



*Universidad Tecnológica Nacional
Facultad Regional Buenos Aires*



UTN.BA
ESCUELA DE
POSGRADO

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Especialización en Ingeniería Gerencial

**Valoración de los niveles de profesionalización de
las startups tecnológicas en Argentina desde la
perspectiva de los emprendedores**

Alumno/a: Jessica Nicole Benchimol

Director/a de la Carrera: Dra. Sandra Patricia
Fernández

Tutor: Dra. Sandra Fernández

CABA, (22 de agosto del 2022)

ÍNDICE

LISTA DE TABLAS	3
LISTA DE FIGURAS	3
INTRODUCCIÓN	4
BENEFICIARIOS DEL ESTUDIO	8
ESTADO DEL CONOCIMIENTO	9
CAPITAL HUMANO	13
DIMENSIONES DEL CAPITAL HUMANO	13
DISCUSIÓN	15
EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y REDEFINICIÓN DEL RUMBO.	15
RELEVAMIENTO DE LA PROFESIONALIZACIÓN OFRECIDAS POR LAS STARTUPS	16
VALORACIÓN DE LA PROFESIONALIZACIÓN POR PARTE DE LOS EMPRENDEDORES DE STARTUPS.	16
ANÁLISIS DE RESULTADOS POR PUESTO	19
ANALISTA FUNCIONAL	19
LIDER DE PERSONAL	20
PRODUCT OWNER	20
QA	21
USER EXPERIENCE	22
ANALISTA DE MÉTRICAS	22
CRO	23
EXPERTO EN SEM y SEO	24
RESULTADOS POR PUESTO	25
ANÁLISIS DE RESULTADOS POR POSICIÓN	26
ANALISTA	26
JUNIOR	26
SEMI SENIOR	27
GERENTE	29
ANÁLISIS DE RESULTADOS POR POSICIÓN	30
CONCLUSIONES	31
BIBLIOGRAFÍA	32
ANEXOS Y APÉNDICES	34
APÉNDICE A - MODELO DE ENCUESTA	34

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Valoración general de profesionalización segmentada.....	19
Tabla 2. Valoración de resultados por puesto.....	27
Tabla 3. Valoración de resultados por posición	33

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1. Nivel de importancia de profesionalización de los analistas funcionales según los emprendedores	21
Gráfico 2. Nivel de importancia de profesionalización de los líderes de personal según los emprendedores	22
Gráfico 3. Nivel de importancia de profesionalización de los product owner según los emprendedores	22
Gráfico 4. Nivel de importancia de profesionalización de QA según los emprendedores	23
Gráfico 5. Nivel de importancia de profesionalización de UX según los emprendedores	24
Gráfico 6. Nivel de importancia de profesionalización de los analistas de métricas según los emprendedores	24
Gráfico 7. Nivel de importancia de profesionalización de los CRO según los emprendedores	25
Gráfico 8. Nivel de importancia de profesionalización de los expertos en SEO y SEM según los emprendedores	26
Gráfico 9. Nivel de importancia de profesionalización de los analistas según los emprendedores..	29
Gráfico 10. Nivel de importancia de profesionalización de los Junior según los emprendedores....	29
Gráfico 11. Nivel de importancia de profesionalización de los semi senior según los emprendedores.....	30
Gráfico 12. Nivel de importancia de profesionalización de los Senior según los emprendedores....	31
Gráfico 13. Nivel de importancia de profesionalización de los líderes según los emprendedores...	31
Gráfico 14. Nivel de importancia de profesionalización de los Gerentes según los emprendedores.....	32

INTRODUCCIÓN

En los últimos años la industria de las startups tecnológicas se ha encontrado en un periodo de cambio. Esto es debido a que se tiene que adaptar a avances tecnológicos como la Inteligencia Artificial, surgimiento de nuevas herramientas o robots que complementan y hasta reemplazan el trabajo humano. La innovación y disrupción son los principales componentes de las startups, lo cual genera que los empleados tengan que adaptarse rápidamente a nuevas formas de trabajar.

Específicamente, una startup es una empresa de nueva creación o edad temprana que presenta grandes posibilidades de crecimiento y comercializa productos y servicios a través del uso de las tecnologías de la información y la comunicación (Cámara de Comercio de España, 2020).

Es importante destacar que empresas como Facebook, Google, Tik Tok, Airbnb y Whatsapp iniciaron siendo startups, escalando poco a poco a las empresas que son hoy en día. Este tipo de empresas tienen grandes posibilidades de crecimiento, como así también, necesidades de capital. Sin embargo, una de las mayores ventajas de las startups es la generación de puestos de empleo que contribuyen, a su vez, al desarrollo de la economía.

En este sentido, la innovación es la clave para la creación de trabajo, y al ser el principal componente de estos emprendimientos los ubica en una posición ventajosa frente a otro tipo de empresas (Rivkin & Porter, 2012).

Asimismo, cabe aclarar que para que una startup logre un crecimiento debe profesionalizarse. De esta manera, Howorth, Wright, Westhead, Allcock, (2016) indican que la profesionalización es un factor clave para que las empresas alcancen su crecimiento. Hoy en día, a pesar de todo el conocimiento que hay sobre la profesionalización de las organizaciones sigue siendo un desafío para las startups y empresas en general lograr profesionalizarlas.

Es por esto que en este análisis se propone establecer el nivel de profesionalismo en las startups tecnológicas en base a la experiencia de los fundadores. Para esto se define la profesionalización, como el nivel de experiencia y capacitación que tienen los integrantes dentro de la empresa y a partir de esto cómo se refleja en el profesionalismo en toda la startup.

Cabe destacar que cuando la startup mide la profesionalización del recurso humano, puede conocer los efectos que se producen en las ventas. De lo contrario, puede desencadenar en una baja en las ventas. Adecco (2019) indica que los indicadores clave de rendimiento, conocidos como Key

Performance Indicators (KPI), son una de las herramientas más acertadas para averiguar qué tan eficientes y eficaces son las operaciones.

Es importante sumar que, la baja profesionalización de las startups es una de las tantas dificultades que los emprendedores deben sortear a la hora de llevar a cabo su propio proyecto. Es por esto que la mejora de este aspecto es clave para minimizar el impacto negativo que puede tener.

Uno de los puntos a tener en cuenta es que esta profesionalización de la startup produce roces en las nuevas conformaciones de los equipos que pueden llevar a la salida de perfiles importantes para la empresa. La entrada de nuevos trabajadores profesionalizados busca elevar el nivel de la empresa y los empleados anteriores podrían sentirse amenazados en sus nuevos equipos de trabajo.

De esta misma manera, la profesionalización de la startup también puede atraer nuevos perfiles ya que trabajadores perfeccionados en el área de trabajo serán atraídos ante el nuevo desafío que se les presenta. La profesionalización de las empresas requiere de nuevos puestos de trabajo más detallados y especializados para poder acompañar el desarrollo de la propia startup.

A través de la profesionalización se pueden resolver varios inconvenientes tanto de las startups como de sus propios emprendedores. Sin embargo, para esto, se necesita conocer más acerca de las Startups actuales y su profesionalización.

La falta de profesionalización y toma de decisiones incorrectas en relación al crecimiento y expansión de la startup puede provocar un efecto negativo en el objetivo deseado. Algunas startups buscan reducir la falta de profesionalización a través de capacitaciones ignorando que la falta de experiencia es un factor de vital importancia a la hora de profesionalizarse.

Con el fin de profesionalizar su organización, muchos emprendedores ponen foco en la relación de los equipos de trabajo. De esta manera, permiten que los empleados se encuentren cómodos en la organización. Asimismo, con este foco en la relación del equipo de trabajo buscan mejorar las relaciones interpersonales en las startups.

Es importante resaltar el hecho de que estas prácticas deben estar dadas por la comprensión de las necesidades de la startup para su profesionalización. Sin embargo, algunos emprendedores realizan estas acciones por el simple hecho de querer hacer algo para mejorarla sin analizar los pros y contras de las mismas.

Además, se comprende que al ser el nivel de profesionalización de los trabajadores según los emprendedores un criterio subjetivo y muy personal puede variar a lo largo del tiempo. La valoración de profesionalización que funciona para un emprendedor puede no funcionar para el otro.

En esta investigación el objetivo que se persigue es construir conocimiento sobre las estrategias de profesionalización que llevan adelante las startups. Además, busca aportar información al tema de la valoración que los emprendedores tienen sobre la profesionalización de las startups. Esto se hará contrastando la información recopilada con lo que las teorías y conceptos vigentes postulan.

Para la realización de lo comentado en el párrafo anterior, se hizo un análisis sobre los factores de profesionalización que las startups del sector proponen y una encuesta que permitió comprender, entre otras cosas, la opinión de los emprendedores sobre los factores de profesionalización más frecuentes, de los cuales se toman 14 para el desarrollo del trabajo.

SOBRE EL RELEVAMIENTO DE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS

Para entender el nivel de profesionalización de las startups, se analizaron distintas publicaciones y noticias de empresas del mercado argentino. Se incluyeron en esta muestra startups nacionales de diferentes rubros relacionados con la tecnología.

Periódicamente, se ingresó a distintas webs líderes en el medio y se consultaron e investigaron las búsquedas laborales en las que se apuntó a detectar y categorizar qué nivel de profesionalización se requería para los puestos en startups tecnológicas. Algunas de las páginas que se investigaron son: ZonaJobs, LinkedIn, Computrabajo, EmpleosIT, etc.

Para categorizar los niveles de profesionalización requeridos en cada puesto se tomó la especificación que se describe en la publicación del empleo. Las publicaciones que no describen el tipo de puesto se las catalogó de esta manera, focalizando más tarde en las que sí contenían.

Si bien la falta de categorización de puesto en las publicaciones de empleo no quiere decir que la empresa no la tenga, se decidió no tenerlas en cuenta para este análisis ya que se considera que le indica al lector que personas de cualquier nivel profesional puede postularse, con lo cual la startup no está en búsqueda de la profesionalización.

En cuanto a los criterios de selección de profesionalización de puestos, se agruparon por distintas categorías que ayuden a contabilizar y a que tengan una raíz motivacional común. Por ejemplo, en lo relativo a los puestos de Analista Semi Senior User Experience, las empresas difieren mucho en relación a la nomenclatura del puesto. Tales como, Analista Semi Senior de User Experience, Semi Senior User Experience, Analista Semi Senior de Experiencia de Usuario, entre otros.

Todos estos nombrados anteriormente fueron agrupados bajo la categoría “Analista Semi Senior User Experience”, considerando que la esencia del puesto es igual en todos los casos, sin depender de la nomenclatura del título específico.

De esta misma manera, también se buscó agrupar frases que refieren a lo mismo, como “Experiencia menor a dos años” y “Estudiante o recién recibido comenzando su carrera laboral” bajo la tipología “Junior”, y cosas como “Buscamos un perfil con 4 o más años de experiencia” o “Amplia experiencia laboral” se categorizaron como “Senior”.

A partir de esta primera selección surgieron otros puntos que fueron tomados más tarde en las encuestas completadas por los emprendedores para revisar si efectivamente deben ser tomados como señal de profesionalización.

SOBRE LA ENCUESTA DE VALORACIÓN DE PROFESIONALIZACIÓN

Para poder entender la valoración que cada emprendedor le otorga a la profesionalización, se generó una encuesta anónima formulada con la herramienta Google Forms (Ver apéndice A). La difusión se realizó a través de los grupos argentinos de emprendedores de startups tecnológicas tanto en Facebook como en LinkedIn. También, se buscaron grupos de futuros emprendedores y profesionales del área.

Además, se compartió a distintos emprendedores seleccionados a través de una búsqueda en LinkedIn. Por último, se apuntó a la difusión dentro de los compañeros de estudio, equipos de trabajo y emprendedores de empresas para que lo compartan a sus colegas. Luego, se complementó con entrevistas individuales y en profundidad a emprendedores del rubro tecnológico.

En la encuesta se incluyeron cuatro apartados. En el primero se incluyeron preguntas relacionadas a datos personales, en donde se incluye una validación para conocer si la persona que completaba la encuesta estaba emprendiendo en una startup tecnológica de Argentina. De esta manera, se puede excluir de la muestra a las personas que no corresponden al objetivo.

Para la segunda sección se seleccionaron los 8 puestos y 6 posiciones más buscadas por las startups que se encontraron en el relevamiento. La escala utilizada por los encuestados para la valoración fue “1 - Muy poco”, “2- Poco”, “3 - Más o menos”, “4 - Bastante” y “5 - un montón”.

En la última sección de la encuesta se dejó un espacio que permitió, a quienes respondieron la encuesta, dejar el email para recibir un informe con los resultados como agradecimiento a su colaboración y tiempo.

Adicionalmente, pareció conveniente seleccionar una variable más para segmentar la muestra, tal como la edad. De esta manera, se podrá profundizar el análisis y entender sí además de los resultados totales, se pueden encontrar diferencias generacionales.

BENEFICIARIOS DEL ESTUDIO

Con este estudio, se verán beneficiados profesionales y emprendedores de distintas startups, quienes tendrán mayor información a la hora de tomar decisiones y orientar sus recursos económicos. También, las áreas de recursos humanos van a encontrar nuevas herramientas para mejorar la selección de personal según el nivel de profesionalización que requiera la empresa en ese momento.

Además, este trabajo se encuentra orientado a producir nuevas oportunidades de investigación y, a su vez, abre nuevas posibilidades a científicos que no suelen acercarse a la comunidad de negocios/empresarial. Es por esto, que se espera que sea relevante y útil para la comunidad científica.

ESTADO DEL CONOCIMIENTO

La profesionalización constituye un tema de interés desde hace tiempo. En los últimos años se focalizó en este tema gracias al crecimiento de los emprendimientos y las nuevas empresas emergentes.

Mediante varios estudios de esta temática se puede afirmar que casi todas las teorías e investigaciones de crecimiento empresarial sugieren que en determinado momento la empresa debe optar por profesionalizarse (Leach, 1993; Brojt, 2009; Meroño Cerdán, 2009; Salomón, 2010).

Puntualmente Howorth (2016) sostiene que la profesionalización es un aspecto clave para que las empresas alcancen su crecimiento, ya que las empresas profesionalizadas cuentan con estilos de gestión y estructura organizacionales que les permitan evitar las barreras de desarrollo y asegurar su crecimiento empresarial.

A su vez, Howorth, Wright, Westhead, Allcock, (2016) remarcan la importancia de la profesionalización como un factor clave para que las empresas alcancen su crecimiento. Hoy en día, a pesar de todo el conocimiento que hay sobre esta rama sigue siendo un desafío para las startups y empresas en general lograr profesionalizarlas.

Dado que la información es de suma relevancia para las empresas e instituciones, cada vez es más difícil acceder a la información que pueda ayudar a realizar hipótesis o modelos que puedan ser tenidos en cuenta como referencia para posibles aplicaciones en futuros casos. Es por esta falta de información que las instituciones de investigación deben depender únicamente de los datos brindados por las estadísticas de los organismos públicos.

Sin embargo, no se está teniendo en cuenta que a partir de esta falta de información se está perdiendo amplio conocimiento que puede ser llevado al ámbito científico y de esta manera poder acompañar las decisiones que se toman en el ámbito laboral. Algunas de las consecuencias ante la falta de profesionalismo en las empresas son: mayor desempleo, mayor cierre de empresas, menor calidad en los entregables, ya sea productos, informes o servicios, entre otras.

Para poder responder todos estos interrogantes, se tomaron distintas definiciones de profesionalización centradas en contar con personal experto (Meroño Cerdán, 2009), como en los métodos e instrumentos correctos para que el crecimiento sea exitoso (Salomón, 2010; Leach, 1993); así como de conceptos generales como, las etapas de crecimiento por las que las empresas pasan, basado en los modelos de Greiner (1998), Churchill y Lewis (1983), Leach (1993) y Andriani, Suryadi, Samadhi y Siswanto (2014).

LA PROFESIONALIZACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Este estudio centra su análisis desde la profesionalización según la perspectiva de recursos humanos. Hay autores que creen en la profesionalización únicamente como el proceso en el que se recurre a personal experto (Meroño Cerdán, 2009). De acuerdo a esta definición, el proceso de profesionalización es aplicable al individuo. Esto quiere decir, que para que la empresa sea profesional, el recurso humano, es decir el trabajador, también debe serlo y de esta manera tener el conocimiento y las capacidades para cumplir con sus funciones.

En este mismo año Villalobos y Pedroza (2009) adhieren a esta ideología y dicen que la inversión empresarial necesita de empleados mejor calificados, por lo que el capital humano va adquiriendo una importancia radical para el desarrollo y el crecimiento económico de las organizaciones. También afirman que los años de estudio que el empleado tenga son directamente proporcionales a las capacidades que posea para el crecimiento empresarial.

Asimismo, el capital humano de una empresa tiene sus fundamentos en la educación y en la profesionalización. Es por esto último, que cuando una organización tiene un capital humano educado, con altos estándares académicos y sociales tiene más posibilidades de sobresalir en el mercado y de convertirse en líder (Villalobos Monroy & Pedroza Flores, 2009).

Siguiendo la línea anterior Bueno, Fernandez y Vazquez (2005) afirman que la profesionalización de una empresa depende de tres factores. En primer lugar, los principios y valores que tiene la empresa. Así para poder afirmar que una empresa está profesionalizada, los principios que deben presidir la estructura, la evolución y el funcionamiento de la misma, han de ser los principios empresariales, tales como la productividad, la rentabilidad, la calidad, el beneficio, el equilibrio financiero, etc.

En segundo lugar, la existencia de una estructura y diseño organizativo empresarial. Esto quiere decir que las empresas se caracterizan por ser organizaciones y éstas, a su vez, se caracterizan por contar con sistemas y diseños orientados a la consecución de sus objetivos. Estos sistemas van más allá de las personas que desempeñen las distintas funciones de la empresa. En otras palabras, son las personas las que deben desarrollar las funciones de la empresa y no al revés.

Por último, las personas que desempeñen todos y cada uno de los puestos con alguna responsabilidad ejecutiva en la empresa han de ser idóneas, en cuanto al nivel y orientación de su formación, capacitación profesional, aptitudes y actitudes. Estas personas han de ser las mejores para cada puesto.

En el mismo año, Navarro (2005) coincide con Boisier (2002), quien afirma que el capital humano es el valor que generan las capacidades de los seres humanos. Estas capacidades, son obtenidas por medio de la educación, la experiencia, la intuición y el deseo de conocimiento.

Dos años más tarde, la organización para la cooperación y el desarrollo económicos (2007), afirmó que el capital humano de una organización se encuentra relacionado con una serie de beneficios, tanto económicos y no económicos, como mejoras en la salud, ampliación de la calidad y la expectativa de vida, mayores capacidades de acción para las comunidades. Es por esto que el capital humano (y la profesionalización del mismo) se hacen indispensables para el desarrollo económico y administrativo de las empresas.

Cabe destacar que uno de los postulados más relevantes de la época fue del autor Idalberto Chiavenato (2002), quien indicó que las funciones administrativas deben tener en cuenta cuatro dimensiones básicas para llevar a cabo con éxito la gestión del capital humano: planear, organizar, dirigir y controlar.

De esta manera, el autor propone ciertas cuestiones, tanto políticas como prácticas para lograrlo. Algunas de ellas son: la asignación de cargos por medio del análisis de perfiles profesionales, la contratación de los más aptos para el desempeño de funciones específicas, la capacitación constante y de calidad de la fuerza del trabajo, la administración justa de los salarios y el fomentar las relaciones cordiales entre los empleados y por último permitir también las relaciones sindicales.

El autor, también propone 6 procesos para la gestión del ser humano:

1. Incorporación de personas: Atracción de personas cualificadas a un cargo (reclutamiento y selección.)
2. Colocación de personas: Diseño de actividades de capital humano. (Orientación y modelado)

3. Recompensa a personas: Motivación del capital humano (Remuneración e incentivos)
4. Desarrollo de personas: Adquisición de nuevas actitudes (Capacitación)
5. Retención de personas: Condiciones favorables. (Relaciones interpersonales, seguridad, calidad de vida)
6. Supervisión de personas: Acompañamiento del capital humano (Definición y balance de necesidades)

Más tarde, se introduce la idea de que el capital humano se encuentra relacionado con el tiempo y el esfuerzo que una persona/empleado destina a aumentar sus conocimientos y capacidades. (Jorgenson y Fraumeni , 1989, como se citó en García, Gómez y Solana, 2012)

Años antes, Delors (1996) indica que la profesionalización se encuentra íntimamente relacionada a la adquisición de competencias, que permiten la especialización de las habilidades profesionales. Es por este motivo que toda profesión necesita una profesionalización.

Según autores más recientes, la profesionalización se genera a partir de la duda. De esta manera, su objetivo es generar nuevas formas de comprender un campo de conocimientos que tiene como punto de acción el campo laboral. Entonces, profesionalizar el capital humano es una manera diferente de generar espíritus críticos y fundamentar una praxis concreta, fundamentada en aspectos teórico-prácticos especializados (París Mañas, Tejada Fernández, & Coiduras Rodríguez, 2014).

Finalmente, la UNESCO (2002) plantea que la profesionalización, es parte de un proceso educativo y pedagógico, mientras que especializarse y capacitarse forma parte de un proyecto de adquisición de competencias. Desde este punto, el proceso de profesionalización y adquisición de competencias pasa por un cumplimiento de pasos que permiten identificar, desarrollar, potenciar y mejorar capacidades profesionales, así como actitudes frente a contextos, coyunturas y espacios específicos.

El autor indica que entre los aspectos más importantes de la profesionalización y la adquisición de competencias se encuentran los siguientes puntos. Enunciar, escuchar, leer y escribir: Se necesita que los procesos básicos pasen por adquirir las competencias para exponer de una manera clara y concisa los nuevos conocimientos adquiridos a otras personas, que no necesariamente tuvieron acceso a este conocimiento.

De esta forma, las capacidades de enunciar, leer y escribir no son únicamente formas básicas de comprender, sino de tener la posibilidad de que los demás entiendan lo que la persona plantea y busca desarrollar.

Aprender a observar y analizar: La profesionalización necesita de individuos que sepan observar las situaciones, problemáticas o contextos con el objetivo de analizarlos de manera especializada, de acuerdo con las necesidades encontradas.

Hacer y reflexionar: Los procesos de profesionalización tienen que tener la capacidad de hacer, innovar y reflexionar sobre nuevas posibilidades y apertura hacia la creación. Es por esto que la adquisición de competencias tiene que tener en cuenta que el sujeto se convierte, cada vez que fortalece sus conocimientos, en un creador de la realidad, de nuevas propuestas, al mismo tiempo, de nuevas preguntas y de nuevas necesidades que permiten el surgimiento de nuevos espacios para la capacitación.

CAPITAL HUMANO

A partir del análisis anterior del estado del conocimiento de la profesionalización desde la perspectiva de recursos humanos, parece importante comprender a qué nos referimos con capital humano. De esta forma, se va a lograr obtener una visión genérica sobre qué factores inciden en su profesionalización.

Los individuos, son receptores de información y conocimiento a lo largo de toda su vida, por lo que el capital humano cambia y muta en tanto el mismo reciba, procese y produzca conocimientos. El capital humano es un concepto en constante formación, pues no es posible que una persona pueda llegar al tope del conocimiento en algún momento de su vida (Brunner & Elacqua, 2003; Peralta Miski, 2011).

DIMENSIONES DEL CAPITAL HUMANO

Para entender lo expresado anteriormente, parece importante revisar varias dimensiones definidas para el concepto de capital humano. Peralta (2011) hace un recuento de las mismas. En primer lugar, el capital humano innato: son actitudes y aptitudes que los seres humanos tienen por naturaleza. Por ejemplo, podrían ser las habilidades lingüísticas, la retórica, las habilidades matemáticas, la fuerza física, las destrezas para el trabajo manual, entre otras.

Luego se encuentra el capital humano adquirido: al contrario de lo que se describe en el punto anterior, el capital adquirido es toda la experiencia que el capital humano acumuló a lo largo de su vida, junto con la educación formal e informal que el individuo adquirió.

En tercer lugar, está la educación formal: en este punto se hace referencia a toda la educación recibida en los sistemas de educación de los países. Estos pueden ser: jardín, primaria, secundaria, universidad,

posgrado, maestría, etc. De esta misma manera, también son incluidos los cursos de corta duración, formación o actualización de los conocimientos del humano.

Finalmente se observa la educación informal: el autor señala este tipo de educación como toda aquella que se encuentra por fuera del sistema educativo de un Estado o país. Es decir, toda la información y el conocimiento que haya venido desde el aprendizaje autodidacta, de los libros, la familia o los medios de comunicación.

DISCUSIÓN

EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y REDEFINICIÓN DEL RUMBO.

Para comenzar, cabe recalcar que se torna muy difícil conocer y profundizar en algo que no se mide. Es por esto que es necesario saber si los emprendedores piensan que los recursos buscados por las empresas dan los resultados esperados.

Sin embargo, son pocas las startups que llevan adelante un seguimiento de los indicadores de recursos humanos que permiten conocer el estado de la compañía. Esto principalmente sucede en los casos donde se pone el foco en el recurso humano y no en la venta.

Esto sucede porque se hace muy difícil identificar qué cosas necesitan ser medidas dentro de la empresa, siendo que para diferentes áreas existen diferentes métricas de interés. Barret (2010) También, es muy complicado, en este caso, conocer la visión subjetiva de los emprendedores. Pero es importante conocer estas métricas para poder comprender cómo seguir trabajando en pos de la mejora.

Una manera posible de hacerlo es ir directo a la fuente, en este caso, consultarle directamente a los emprendedores. Ellos pueden, en preguntas cerradas y escalas finitas, identificar que tan importante les parece un puesto para su empresa y cuáles no.

Otras formas de medición son los Focus groups y el Benchmark. Este último, es muy utilizado para cuando se mide una variable antes y después de la implementación de un cambio en la empresa. En este caso, sería la implementación de un puesto de trabajo.

Este análisis se enfocará en la primera manera de hacerlo, realizando encuestas directamente a los emprendedores de startups. A través de estas encuestas, ellos, podrán responder e identificar qué puestos son prioritarios según su experiencia.

RELEVAMIENTO DE LA PROFESIONALIZACIÓN OFRECIDAS POR LAS STARTUPS

Se realizó el relevamiento sobre 138 publicaciones de LinkedIn en distintas startups investigadas. A partir de este análisis, se detectaron 8 puestos y 6 posiciones, tras las agrupaciones nombradas anteriormente.

De las 138 publicaciones del relevamiento, se encontró que un 26% no son puestos relacionados a las áreas tecnológicas. Este tipo de puestos son por ejemplo “asistente”, “limpieza”, etc. Para concluir, los 102 puestos corresponden solo al 73% de las empresas.

En el momento de presentar cifras en esta investigación, se va a tomar en cuenta únicamente la porción de empresas que incluyen a los puestos de trabajo analizados sobre el total de los que proveen alguno.

VALORACIÓN DE LA PROFESIONALIZACIÓN POR PARTE DE LOS EMPRENDEDORES DE STARTUPS.

La encuesta se difundió por 4 semanas y fue contestada por 283 personas. De ellas, solo 267 eran profesionales emprendedores dedicados a las startups tecnológicas en Argentina. Esta última cifra es la que se tomará como resultado final para el análisis, dejando de lado los 17 restantes.

La muestra resultante se compone de 118 mujeres, 144 de género masculino y 3 que se perciben como otros. Por falta de representatividad en la muestra, el género “otro” no será tenido en cuenta para sacar conclusiones.

En la segmentación por edad se separan entre 32 personas que tienen menos de 30 años, 55 personas que tienen entre 20 y 40 años, 68 personas que tienen entre 40 y 60 años. Por último, 25 personas tienen más de 60 años.

Por otro lado, si se separa por generación se dividen entre 32 pertenecientes a la generación Z, 55 millennials, 82 entrevistados pertenecientes a la generación X, 25 Baby Boomers y la misma cantidad de silent generation.

Sobre esta última división, solo se harán análisis destinados a comprender si la tendencia de las respuestas es consecuente con el pensamiento generacional definido en la bibliografía. Esto es debido a que se entiende que la muestra no es suficientemente significativa para sacar conclusiones al respecto.

La distribución generacional de los encuestados se corresponde en alguna medida con la conformación del mercado de las startups tecnológicas, en donde los millennials son mayoría por ser una generación que, al haber nacido en la era de la tecnología, ha sido mucho más propensa a desempeñarse en empleos afines.

VALORACIÓN DE PROFESIONALIZACIÓN

En la siguiente tabla se muestra un análisis de la valoración de los entrevistados sobre la profesionalización. Las respuestas de los entrevistados se encuentran segmentadas por género, generación, cantidad de personas y el porcentaje total de la valoración.

Tabla 1. Valoración general de la profesionalización segmentada

Segmentación	Género	Generación	Cantidad de personas	Valoración
Total	Todos	Todas	263	0.77%
Género	Todos	Generación Z	32	0.77%
	Todos	Millennials	55	0.79%
	Todos	Generación X	67	0.74%
	Todos	Baby Boomers	82	0.77%
	Todos	Silent Generation	25	0.76%
Generación y Género	Femenino	Generación Z	12	0.78%
	Masculino	Generación Z	20	0.77%
	Femenino	Millennials	28	0.80%
	Masculino	Millennials	27	0.79%
	Femenino	Generación X	36	0.76%
	Masculino	Generación X	31	0.65%
	Femenino	Baby Boomers	30	0.75%
	Masculino	Baby Boomers	52	0.79%
	Femenino	Silent Generation	13	0.70%
	Masculino	Silent Generation	12	0.83%

Se define que el promedio de la valoración de la profesionalización de los emprendedores de startups es de 0.77 sobre 1. Esto significa que la tendencia es de alta valoración y ratifica de esta manera que la profesionalización es de alta importancia para los emprendedores de las distintas empresas.

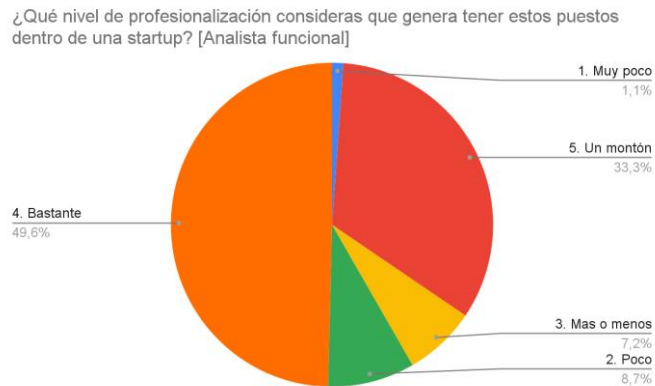
Yendo más a fondo con la segmentación, podemos ver que los hombres de las generaciones Z, X y millennials valoran menos que las mujeres la profesionalización de la empresa. Asimismo, los millennials valoran más la profesionalización que el resto de las generaciones.

Todo esto se encuentra en concordancia con la bibliografía mencionada anteriormente que indica que el proceso de profesionalización es aplicable al individuo. Esto quiere decir, que para que la empresa sea profesional, el recurso humano, es decir el trabajador, también debe serlo y de esta manera tener el conocimiento y las capacidades para cumplir con sus funciones. (Meroño Cerdán, 2009).

ANÁLISIS DE RESULTADOS POR PUESTO

ANALISTA FUNCIONAL

Gráfico 1. Nivel de importancia de profesionalización de los analistas funcionales según los emprendedores



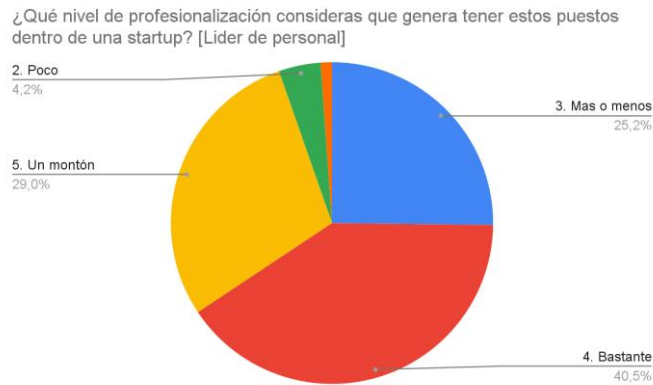
Cuando se hizo la pregunta en base a los analistas funcionales, se pudo deducir que un gran porcentaje de los emprendedores creen que es bastante importante el puesto. Esto coincide con la idea de que la profesionalización únicamente como el proceso en el que se recurre a personal experto (Meroño Cerdán, 2009).

En esta línea, se puede afirmar que el 33,3% (88) coincide en que tiene “un montón” de importancia el puesto. Con lo cual, si sumamos los dos porcentajes, podemos afirmar que el puesto es sumamente importante para una startup.

Por último, se puede afirmar que un 7,2% (19) creen que la posición es “más o menos” importante, un 8,7% (23) asegura que es “poco” importante y solo un 1,1% (3) confirma que es “muy poco” relevante el puesto.

LIDER DE PERSONAL

Gráfico 2. Nivel de importancia de profesionalización de los líderes de personal según los emprendedores

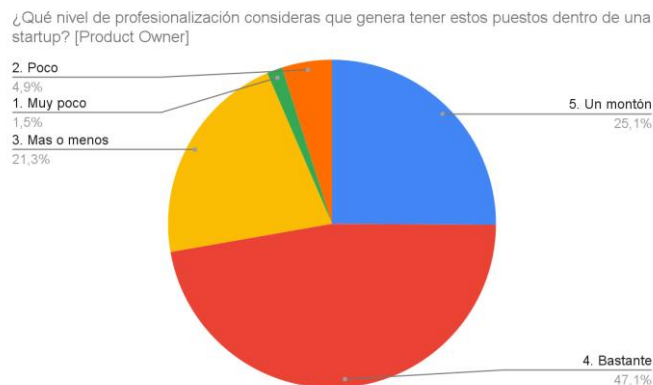


En cuanto a esta segunda pregunta, un 29% (76) asegura que es sumamente relevante para la profesionalización tener líderes de personal. Un 40,5% (106) dice que es “bastante” importante y un 25,2% (66) confirma que es “más o menos” importante.

Esto deja un total de 248 de emprendedores que afirman que este puesto es relevante para la profesionalización del capital humano. Siguiendo con esta línea, la teoría de Villalobos y Pedroza (2009) quienes afirman que el capital humano va adquiriendo una importancia radical para el desarrollo y el crecimiento económico de las organizaciones.

PRODUCT OWNER

Gráfico 3. Nivel de importancia de profesionalización de los product owner según los emprendedores

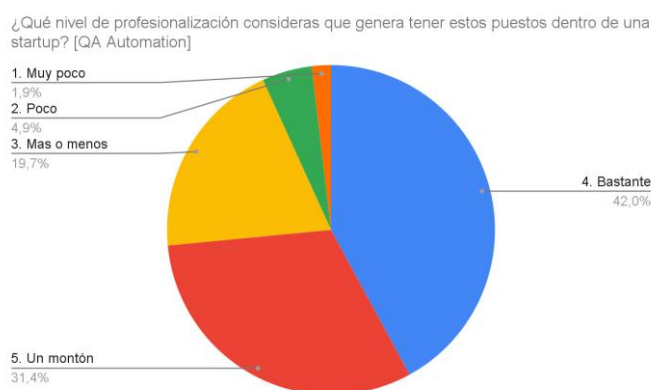


Casi tres cuartos del total de entrevistados afirman que el puesto de Product Owner es muy importante. Es decir que, el 25,1% (66) dice que es sumamente importante y el 47,1% (124) dice que es “bastante” importante este puesto para la profesionalización.

Luego, un 21,3% (56) afirma que es “más o menos” importante. También, podemos ver que un 4,9% (13) cree que es “poco” relevante y a eso se le suma el 1,5% (4) que piensa que es “muy poco” importante.

QA

Gráfico 4. Nivel de importancia de profesionalización de QA según los emprendedores



En cuanto al puesto de QA, se ve que mantiene los porcentajes muy parecidos a los del Product Owner. Sin embargo, se observa una diferencia pequeña en algunos de los valores contrastando con las respuestas anteriores. Principalmente, se puede notar que los valores del punto “Bastante” y “Un montón” variaron entre el puesto de QA y el de Product Owner.

Es así como se puede afirmar que los trabajadores de este puesto, son parte de un proceso educativo y pedagógico, mientras que especializarse y capacitarse forma parte de un proyecto de adquisición de competencias para la profesionalización. (UNESCO, 2002)

USER EXPERIENCE

Gráfico 5. Nivel de importancia de profesionalización de UX según los emprendedores



Siguiendo los números que se ven en la mayoría de las respuestas anteriores, en este punto también predominan las dos respuestas con puntuación más alta. Estas respuestas son “Bastante” con 45% (117) y “un montón” con 28.1% (73).

Tal como se puede observar en este caso, la profesionalización del capital humano se encuentra relacionado con el tiempo y el esfuerzo que una persona destina a aumentar sus conocimientos y capacidades. (García, Gómez y Solana, 2012)

Por último, se puede notar que la respuesta “más o menos” se sigue encontrando a la mitad del recorrido con un 17,3% (45). Por último, los valores “muy poco” con 3.1% (8) y “poco” con 6.5% (17).

ANALISTA DE MÉTRICAS

Gráfico 6. Nivel de importancia de profesionalización de los analistas de métricas según los emprendedores



Tal como se ve en el gráfico anterior, predomina el valor “Bastante” con casi la mitad de la puntuación, 116 (44,1 %). Este punto, es seguido por el 25,9% (68) que pertenece al valor “Un montón”. Luego, se puede ver que el valor “Más o menos” se lleva el 18,6% (49) del total seguidos por los valores más bajos. En este caso, “poco” 9.5% (25) y “muy poco” 1.9% (5).

Como se muestra anteriormente, la profesionalización es el proceso en el que aparecen nuevas profesiones o especialidades en un campo determinado (En este caso el área de métricas). La transformación de algunos intereses, actividades en una profesión o la adquisición de habilidades necesarias para ejercer una profesión (PWN, 2019).

CRO

Gráfico 7. Nivel de importancia de profesionalización de los CRO según los emprendedores



Un CRO es un Conversion Rate Optimization, para ser más específicos, es el puesto encargado de realizar estrategias que ayuden a mejorar el uso del tráfico que llegan a las landings de las webs. Este ejercicio se realiza por medio de un conjunto de prácticas que ayudan a aumentar las conversiones.

En este punto se puede observar que la mayoría de los entrevistados se encuentran a favor de contar con este puesto para la profesionalización. De esta manera podemos observar que un 31,7% (83) coincidió con que les serviría “un montón” tener este puesto en su equipo de ecommerce.

Sin embargo, no se puede dejar de notar que un 39,9% (103) afirma que les servirá “Bastante” tener este puesto para la profesionalización. Por último y para contrastación, cabe observar que solo un 1,9% (5) de los entrevistados indicaron que es “muy poco” útil este puesto para la profesionalización de la organización.

EXPERTO EN SEM y SEO

Gráfico 8. Nivel de importancia de profesionalización de los expertos en SEO y SEM según los emprendedores



En este caso, se puede observar que un experto en SEO (Search Engine Optimization) o SEM (Search Engine Marketing) tiene muchísimo valor para la organización. Los dos valores con más ponderación comparten más de la mitad del valor total, mientras que los otros tres valores más bajos comparten sólo un poco más del 30%.

Entre ese último número, se puede notar que el 17,2% del total constituye la respuesta “más o menos”, luego el 8% (45) contiene la respuesta “poco” (21) y por último, el 4,2% (11) contiene la respuesta “muy poco”.

De la mano de esto último, se puede observar que The Logistics World, Mazzone (2021) indica que en todos los casos, se debe partir de una definición de cuál es la necesidad de formación de la persona para un determinado puesto y la distancia que tiene con la persona real que ocupa ese puesto. En este caso, con el “title” del área distanciamos a la persona real del puesto.

RESULTADOS POR PUESTO

Tabla 2. Valoración de resultados por puesto

	Valor	Analista funcional	Líder de personal	Product Owner	QA	UX	Analista de métricas	CRO	Experto en SEM y SEO
Un montón	1	88	76	66	83	73	68	83	88
Bastante	0.8	131	106	124	111	117	116	103	97
Más o menos	0.6	19	66	56	52	45	49	50	45
Poco	0.4	23	11	13	13	17	25	21	21
Muy poco	0.2	3	3	4	5	8	5	5	11
Total		0.80	0.783	0.778	0.79	0.776	0.76	0.781	0.775

En primer lugar, se puede afirmar que el rol más requerido de los emprendedores para la profesionalización de las startups es el analista funcional con un 0.80 de valoración. El siguiente puesto que seleccionaron los emprendedores como positivo para la profesionalización de la startup es el puesto de QA, este puesto está destinado a los testeos de las aplicaciones y e-commerce. El mismo, se lleva un 0.79 de la valoración. Este puesto es seguido por el Líder de personal, con un 0.783 de la valoración total.

En cuarto lugar, se puede observar que los emprendedores de startups seleccionaron al puesto de CRO como el siguiente puesto más importante para la profesionalización de la organización, con un 0.781 de valoración.

Siguiendo con la escala de valores, se puede afirmar que los Product Owner son los siguientes en la lista de los emprendedores con un 0.778. Este puesto es seguido por los User Experience con un 0.776 de la valoración.

En este caso, se puede confirmar que en la séptima posición vemos a los expertos en SEO y SEM con un 0.775 de valoración. Esto indica que son una de las posiciones menos requeridas para las startups según los emprendedores.

Por último, se puede ver que el puesto de analista de métricas es el menos útil para la profesionalización organización con un 0.76 de valoración. Esto lo hace el puesto menos requerido para este tipo de organizaciones.

ANÁLISIS DE RESULTADOS POR POSICIÓN

ANALISTA

Gráfico 9. Nivel de importancia de profesionalización de los analistas según los emprendedores



Tal como se puede observar, en este punto predomina el valor “bastante”. Este valor se lleva un 54,6% (143) de la respuesta. Este valor se encuentra seguido de “un montón” 25.7% (63). En tercer lugar, podemos ver el valor “más o menos” con menos de un 15%, es decir, un 13,4% del valor total de las respuestas.

Finalmente, están las dos opciones con más baja ponderación en la pregunta. El valor “poco” contiene un 6,9% (18) luego, el resultado “muy poco” obtuvo un 1,5% (4). Estos resultados dan cuenta de la alta necesidad de este puesto para la profesionalización de la organización.

JUNIOR

Gráfico 10. Nivel de importancia de profesionalización de los Junior según los emprendedores



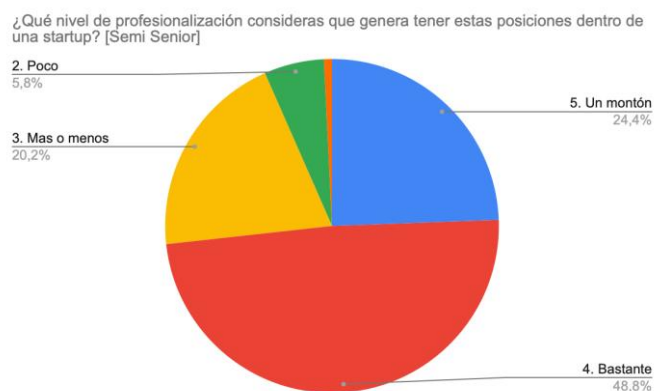
En esta respuesta se puede notar una clara diferencia ya que empiezan a hacerse más extensos los valores “poco” y “más o menos” y por ende, disminuyen los valores “bastante” y “un montón” que venían predominando en las respuestas anteriores.

Para ser más específicos, puntualmente el valor “más o menos” se lleva el 28,1% (74) de la respuesta, dejando al valor “Poco” en un 14,8% (39). Por otro lado, se ve como el valor “Bastante” se achica un 20% con relación al valor anterior.

Estas respuestas, denotan que este puesto ayuda mucho menos a la profesionalización de la organización que los puestos que estuvimos viendo anteriormente (según el criterio de los emprendedores de startup).

SEMI SENIOR

Gráfico 11. Nivel de importancia de profesionalización de los semi senior según los emprendedores

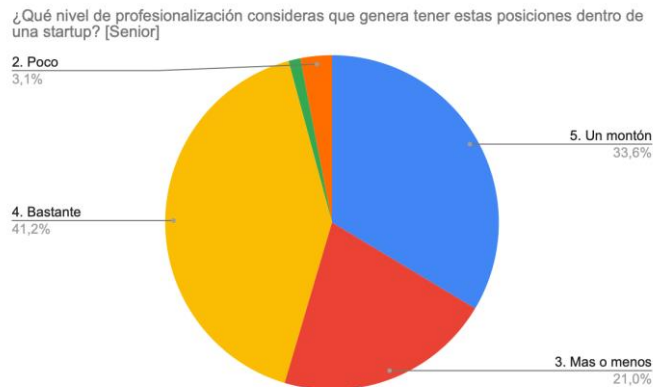


En este caso, el valor principal es “bastante” 48,8% (126), este valor es seguido por “un monton” 24,4% (63). En este caso, se puede detallar que el puesto Semi Senior es muy relevante para la profesionalización de las startups según los emprendedores entrevistados. Los dos primeros valores juntos suman 189.

Por otro lado, el valor “más o menos” recaudó un 20,2% (52) de respuestas a favor. Finalmente, se puede ver que los últimos dos valores son “poco” 5,8% (15) y “muy poco” con 2 respuestas positivas. Estos dos últimos valores suman 17, esto demuestra que este puesto es extremadamente importante para la profesionalización del equipo de la empresa.

SENIOR

Gráfico 12. Nivel de importancia de profesionalización de los Senior según los emprendedores



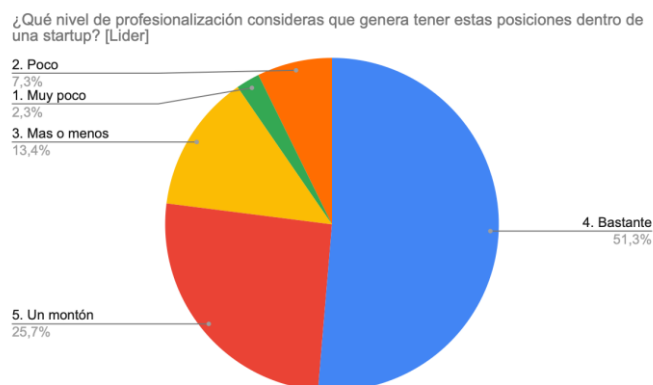
En este caso, se va a poder observar que aumenta bastante la brecha entre los valores “un montón” (88) y “bastante” (108). Estos dos valores juntos suman 74,8% con lo cual, se podría afirmar que este puesto es de suma importancia para la profesionalización de la startup según la opinión de los emprendedores.

Cabe recalcar que por el contrario hay un 21,0% que indican que el puesto Senior sirve “más o menos” para la profesionalización de la organización. El valor “Poco” se lleva un 3,1% de la valoración mientras que el valor “muy poco” se queda con la diferencia restante.

El autor Delors (1996) afirma que la profesionalización se encuentra íntimamente relacionada a la adquisición de competencias, que permiten la especialización de las habilidades profesionales. Es por este motivo que toda profesión necesita una profesionalización.

LÍDER

Gráfico 13. Nivel de importancia de profesionalización de los Líderes según los emprendedores



Como se observa, en esta respuesta el valor con ponderación 4 se despega del resto. Es decir, el valor “bastante” tiene un 51,3% del valor total de la respuesta. Por otro lado, podemos observar que el valor consecuente a este se lleva un 25,7% de las valoraciones. Asimismo, se afirma que el 13,4% de las respuestas se encontraban a favor de que el puesto de líder influye “más o menos” a la profesionalización de las startups.

Teniendo en cuenta que la profesionalización es un proceso que toma en cuenta no solo los sistemas y recursos organizacionales, sino también interacciones complejas con el entorno dinámico del sujeto y depende de la madurez institucional del medio ambiente y su regulación estatal. Kostiukevych y otros (2020)

Por último, entre los últimos dos valores “Poco” y “Muy poco” suman casi un 10% del total, lo cual denota que muy pocos del total de los emprendedores creen que no es útil este puesto para la profesionalización de la organización.

GERENTE

Gráfico 14. Nivel de importancia de profesionalización de los Gerentes según los emprendedores



En este punto se puede ver una clara diferenciación contra las otras preguntas en los dos puntos más bajos de las valoraciones. Puntualmente el valor “Poco” subió a un 8,4%, esto seguido del valor “muy poco” que se acercó al 5,3% de las respuestas.

Sin embargo, los demás valores siguen las líneas generales de las últimas respuestas, el valor “más o menos” corresponde al 14,1%, seguido por el valor “bastante” con el 43,7% y finalizando con “un montón” con el 28,8%.

Asimismo, se indica que en este caso la profesionalización no es nada más que realizar una gestión profesional del negocio, para eso necesitas incorporar el uso de herramientas, recursos, así como a los profesionales apropiados que favorezcan el crecimiento de tu empresa como dijo Thomson Reuters (2021).

ANÁLISIS DE RESULTADOS POR POSICIÓN

Tabla 3. Valoración de resultados por posición

	Valor	Analista	Junior	Semi Senior	Senior	Líder	Gerente
Un montón	1	62	49	63	88	67	75
Bastante	0.80	143	93	126	108	134	115
más o menos	0.60	35	74	52	55	35	37
Poco	0.40	18	39	15	8	19	22
Muy poco	0.20	4	8	2	3	6	14
Totales		0.783	0.70	0.780	0.91	0.82	0.76

Tal como se puede observar, el puesto Senior, en este caso, es el puesto más requerido por los emprendedores de las startups con una valoración de un 0.91. Es decir, es el puesto que los emprendedores más necesitan en sus startups para profesionalizarse. Este puesto, es seguido por los Líder, con un 0.82 de valoración. Esto significa que los emprendedores de startups valoran este puesto para la profesionalización de su organización.

En tercer lugar, están los analistas con una valoración del 0.783. Este puesto es seguido por los Semi Senior que, aunque son relevantes para la organización, se encuentran en cuarto lugar de relevancia para la profesionalización.

Como quinto puesto, se encuentran los gerentes de las organizaciones. En este caso, los emprendedores los posicionaron en un 0.76 de valoración. Siguiendo con la lógica anterior, se ve que este tipo de puesto es menos importante para la profesionalización de la organización que los anteriores.

Finalmente se indica que los puestos Juniors, son los menos requeridos por los emprendedores para la profesionalización de las startups. Es por esto, que este puesto se lleva el 0.70 de la valoración total.

CONCLUSIONES

Luego de toda la investigación realizada en este análisis, se afirma que el puesto más requerido para la organización de la empresa es el Analista Funcional. Este puesto es el que se encuentra con mayor valoración por los emprendedores para la profesionalización de las startups.

Además, se puede indicar que la posición más requerida en las startups para la profesionalización según los emprendedores son las posiciones Senior. Esta posición ayuda a la empresa a crecer y desarrollarse profesionalmente.

Finalmente, a partir de todo el análisis realizado durante esta investigación se puede afirmar que según los emprendedores la combinación más valorada para la profesionalización de las startups es el analista funcional senior.

BIBLIOGRAFÍA

- Allen, K. (18 de Agosto de 2015). *The guardian*. Obtenido de Technology has created more jobs than it has destroyed, says 140 years of data:
<https://www.theguardian.com/business/2015/aug/17/technology-created-more-jobs-than-destroyed-140-years-data-census>
- Andriani, M., Joko, S., Samadhi, A., & Suryadi, K. (2014). Theoretical Model of Knowledge Management in SMEs Life Cycle . *2nd International Conference on Technology, Informatics, Management, Engineering and Environment*, 351-356.
- Brojt, D. (2009). . *La empresa con destino: cómo y por qué profesionalizar una empresa pequeña*. Buenos Aires: Ediciones Garnica.
- Cámara de comercio de españa.(2020) ¿Qué es una startup?: <https://www.camara.es/blog/creacion-de-empresas/que-es-una-startup>
- Casillas Bueno, J. C., Díaz Fernández, C., & Sanchez Vazquez, A. (2005). *Gestión de la Empresa Familiar*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogota: Mc. Graw-Hill Educación.
- Churchill, N., & Lewis, V. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 30-50.
- Delors, J. (1996). Los cuatro pilares de la educación. *La educación encierra un tesoro*, 91-103.
- García Lozano, J., Gómez García, J., & Solana Ibáñez, J. (2012). *asepelt*. Obtenido de La medición del capital humano.
- García, Á. A. (Marzo de 2015). *Lean Production*. Obtenido de El método Lean Startup:
<http://www.leanproduction.co>
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 55-62.
- Howorth, C., Wright, M., Westhead, P., & Allcock, D. (2016). *Company metamorphosis: professionalization waves, family firms and management buyouts*. Estados Unidos: Small Business Economics.
- Jorgenson, D., & Fraumeni, B. (1989). Investment in education. *Educational Researcher*, 35-44.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Ediciones Garnica.
- Madeo, J. L. (25 de Noviembre de 2019). *Parque industrial Burzaco*. Obtenido de La necesidad de profesionalizar las empresas argentinas: <https://parqueindustrialburzaco.com/la-necesidad-de-profesionalizar-las-empresas-argentinas/>

- Malavolta, F. (11 de Septiembre de 2019). *La nacion*. Obtenido de Empresas familiares. Para los especialistas, sin profesionalización no hay futuro:
<https://www.lanacion.com.ar/economia/empresas-familiares-para-especialistas-sin-profesionalizacion-no-nid2286695/>
- Meroño Cerdán, Á. L. (2009). Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar. *Revista De Estudios Empresariales* (2), 80-98.
- Migliazzo, O. A. (2017). *La voz*. Obtenido de Porque son importantes los emprendimientos en la generacion de empleo: <http://www.lavoz.com.ar/opinion/por-que-son-importantes-los-emprendimientos-en-la-generacion-de-empleo>
- Navarro Abarzúa, I. (2005). Capital Humano: Su Definicion y Alcances en el Desarrollo Local y Regional. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 1-36.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2007). *OECD*. Obtenido de Capital humano: Cómo moldea tu vida lo que sabes : <https://www.oecd.org/insights/38435951.pdf>
- París Mañas, G., Tejada Fernández, J., & Coiduras Rodríguez, J. (2014). La profesionalización de los profesionales de la formación para el empleo en constante [in]definición en Europa. Profesorado. . *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 267-283.
- Ries, E. (2011). *The lean startup*. Londres: Penguin Books Ltd.
- Rivkin, J., & Porter, M. E. (2012). What Business Should Do to Restore U.S. Competitiveness. *Fortune*, 166.
- Salomón, J. O. (01 de 2010). Capacidades gerenciales en las empresas familiares peruanas: un estudio. *Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM*. Perú.
- UNESCO. (2002). *Desafíos de la educación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: UNESCO – Ministerio de Educación.
- Villalobos Monroy, G., & Pedroza Flores, R. (2009). Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico. *Tiempo de educar*, 273-306.

ANEXOS Y APÉNDICES

APÉNDICE A - MODELO DE ENCUESTA

Página 1

¿Sos emprendedor en una empresa de startup en Argentina?

- Si
- No

Genero

- Femenino
- Masculino
- Otro

¿Qué edad tenes?

- Menor a 20 años
- De 20 a 40 años
- De 40 a 50 años
- De 50 a 60 años
- 60 años o más

¿Qué tan importante consideras que es que la empresa se profesionalice?

- 1. No es importante
- 2. Muy poco importante
- 3. Importante
- 4. Muy importante
- 5. Es sumamente importante

¿Qué nivel de profesionalización consideras que genera tener estos puestos dentro de una startup?

	1. Muy poco	2. Poco	3. Mas o menos	4. Bastante	5. Un montón
Analista funcional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lider de personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Product Owner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
QA Automation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
User Experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analista de métricas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CRO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experto en SEO y SEM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué nivel de profesionalización consideras que genera tener estas posiciones dentro de una startup?

	1. Muy poco	2. Poco	3. Mas o menos	4. Bastante	5. Un montón
Analista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Junior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Semi Senior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Senior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lider	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>