 2024).

En todo caso, la leve recuperación de la región estará expuesta a múltiples riesgos, entre estos, i) las tensiones geopolíticas en Oriente Medio que podría afectar el mercado energético y elevar los precios del petróleo; ii) fenómenos meteorológicos intensificados por el cambio climático, que tendrán un impacto directo en países de la región que desarrollen actividades económicas como la agricultura, la energía y la pesca; iii) Inflaciones y tasas de interés altas que se prologuen por un periodo, lo que limitaría las políticas monetarias y fiscales de la región y, iv) una desaceleración en la economía China, que traería consecuencias en la demanda externa afectando las exportaciones de productos básicos de países de región (Banco Mundial, 2024).

En el caso de Colombia, por ejemplo, las acciones del gobierno actual están convirtiendo al país en un socio poco fiable, elevando los riesgos contractuales, esto como consecuencia de la agenda de reformas, directrices sobre distintas licitaciones, la negligencia de algunos funcionarios del gobierno y, las potenciales pérdidas por demandas contra el estado. Otro factor, es el flagelo de la extorsión en Colombia, lo cual viene provocando impactos negativos en sectores urbanos y rurales de la economía (Colombia Risk Analysis, 2024).

Frente a los principales indicadores macroeconómicos de la economía colombiana, como el desempleo, cerró el año 2023 con un índice del 10% de desocupación, la inflación anual se ubicó en 9.28%, el crecimiento de la economía en el tercer trimestre del 2023 fue negativo, cerrando en -0.3% frente al mismo periodo de 2022, la tasa representativa del mercado ha venido disminuyendo, ubicándose a enero de 2024 en \$3.925,60 por dólar, así mismo. el precio del café a enero de 2024 se ubicó en US 1,94 por libra, presentando también una caída (Colombia Risk Analysis, 2024).

Según el informe publicado por la OCDE en noviembre de 2023, estima que el PIB en Colombia crezca a una tasa moderada del 1,4% en 2024, con un repunte de 3% en 2025. Sin embargo, afirma que la inflación, las tasas de interés y, la incertidumbre política tendrá un impacto negativo frente a la demanda interna en 2024, agrega adicionalmente, que se estima que la inflación regrese al rango del 2% al 4% en la segunda mitad de 2025. En este sentido la OCDE recomienda para Colombia: i) definir una política monetaria apropiada que garantice la disminución de la inflación y salvaguarde su credibilidad, ii) mejorar la eficiencia del gasto e ingreso público, para conseguir la estabilización de la deuda y el cumplimiento de la regla fiscal y, iii) incentivar la creación de empleo formal, disminuyendo sus costos laborales no salariales que empuje la productividad y la equidad en el país (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), 2023).

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público publicó el 15 de febrero de 2024 “El plan financiero 2024”, en el cual detalla el escenario macroeconómico del país, el cierre fiscal de 2023 y la actualización del plan financiero para el 2024. Afirma el ministerio, que el escenario macroeconómico del país presentará un ajuste sano y necesario, que será percibido principalmente en la reducción de la inflación y un bajo déficit de la cuenta corriente. En la tabla 4 se presentan los supuestos de algunas de las principales variables macroeconómicas proyectadas por el gobierno para el 2024 (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2024).

Tabla 4.

Supuestos macroeconómicos 2024

VARIABLE	PF 2024
----------	---------

PIB real (crecimiento, %)	1,5
Inflación (fin de periodo, %)	6,0
Tasa de cambio promedio (COP/USD)	4.317
Precio del petróleo promedio (Brent, USD/Barril)	78,0
Importaciones (USD, Crecimiento %)	0,2
Balance de Cuenta Corriente (% PIB)	-2,5

Nota: Adaptado de "Plan Financiero 2024". Ministerio Hacienda y Crédito Público (2024)

https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/portal/EntidadesFinancieras/pages_EntidadesFinancieras/PoliticaFiscal/PlanFinanciero/planfinanciero2024

5.2.1. Contexto económico para las Startups

La inversión en Startups viene disminuyendo y como consecuencia se están realizando despidos masivos que afectan la operación y estabilidad de dichas compañías. Las elevadas tasas de interés, inflación en aumento, la volatilidad del dólar entre otros, están causando que la búsqueda de financiación sea cada vez más difícil, y esto llevará necesariamente a que las Startups tengan que recortar sus gastos operativos, y modificar sus estrategias para seguir creciendo

Sin embargo, no todo el panorama es desalentador, en este sentido la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) creo un programa para el promover el desarrollo sostenible y la innovación en los países en desarrollo, llamado Distrito Plataforma de Innovación (DPI), el cual se define como un modelo de desarrollo económico colaborativo en una zona geográfica específica, con el objetivo de impulsar la competitividad y el crecimiento económico sostenible. En la figura 22 se describen las tres aristas sobre las cuales se sustenta el programa.

Figura 22.

Aristas de innovación ONUDI



Nota: Elaboración propia. Información extraída de Colombia Tech Report (2021) -

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/27404>

Así mismo, según último informe generado en el año 2021 por Colombia Tech Report, el país se ubica entre los 5 primeros países con mayor índice de innovación y competencia, lo cual lo convierte en un potencial país para la inversión en este tipo de ecosistemas (Colombia Tech Report, 2021).

En la figura 23 se aprecia la calificación para cada uno de los países de Latino América en las tres aristas de innovación definidas por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), en el cual, como ya se dijo antes, Colombia tiene una buena posición en la región.

Figura 23.

Calificación países de Latinoamérica en innovación ONUDI

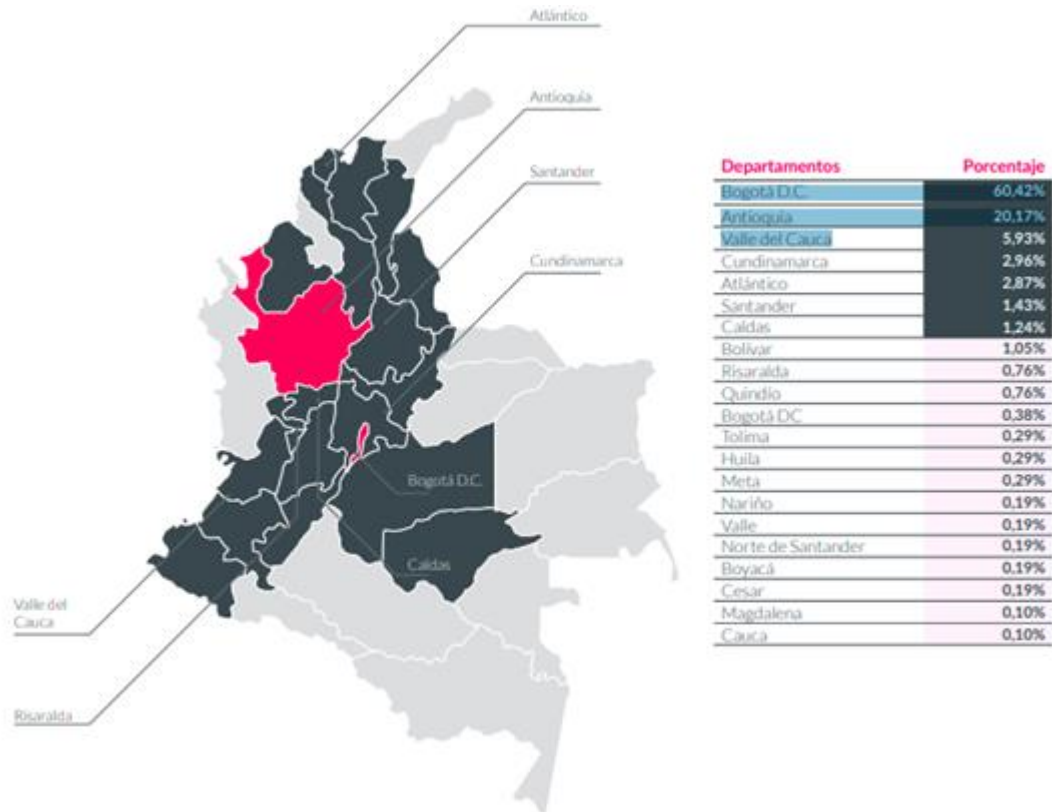


Nota: Elaboración propia. Información extraída de Colombia Tech Report (2021) - <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/27404>

En Colombia, hoy existen más de 1.620.000 empresas registradas ante Cámara y comercio. En el año 2021 se evidenció un crecimiento de cerca del 14% de nuevos emprendedores, en comparación con países de América Latina. De estos, alrededor de 1.100 son Startups que se ubican en 26 sectores de la economía donde resaltan las: FinTech, MarTech, DeepTech, RetailTech, Real Estate y EdTech, como se observa en la figura 24.

Figura 24.

Ecosistema Fintech en Colombia



Nota: Elaboración propia. Información extraída de Colombia Tech Report (2021) -

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/27404>

Con lo anterior, es evidente el potencial que se presenta para organizaciones como Colsubsidio de fortalecer los lazos de relacionamiento con este tipo de empresas emergentes, bajo un modelo de trabajo mutuo y de co-creación.

Así mismo, se encontraron los aspectos macroeconómicos más relevantes del entorno inmediato de Colsubsidio, según cifras reportadas por (DANE, 2024) y (BBVA, s.f.):

- **PIB:** “Colombia es la cuarta economía más grande de América Latina y el Caribe, y su Producto Interno Bruto (PIB) ha venido creciendo en los últimos años. El PIB crecerá 0,7% en 2023 y, después de una recuperación gradual desde finales del año, un 1,8% en 2024. La inflación se reducirá gradualmente, para terminar este año en 9% y 2024 en 5%.”

- Desempleo: El desempleo en Colombia sigue siendo un problema, aunque ha mostrado una tendencia a la baja en los últimos años. En febrero de 2023, la tasa de desempleo en Colombia se situó en el 9,3%.
- Competencia: El sector de los servicios en Colombia es altamente competitivo, y Colsubsidio compite con otras empresas que ofrecen servicios similares. La competencia puede afectar la capacidad de la organización para generar ingresos y retener a sus afiliados.
- Entorno político y legal: Colombia es un país democrático con una Constitución que garantiza la libre empresa y la propiedad privada. El gobierno ha mostrado un interés en promover el desarrollo del sector empresarial, lo que puede ser favorable para Colsubsidio.
- Entorno social: La población colombiana ha experimentado cambios importantes en los últimos años, como la disminución de la pobreza y la mejora en los índices de educación y salud. Sin embargo, todavía existen desigualdades y problemas de acceso a los servicios básicos. Esto puede afectar la demanda de los servicios que ofrece Colsubsidio, especialmente en las zonas más pobres del país.
- Entorno tecnológico: La tecnología está teniendo un impacto importante en muchos sectores de la economía colombiana. Colsubsidio debe aprovechar dichas tendencias tecnológicas y robustecer sus servicios en Fintech para tomar gran parte de la economía de las Cajas de compensación familiar.
- Entorno competitivo: Colsubsidio opera en un mercado altamente competitivo, con otras empresas que ofrecen servicios similares. La organización debe estar atenta a las estrategias de sus competidores para poder mantener su posición en el mercado.

En general, el entorno de Colsubsidio presenta desafíos y oportunidades para la organización. Es importante que la empresa esté atenta a las tendencias del mercado y a

los cambios en el entorno para poder adaptarse y seguir siendo competitiva en el futuro.

6. Diseño Metodológico de la Consultoría

El presente trabajo de investigación, enfocado desde la perspectiva de la consultoría empresarial, sin lugar a duda, buscará darle respuesta al problema planteado por Colsubsidio a partir de las bases del método científico, en este sentido (Asensi-Artiga & Parra-Pujante, 2002) exponen que, “el método científico tiende a reunir una serie de características que permiten la obtención de nuevo conocimiento científico. Es el único procedimiento que no pretende obtener resultados definitivos y que se extiende a todos los campos del saber.”

Dicho lo anterior, se partirá del planteamiento del problema ya expuesto por Colsubsidio, el cual fue desarrollado en el primer capítulo del **presente** documento; en segundo lugar, el equipo investigador planteará las hipótesis correspondientes que estarán sustentadas en un marco conceptual y contextual amplio que proporcione las bases suficientes para llevar a cabo el trabajo de investigación; acto seguido, se realizará un trabajo de recolección de información tanto interna como externa a través de fuentes primarias y secundarias, para finalmente realizar una labor de consolidación y un análisis de la información recolectada, todo esto con el objetivo de diseñar un programa de relacionamiento entre Colsubsidio y las Startups, que les permita establecer unos lazos estrechos basados en la co-creación y el trabajo conjunto que potencialice y desarrolle sus competencia organizacionales.

Luego se exponen detalladamente las bases del marco metodológico sobre el que se sustentará el trabajo de investigación.

6.1. Tipo de Investigación

6.1.1. Según propósito

El propósito del presente trabajo es de carácter aplicado, ya que el equipo investigador contempla i) el diseño de dos (2) instrumentos para la recolección de

información de la población objeto de estudio, a través de encuestas y entrevistas en profundidad que evaluarán las variables definidas para el estudio y, ii) la aplicación de una herramienta de análisis externo (PESTEL), con el fin de recolectar información del entorno inmediato de la Startups y su ecosistema.

En una segunda etapa, el equipo investigador realizará en trabajo de campo la aplicación de encuestas y entrevistas en profundidad a la población objeto de estudio, según la población y muestra definida y, realizará la recolección de información externa apoyado en fuentes primarias y secundarias de datos.

Culminada la etapa anterior, el equipo investigador consolidará y analizará la información recolectada, para generar resultados o hallazgos que serán las bases para el diseño del programa de acompañamiento entre Colsubsidio y Startups.

6.1.2. Según su grado de profundidad

Esta investigación tiene un propósito descriptivo, ya que en virtud de lo expuesto en el numeral anterior, el equipo investigador realizará la aplicación de instrumentos de recolección de información (encuestas y entrevistas) y, de una herramienta para el desarrollo del análisis externo. Lo anterior llevará al equipo, a que, una vez recolectada, consolidada y analizada la información, describa detalladamente los hallazgos encontrados en el trabajo de campo, permitiendo identificar las principales brechas que serán el insumo y la base para el diseño del programa de acompañamiento entre Colsubsidio y las Startups.

El proceso descriptivo de los hallazgos encontrados en el estudio estará apalancado en el marco bibliográfico desarrollado por el equipo investigador, así como a través de la consulta de fuentes de información primarias y secundarias, con el ánimo de nutrir de información valiosa y relevante el proceso descriptivo del presente estudio.

6.1.3. Según las fuentes de datos

El trabajo investigativo se realizará bajo una metodología mixta, es decir, que contempla elementos de la investigación cualitativa y cuantitativa, esto con el fin de utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Adicionalmente, porque este tipo de estudios mixtos entregan una perspectiva más amplia y profunda, se obtienen datos con mayor grado de riqueza y variedad y, permite finalmente una mejor exploración y explotación de los datos recolectados (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Dicho lo anterior, el equipo investigador pretende, con esta metodología mixta, obtener una visión completa del contexto de las Startups en Colombia y su ecosistema, lo que permitirá comprender con mayor precisión las brechas en temas de gestión del talento humano, que serán las bases del programa de acompañamiento entre Colsubsidio y las Startups.

En este sentido, mediante el instrumento de encuesta se espera recopilar información cuantitativa de carácter general sobre las Startups y sus procesos de gestión del talento humano, y su valoración frente a aspectos relevantes de las variables definidas, que se presentarán después.

Por otro lado, con entrevistas se pretende contrarrestar, confirmar y ampliar la información recolectada en las encuestas, conociendo la opinión y percepción de quienes laboran en las Startups frente a los procesos de gestión del talento humano para identificar las fortalezas y debilidades actuales.

6.1.4. Según su inferencia

Este estudio se realizará bajo un diagnóstico de inferencia deductiva, es decir, que a partir de las conclusiones específicas a las cuales llegue el equipo investigador,

como resultado del trabajo de campo realizado sobre el contexto y realidad de las Startups en Colombia y, más específicamente sobre sus procesos de gestión del talento humano, esto permitirá identificar aquellas las oportunidades de mejora que servirán de piso para estructurar el programa de acompañamiento que potencie las brechas identificadas, el cual será replicable a nivel general a cualquier tipo de empresa emergente o Startups, ayudándoles a fortalecer sus competencias organizaciones que les garantice su sostenibilidad en el tiempo.

Dicho de otra manera, a partir del método deductivo se podrá comprender mejor las particularidades actuales en la gestión del talento humano en las Startups en Colombia, como, por ejemplo, conocer a fondo las características actuales de sus procesos de selección de personal, inducción, capacitación y formación, planes de bienestar, entre otros. Al entender dichas particularidades, se podrán identificar los factores claves de éxito que influyen en las Startups, que podrán replicarse mediante un programa de acompañamiento a otras empresas emergentes.

6.1.5. Según su temporalidad

La investigación de temporalidad longitudinal permitirá al equipo investigador conocer y comparar el desempeño de las Startups en Colombia frente al proceso de gestión del talento humano en diferentes momentos y tiempos, ya que, al aplicar una metodología mixta, se podrá conocer como las Startup objeto de estudio, ya que los colaboradores encuestados o entrevistados ingresaron a las organizaciones en fechas distintas, permitiendo evaluar la evolución de los procesos objeto de estudio.

A pesar de que los instrumentos se aplican en un mismo rango de tiempo, los resultados variarán según el periodo de tiempo en el que los colaboradores o encuetados ingresaron a la organización, lo que fortalecerá la objetividad de la investigación y sus resultados.

6.2. Análisis Externo

Con el ánimo de conocer y analizar todos y cada uno de los aspectos exógenos que impactan a las Startups en Colombia y su ecosistema, el equipo propone realizar un análisis externo haciendo uso de la herramienta denominada PESTEL, esto permitirá a los investigadores descubrir y evaluar los factores que afectan a las Startups en la actualidad colombiana, así como de cara al futuro, logrando identificar las oportunidades y amenazas (Amador-Mercado, 2022).

Como lo menciona (Yüksel, 2012), El método PESTEL tiene dos propósitos fundamentales: en primer lugar, facilita la comprensión del contexto en el que opera la empresa. En segundo lugar, proporciona datos esenciales que la empresa puede emplear para anticipar desafíos o situaciones venideras. Este enfoque analítico es esencial para que las organizaciones evalúen el impacto del entorno global en sus metas y aspiraciones.

Como se muestra en la figura 26. a través de la herramienta PESTEL se evaluarán los siguientes seis (6) factores externos, como son:

Figura 26.

Factores externos a evaluar con la herramienta PESTEL



Nota: Elaboración propia

- Factor Político: hace referencia a la intervención e influencia política del estado colombiano en el sector de las Startups, por medio de la estabilidad gubernamental, fiscal y relaciones nacionales e internacionales que pueden afectar directa o indirectamente el desarrollo y crecimiento de las empresas emergentes, bien sea de origen nacional o internacional (Johnson, 2017). Entre los temas que se abordarán en el factor político están:
 - Estabilidad del gobierno colombiano y la ausencia de conflictos políticos dado el decrecimiento de la inversión extranjera.
 - Resolución 2049 de 2023. la cual ordena la apertura de la “convocatoria para el registro de propuestas que accederán a los beneficios tributarios por inversión en proyectos de ciencia, tecnología e innovación año 2023” (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2024).
 - Políticas de emprendimiento: Iniciativas gubernamentales que promueven y apoyan el emprendimiento, ofreciendo programas de capacitación, mentoría y acceso a financiamiento (Siigo, 2024).
 - Regulación empresarial: El marco normativo para la constitución, operación y disolución de empresas, que puede facilitar o presentar obstáculos para el establecimiento y crecimiento de empresas emergentes (Ministerio de Comercio, 2021).
 - Incentivos fiscales: Beneficios tributarios, exenciones y reducciones impositivas dirigidas específicamente a startups y empresas innovadoras (Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación, 2024).
 - Acceso a financiamiento: Programas gubernamentales de capital semilla, líneas de crédito preferenciales y otros mecanismos de financiamiento que pueden ser cruciales para startups en etapas tempranas (Fracica Naranjo, 2011).

- Políticas de propiedad intelectual: Regulaciones y protección legal para patentes, marcas comerciales y derechos de autor, que son fundamentales para proteger la innovación y la propiedad intelectual (Superintendencia de Industria y Comercio, 2024).
- Estabilidad política y seguridad jurídica: Un entorno político estable, con instituciones sólidas y un marco jurídico predecible, que fomente la confianza de los inversores y la actividad empresarial (Naciones Unidas-CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 1996).
- Relaciones internacionales: Políticas comerciales, acuerdos bilaterales y relaciones diplomáticas que pueden abrir oportunidades de mercado y facilitar la expansión internacional para startups colombianas (Ministerio de Comercio de Industria y Comercio, 2024).
- Políticas de educación y talento: Iniciativas para fortalecer la formación en áreas relevantes para las Startups, promoviendo la educación en tecnología, ciencia, ingeniería y habilidades empresariales (Departamento Nacional de Planeación, 2024).
- Políticas de innovación y desarrollo tecnológico: Estrategias gubernamentales para impulsar la investigación, el desarrollo tecnológico y la adopción de tecnologías emergentes en el sector empresarial (Ministerio de Tecnología Información y Comunicación, 2024).
- Regulación sectorial: Normativas específicas para diferentes sectores o industrias que pueden presentar oportunidades o desafíos particulares para startups en esos campos específicos (Naciones Unidas - CEPAL, 2019).
- Factor Económico: se enfoca en los principales aspectos macroeconómicos y financieros como la inflación, la tasa representativa del mercado, las tasas de

interés, el desempleo, el índice de precios al consumidor, entre otros, que incidan de manera directa en el desempeño de las Startups en Colombia (Porter M. E., 2008).

- Tasa de Cambio: La volatilidad del peso colombiano frente a otras monedas puede afectar la capacidad de las Startups para importar tecnología, software o hardware, y también puede influir en la rentabilidad de sus exportaciones.
- Acceso al Financiamiento: Las Startups necesitan capital para crecer y expandirse. La disponibilidad de financiamiento a través de inversores ángeles, capital de riesgo, préstamos bancarios o fondos gubernamentales puede ser un factor crítico (M. Alvarez, 2020).
- Costo de Vida y Salarios: Los salarios y el costo de vida en las principales ciudades colombianas, como Bogotá, Medellín o Cali, pueden influir en la estructura de costos de una Startup, especialmente en términos de contratación de talento.
- Inflación y Tasas de Interés: La inflación puede afectar el poder adquisitivo de los consumidores y las tasas de interés pueden influir en el costo del capital y en la capacidad de endeudamiento de las Startups (BBVA, s.f.).
- Mercado Interno: El tamaño y la estructura del mercado interno colombiano pueden influir en las oportunidades de crecimiento para startups en sectores específicos.
- Competencia y Barreras de Entrada: La presencia de competidores establecidos y las barreras de entrada en diferentes industrias pueden afectar la capacidad de las Startups para penetrar en el mercado y ganar cuota de mercado.
- Factor Social: se centra en aspectos sociodemográficos como hábitos, preferencias, actitudes culturales, valores sociales, cambios en el estilo de vida de la población,

tendencias y todos aquellos que tengan un impacto positivo o negativo en los resultados y desarrollo de las Startups en el país (Hitt, 2012).

- Cultura emprendedora: El nivel de aceptación y valoración social del emprendimiento y la innovación puede influir en la disposición de las personas para iniciar startups y asumir riesgos empresariales.
- Educación y formación: La disponibilidad de educación de calidad en áreas relevantes para las Startups, como tecnología, ciencia, ingeniería y negocios, puede impactar la disponibilidad de talento y habilidades especializadas (ANDI (La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia), 2024).
- Redes y ecosistema emprendedor: La presencia de sistemas de respaldo, como incubadoras, programas de aceleración, lugares de trabajo compartido y encuentros de conexión, promueve el flujo de información, recursos y posibilidades entre fundadores y empresas emergentes.
- Diversidad e inclusión: La promoción de la diversidad y la inclusión en el ecosistema empresarial puede contribuir a la generación de ideas innovadoras y a la creación de startups más resilientes y adaptadas a las necesidades del mercado.
- Condiciones laborales y empleo: Las condiciones del mercado laboral, incluidos los niveles de desempleo, la disponibilidad de empleo de calidad y las tendencias en la contratación, pueden influir en la decisión de las personas de emprender o unirse a startups (Trigo, 2019).
- Valores y ética empresarial: La importancia otorgada a la responsabilidad social, la sostenibilidad y la ética en los negocios puede influir en la forma en que las Startups operan, interactúan con la comunidad y abordan desafíos sociales y ambientales.

- Factor Tecnológico: se refiere a las principales tendencias tecnológicas, el ritmo del cambio informático, la automatización, la generación de patentes y todo aquello que, en la industria de las Startups a nivel nacional e internacional, contribuya a los procesos de innovación empresarial y que puedan generar grandes beneficios (Grant, 2016).
 - **Acceso a Tecnología Avanzada**: La disponibilidad y accesibilidad de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial, el Internet de las cosas (IoT) y la computación en la nube, pueden afectar la capacidad de las Startups para desarrollar productos innovadores y competitivos (Naciones Unidas - CEPAL, 2021).
 - **Conectividad y Banda Ancha**: La calidad y velocidad de la conexión a Internet pueden influir en la eficiencia operativa de las Startups, especialmente aquellas que dependen de plataformas en línea o servicios basados en la nube (Naciones Unidas - CEPAL, 2021).
 - **Educación y Capacitación en Tecnología**: La disponibilidad de programas educativos y capacitación en áreas tecnológicas relevantes puede influir en la disponibilidad de talento calificado para las Startups.
 - **Adopción de Tecnología por Parte de las Empresas Establecidas**: La disposición y capacidad de las empresas establecidas para adoptar nuevas tecnologías pueden influir en las oportunidades de colaboración o competencia para las Startups (Alvarez Echeverría, 2015).
 - **Cultura Emprendedora y Tecnológica**: La actitud hacia la innovación y el emprendimiento tecnológico en la sociedad colombiana puede influir en la cantidad y calidad de startups tecnológicas que surgen en el país (Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación, 2023).

- Mercado Tecnológico y Demanda: La demanda de productos y servicios tecnológicos en el mercado colombiano puede influir en las oportunidades de crecimiento y expansión para las Startups en diferentes sectores tecnológicos (Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación, 2023).
- Factor Ecológico: involucra todos los aspectos positivos o negativos que impactan en el medioambiente en el desarrollo de la industria de las Startups, como por ejemplo las regulaciones ambientales, la sostenibilidad, la gestión de recursos naturales, la responsabilidad social corporativa, así como también las políticas o reglamentación en la materia que tengan algún impacto en el desarrollo de la industria (Porter M. &, 1995).
 - Recursos Naturales: Colombia es rica en recursos naturales como agua, biodiversidad y minerales. Las Startups que dependen o impactan estos recursos pueden verse afectadas por regulaciones ambientales, acceso a recursos y responsabilidad social (Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación, 2023).
 - Cambio Climático: El cambio climático puede afectar a diferentes sectores económicos en Colombia, como la agricultura, el turismo y la infraestructura. Las Startups pueden enfrentar desafíos y oportunidades relacionados con la adaptación y mitigación del cambio climático.
 - Infraestructura Sostenible: La inversión en infraestructura sostenible, como transporte público eficiente, edificios verdes o tecnologías limpias, puede crear oportunidades para las Startups en áreas relacionadas con la construcción, la energía y la movilidad (BBVA, s.f.).
 - Conciencia Ambiental: La creciente conciencia ambiental en la sociedad colombiana puede influir en las preferencias de los consumidores, las expectativas de los stakeholders y las oportunidades de mercado para las

Startups enfocadas en soluciones sostenibles.

- Innovación Verde: La innovación en tecnologías y soluciones verdes puede ofrecer oportunidades para las Startups en áreas como energías renovables, gestión de residuos, agricultura regenerativa o conservación ambiental (BBVA, s.f.).
- Factor Legal: tiene como objetivo identificar todas aquellas influencias legales y regulatorias que las Startups deben cumplir, como consecuencia del desarrollo de su actividad económica en el territorio nacional y, que de una u otra forma inciden en el desarrollo empresarial de las mismas (Hill, 2012).
 - Código de Comercio: marco legal que supervisa el comercio y las operaciones empresariales en Colombia, abarcando normas relacionadas con la creación, funcionamiento y cese de empresas (Camara de Comercio de Bogotá, 2024).
 - Ley 1429 de 2010: Ley de Formalización y Generación de Empleo que ofrece estímulos y ventajas para el proceso de legalización de empresas en Colombia, con el objetivo de estimular el empleo y fomentar el desarrollo empresarial (Superintendencia de Industria y Comercio, 2024).
 - Ley 590 de 2000: Ley de Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa que define el contexto jurídico para respaldar y potenciar las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia, abordando aspectos vinculados con su establecimiento y funcionamiento (Función Pública, 2024).
 - Ley 905 de 2004: Ley de Reestructuración del Impuesto sobre la Renta para la Equidad (CREE) que relaciona aspectos fiscales y tributarios para las empresas en Colombia, abarcando criterios y exigencias para acceder a ventajas fiscales (Función Pública, 2024).

- Ley 2069 de 2020, conocida como Ley de Emprendimiento, es una ley integral diseñada a la medida de todos los emprendedores, sin importar el tamaño de sus negocios (Función Pública, 2024).

6.3. Análisis Interno

Con el ánimo de identificar las brechas que presentan las Startups en Colombia en sus procesos de gestión del talento humano, el equipo investigador propone la aplicación de dos (2) instrumentos de recolección de información con el fin de llevar a cabo el análisis interno, el primero de estos, una encuesta, ya que este método se ha convertido en algo más que un simple instrumento técnico de recolección de datos, para convertirse en todo un procedimiento o un método de investigación cuya aplicación implica el seguimiento de un proceso de investigación en toda su extensión (López-Roldan & Fachelli, 2015).

En concordancia con lo expuesto, el equipo investigador llevará a cabo los siguientes pasos:

- Determinación de la muestra, lo cual se abordará en el siguiente numeral.
- Construcción de la encuesta.
- Validación del instrumento con expertos o referentes.
- La aplicación de la encuesta en la población objeto de estudio.
- La preparación de los datos para su análisis.
- Análisis de los datos, y
- Presentación de los resultados

Como ya se mencionó, la realización de la encuesta propuesta por los investigadores implicará seguir todo un proceso de investigación, donde cada uno de los

aspectos mencionados están estrechamente ligados a la encuesta y deben integrarse de forma coherente con el objetivo de producir información científica de calidad y en correspondencia con el modelo de análisis construido (López-Roldan & Fachelli, 2015).

Una vez descrito el proceso que seguirá el equipo investigador para el diseño, construcción y aplicación de la encuesta, la cual hará parte de los anexos al final del presente documento, es preciso indicar también que el instrumento está dirigido a personas que laboren actualmente o hayan laborado en Startups en Colombia, con el objetivo de conocer su valoración frente a distintos aspectos relacionados con las variables de estudio definidas.

El segundo instrumento previsto, dentro del proceso de análisis interno, será la realización de entrevistas en profundidad a colaboradores de las Startups (ver anexo 2), esto permitirá al estudio tener una visión holística, en la medida que las personas entrevistadas pueden referirse con la intensidad que lo desee a todos los aspectos que sean significativos en su mente (Fernandez Carballo, 2001), en otras palabras, los colaboradores entrevistados podrán expresar de manera libre y espontánea su opinión y experiencia frente a los aspectos indagados por los investigadores, esto garantizará que el estudio se fortalezca y se nutra en términos de información, lo que significa que los resultados y las acciones que de estos se desprenden gocen de una mayor grado de confianza y aplicabilidad, que desde el punto de vista del objetivo general del presente estudio es muy favorable, ya que significaría que el programa de acompañamiento propuesto a Startups en Colombia por parte de Colsubsidio se ajuste realmente a las necesidades de este tipo de empresas emergentes en cuanto al tema de la gestión del talento humano.

Al igual que para la encuesta, el equipo investigador llevará a cabo las siguientes etapas para la definición de la entrevista:

- Definición de las preguntas de la entrevista.
- Validación del instrumento con expertos o referentes.
- Realización de entrevista a la población objeto de estudio.
- Transcripción de la información recolectada.
- Análisis de la información.
- Presentación de los resultados

6.4. Población y Muestra

Para la aplicación de los instrumentos descritos en el numeral anterior, se delimita a una población de personas que trabajen o hayan trabajado en una Startups en Colombia, sin hacer distinción por su tamaño, antigüedad, madurez, número de empleados.

En virtud de lo anterior, en la tabla 5 se procede a presentar algunas características particulares de la población objeto de estudio teniendo en cuenta el instrumento de recolección de información.

Tabla 5.

Características de la Población según tipo de Instrumento

INSTRUMENTO	CARACTERÍSTICAS
<i>Encuestas</i>	Aplicable a personas que trabajen o hayan trabajado en una Startups en Colombia desempeñando un cargo de cualquier nivel dentro de la organización, sin ninguna distinción de edad, género, antigüedad, nivel de estudio e ingresos.

<i>Entrevistas</i>	Aplicable a colaboradores de Startups en Colombia, preferiblemente de un nivel jerárquico directivo o intermedio, o que desempeñe sus labores dentro del área de talento humano de la organización, sin ninguna distinción de edad, género, antigüedad, nivel de estudio e ingresos.
--------------------	--

Nota: Elaboración propia

Frente a la muestra, teniendo en cuenta que se trata de un trabajo de investigación enmarcado dentro de un proceso de consultoría empresarial, el equipo investigador propone un muestreo por conveniencia, es decir que, la representatividad la determina el investigador de modo subjetivo (Casal & Mateu, 2003).

Esta técnica de muestreo permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador (Otzen & Manterola, 2017).

Hecha la anterior claridad, en la tabla 6 se establece la muestra por conveniencia para cada uno de los instrumentos a aplicar en el presente estudio.

Tabla 6.

Determinación de la muestra por conveniencia

INSTRUMENTO	MUESTRA
Encuestas	40 personas
Entrevistas	5 colaboradores

Nota: Elaboración propia

Adicionalmente a los anterior, el estudio espera encuestar o entrevistar a personas o colaboradores de aproximadamente 20 Startups en Colombia, con el objetivo de reunir información de distintos actores.

6.5. Identificación de Variables

Con el objetivo de conocer el proceso de gestión del talento humano al interior de las Startups en Colombia, el equipo investigador ha definido cinco (5) variables de estudio, a partir de la información encontrada en la revisión bibliográfica. Las cinco variables definidas para el estudio son: información general, proceso de reclutamiento y selección, proceso de inducción (Onboarding), proceso de formación y capacitación y, bienestar a colaboradores.

En la tabla 7 se detallan los aspectos a evaluar en las encuestas para cada una de las variables definidas en el estudio de investigación con el objetivo de conocer el estado actual de los procesos de gestión humana en las Startups.

Tabla 7.

Variables de estudio y aspectos a evaluar - Encuestas

NÚMERO	VARIABLE	ASPECTOS POR EVALUAR
1	Información General	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre Completo. • Nombre de la Organización. • Nivel del cargo que desempeña. • Nivel educativo. • Rango antigüedad en la empresa. • Rango salarial. • Afiliación a caja de compensación familiar.
2	Proceso de Reclutamiento y Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad del medio de publicación de las ofertas laborales. • Grado de claridad de las ofertas laborales. • Agilidad del proceso de reclutamiento y selección.

		<ul style="list-style-type: none"> • Grado de conformidad con el proceso.
3	Proceso de Inducción (Onboarding)	<ul style="list-style-type: none"> • Suficiencia y pertinencia del proceso de inducción. • Grado de conformidad con el proceso.
4	Proceso de Formación y Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de aceptación del proceso de formación y capacitación. • Pertinencia de la oferta de acuerdo con los temas interés de los colaboradores. • Número de formaciones y capacitaciones recibidas anualmente • Grado de conformidad con el proceso.
5		<ul style="list-style-type: none"> • Grado de implementación de planes de bienestar • Conocimiento de los espacios de bienestar que ofrece la organización • Grado según el plan de bienestar.

Nota: Elaboración propia

Por último, en la tabla 8 se detallan los aspectos a evaluar en las entrevistas en profundidad para cada una de las variables definidas en el estudio.

Tabla 8.

Variables de estudio y aspectos a indagar - Entrevistas

NÚMERO	VARIABLE	ASPECTOS POR INDAGAR
1	Información General	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre Completo. • Nombre de la Organización.

2	Proceso de Reclutamiento y Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Etapas del proceso • Desafíos del proceso • Oportunidades de mejora • Acciones de cara al futuro
3	Proceso de Inducción (Onboarding)	<ul style="list-style-type: none"> • Etapas del proceso • Diferencias en el proceso • Oportunidades de mejora • Acciones de cara al futuro
4	Proceso de Formación y Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de proceso • Oportunidades de mejora • Acciones de cara al futuro
5	Bienestar a Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Barreras del proceso • Oportunidades de mejora • Acciones de cara al futuro

Nota: Elaboración propia

6.6. Instrumento de Medición

El primer instrumento de medición corresponde a una encuesta conformada por 25 preguntas que estarán distribuidas en cinco (5) secciones principales teniendo en cuenta las variables definidas anteriormente, como son: i) información general, ii) proceso de reclutamiento y selección, iii) proceso de inducción, iv) proceso de formación y capacitación y; v) bienestar a colaboradores. Para cada sección, el equipo investigador definió preguntas lógicas que indagan sobre aspectos puntuales del tema de la respectiva sección, lo que permitirá profundizar más en cada tema y determinar las brechas existentes.

El 92% de las preguntas del instrumento son de carácter cuantitativo, tal como se definió en el marco metodológico, de estas 12 preguntas se formulan en escala Likert, en donde se asume “un nivel de medida ordinal en la que los sujetos son ordenados según su posición favorable o no hacia la actitud en cuestión”, 7 preguntas son de selección

única ya que pretenden conocer un tema en específico, 1 pregunta de selección múltiple donde el encuestado podrá escoger varias respuesta a la vez y, 3 preguntas de carácter dicotómica de Si/No para evaluar aspectos relevantes dentro del estudio. El 8% restante, que corresponde a dos (2) preguntas, son abiertas ya que pretenden capturar información como el nombre del encuestado y la Startups u organización donde labora.

El segundo instrumento se definirá por entrevistas aplicadas a colaboradores de Startups en Colombia que desempeñen cargos a nivel jerárquico directivo o intermedio, o en su defecto desempeñen labores dentro del área de talento humano dentro de la organización, para indagar y conocer los aspectos más importantes y relevantes de las variables definidas para este estudio.

6.7. Validación del instrumento de medición

El instrumento se validó con el método de contenidos V. Aiken, donde se sometió el cuestionario a la revisión y calificación de cinco (5) expertos, que evaluaron cada pregunta bajo respuestas dicotómicas (1, 0) siendo 1 totalmente de acuerdo, y 0 totalmente desacuerdo, todo ello desde el punto de vista de la claridad, la pertinencia y la relevancia de cada una dentro del cuestionario, para evitar sesgos de los respondientes.

La fórmula por utilizar para calcular la V de Aiken (Aiken & West, 1991) comprende las siguientes variables:

$$V = Sn(c-1)$$

Donde:
c = número de valores de las escalas de evaluación

Además, es importante resalta que, en el grupo de expertos, participaron profesores calificados con experiencia en consultoría empresarial, personal directivo en áreas de recursos humanos de organizaciones, entre otros, garantizando así que el instrumento es idóneo para la investigación que adelantará el equipo. Por último, los

resultados de dicha calificación de expertos se presentan en la tabla 9, a continuación.

Tabla 9.

Validación de instrumento de medición V. de Aiken

Variable	Item	Evaluador	Evaluador	Evaluador	Evaluador	Evaluador	V de Aiken
		1	2	3	4	5	
Información General	P1	1,00	1,00	1,00	1,00	0,33	0,87
	P2	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	P3	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	P4	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	P5	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	0,93
	P6	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	P7	1,00	1,00	0,00	0,33	1,00	0,67
Proceso de reclutamiento y selección	P8	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	0,93
	P9	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	P10	0,00	0,67	1,00	1,00	0,67	0,67
	P11	0,67	0,67	1,00	1,00	1,00	0,87
Proceso de inducción	P12	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	0,93
	P13	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	0,93
	P14	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	P15	1,00	0,67		1,00	1,00	0,73
Proceso de formación y capacitación	P16	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	0,93
	P17	1,00	0,67	0,00	1,00	1,00	0,73
	P18	0,67	0,67	0,00	1,00	1,00	0,67
	P19	1,00	0,67	0,00	1,00	1,00	0,73
	P20	1,00	0,67	0,00	1,00	1,00	0,73
	P21	1,00	0,67	0,00	1,00	1,00	0,73
	P22	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	0,93
Bienestar a colaboradores	P23	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	0,93
	P24	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	0,93
	P25	1,00	0,67	1,00	1,00	1,00	0,93

Nota: Elaboración propia

La calificación V. de Aiken al instrumento propuesto por el equipo, arrojó un valor de 0,87 global, lo cual indica que el instrumento tiene buena validez, con oportunidades de mejora en algunas de las variables. Debido a la validación realizada por expertos, y los coeficientes obtenidos, se determina realizar un segundo instrumento de validación correspondiente a una entrevista que será aplicada a colaboradores de Startups, que permita conocer su percepción, frente a los procesos de gestión del talento humano en estas organizaciones.

7. Diagnóstico Organizacional

7.1. Análisis de resultados

En el presente numeral, se procederá a presentar los resultados obtenidos en el análisis externo e interno realizado en el marco de la consultoría, los cuales servirán de base para el diseño de la propuesta de solución al reto propuesto por Colsubsidio.

Adicionalmente, es importante recalcar que los resultados obtenidos en la presente investigación se ciñeron a cada uno de los aspectos definidos en el equipo en el diseño metodológico, el cual fue ampliamente expuesto en el numeral 6 del presente documento.

7.1.1. Resultados análisis externo

Con el fin de evaluar el entorno externo en el que actualmente se desarrolla Colsubsidio y las Startups, se realizó un análisis PESTEL, tal como se definió en el marco metodológico. A continuación, en la tabla 10 se procede a presentar los principales aspectos encontrados partiendo de una revisión estricta de fuentes primarias y secundarias.

Tabla 10.

Análisis PESTEL

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Político	<ul style="list-style-type: none"> Colombia es catalogada como uno de los cinco países que facilitan los negocios para las emergentes como las Startups. Colombia está en el radar como uno de los países que le apuntan a la innovación y transformación digital, lo cual favorece el desarrollo y crecimiento de las Startups. Que siguen impulsando políticas públicas a favor de la innovación, generando espacios regulados claros que promueven la inversión y que permiten superar no solo el temor al riesgo, sino superar las altas tasas

	<p>de fracaso que normalmente se presentan en un ambiente de emprendimiento. Es Indispensable mejorar el acceso a la financiación y mejorar la infraestructura comercial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer las competencias del emprendedor a través de la educación, continuar con el diseño de programas y estrategias mediante alianzas público-privadas, que brinden un soporte adecuado a lo largo del ciclo de vida de las Startup, y convertir los sistemas financieros en aliados del emprendedor. (BDO Colombia, 2023) • El plan de Gobierno del presidente Petro, no tiene mucho énfasis en emprendimiento, por lo cual para el actual Gobierno existen muchos retos, como: fortalecer las competencias del emprendedor a través de la educación, continuar con el diseño de programas y estrategias mediante alianzas público-privadas y brindar alianzas financieras. (BDO Colombia, 2023) • Es muy importante tener en cuenta que actualmente las políticas gubernamentales promueven el emprendimiento y el desarrollo de la economía naranja, un ejemplo es el programa de incubación y de aceleramiento Apps.co de MinTIC. (SEMANA, 2023)
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • PIB de 88.878 millones de euros en tercer trimestre 2023. • Variación del PIB del 0,2% respecto al trimestre anterior. • Variación anual del IPC para el 2023 fue del 9,28%. • Variación del IPC del 1,09% en febrero de 2024. Variación año corrido 2.01%- • Tasa de desempleo del 10,2% al cierre de 2023 y 12,7% para enero del 2024. • Indicador de Seguimiento a la Economía (ISE) se ubicó en 114,39 para enero de 2024, un crecimiento del 1,60% con relación a enero de 2023. • Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios - 7,0%. • Actividades financieras y de seguros -7,9%. • Administración pública y defensa, educación y salud 3,9%. (DANE, 2024) • Tasas de intervención de política monetaria se ubica en 12,75% (Vigente desde el 01 de febrero de 2024.

	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa interbancaria (TIB) para el jueves 21 de marzo de 2024 es: 12.74 % • Indicador bancario de referencia (IBR) Overnight: Tasa nominal 12.731% para el 22 de marzo de 2024 • Tasa de cambio representativa del mercado (TRM): 3.907,51 a 26 de marzo 2024. (Banco de la Republica, 2024)
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de sociedad emprendedora en Colombia, con más de 1.327 constituciones de empresas emergentes legales. (ColombiaTech, 2022-2023) • Censo poblacional: 52.215.014 para 2023 aproximadamente. (DANE, 2024) • La población estimada de Colombia para el año 2035 pasa de 57,804,147 en la serie proyectada antes de la pandemia a 55,990,158 en la serie ajustada con los efectos del COVID-19. (DANE, 2023) • En Colombia, el 56% del gasto lo realizan los hombres y el 44% lo hacen las mujeres. (Banco BBVA, 2023)
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión gubernamental I+D+i • Apertura de programas informáticos desde Min Tic, como, por ejemplo: Colombia 4.0: Aumento de inversión extranjera a emprendimientos del sector T.I. • Teletrabajo: Incentivación al teletrabajo en organizaciones públicas y privadas con el fin de aumentar la productividad, e incluyendo personas de todos los géneros, edades e incluyendo con discapacitados. • TECDigital: Tecnologías Avanzadas y Emergentes para la Transformación Digital de empresas emergentes. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2023)
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible en Colombia sobre la Agenda 2030: <i>“plantea una oportunidad clave para generar transformaciones y dar impulso político a temas de interés a nivel internacional, nacional y local que permitan mejorar la calidad de vida de todos los colombianos, especialmente de los más pobres y vulnerables, siendo además una herramienta para generar las condiciones habilitantes de una paz estable y duradera”</i>. (Departamento Nacional de Planeación, 2023)

	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de la ISO 14001.
<p>Legal</p>	<p><u>Sistema de subsidio familiar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley 21 de 1982. • Ley 789 de 2002. • Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. <p><u>Servicios prestados por Colsubsidio Salud</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley 100 de 1993, Sistema de Seguridad Social Integral. • Ley 715 de 2001, Prestación de los servicios de educación y salud. • Ley 1122 de 2007, Sistema General de Seguridad Social Integral en Salud. • Ley 1438 de 2011, reforma Del Sistema General de Seguridad Social Integral en Salud. • Ley 1751 de 2015, Estatutaria de la Salud. • Ley 1797 de 2016, Operación del Sistema General de Seguridad Social en Salud. • Decreto 780 de 2016, Decreto Único Reglamentario del Sector Salud. • Circular Única de la Superintendencia Nacional de Salud. <p><u>Educación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley 115 de 1994, Ley General de Educación. • Ley 715 de 2001 organización de la prestación de los servicios de educación y salud. • Ley 1620 de 2013, Sistema Nacional de Convivencia Escolar y Formación para el Ejercicio de los Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar. • Decreto 1075 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Educación. <p><u>Recreación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley 181 de 1995, fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y creación del Sistema Nacional del Deporte. • Ley 300 de 1996, Ley General de Turismo. • Ley 679 de 2001, Prevención de la pornografía, explotación, turismo sexual y demás formas de abuso de menores. • Ley 1101 de 2006, modificatoria de la Ley General de Turismo.

-
- Ley 1209 de 2008, Normas de seguridad en piscinas.
 - Ley 1225 de 2008, Regula el funcionamiento y operación de los parques de diversiones.
 - Ley 1636 de 2009, ampliación de Ley 679 de 2001.
 - Ley 1558 de 2012, modificación de la ley 300 de 1996 y la Ley 1101 de 2006.
 - Decreto 1074 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo.

Vivienda

- Ley 9 de 1989, Normas sobre planes de desarrollo municipal, compraventa y expropiación de bienes y se dictan otras disposiciones.
 - Ley 49 de 1990, por la cual se reglamenta la repatriación de capitales, se estimula el mercado accionario, se expiden normas en materia tributaria, aduanera y se dictan otras disposiciones.
 - Ley 002 de 1991, por la cual se modifica la Ley 9 de 1989.
 - Ley 3 de 1991, por la cual se crea el Sistema Nacional de Vivienda de Interés Social.
 - Ley 546 de 1999, por la cual se dictan normas en materia de vivienda.
 - Ley 633 de 2000, por la cual se expiden normas en materia tributaria, se dictan disposiciones sobre el tratamiento a los fondos obligatorios para la vivienda de interés social.
 - Ley 708 de 2001, por la cual se establecen normas relacionadas con el subsidio de vivienda de interés social.
 - Ley 973 de 2005, que regula parcialmente las leyes 49 de 1990, 3a de 1991, 338 de 1997, 546 de 1999, 789 de 2002 y 812 de 2003 respecto al Subsidio Familiar de Vivienda de Interés Social Rural.
 - Ley 1114 de 2006, se destinan recursos para la vivienda de interés social.
 - Decreto 1077 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda.
 - Ley 1229 de 2008, normas sobre construcciones sismoresistentes.
 - Ley 1469 de 2011, disposiciones para promover el acceso a la vivienda.
 - Ley 1537 de 2012, normas tendientes a facilitar y promover el desarrollo urbano y el acceso a la vivienda.
-

-
- Decreto 1077 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda.

Mercadeo

- Ley 1340 de 2009, normas en materia de protección de la competencia
- Ley 1480 de 2011 Estatuto del Consumidor.
- Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio.
- Decreto 1074 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo.

Crédito social

- Ley 1116 de 2006, Ley de Insolvencia.
- Ley 1266 de 2008, regula lo relacionado con la Protección de Datos Financieros.
- Ley 1480 de 2011 Estatuto del Consumidor.
- Ley 1527 de 2012, Ley de libranza.
- Ley 1555 de 2012, que permite a los consumidores financieros el pago anticipado en las operaciones de crédito y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1581 de 2012, Protección de Datos Personales.
- Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio.
- Entidades de vigilancia y control externas.

Superintendencia del Subsidio Familiar: www.ssf.gov.co

Superintendencia Nacional de Salud: www.supersalud.gov.co

Superintendencia de Industria y Comercio: www.sic.gov.co

Contraloría General: www.contraloria.gov.co. (Colsubsidio, 2023)

- Ley 2069 de 2020 o Ley de Emprendimiento.

(Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023)

- Ley 1014 DE 2006 De fomento a la cultura del emprendimiento

(Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación, 2023)

- Estabilidad política colombiana: La estabilidad política puede afectar la confianza de los inversores y el clima empresarial general para las Startups.

Nota: Elaboración propia

7.1.2. Resultados análisis interno

A continuación, se presentan los resultados de la información recolectada a través

de la aplicación de los dos instrumentos propuestos en el marco metodológico. En primer lugar, se expondrán los resultados más relevantes obtenidos en las encuestas y, en segundo lugar, las ideas relevantes de las entrevistas realizadas. Finalmente, se presentarán las principales conclusiones del estudio realizado y las brechas identificadas.

7.1.2.1. Resultado encuestas

Una vez aplicada la encuesta a la muestra por conveniencia definida para el presente estudio, la cual se estableció en 40 encuestados, se procedió a consolidar y analizar la información recolectada.

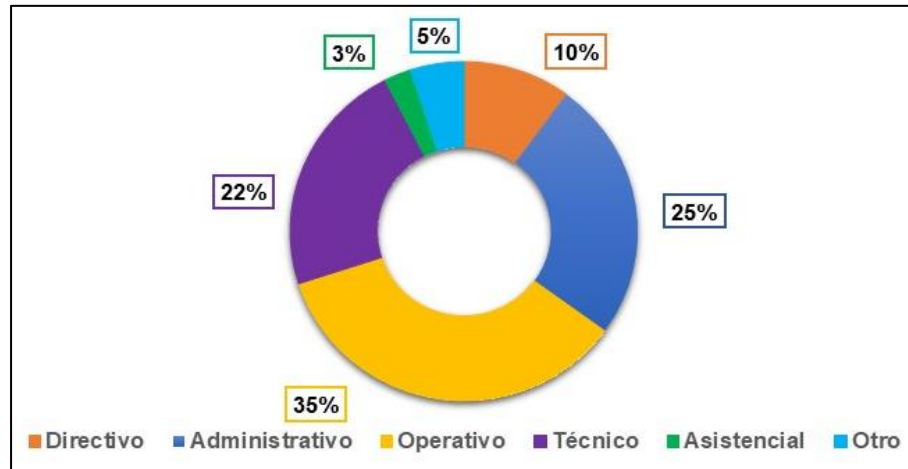
Así las cosas, es importante resaltar que dentro del estudio fueron encuestadas personas que trabajan o trabajaron en 27 Startups en Colombia, pertenecientes a diferentes ecosistemas como Fintech, Ecommerce, Wealthtech, entre otros. A continuación, se presentan los resultados más significativos de cada una de las variables de estudio, así:

i. Variable 1 - Información General

En relación con el perfil de los encuestados, el 35% desempeñan sus labores en cargos de nivel operativo, seguido del 25% que trabajan en cargos administrativos y, el 22% en cargos de nivel técnico. Adicionalmente, de la muestra el 10% ocupan o han ocupado cargos de nivel directivo dentro de una Startup, tal como se ve en la figura 27.

Figura 27.

Nivel del cargo de los encuestados

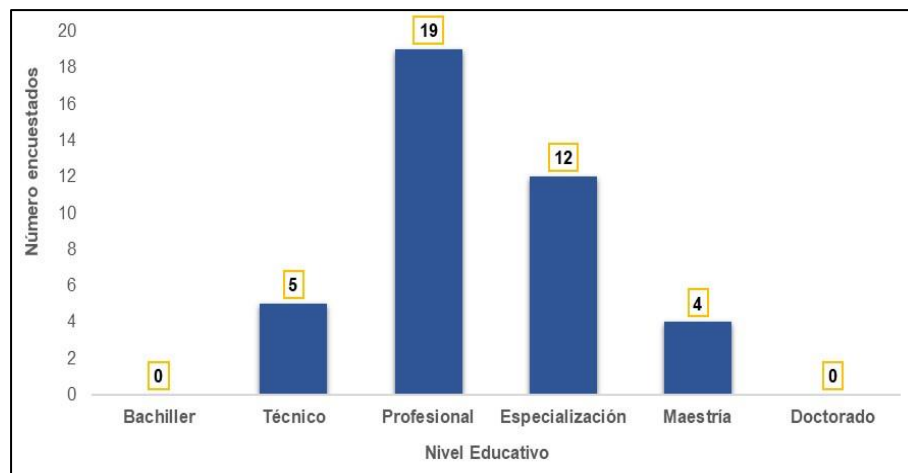


Nota: Elaboración propia

Frente al nivel educativo de las personas encuestadas, el 88% son profesionales y gozan de un título profesional, especialista o maestría, resultados que se pueden apreciar en la figura 28.

Figura 28.

Nivel de estudio de los encuestados

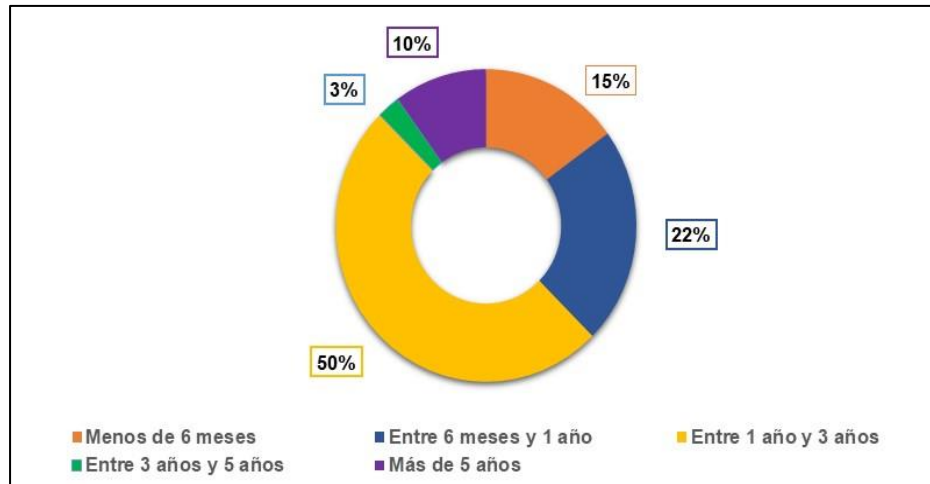


Nota: Elaboración propia

En cuanto a la antigüedad en la Startup, el 72% manifestó llevar entre 6 meses y 3 años de antigüedad y, solo el 10% supera los 5 años, como se ve en la figura 29.

Figura 29.

Antigüedad laboral de los encuestados

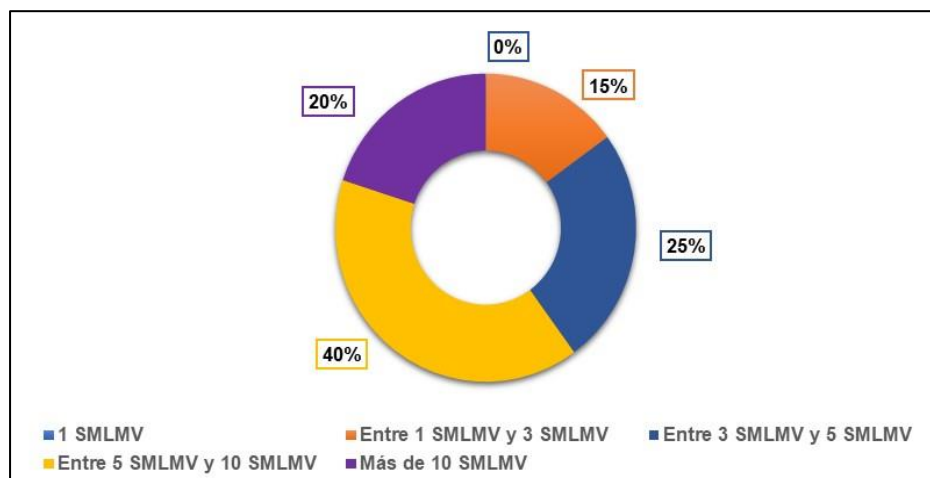


Nota: Elaboración propia

Adicionalmente, el 45% de los encuestados perciben ingresos entre 3 y 10 salarios mínimos legales mensuales vigentes, y el 20% ganan más de 10 SMLMV, como se aprecia en la figura 30.

Figura 30.

Escala salarial de los encuestados



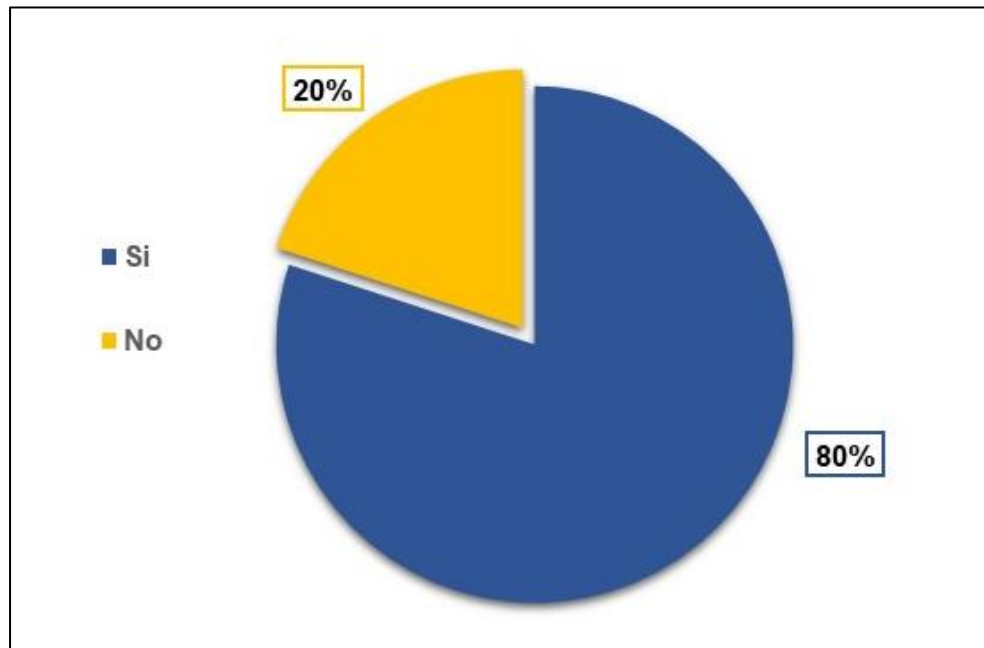
Nota: Elaboración propia

Por último, el 80% de los encuestados se encuentran afiliados a una caja de

compensación familiar (CCF), como se aprecia en la figura 31, a continuación.

Figura 31.

Porcentaje de encuestados afiliados a una CCF



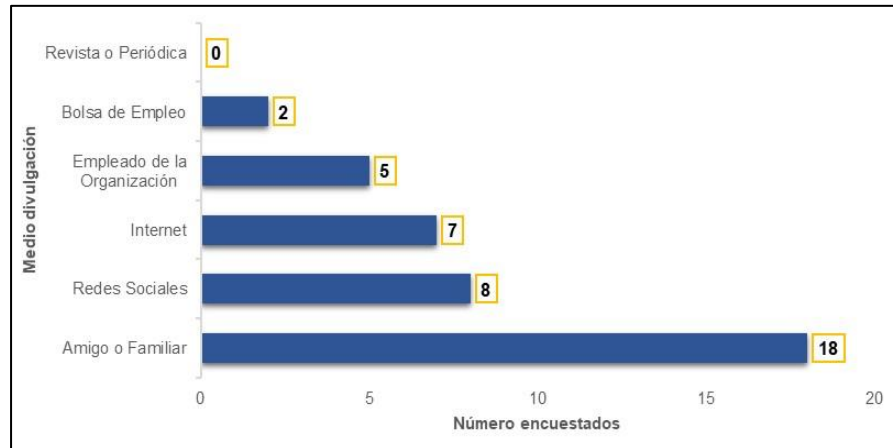
Nota: Elaboración propia

ii. Variable 2 - Proceso de Reclutamiento y Selección

Frente al proceso de reclutamiento y selección de nuevos colaboradores en Startups, se puede determinar que el voz a voz o referido es uno de los canales más comunes para divulgar las diferentes ofertas laborales, con un 45% de participación, seguido de medios digitales como internet y redes sociales, que participan con un 38%, y la divulgación de la oferta por parte de un empleado de la propia organización con un 13% en orden de relevancia. En este sentido, las bolsas de empleo presentan una baja relevancia dentro de los medios de divulgación, las cifras se pueden corroborar en la figura 32.

Figura 32.

Medio de divulgación oferta laboral

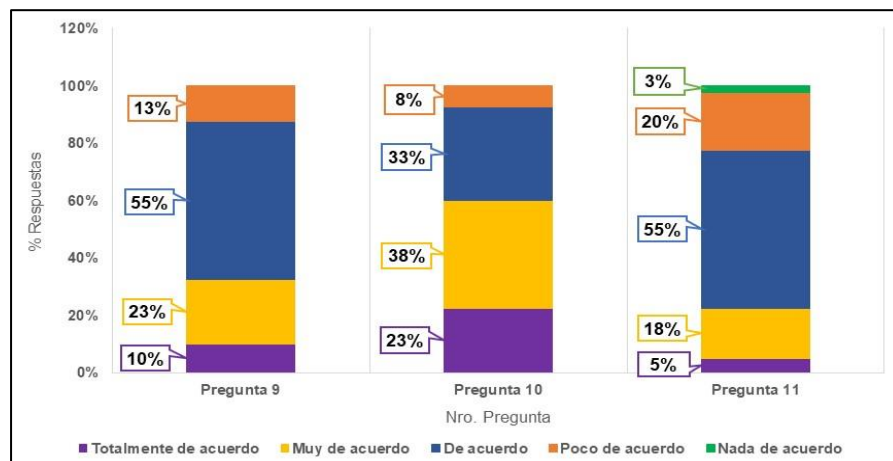


Nota: Elaboración propia

Ahora bien, frente a los otros aspectos indagados, como la claridad de la descripción de la oferta laboral y la agilidad en el proceso de ingreso, más del 88% de las personas coincidieron en que la descripción de la oferta fue clara y que los tiempos de ingreso a la entidad fueron ágiles. Sin embargo, un 78% manifestó que el proceso de reclutamiento y selección presenta aspectos por mejorar, como que se ve en la figura 33.

Figura 33.

Valoración proceso de reclutamiento y selección



Nota: Elaboración propia

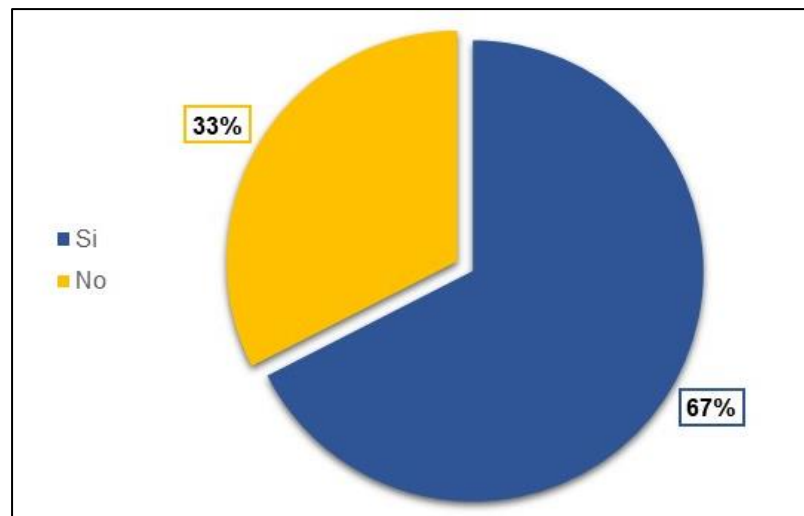
iii. Variable 3 - Proceso de Inducción

De cara al proceso de inducción y, una vez reclutado y seleccionado para trabajar

en el Startup, el 67% de los encuestados manifestó que si recibieron información suficiente para el desarrollo de su cargo dentro de la organización. No obstante, un porcentaje importante, con alrededor del 33% opinó lo contrario, tal como puede apreciarse en la figura 34.

Figura 34.

Calificación de la información recibida en la inducción



Nota: Elaboración propia

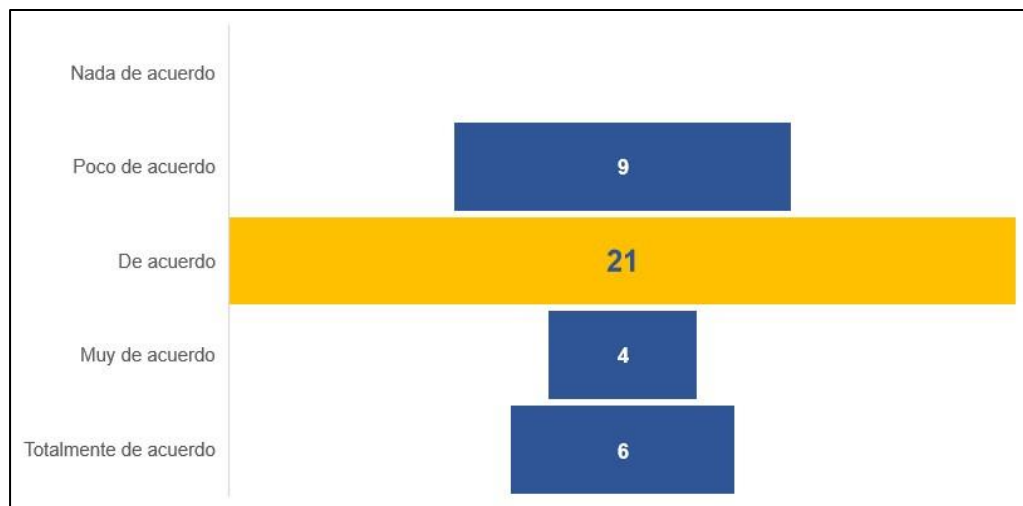
En este sentido, es importante resaltar que, pese a que el 92% de las personas entrevistadas afirmaron que recibieron inducción al momento de entrar a trabajar a la Startup, en la cual tuvieron conocimiento de información básica de la organización como misión, visión, valores, orientación estratégica, entre otros; el 33% consideran que no recibió la inducción suficiente para el desarrollo adecuado de sus labores en virtud del rol para el cual fue contratado.

En consonancia con lo anterior, el indagar frente a si el proceso de inducción en la Startup donde labora o laboro presenta oportunidades de mejora, el 78% de los encuestados manifestó estar de acuerdo, es decir, que consideran que presenta aspectos por mejorar, en especial en la inducción al cargo, que se encuentra en cabeza

del líder y los colaboradores de la respectiva área. Los resultados frente a este tema se pueden corroborar en la gráfica 35.

Figura 35.

Percepción de las oportunidades de mejora en la inducción



Nota: Elaboración propia

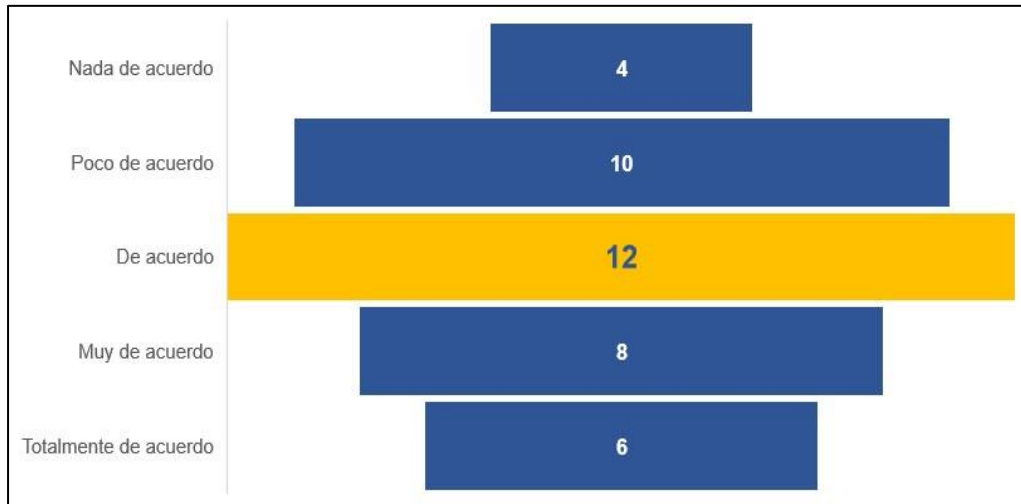
iv. Variable 4 - Proceso de Formación y Capacitación

Para la presente variable de estudio, se indagó sobre dos aspectos importantes, la formación, entendida como aquella que tiene por objetivo fortalecer las habilidades personales y, la capacitación, que busca potenciar las competencias profesionales de los colaboradores.

Entendido lo anterior, frente al primer aspecto, el 65% de las personas encuestadas coincidieron al afirmar que la Startup donde labora o laboro le ofreció un plan de formación que le ayudo a fortalecer sus habilidades personales. Caso contrario, que el 35% manifestó estar poco y nada de acuerdo, como se aprecia en la figura 36.

Figura 36.

Calificación del plan de formación en la organización

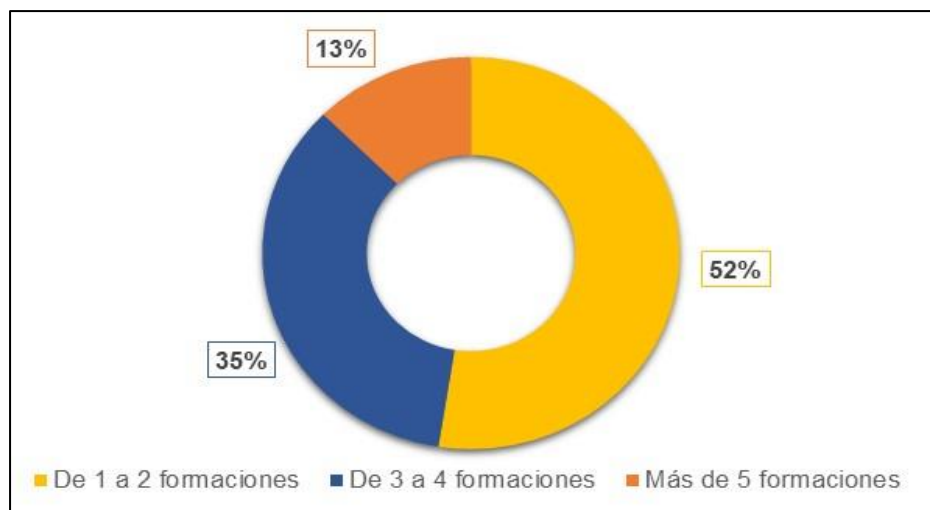


Nota: Elaboración propia

Adicionalmente, vale la pena resaltar que más del 80% manifestó que la oferta de formación ofrecida por la Startup estaba acorde a los temas de su interés. No obstante, más del 50% accedió a 2 capacitaciones en el último año, como se ve en la figura 37.

Figura 37.

Número de formaciones en el último año



Nota: Elaboración propia

De cara al aspecto de capacitaciones, el mismo 65% de las personas encuestada coincidió en que la Startup donde labora o laboro le ofreció un plan de capacitaciones

que le ayudo a potenciar sus competencias profesionales. Sin embargo, frente a la pertinencia de los temas de capacitación ofrecidos por la Startup, solo el 70% manifestó estar de acuerdo, como se aprecia en la figura 38.

Figura 38.

Calificación de la pertinencia de los temas de capacitación

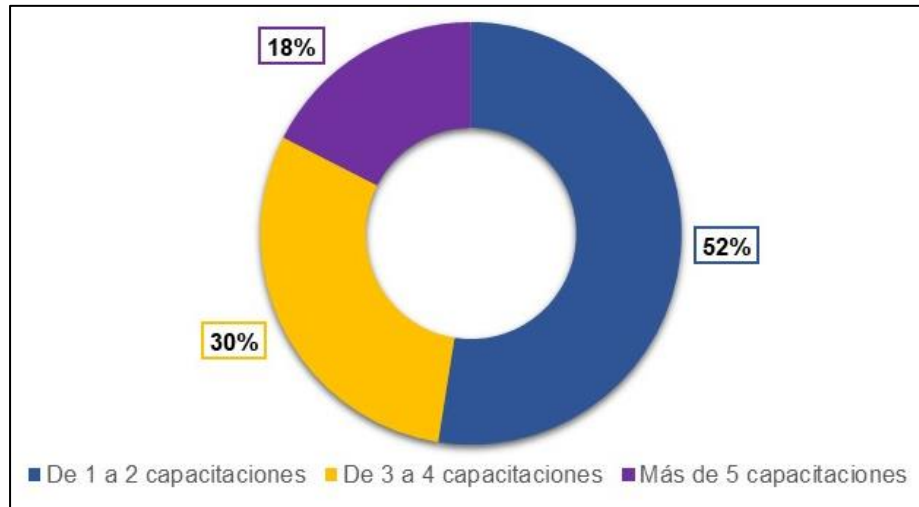


Nota: Elaboración propia

Aunado a lo anterior, se puede determinar también que más del 50% de los encuestados afirmó haber participado en 1 o 2 capacitaciones en el último año, como se ve en la figura 39, situación que guarda similitud con el aspecto anterior. Sin embargo, frente a la pertinencia de la oferta de capacitaciones, se aprecia una caída en la aceptación del 10% en relación con la aprobación de la oferta de formaciones.

Figura 39.

Número de capacitaciones en el último año

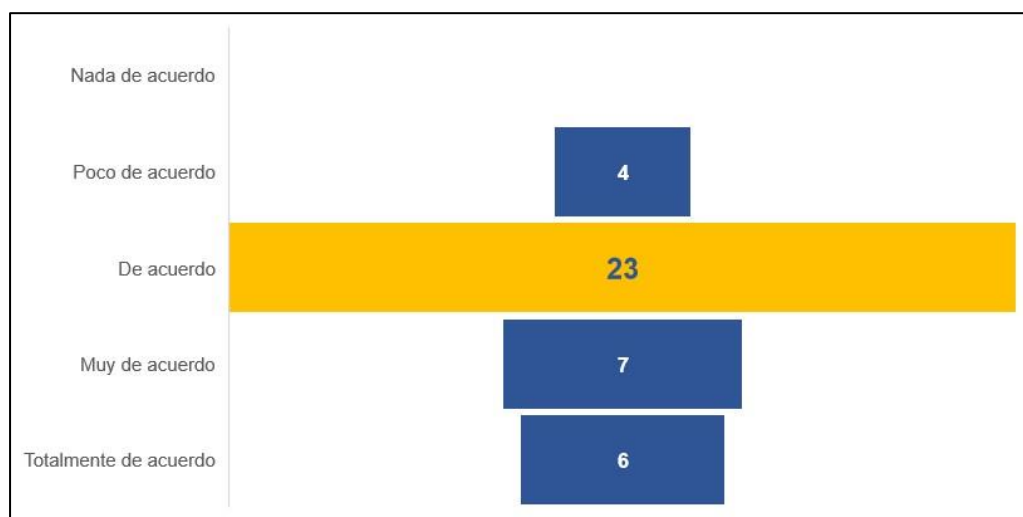


Nota: Elaboración propia

Finalmente, al indagar sobre si el proceso de formación y capacitación ofrecido por la Startups donde trabaja o trabajo presenta oportunidades de mejora, el 90% de las personas manifestaron estar de acuerdo, muy de acuerdo y totalmente de acuerdo, como se aprecia en la figura 40, resaltando principalmente temas como la oferta temática, la posibilidad de acceso y la frecuencia con la que se ofrecen.

Figura 40.

Percepción oportunidades de mejora en formación y capacitación



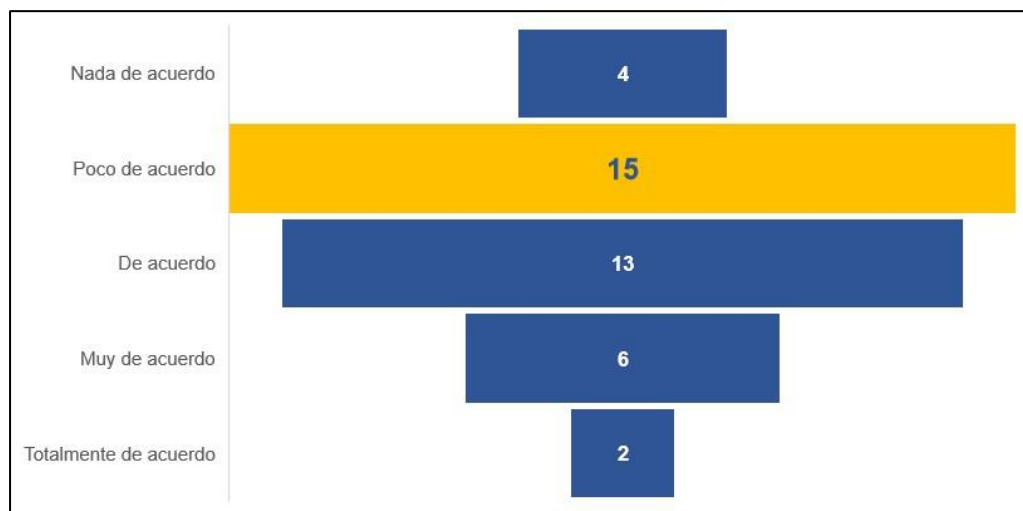
Nota: Elaboración propia

v. Variable 5 - Bienestar a Colaboradores

Al indagar sobre las actividades de bienestar que les ofrece u ofreció la Startup donde trabajan o trabajaron, el 48% de los encuestados coincidieron al opinar que estaban poco y nada de acuerdo con que su organización promueva este tipo de espacios dentro de la organización. El 52% restante coincidieron en su aceptación, como se aprecia en la figura 41.

Figura 41.

Calificación frente a las actividades de bienestar de la organización

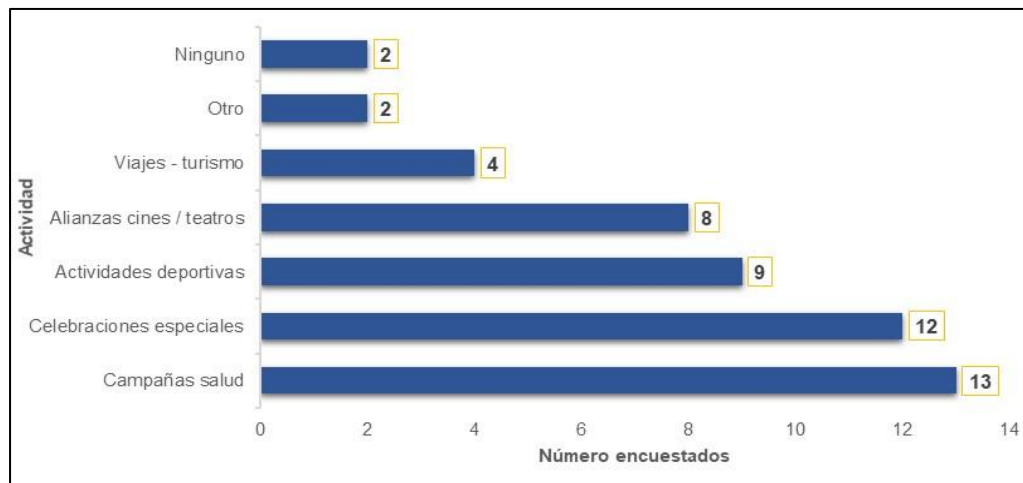


Nota: Elaboración propia

Sumado a lo anterior, frente a la pregunta sobre cuales actividades u espacios de bienestar tuvieron acceso en su organización, el 26% manifestaron que campañas relacionadas con temas de salud, principalmente en temas mentales, nutricionales y de buenos hábitos de vida. El 24% coincidieron en espacios relacionados con la celebración de fechas importantes como cumpleaños, día de la madre, el padre, entre otros. En cuanto a espacios deportivos, tan solo el 18% manifestó que su empresa les ofrece este tipo de actividades y, por último, el 16% manifestó que tuvo acceso a espacios culturales, resultados que se presentan en la figura 42.

Figura 42.

Actividades de bienestar ofrecidas en las Startups

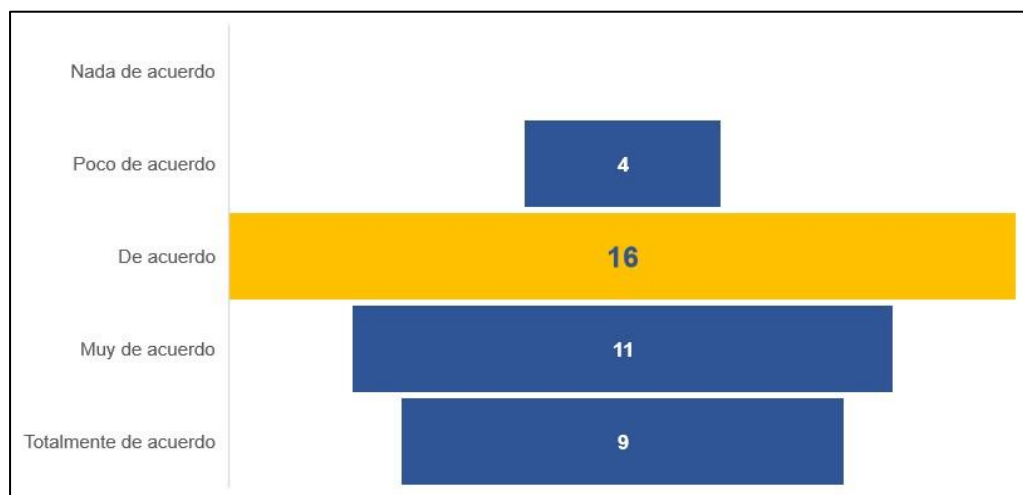


Nota: Elaboración propia

Finalmente, al indagar sobre la percepción que tienen los encuestados frente al programa de bienestar y, si este presenta oportunidades de mejora, el 23% manifestó estar totalmente de acuerdo, el 28% muy de acuerdo y, el 40% de acuerdo, como se ve en la figura 43.

Figura 43.

Percepción frente al programa de bienestar a colaboradores



Nota: Elaboración propia

7.1.2.2. Resultado entrevistas

Adicionalmente, el equipo consultor realizó 5 entrevistas a colaboradores de Startups que laboran en áreas de recursos humanos, bien sea desde roles directivos o administrativos del área, a los cuales se les realizó 4 preguntas abiertas enmarcadas dentro de las variables definidas en el marco metodológico, encontrando los siguientes aspectos relevantes expuestos en la tabla 11:

Tabla 11.

Principales ideas extraídas de las entrevistas

<p>1. Cuéntanos, ¿Cuáles desafíos consideras que se presentan al momento de hacer el proceso de reclutamiento y selección en una StartUp?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • No contar con descripción de perfiles y cargos al interior de la organización que permita conocer claramente las necesidades en talento humano. • Falta de un proceso estructurado de reclutamiento y selección del talento humano. • Falta de una política salarial competitiva y acorde a las necesidades del mercado.
<p>2. En cuanto a los procesos de inducción, ¿Qué diferencias se perciben en comparación con una empresa de estructura tradicional?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de inducción u onboarding es menos estructurado y más ágil en las Startups en comparación con las organizaciones tradicionales. • El proceso por lo general está en manos del jefe o compañeros del área contratante, en una organización tradicional hay personal especializado en dar la inducción a los nuevos colaboradores. • En las Startups el proceso es más informal y cercano, en las empresas tradicionales es formal y riguroso.
<p>3. ¿En la empresa cuentan con programas para capacitación y formación a los empleados? En caso afirmativo, cuéntanos un poco de la importancia de estos programas.</p>

<ul style="list-style-type: none">• La Startup no cuenta con un programa de capacitación como tal.• La organización cuenta con una plataforma de aprendizaje, pero no como un programa al interior.• La empresa ofrece cursos, pero el tema es muy experimental. Se evidencia baja inversión en este aspecto.• Los programas de formación y capacitación están alineados con el plan de desarrollo individual del talento, esto mejora el nivel de engagement del colaborador, el crecimiento dentro de los equipos y la adaptabilidad a nuevos retos.
<p>4. ¿Cuál es la principal barrera que has enfrentado al momento de diseñar, planear o proponer, programas de bienestar para los empleadores?</p>
<ul style="list-style-type: none">• El hecho de ser organizaciones que se desenvuelven en entornos cambiantes causa que estas iniciativas se tengan que replantear constantemente.• Los programas de bienestar son genéricos, no se diseñan en función de las necesidades de los colaboradores. Son copiados de modelos ya existentes.• Bajos presupuestos dentro de las organizaciones para desarrollar este tipo de iniciativas.

Nota: Elaboración propia, información extraída de las entrevistas realizadas por el equipo investigador.

Una vez presentados y analizados los resultados obtenidos en el estudio de investigación realizado, a continuación, se exponen las principales conclusiones sobre el mismo:

- En cuanto el proceso de inducción, la gran mayoría de los encuestados lo calificó de manera positiva en términos de agilidad, pertinencia y completitud de los temas tratados durante el proceso. Sin embargo, es importante que al interior de las Startups se cuente con un proceso definido de inducción, que este en cabeza de un área o expertos del tema, con el fin de no impactar la operación del día a día de la organización, al ligar dicha responsabilidad en los líderes y colaboradores de las áreas.

- La gran mayoría de los encuestados manifestó que en la Startup donde labora actualmente tienen acceso a cursos de capacitación y formación que fortalecen sus habilidades y competencias, tanto personal como profesionalmente, sin embargo, al hablar con colaboradores de las áreas de talento humano, se pudo constatar que no corresponden a programas estructurados y debidamente definidos a partir del perfil de los colaboradores, ni a los intereses organizacionales, por tal razón, la gran mayoría también advierten oportunidades de mejora en este tema.
- Los procesos de capacitación y formación son diseñados y ejecutados directamente por las Startups, en muchos casos a través de herramientas tecnológicas, sin ningún tipo de control y seguimiento a nivel central, lo que sugiere la importancia estratégica de contar con organizaciones aliadas en el tema, con experiencia y amplio recorrido que apoye dichos procesos formativos al talento humano.
- Más del 70% de los encuestados coincidió en que las actividades bienestar de sus organizaciones presentan oportunidades de mejora, lo cual es un mensaje de alertar para las Startups, ya que si bien, la operación de la organización y la generación de excedentes económicos, son la misión estratégica, también lo es el hecho de retribuir dichos resultados al talento humano que hace que todo esto sea posible, por medio de bienestar para ellos y sus familias.
- De los aspectos evaluados en el presente estudio, en cuanto a la gestión del talento humano, el proceso de selección y reclutamiento fue identificado como la mayor área de oportunidad debido a las cifras analizadas en la encuesta y el posible esfuerzo destinado a la adaptación de procesos y herramientas actuales, seguido por los planes de bienestar donde salieron a relucir temas como: i) baja inversión y presupuesto para su diseño y ejecución, ii) programas genéricos

copiados de otras organizaciones y iii) que no involucran las expectativas y necesidades de los colaboradores.

8. Propuesta de solución

En este capítulo se procede a exponer la propuesta de solución al reto planteado por Colsubsidio, la cual busca dar respuesta a la pregunta del planteamiento del problema, que fue definida así:

“¿Cómo articular a Colsubsidio con Startups y otros actores del ecosistema para agilizar los procesos de innovación?”

8.1. Identificación de brechas

Apalancados en los resultados del estudio de investigación realizado en campo con más de 27 Startups, 40 encuestas a colaboradores y 5 entrevistas en profundidad a personal directivo, en la tabla 12 se presentan las principales brechas identificadas y las propuestas de solución para los procesos de reclutamiento y selección y; bienestar a colaboradores, las cuales serán las bases del programa de relacionamiento “CREZCAMOS JUNTOS”.

Tabla 12.

Brechas identificadas y sus soluciones

BRECHA	IMPACTO	SOLUCIÓN
1. Se adolece de una descripción de perfiles y cargos adecuada acompañado de una política salarial en función del rol y responsabilidades.	<ul style="list-style-type: none"> No contar con estructuras internas definidas, ocasiona que los colaboradores desarrollen funciones o roles ambiguos debido a la multiplicidad de responsabilidades y tareas asignadas, que en algunos casos causa la superposición de funciones afectando la eficiencia laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> S1. Encuesta sobre las necesidades de la compañía para definir el perfil que se debe seleccionar. S2. Plantilla para definición de responsabilidades que acompañe la descripción del rol. S3. Sugerir un rango salarial sobre el perfil con

BRECHA	IMPACTO	SOLUCIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> • Desigualdades salariales en colaboradores con cargos, responsabilidades y roles similares, que afecta directamente el ambiente laboral de la organización. • Selección y reclutamiento del talento humano nuevo que no cumple con el perfil requerido para el cargo, lo cual ocasiona reprocesos, sobrecostos y colaboradores desempeñando cargos no acordes el perfil. 	<p>base en la experiencia determinada por la bolsa de empleo de Colsubsidio. Este rango salarial deberá revisarse periódicamente para ajustarse a los cambios del mercado laboral y las necesidades de la empresa.</p>
<p>2. Proceso de reclutamiento y selección poco estructurado y claro</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demoras en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano o vacantes sin cubrir por largos periodos, ya que no se claro para la organización que se debe hacer, como y cuando. • Revisión de currículums sin criterios claros, entrevistas mal enfocadas o la repetición de etapas del proceso debido a la falta de un procedimiento estructurado. 	<ul style="list-style-type: none"> • S4. Generación de un proceso generalizado para Startups de reclutamiento y selección donde se incluya cada fase con accesibilidad para el equipo de recursos humanos y los candidatos, proporcionando información precisa sobre los criterios de selección y las expectativas del proceso.
<p>3. Medio de divulgación de las</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance limitado de posibles candidatos para el 	<ul style="list-style-type: none"> • S5. Utilización del portal de empleo de Colsubsidio,

BRECHA	IMPACTO	SOLUCIÓN
ofertas laborales informales y de bajo impacto.	<p>cargo que aumenta los tiempos de reclutamiento y selección de talento humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El ser el voz a voz el principal canal de divulgación actual, se presta para que la selección del nuevo talento humano se realice de manera subjetiva y no objetiva bajo un modelo por méritos. 	<p>adicional a la promoción de vacantes en otras redes sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • S6. Articulación con las ferias de empleo organizadas por Colsubsidio, para la atracción de nuevo talento humano de acuerdo a las necesidades propias de la Startup.
4. Programas de bienestar genéricos, no se diseñan en función de las necesidades de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Mala percepción por parte de los colaboradores frente a la organización, al sentir que esta no se interesa realmente por su bienestar personal y el de su familia. • Alta rotación de talento humano, como consecuencia de una baja fidelización y sentido de pertenencia. • Consolidación de la cultura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • S7. Estructurar una oferta de valor en función de las necesidades y perfil de los colaboradores de cada Startup, apalancada en la oferta de servicios de la caja de compensación Colsubsidio, que incluya tanto al colaborador como a su familia.
5. Las Startups se desenvuelven en entornos cambiantes y esto causa que las iniciativas de bienestar se	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de enfoque y desperdicio de recursos valiosos en planes de bienestar que no generan resultados y valor agregado. 	<ul style="list-style-type: none"> • S8. Desarrollar mediciones periódicas de satisfacción de las actividades de bienestar incluidas en la oferta de valor, con el objetivo de ajustarla de acuerdo al entorno y

BRECHA	IMPACTO	SOLUCIÓN
replanteen constantemente.		nuevas necesidades identificadas.

Nota: Elaboración propia

8.2. Planteamiento del programa de acompañamiento 'Crezcamos Juntos'

Identificadas las brechas existentes en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano en las Startups en Colombia, así como en el proceso de bienestar a sus colaboradores, a continuación se presenta desde el punto de vista conceptual la propuesta del programa 'Crezcamos Juntos,' dentro del cual, se enmarcarán las soluciones que tendrán como objetivo fortalecer las capacidades organizacionales de las Startups para los procesos descritos anteriormente en la tabla 12.

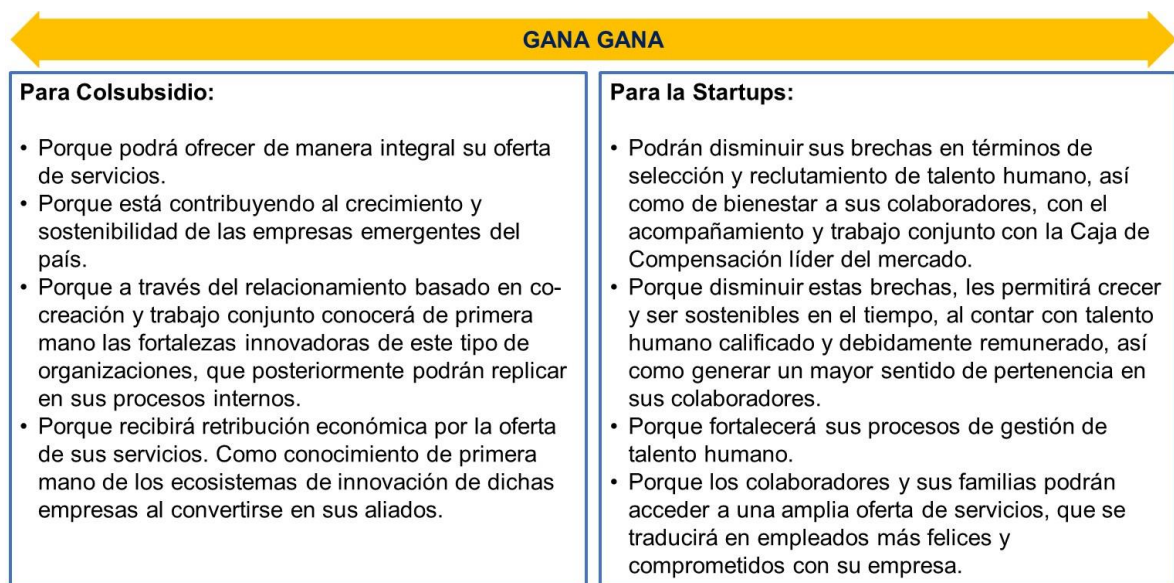
El programa de acompañamiento a Startups por parte de Colsubsidio se estructura así:

- **Nombre del programa:** "Crezcamos Juntos"
- **Objetivo:** Acompañar y contribuir al fortalecimiento de los procesos de reclutamiento y selección de talento humano y; bienestar a colaboradores de las Startups en Colombia, por medio de la adopción de una serie de acciones y estrategias que garanticen la sostenibilidad de la organización en el tiempo.
- **Justificación:** partiendo de los resultados que arrojó el estudio de investigación, donde se logró determinar que las Startups presentan oportunidades de mejora en algunos de los procesos de gestión del talento humano evaluados, el programa de acompañamiento "Crezcamos Juntos" se enfocará en proponer soluciones a las brechas identificadas en los procesos de selección y reclutamiento de talento humano y; bienestar a colaboradores.

Lo anterior esta fundado principalmente en las capacidades organizacionales que Colsubsidio ha desarrollado a lo largo de su historia en estos aspectos y, por lo cual la sitúan como la más importante Caja de Compensación Familiar de Colombia, adicionalmente porque a través de estos aspectos y, en especial el de reclutamiento y selección de talento humano y; bienestar a colaboradores, Colsubsidio como aliado de las Startups podrá entregar de manera integral su amplia oferta de servicios, lo que le permitirá evolucionar su estrategia de relacionamiento actual con este tipo de organizaciones, a un nivel superior de gana gana en doble vía, tal como se aprecia en la figura 45.

Figura 44.

Programa Crezcamos Juntas - Relacionamiento Gana Gana



Nota: Elaboración propia

- **Otros beneficios del programa para las Startups:**
 - **Asesoría especializada:** contar con asesoría personalizada de expertos en talento humano de Colsubsidio, en temas de selección y reclutamiento, así como en plan de bienestar.

- **Estructuración de planes de bienestar:** aliado en el proceso de diseño, definición, implementación y monitoreo de los planes de beneficios por parte de la Startups a sus colaboradores, de acuerdo con sus intereses y necesidades personales y familiares.
- **Mercado objetivo:** se establece como población objetivo del programa “Crecamos Juntos” las Startups Colombianas cumplan los siguientes requisitos:
 - Se encuentre en etapa de crecimiento.
 - Estar legalmente constituida, con operación en Colombia.
 - Tener una planta de personal mayor a 25 empleados.
 - Creer en la importancia de la gestión del talento humano, así como contar con la disposición y disponibilidad para participar en este proceso de co-creación y trabajo conjunto.
- **Operacionalización del programa:** tal como se aprecia en la figura 46, el programa de acompañamiento “Crecamos Juntos” se operacionaliza en 5 cinco etapas fundamentales, las cuales se enmarcan de inicio a fin dentro de un proceso de co-creación y trabajo conjunto entre Colsubsidio y la Startup correspondiente, lo cual garantizará un relacionamiento directo entre las partes, que se traducirá en un aprendizaje continuo, es decir, cada uno de los actores aprenderán uno del otro, permitiendo de esta manera adoptar esas prácticas favorables que son replicables al interior de la organización.
 - **Identificación Startup:** el objetivo de esta primera etapa es identificar aquellas Startups Colombiana, que cumplan con los requisitos del programa, que quieren establecer un relacionamiento con Colsubsidio para el fortalecimiento de sus procesos internos de gestión del talento humano, en todo lo relacionado con: i) Selección y reclutamiento y; ii) plan

de bienestar a colaboradores. Para esto Colsubsidio en una etapa inicial podrá realizar una convocatoria a través de sus canales de difusión institucional, posteriormente llevar a cabo una tarea de revisión de candidatos y finalmente hará la selección y notificación de las Startups seleccionadas. Una vez el programa entre en una etapa de estabilización, se podrá replicar abiertamente a otras Startups.

- **Identificación de necesidades:** en este punto, a través de la co-creación y el trabajo conjunto, se establecerán las necesidades puntuales y particulares en términos de: i) selección y reclutamiento para los colaboradores de la Startup, teniendo su enfoque estratégico y organizacional, las necesidades y expectativas de las empresas. ii) bienestar a colaboradores, el cual se ajustará según el perfil socio-económico del colaborador y su familia, sus hobbies y hábitos.

Partiendo de la identificación de necesidades de la Startup y sus colaboradores, se procede con la definición de una encuesta aplicada a el colaborador que solicita la vacante que logre dar la información necesaria para la creación del perfil que la Startup desea seleccionar.

Adicionalmente, podrá definir las responsabilidades que acompañen la descripción del rol. Colsubsidio podrá realizar un análisis de mercado que le permita sugerirle a la Startup un rango salarial que podrá ofrecerse en la vacante.

Posteriormente, se podrá realizar la difusión de la vacante a través del portal de empleo de Colsubsidio, adicional a la promoción de vacantes en otras redes sociales.

Además, se deben estructurar las fases del proceso de reclutamiento, para seguir las Startups.

En cuanto al plan de bienestar a empleados, se estructurará a partir de la identificación de clusters de colaboradores, es decir, agrupándolos teniendo en cuenta su perfil socio-económico, sus hobbies y hábitos, con el fin que la oferta de valor del plan de bienestar se adapte a sus necesidades y los de su familia.

- **Ejecución del programa:** se realizará de manera conjunta y coordinada entre las partes, para esto es importante que tanto en Colsubsidio, como en la Startup se defina las personas responsables de su ejecución, así como los canales de comunicación, se defina claramente la promesa de servicio y las responsabilidades que cada uno de los actores.
- **Control y Seguimiento:** finalmente, el programa contará con un proceso de control y seguimiento, con el fin de identificar las oportunidades de mejora que se presenten durante su ejecución y, de esta manera establecer los respectivos planes de mejoramiento y ajuste.

Figura 45.

Operacionalización programa 'Crecamos Juntos'



Nota: Elaboración Propia

- **Recursos necesarios para ejecución del programa:**

Para la ejecución del programa “Crecamos Juntos” se requerirá contar con los siguientes recursos:

- Contar con un gestor de cuentas o una herramienta digital donde la Startup pueda realizar la encuesta sobre la vacante requerida y valide la descripción del perfil, las responsabilidades y el rango salarial propuesto. Adicionalmente, debe definir las fases del proceso de reclutamiento.
- Así mismo, debe contar con un acceso al portal web o un reporte por algún medio donde se le indique el avance en el proceso de reclutamiento de acuerdo con las fases definidas previamente.
- Los colaboradores de las Startups, deberán contar con un acceso al portal web de Colsubsidio donde encuentren información acerca de la oferta de servicios del plan de bienestar disponibles según su perfil, donde podrá reservarlos y adquirirlos.

Para facilitar su desarrollo, se pueden añadir las funcionalidades en un portal web existente.

- Personal seleccionado de Colsubsidio experto en gestión de recursos humanos, que pueda estar a disposición de las Startups para ejecutar el programa, así como su equipo de reclutadores expertos.
 - Personal del área de innovación, que pueda establecer vínculos con las Startups, para aprender del ecosistema y formas de trabajo.
- **Métricas de seguimiento:** Con el objetivo de hacer seguimiento al programa de acompañamiento “Crecamos Juntos” se plantean los siguientes indicadores:

Tabla 13.

Indicadores de medición programa "Crezcamos Juntos"

NOMBRE INDICADOR	FORMULA DE MEDICIÓN
Startups vinculadas al programa "Crezcamos Juntos"	<ul style="list-style-type: none"> Número de Startups vinculados al programa "Crezcamos Juntos"
Impacto del programa "Crezcamos Juntos"	<ul style="list-style-type: none"> Startups impactadas / Número de Startups Colombianas
Impacto en la selección y reclutamiento.	<ul style="list-style-type: none"> Número de colaboradores reclutados bajo el programa / total colaboradores Startup
Utilización del plan de beneficios por Startups	<ul style="list-style-type: none"> Número y valor de los servicios prestados por Colsubsidio a través del programa "Crezcamos Juntos"

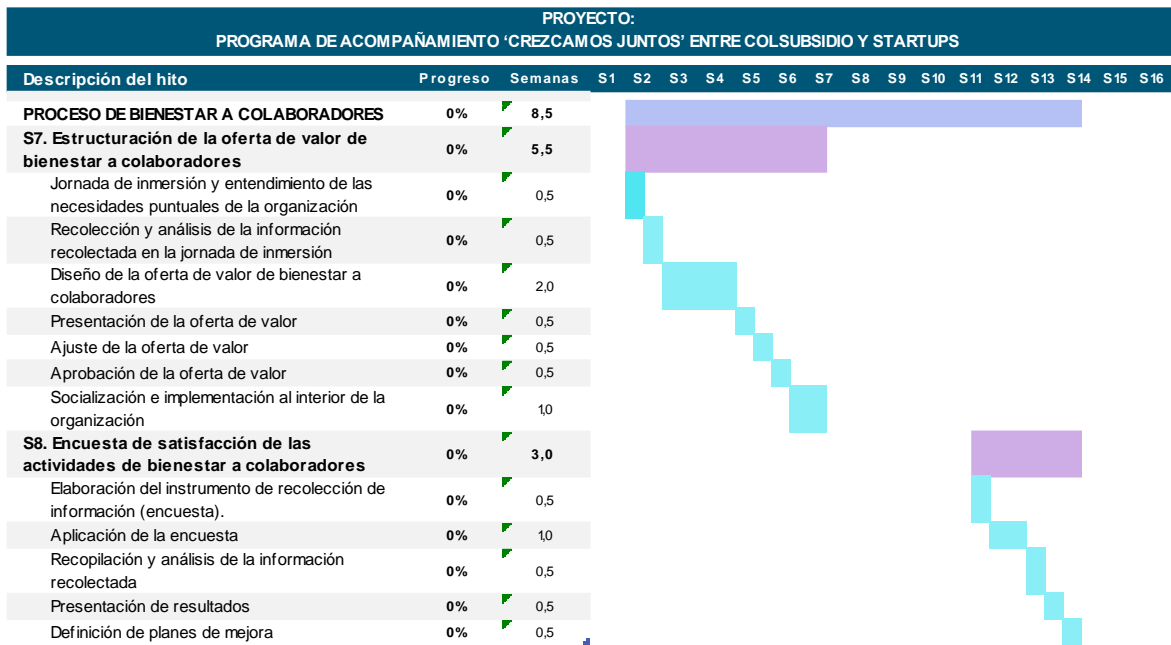
Nota: Elaboración propia

- **Cronograma de ejecución:**

Con el ánimo de garantizar la adecuada ejecución del programa de acompañamiento 'Crezcamos Juntos' entre Colsubsidio y Startups, se presenta en la figura 46 el cronograma de ejecución de cada una de las soluciones planteadas, así como las tareas asociadas a cada una, lo cual ayudará a demarcará el camino a seguir con cada una de las Startups que se adhieran al programa.

Figura 46.

Cronograma de ejecución



- **Presupuesto estimado:**

Finalmente, para cada una de las soluciones planteadas se realiza la estimación de un presupuesto de ejecución, tal como se expone a la tabla 14, a continuación:

Tabla 14.

Presupuesto estimado

SOLUCIONES	PRESUPUESTO
S1. Encuesta sobre las necesidades de la compañía para definir el perfil que se debe seleccionar	\$18.000.000
S2. Plantilla para definición de responsabilidades que acompañe la descripción del rol.	
S3. Sugerir un rango salarial sobre el perfil con base en la experiencia determinada por la bolsa de empleo de Colsubsidio. Este rango salarial deberá revisarse periódicamente para ajustarse a los cambios del mercado laboral y las necesidades de la empresa.	
S4. Generación de un proceso generalizado para Startups de reclutamiento y selección donde se incluya cada fase con accesibilidad para el equipo de	

recursos humanos y los candidatos, proporcionando información precisa sobre los criterios de selección y las expectativas del proceso.	
S5. Utilización del portal de empleo de Colsubsidio, adicional a la promoción de vacantes en otras redes sociales. S6. Articulación con las ferias de empleo organizadas por Colsubsidio, para la atracción de nuevo talento humano de acuerdo a las necesidades propias de la Startup.	\$35.000.000
PLAN DE BIENESTAR A COLABORADORES	
S7. Estructurar una oferta de valor en función de las necesidades y perfil de cada Startup, apalancada en la oferta de servicios de la caja de compensación Colsubsidio, que incluya tanto al colaborador como a su familia.	\$20.000.000
S8. Desarrollar mediciones periódicas de satisfacción de las actividades de bienestar incluidas en la oferta de valor, con el objetivo de ajustarla de acuerdo al entorno y nuevas necesidades identificadas.	\$8.000.000
TOTAL	\$81.000.000

Nota: Elaboración propia

- **Riesgos identificados:**

Tabla 15.

Riesgos identificados

RIESGO	DESCRIPCIÓN
Selección inadecuada de Startups	La selección inadecuada de Startups para participar en el programa no permitiría alcanzar los resultados deseados, debido a que estos participantes no cumplen con los criterios establecidos.

Expectativas poco realistas	Al ser un programa nuevo se pueden generar altas expectativas para ambas partes que pueden no estar alineadas con la realidad de lo que el programa puede ofrecer generando frustración y descontento.
Dificultades en la co-creación y trabajo conjunto	El éxito de la ejecución del programa depende en gran medida de la colaboración entre Colsubsidio y las Startups.
Resistencia al cambio	A pesar de que las Startups suelen ser empresas innovadoras, pueden presentar resistencia al cambio en sus procesos de reclutamiento y selección, especialmente si consideran que estos métodos han sido efectivos en la compañía.

Nota: Elaboración propia

9. Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la consultoría académica desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones de cierre del trabajo.

9.1. Conclusiones

El presente trabajo de grado ha abordado de manera integral la evaluación de los procesos de gestión del talento humano en las Startups en Colombia, cumpliendo con los objetivos planteados inicialmente.

Se logró realizar un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de los procesos de gestión del talento humano en las Startups colombianas. La recolección de información de fuentes primarias y secundarias permitió obtener una visión clara y detallada de los desafíos y oportunidades presentes en el ámbito.

A través de la consolidación y análisis de la información recopilada, se identificaron las brechas existentes en la gestión de los procesos de talento humano en las Startups. Este análisis crítico proporcionó una base sólida para la formulación de estrategias de mejora.

Con base en las brechas identificadas, se propusieron estrategias concretas enmarcadas dentro de un programa de fortalecimiento. Estas estrategias buscan no solo abordar las deficiencias encontradas, sino también potenciar las fortalezas existentes en la gestión del talento humano en las Startups colombianas.

Se desarrolló un plan de implementación detallado para llevar a cabo el programa de fortalecimiento propuesto. Este plan se apalancó en las mejores prácticas de los distintos enfoques de los modelos de Gerencia de Proyectos, asegurando una ejecución eficiente y efectiva de las estrategias planteadas.

Este trabajo no solo ha contribuido al entendimiento profundo de la situación actual de la gestión del talento humano en las Startups colombianas, sino que también ha proporcionado herramientas prácticas y específicas para la mejora continua. La implementación exitosa de este programa de fortalecimiento puede ser un catalizador significativo para el crecimiento y desarrollo sostenible de las Startups en Colombia, con el respaldo estratégico de Colsubsidio.

9.2. Recomendaciones

El presente trabajo de grado ha sido una contribución integral y exhaustiva a la evaluación de los procesos de gestión del talento humano en las Startups en Colombia, logrando satisfactoriamente los objetivos planteados inicialmente. A través de un riguroso diagnóstico, se ha obtenido una visión detallada de la situación actual de estos procesos, gracias a la recolección de información proveniente de fuentes primarias y secundarias.

El análisis crítico realizado ha permitido identificar las brechas existentes en la gestión del talento humano en las Startups colombianas, proporcionando así una base sólida para la formulación de estrategias de mejora concretas y específicas. Estas estrategias, enmarcadas dentro de un programa de fortalecimiento, tienen como objetivo abordar las deficiencias encontradas y potenciar las fortalezas existentes en la gestión del talento humano en este contexto.

Para garantizar la efectiva implementación de este programa de fortalecimiento, se ha desarrollado un plan detallado que se apoya en las mejores prácticas de los modelos de Gerencia de Proyectos. Este plan asegura una ejecución eficiente y efectiva de las estrategias propuestas, con el respaldo de Colsubsidio.

En el marco del trabajo de grado realizado, se proponen una serie de recomendaciones orientadas a fortalecer el relacionamiento entre Colsubsidio y las Startups en Colombia, centrándose en la gestión del talento humano. Estas

recomendaciones se fundamentan en la creación de programas y herramientas innovadoras que buscan impulsar el desarrollo y el crecimiento sostenible de las empresas emergentes en el país.

En primer lugar, se sugiere establecer un sistema de incubación y aceleración especializado para Startups en colaboración con Colsubsidio. Este sistema proporcionará un acompañamiento personalizado desde las etapas iniciales de desarrollo de las empresas, brindando asesoramiento y recursos específicos en la gestión del talento humano.

Además, se propone la creación de un programa de mentoría que conecte a emprendedores de Startups con líderes empresariales exitosos, incluyendo miembros destacados de Colsubsidio. Esta iniciativa permitirá proporcionar orientación estratégica en la gestión del talento humano, aprovechando la experiencia y el conocimiento de profesionales reconocidos en el campo empresarial.

Para optimizar la gestión del talento humano en las Startups, se plantea la implementación de una plataforma digital de recursos humanos respaldada por Colsubsidio. Esta plataforma ofrecerá funcionalidades como reclutamiento online, evaluación de desempeño y gestión del aprendizaje, adaptadas a las necesidades específicas de las empresas emergentes.

Asimismo, se sugiere diseñar un programa de capacitación en línea sobre gestión del talento humano, desarrollado en colaboración con expertos en recursos humanos de Colsubsidio. Este programa estará disponible para emprendedores y equipos de Startups, ofreciendo contenido actualizado y de calidad.

Para apoyar el desarrollo y retención del talento humano en las Startups, se recomienda establecer un fondo de financiamiento gestionado en colaboración con Colsubsidio. Este fondo permitirá a las empresas emergentes invertir en programas de

capacitación y beneficios para sus empleados, contribuyendo así a su crecimiento y desarrollo.

Con el fin de evaluar el impacto de estas iniciativas a largo plazo, se propone realizar investigaciones adicionales para identificar áreas de mejora y oportunidades de expansión en la gestión del talento humano en las Startups colombianas.

Adicionalmente, se sugiere la creación de un observatorio de Startups en colaboración con Colsubsidio, que monitoree de manera continua la evolución de las prácticas de gestión del talento humano en el ecosistema emprendedor colombiano y sirva como fuente de información para la toma de decisiones estratégicas.

Se plantea también el desarrollo de un modelo de evaluación de la cultura organizacional en las Startups, adaptado a las características particulares de estas empresas y enfocado en medir aspectos relacionados con el compromiso, la innovación y el bienestar de los empleados, en colaboración con Colsubsidio.

Para fomentar el intercambio de experiencias y conocimientos entre Startups, se recomienda promover la creación de comunidades de práctica en gestión del talento humano, facilitando el acceso a recursos y mejores prácticas con el apoyo y respaldo de Colsubsidio.

Finalmente, se sugiere explorar la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con universidades y centros de investigación para desarrollar programas de formación y capacitación especializados en gestión del talento humano dirigidos específicamente a emprendedores y equipos de Startups, con el respaldo de Colsubsidio. Estas recomendaciones buscan impulsar el desarrollo y crecimiento sostenible de las Startups en Colombia, contribuyendo así al fortalecimiento del ecosistema emprendedor en el país.

10. Referencias

- Aiken, L., & West, S. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Alaminos, A., & Castejón, J. (2006). *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión*. Universidad de Alicante.
- Alles. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Granica S.A.
- Alvarez Echeverría, F. A. (2015). *Implementación de nuevas tecnologías: valuación, variables, riesgos y escenarios tecnológicos*. (1a ed.). UFG Editores.
- Álvarez Espada, J. M., Fuentes Bargues, J. L., & González Gaya, C. (2022). *Gestión híbrida de riesgos en procesos adaptativos. Complejidad en las misiones de paz de la ONU*. Retrieved from <http://dspace.aepro.com/xmlui/handle/123456789/3285>
- Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico De La Escuela Preparatoria No. 1, 4(8), 1-2*. Retrieved from Recuperado a partir de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263>
- Amo, A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Elearning, S.L. .
- Anderson, D. J. (2010). *"Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business."*. Blue Hole Press.
- ANDI (La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia). (2024, 01 08). Retrieved from <https://www.andi.com.co/Home/Pagina/1042-gan-colombia>
- Asensi-Artiga, V., & Parra-Pujante, A. (2002). El método científico y la nueva filosofía de la ciencia. In Anales de documentación. *Facultad de Comunicación y Documentación y Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia*, (Vol. 5, pp. 9-19). Retrieved from <https://revistas.um.es/analesdoc/article/view/2251>
- Aston, B. (n.d.). *The Digital Project Manager*. Retrieved from <https://thedigitalprojectmanager.com/es/temas/ciclo-de-vida-gestion-proyectos/>

- Banco BBVA. (2023, 06 03). *Página Oficial BBVA*. Retrieved from <https://www.bbvaesearch.com/publicaciones/colombia-patrones-de-consumo-en-colombia/>
- Banco de la Republica. (2024, marzo 25). *Banco de la Republica*. Retrieved from <https://www.banrep.gov.co/es>
- Banco Mundial. (2024). *Global Economic Prospects*. Retrieved from https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects?cid=ECR_GA_worldbank_ES_EXTP_search&s_kwid=AL!18468!3!665400387528!b!g!economia%20mundial&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAoeGuBhCBARIsAGfKY7waZx9SUhrnpl_jWBoum_pDNLn1UeQQiEgzXfN7cKGrwBK2k
- BBVA. (n.d.). *Portal oficial BBVA*. Retrieved from <https://www.bbvaesearch.com/publicaciones/situacion-colombia-marzo-2023/#:~:text=El%20PIB%20crecer%C3%A1%200%2C7,%25%20y%202024%20en%205%25>
- BDO Colombia. (2023, 06 04). *BDO Colombia*. Retrieved from <https://www.bdo.com.co/es-co/publicaciones/boletines-audit/el-crecimiento-exponencial-de-las-startups-en-colombia>
- Beedle, M. D. (2010). "Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time.". *Harvard Business Review*.
- Blank, S. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch.
- Blank, S., & Dorf, B. (2013). *El Manual del Emprendedor*. México: Editorial Gestión 2000.
- Blázquez Santana, F., Dorta Velázquez, J. A., & Verona Martel, M. C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del Crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración. Pontificia Universidad Javeriana*, 172.

Blumenthal, N. (2016). *The Anatomy of a Successful Startup*. *Harvard Business Review*.

Retrieved from. Retrieved from <https://hbr.org/2016/09/the-anatomy-of-a-successful-startup>

Camara de Comercio de Bogotá. (2024, 01 08). Retrieved from <https://www.ccb.org.co/>

Casal, J., & Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Rev. Epidem. Med. Prev*, 1(1), pp. 3-7.

Chavez, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Ecuador: La Caracola Editores.

Chiavenato. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.

Cohen, S. (2013). "What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels.". *This article first appeared in Innovations: Technology, Governance, Globalization 8, no. 3-4 (Summer-Fall), 19-25. doi:10.1162/inov_a_00184*

Cohn, M. (2005). *"Agile Estimating and Planning"*. Prentice Hall.

Colombia Risk Analysis. (2024). *Colombia-Sector Risk Montly*. Retrieved Febrero 20,

2024, from [https://c9f752ce-0493-4489-9c48-](https://c9f752ce-0493-4489-9c48-69be0b05c372.usfiles.com/ugd/c9f752_cf8fbc9f6c09432a801bf774474186c3.pdf)

[69be0b05c372.usfiles.com/ugd/c9f752_cf8fbc9f6c09432a801bf774474186c3.pdf](https://c9f752ce-0493-4489-9c48-69be0b05c372.usfiles.com/ugd/c9f752_cf8fbc9f6c09432a801bf774474186c3.pdf)

Colombia Tech Report. (2021). *Colombia Tech Report*. Retrieved from

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/27404>

ColombiaTech. (2022-2023). *Informe ColombiaTech Report*. Retrieved from

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/items/a9469699-82cc-48eb-839c-c3d3891cb242>

Colsubsidio. (2021). Código de buen gobierno, ética y transparencia corporativa.

Retrieved from www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/codigo-de-buen-gobierno-etica-y-transparencia-corporativa-colsubsidio.pdf

Colsubsidio. (2022). Informe de gestión y sostenibilidad. Retrieved from

www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/colsubsidio-Informe-de-gestion-y-sostenibilidad-2021.pdf

Colsubsidio. (2022). *Informe de Gestión y Sostenibilidad*. Bogotá.

- David - Ferraz, J., Haguenaer, L., & Kupfer. (1996). Desafíos competitivos para a industria brasileña, Río de Janeiro. Retrieved from <https://www.ycombinator.com/blog/2022-yc-year-in-review>
- Dávila Serrano, A. (2022). ¿Qué es una Startup y por qué es importante el desarrollo de este tipo de emprendimiento? *Gestión & Liderazgo*, 26-29.
- Delgado, A., & Ramos, A. (2021). *Organizaciones azules: Líderes de la era digital*. Barcelona: Libros de Cabecera.
- Departamento Nacional de Planeación. (2023, 06 03). *Departamento Nacional de Planeación*. Retrieved from <https://ods.dnp.gov.co/es/about>
- Departamento Nacional de Planeación. (2024, 01 08). Retrieved from https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/En%20elaboraci%C3%B3n/2023-11-29%20Documento%20CONPES%20CTI%20Medell%C3%ADn%20_vDiscusi%C3%B3n%20p%C3%BAblica.pdf
- Derby, E. L. (2006). *"Agile Retrospectives: The Secret Sauce of High-Performing Teams."*. Agile Alliance.
- Dessler, G. (2007). *Human Resource Management*. Pearson Prentice Hall.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Drumond, C. (2023, 09 29). *Qué es scrum y cómo empezar*. Retrieved from <https://www.atlassian.com/es/agile/scrum>
- Económica, D. d. (2001). *Guía Básica para la aplicación de las TICs en PYMES*.
- Fernandez Carballo, R. (2001). La entrevista en la investigación cualitativa. *Universidad de Costa Rica*.
- Formichella, M. M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con el empleo, la educación y el desarrollo local*.

- Fracica Naranjo, G. M. (2011). Capital Semilla para la financiación de start-ups con alto potencial de crecimiento en Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios, Universidad EAN*, (71), 126-147. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/206/20623157009.pdf>
- Frasser, D. (2019). *Qué es RPA - Robotic Process Automation*. Retrieved from <https://smartsoftcolombia.com/portal/index.php/blog/64-que-es->
- Freire, A. (2005). *Pasín por emprender: de la idea a la cruda realidad*. Norma.
- Función Pública*. (2024, 01 08). Retrieved from <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>
- Función Pública*. (2024, 01 08). Retrieved from <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14501>
- Función Pública*. (2024, 01 08). Retrieved from <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160966>
- Gallardo, L. (2003). *Sistemas ERP: Importancia de sus aplicaciones en la gestión*. Retrieved from Universidad de Chile: https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108192/gallardo_l.pdf?sequence=3&i
- Garikapati, V. V. (2016). Kanban vs Scrum: A Comparative Study. *International Journal of Computer Applications*.
- Gemino, A. H. (2021). Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: Is hybrid a poor second choice? *Project Management Journal*, 52(2), 161–175. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/8756972820973082>
- Graham, P. (1964). "Paul Graham On Building Companies For Fast Growth".
- Graham, P. (2005). Retrieved from What Startups Are Really Like: <http://www.paulgraham.com/really.html>

- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. John Wiley & Sons.
- Guillermo, A. (2014, 12 30). *Tech Crunch*. Retrieved from <https://techcrunch.com/2014/12/30/what-the-hell-is-a-startup-anyway/>
- Haro Carrillo, A. F., Cordova Rosas, N. C., & Alvarado Garrces, M.a. A. (2017). Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial. *INNOVA Research Journal*, pp. 88-105. Retrieved from <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.167>
- Haro Carrillo, F. A., Cordova Rosas, N. C., & Alvarado Garrces, M.a. A. (2017). Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 88-105.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. Retrieved from <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6443>
- Highsmith, J. (2009). *"Agile Project Management: Creating Innovative Products."*. Addison-Wesley.
- Hill, C. &. (2012). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Hitt, M. A. (2012). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- Johnson, G. W. (2017). *Exploring Strategy*. Pearson UK.
- Kniberg, H. &. (2012). *"Scrum and XP from the Trenches."*. London.
- Kniberg, H. (2018). *"Kanban vs. Scrum: An Agile Manager's Dilemma."*. Crisp.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing 8va edición*. México: Pearson Educación.
- Kunampurat, A. y. (2018). Motivación y retención de empleados: problemas y desafíos en una startup. *International Journal of Creative Research Thoughts*, vol. 6.

- Larman, C. &. (2009). *"Scaling Lean & Agile Development: Thinking and Organizational Tools for Large-Scale Scrum."*. Addison-Wesley.
- Lee, J. Y. (2018). *Implementing Kanban in the Manufacturing Industry: A Case Study*. MATEC Web of Conferences.
- López-Roldan, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. Retrieved from https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- M. Alvarez, K. F.-S. (2020). *Gobernanza y desempeño exportador de los servicios modernos en América Latina y la India*.
- Martins, J. (2022, 10 11). *¿Qué es la metodología Kanban y cómo funciona?* Retrieved from <https://asana.com/es/resources/what-is-kanban>
- McGregor, D. (1966). *El lado humano de las organizaciones*. Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Meardon, E. (2023). *¿Qué son los diagramas de Gantt?* Retrieved from Atlassian: <https://www.atlassian.com/es/agile/project-management/gantt-chart#:~:text=diagrama%20de%20Gantt%3F-,Un%20diagrama%20de%20Gantt%20es%20una%20herramienta%20de%20gesti%C3%B3n%20de,tiempo%20previsto%20para%20el%20trabajo>
- Ministerio de Comercio, I. y. (2021). *INFORME DE GESTIÓN SECTOR COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO*. Retrieved from <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/documentos-noticias/informe-de-gestion-sectorcit-2018-2021-10may2021.aspx>
- Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación. (2023, 06 03). Retrieved from <https://minciencias.gov.co/>

- Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación.* (2024, 01 08). Retrieved from https://minciencias.gov.co/viceministerios/conocimiento/direccion_transferencia/beneficios-tributarios/cuales-son
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación.* (2024, 01 08). Retrieved from www.minciencias.gov.co
- Ministerio de Comercio de Industria y Comercio.* (2024, 01 08). Retrieved from <https://www.tlc.gov.co/>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023, 06 03). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.* Retrieved from <https://www.colombiaagil.gov.co/tramites/intervenciones/ley-de-emprendimiento>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2024). *Plan Financiero 2024.* Retrieved from https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/portal/EntidadesFinancieras/pages_EntidadesFinancieras/PoliticaFiscal/PlanFinanciero/planfinanciero2024
- Ministerio de Tecnología Información y Comunicación.* (2024, 01 08). Retrieved from https://gobiernodigital.mintic.gov.co/692/articles-160829_Guia_Tecnologias_Emergentes.pdf
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2023, 06 03). *MIN TIC.* Retrieved from <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Iniciativas/>
- Moncada, Á. F., Montoya Monsalve, J. N., & Ordóñez Pedrosa, S. R. (2019). Desarrollo de un modelo de competitividad para la consolidación del clúster aeroespacial colombiano. Retrieved from <http://editorial.ucentral.edu.co/editorialuc/index.php/editorialuc/catalog/book/4>
- Muñiz, L. (2003). La implantación de sistemas ERP: Su efecto sobre la organización y los recursos humanos. *Revista partida doble*, 32-45.
- Naciones Unidas - CEPAL. (2019). *Industria 4.0: oportunidades y desafíos para el desarrollo productivo de la provincia de Santa Fe.*

Naciones Unidas - CEPAL. (2021). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro* .

Naciones Unidas-CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (1996).

Fortalecer el desarrollo: Interacciones entre macro y microeconomía. Santiago de Chile.

Nascimento, C. (2017). *¿Cuál es el papel de la Gestión de Recursos Humanos en las empresas emergentes en crecimiento?* Tesis doctoral.

Oliveira Rocha, R., Leon Olave, M. E., & Moreno Ordonez, E. D. (2019). Estrategias de innovación para empresas startups. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(1), 46-62.

Oppenheimer, A. (2014). *¡Crear o Morir! La esperanza de América Latina y las cinco claves de la innovación*. DEBATE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2023).

Perpectivas Económicas de la OCDE. Retrieved from

<https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-colombia/>

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. 227-232.

Pichler, R. (2010). *"Agile Product Management with Scrum: Creating Products that Customers Love."*. Addison-Wesley.

Porter, M. &. (1995). Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *La creación de valor compartido*.

PRINCE2® (Projects In Controlled Environments). (2023). *Managing Successful Projects* (Vol. 7th edition).

- Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos Para la Dirección de Proyectos (Guía del Pmbok): (Spanish): Vol. Sexta edición*. Project Management Institute.
- Project Management Institute, Inc. - PMI. (2021). *El estándar para la dirección de proyectos e Guía de los fundamentos para la dirección* (Vol. Séptima Edición).
- Portafolio. (2022, Julio 234). Este es el número de 'fintech' que actualmente hay en Colombia. *Portafolio*. Retrieved from <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/este-es-el-numero-de-fintech-que-actualmente-hay-en-colombia-568552>
- Ralston, G. (2022). Y Combinator 2022 Year in Review. *Y Combinator blog*.
- Riaño Nossa, N. D. (2021). *Estudio comparativo de metodologías tradicionales y ágiles aplicadas en la gestión de proyectos*. Retrieved from Riano, N. D. (2021). Estudio comparativo de metodologías tra<http://hdl.handle.net/20.500.11912/9611>.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Currency.
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona.
- Rojo Gutiérrez, M. A., Padilla Oviedo, A., & Riojas, R. M. (2019). La innovación y su importancia. *Revista Científica UISRAEL*, 6(1), 9-22.
- Rubin, K. S. (2012). *"Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process"*. Addison-Wesley.
- S. Sahu, S. R. (2020). *Talent Management for Startups: Exploring Challenges and Opportunities* .
- Saleema Vellani, M. C. (2019). *Startups and talent management: challenges and opportunities* .

- Sanabria Pulido, P., Guzmán Botero, A., Arango Vélez, L., Gómez Dueñas, J., Duarte, H., González Pacheco Mejía, L., . . . Hessel, P. (2021). Políticas públicas, valor público y gobernanza colaborativa: el caso de la Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio. *Ediciones Uniandes*.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Transaction Publishers.
- Schwaber, K. &. (2020). Guía Scrum. Scrum.org. Retrieved from <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Spanish-Latin-South-American.pdf>
- SEMANA. (2023). Esta es la radiografía económica de las 100 'startups' más importantes del país. *SEMANA*. Retrieved from <https://www.semana.com/economia/articulo/esta-es-la-radiografia-economica-de-las-100-startups-mas-importantes-del-pais/202144/>
- Shontell, A. (2014). This Is The Definitive Definition Of A Startup. *Business Insider UK, December*. Retrieved from <http://uk.businessinsider.com/what-is-a-startup-definition-2014-12?r=US&IR=T>
- Siigo. (2024, 01 08). Retrieved from <https://www.siigo.com/blog/apoyo-al-emprendimiento-en-colombia/>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2024, 01 08). Retrieved from <https://www.sic.gov.co/tema/propiedad-Industrial>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2024, 01 08). Retrieved from https://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/Ley_1429_2010.pdf
- Tapscott, D., & Caston, A. (1993). *Paradigma de la empresa digital*. McGraw Hill.
- Trigo, I. V. (2019). *Oportunidades y desafíos para la autonomía de las mujeres en el futuro escenario del trabajo*.

- Valenzuela, F. (2023, Febrero 15). *Factorial*. Retrieved Febrero 15, 2023, from <https://factorialhr.es/?variant=C>
- Valle Cabrera, R. (1995). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington.
- Vila Grau, J. L., & Capuz Rizo, S. (2022). *La gestión híbrida de proyectos según los modelos del PMBOK y PRINCE2*. Retrieved from http://dspace.aepro.com/xmlui/bitstream/handle/123456789/3103/AT01-025_22.pdf?sequence=1
- Wallace, W. (2014). *Gestión de proyectos*. Reino Unido: Heriot-Watt University.
- William, J., Martínez Ros, E., & Morcill, S. (2019). *Fintech: Financial Technology and Beyond*. Reino Unido.
- Yoshima, R. &. (2012). Kanban Applied to Software Development: From Agile to Lean. *Journal of Systems and Software*.
- Yoshima, R. K. (2014). Kanban in Software Engineering: A Systematic Mapping Study. *Empirical Software Engineering*.
- Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for Pestel Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52-66.

Anexos A. Encuesta diagnóstico del proceso de gestión del talento humano en startups en Colombia

La presente encuesta tiene como objetivo indagar sobre el proceso de gestión del talento humano dentro de las Startups en Colombia en aspectos como: Reclutamiento y Selección, Inducción, Formación y Capacitación y, Plan de Bienestar para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora existentes.

Sección 1 – INFORMACIÓN GENERAL

1. *Nombre Completo.*
2. *¿Cuál es el nombre de la Startup donde trabajas o has trabajado?*
3. *Seleccione el nivel del cargo que desempeña o desempeñaba en la Organización.*
 - a. *Directivo*
 - b. *Administrativo*
 - c. *Operativo*
 - d. *Técnico*
 - e. *Asistencial*
 - f. *Otras*
4. *¿Cuál es su nivel educativo?*
 - a. *Primaria*
 - b. *Secundaria*
 - c. *Técnico*
 - d. *Profesional*
 - e. *Especialización*
 - f. *Maestría*
 - g. *Doctorado*
 - h. *Otras*

5. *¿Cuál es o era su rango de antigüedad dentro de la Organización?*

- a. *Menos de 6 meses*
- b. *Entre 6 meses y 1 año*
- c. *Entre 1 y 3 años*
- d. *Entre 3 y 5 años*
- e. *Más de 5 años*

6. *¿Cuál es su rango salarial actualmente?*

**El SMLMV en Colombia para el año 2023 es \$1.160.000.*

- a. *1 SMLMV*
- b. *Entre 1 SMLMV y 3 SMLMV*
- c. *Entre 3 SMLMV y 5 SMLMV*
- d. *Entre 5 SMLMV y 10 SMLMV*
- e. *Más de 10 SMLMV*

7. *¿Se encuentra actualmente afiliado a una Caja de Compensación Familiar?*

- a. *Si*
- b. *No*

Sección 2 – PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

8. *¿Cómo se enteró de la oferta de trabajo en la Startup?*

- a. *Amigo o Familiar*
- b. *Internet*
- c. *Bolsa de Empleo*
- d. *Redes Sociales*
- e. *Empleado de la Organización*
- f. *Revista o Periódico*

9. *¿La descripción de la oferta de trabajo fue clara y comprensible?*

- a. *Nada de acuerdo*

- b. Poco de acuerdo*
- c. De acuerdo*
- d. Muy de acuerdo*
- e. Totalmente de acuerdo*

10. *¿El proceso para ingresar a trabajar a la Organización fue ágil?*

- a. Nada de acuerdo*
- b. Poco de acuerdo*
- c. De acuerdo*
- d. Muy de acuerdo*
- e. Totalmente de acuerdo*

11. *¿Considera que el proceso de reclutamiento y selección actual de la Organización tiene aspectos por mejorar?*

- a. Nada de acuerdo*
- b. Poco de acuerdo*
- c. De acuerdo*
- d. Muy de acuerdo*
- e. Totalmente de acuerdo*

Sección 3 – PROCESO DE INDUCCIÓN

12. *Una vez seleccionado y contratado ¿Recibió por parte de la Organización un proceso de inducción a su cargo suficiente?*

- a. Nada de acuerdo*
- b. Poco de acuerdo*
- c. De acuerdo*
- d. Muy de acuerdo*
- e. Totalmente de acuerdo*

13. *En la inducción, ¿Recibió información sobre la organización como productos/servicios, historia, visión, misión, valores y orientación estratégica?*
- a. *Si*
 - b. *No*
14. *¿Considera que el proceso de inducción recibido fue suficiente para el desarrollo de sus labores dentro de la organización?*
- a. *Si*
 - b. *No*
15. *¿Considera que el proceso de inducción actual de la Organización tiene aspectos por mejorar?*
- a. *Nada de acuerdo*
 - b. *Poco de acuerdo*
 - c. *De acuerdo*
 - d. *Muy de acuerdo*
 - e. *Totalmente de acuerdo*

Sección 4 – PROCESO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

16. *¿La organización me ofrece un programa de formación que me ayuda a fortalecer mis habilidades personales?*
- a. *Nada de acuerdo*
 - b. *Poco de acuerdo*
 - c. *De acuerdo*
 - d. *Muy de acuerdo*
 - e. *Totalmente de acuerdo*
17. *¿Los temas de formación que me ofrece la Organización son de mi interés?*
- a. *Nada de acuerdo*
 - b. *Poco de acuerdo*

- c. *De acuerdo*
- d. *Muy de acuerdo*
- e. *Totalmente de acuerdo*

18. *Indique el número de formaciones recibidas en el último año por su Organización.*

- a. *De 1 a 2 formaciones*
- b. *De 3 a 4 formaciones*
- c. *Más de 5 formaciones*

19. *¿La organización me ofrece un programa de capacitación para el fortalecimiento de mis competencias profesionales?*

- a. *Nada de acuerdo*
- b. *Poco de acuerdo*
- c. *De acuerdo*
- d. *Muy de acuerdo*
- e. *Totalmente de acuerdo*

20. *¿Los temas de capacitación en términos profesionales que me ofrece la Organización son de mi interés?*

- a. *Nada de acuerdo*
- b. *Poco de acuerdo*
- c. *De acuerdo*
- d. *Muy de acuerdo*
- e. *Totalmente de acuerdo*

21. *Indique el número de capacitaciones recibidas en el último año por su Organización.*

- a. *De 1 a 2 capacitaciones*
- b. *De 3 a 4 capacitaciones*
- c. *Más de 5 capacitaciones*

22. *¿Considera que el proceso de formación y capacitación actual de la Organización tiene aspectos por mejorar?*

- a. *Nada de acuerdo*
- b. *Poco de acuerdo*
- c. *De acuerdo*
- d. *Muy de acuerdo*
- e. *Totalmente de acuerdo*

Sección 4 – PLAN DE BIENESTAR A COLABORADORES

23. *¿La Organización promueve espacios de bienestar a colaboradores y sus familias en temas de actividades deportivas, culturales y de salud?*

- a. *Nada de acuerdo*
- b. *Poco de acuerdo*
- c. *De acuerdo*
- d. *Muy de acuerdo*
- e. *Totalmente de acuerdo*

24. *¿Qué espacios de bienestar promueve la Organización?*

- a. *Actividades deportivas*
- b. *Celebración fechas importantes (Día del niño, día de la madre, del padre, navidad, fin de año)*
- c. *Campañas de salud mental, nutricional, hábitos saludables*
- d. *Alianzas con cines y teatros*
- e. *Viajes, turismo ecológico y/o pedagógico*
- f. *Ninguno*
- g. *Otras*

25. *¿Considera que el plan de bienestar a colaboradores actual de la Organización tiene aspectos por mejorar?*

- a. *Nada de acuerdo*
- b. *Poco de acuerdo*
- c. *De acuerdo*
- d. *Muy de acuerdo*
- e. *Totalmente de acuerdo*

Anexos B. Entrevista diagnóstico del proceso de gestión del talento humano en startups en Colombia

La presente entrevista tiene como objetivo indagar sobre el proceso de gestión del talento humano dentro de las Startups en Colombia en aspectos como: Reclutamiento y Selección, Inducción, Formación y Capacitación y, Plan de Bienestar para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora existentes.

Sección 1 – INFORMACIÓN GENERAL

1. *Nombre Completo.*
2. *Nombre de la Organización donde labora*

Sección 2 – PREGUNTAS ENTREVISTA

3. *Cuéntanos, ¿Cuáles desafíos consideras que se presentan al momento de hacer el proceso de reclutamiento y selección en una Startup?*
 4. *En cuanto a los procesos de inducción, ¿Qué diferencias se perciben en comparación con una empresa de estructura tradicional?*
 5. *¿En la empresa cuentan con programas para capacitación y formación de los empleados? En caso afirmativo, cuéntanos un poco de la importancia de estos programas.*
 6. *¿Cuál es la principal barrera que has enfrentado al momento de diseñar, planear o proponer, programas de bienestar para los empleadores?*
-