

**Análisis de las formas de organizarse de las startups
tecnológicas de Colombia y su relación con el comportamiento en
ventas y el clima laboral**

**Analysis of organizing forms in Colombian technology startups and its relationship
with sales behavior and the work environment**

Daniel Atehortúa Valencia

Sara Castrillón Vásquez

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración

Asesor temático: Alejandro Rozo Villegas

Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe de Correa

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración y Negocios

Medellín

2021

Contenido

Introducción	6
1. Planteamiento del Problema.....	8
2. Justificación	14
3. Objetivos.....	16
4. Marco Teórico.....	17
5. Método.....	27
6. Resultados	30
6.1 Alegra.....	30
6.2 Data CRM	32
6.3 Eventtia	33
6.4 Finaktiva.....	34
6.5 HackU	36
6.6 Nominapp.....	37
6.7 Saludtools	39
6.8 Crecimiento en Ventas.....	40
6.9 Clima Laboral.....	46
7. Discusión	67
8. Conclusiones	75
Referencias.....	77
Anexos	79

Lista de tablas

Tabla 1. Lista y descripción de empresas entrevistadas	30
Tabla 2. Crecimiento porcentual anual	40
Tabla 3. Principales razones de crecimiento en ventas	42
Tabla 4. Inferencia de las formas de organizarse en el crecimiento en ventas	43
Tabla 5. Relación entre el crecimiento en ventas y el clima laboral	44
Tabla 6. Medidas sobre la asignación de roles y tareas para asegurar el crecimiento	45
Tabla 7. Dinámica de distribución de tiempos en las startups.....	47
Tabla 8. Acciones tomadas para asegurar una relación entre las tareas diarias y el rol	50
Tabla 9. Mejora del manejo de procesos internos	52
Tabla 10. Tareas adaptativas que generan tensión entre empleados.....	56
Tabla 11. Asignación de los roles y tareas	59
Tabla 12. Razones de la percepción del clima laboral	62
Tabla 13. Roles que aportan al clima laboral	65
Tabla 14. Relación entre la forma de organizarse, crecimiento en ventas y clima laboral	73

Lista de figuras

Figura 1. Crecimiento anual en ventas	41
Figura 2. Percepción de los empleados sobre el tiempo en el día	47
Figura 3. Manejo de procesos internos	52
Figura 4. Tensión por tareas adaptativas	55
Figura 5. Relación de los roles de trabajo con el clima laboral	59
Figura 6. Percepción del clima laboral.....	62
Figura 7. Roles enfocados al clima laboral	65

Resumen

Este trabajo muestra la forma de organizarse de las startups tecnológicas de Colombia; es decir, describe las soluciones que estas empresas han empleado para resolver algunos de los problemas universales a los que se enfrentan las organizaciones (asignación de tareas y de roles). En dicho proceso de asignación, se entiende que los empleados tienen normalmente diferentes tareas y roles asignados formalmente. Sin embargo, existen también otro tipo de actividades que se enmarcan en lo informal y que determinan las funciones del día a día de estos. Se analizará también el crecimiento en ventas de los últimos años que han tenido las startups y se determinará el estado del clima laboral, para entender si las formas de organizarse de dichas empresas tienen alguna incidencia en los resultados de los factores mencionados anteriormente.

Palabras claves: Startup, Ventas, Clima laboral, Formas de organizarse.

Abstract

This work shows the organizing forms of technological startups of Colombia; that is, it tells the solutions that these companies have used to solve some of the universal problems that organizations face (assignment of tasks and roles). In such an assignment process, it is understood that employees normally have different formally assigned tasks and roles. However, there are also other types of activities that are framed within the informal and that determine their day-to-day functions. The growth in sales in recent years that startups have had will also be analyzed and the state of the work environment will be determined to understand if the forms of organizing of these companies have any impact on the results of the factors mentioned above.

Key words: Startup, sales, Working environment, Forms of organizing.

Introducción

El presente trabajo busca describir la forma de organizarse de las startups tecnológicas de Colombia, partiendo de entender que este tipo de empresas tienen unas características que las hacen únicas y determinan muchas de las formas de actuar de las mismas. Por lo general, las startups son empresas que no llevan mucho tiempo en el mercado, pero que, el poco que llevan, les ha sido suficiente para tener crecimientos significativos en diversos aspectos. Otra característica importante de las startups es que siempre están en constante cambio. Son empresas que, por lo general, cambian su forma de actuar debido a las necesidades y exigencias que el mercado pone en ellas. Lo anterior, demuestra que están acostumbradas a trabajar de manera ágil, y tienen, en la mayoría de los casos, este concepto como uno de sus pilares de trabajo. Por otra parte, este tipo de empresas presentan crecimientos rápidos en sus ventas y logran en poco tiempo cumplir las expectativas de ingresos de estas. Esta situación hace que puedan en el corto plazo, entregar una propuesta de valor a sus clientes, al mismo tiempo que logran crecer rápidamente. Se distinguen también porque, a diferencia de las empresas tradicionales, adoptan herramientas, metodologías y procesos para generar un buen clima laboral entre sus empleados. Esto entendiendo que muchas de las dinámicas de trabajo son distintas y por eso el ambiente laboral se acopla más a la cultura, en tanto promueven comportamientos entre sus empleados movidos por sus valores y creencias.

Sin embargo, existen cuatro problemas universales a los que cualquier tipo de empresa se enfrenta, estos están relacionados con la forma en la que dividen sus tareas, asignan a sus empleados los roles y tareas para desempeñar en el día a día, proveen recompensas a sus empleados y permiten el flujo de información entre estos mismos. Dichos problemas existen y representan retos para las empresas. El conjunto de soluciones que las empresas plantean para resolver dichos problemas es lo que se entiende como una forma de organizarse. Por lo anterior, este trabajo presenta la forma de organizarse de las startups; es decir, cómo ellas se han

organizado para resolver el problema de la asignación de tareas y la definición de roles y funciones dentro de la empresa.

Por otra parte, el trabajo comprende un análisis de las ventas de los últimos años de las empresas. Esto nos permitirá entender el crecimiento que han tenido y la manera en la que algunas de sus estrategias se han adoptado para tener dichos resultados. Se analizará también la influencia que las formas de organizarse han tenido en el clima laboral de las startups, entendiendo cómo los empleados viven el día a día de sus tareas y roles, y si estos inciden en el ambiente que se vive al interior de la organización. Finalmente, se presenta información importante para entender si dichas soluciones tienen alguna incidencia o se relacionan con las ventas y el clima laboral de las empresas que, como lo mencionamos antes, tienen características particulares de analizar.

1. Planteamiento del Problema

El emprendimiento ha estado presente durante todas las etapas en la historia de la humanidad. Tal vez no siempre se ha concebido de la misma forma ni se le ha dado la misma denominación, pero todo por lo que ha pasado el ser humano para llegar a lo que vivimos hoy en día, representa las distintas formas en las que los seres humanos se han adaptado y han puesto en marcha su capacidad de crear y de inventar, no solo para garantizar su supervivencia sino también para mejorar sus condiciones de vida. Empezar se refiere entonces a “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro” (RAE, 2014, p. 1). De esta definición es válido entonces destacar dos aspectos que son importantes para entender el contexto de lo que se pretende analizar: (1) El hecho de comenzar un negocio que, de por sí, ya nos lleva a relacionar a las startups con algo que está iniciando y, (2) hablar de dificultad o peligro, que precisamente se convierten en elementos que están presentes en el entorno de muchas de estas empresas.

Si decidimos irnos por el lado que entiende el emprendimiento como el proceso de diseñar, lanzar y administrar un nuevo negocio, seguramente nos vamos a encontrar con muchas ideas y definiciones de lo que implica desarrollar dichas propuestas y de lo que se necesita para ponerlas a funcionar. Bajo este escenario, surgen las startups, iniciativas de emprendimiento que suelen estar relacionadas principalmente con tecnología y con innovación. El término startups es algo que hoy en día se usa frecuentemente y que pareciera estar completamente consolidado; sin embargo, según Montoya (2016):

Los referentes conceptuales de la startup presentan un grado alto de transformación y progreso desde que el término fue acuñado en los años 50 del siglo pasado, en Silicon Valley, y entonces fuera definida como aquella sociedad que pese a su juventud y a la falta de recursos para su desarrollo, consigue obtener resultados en el mercado y pasar a un siguiente nivel

estructural, al ser impulsada por ángeles inversionistas o absorbida por empresas ya consolidadas. (p. 144)

Entrando un poco más en la realidad de hoy en día de este tipo de empresas y, llevándolo al contexto colombiano, podemos decir que las startups son empresas que se caracterizan por ofrecer productos o servicios basados en tecnología, que están enfocadas en satisfacer una necesidad masiva de la población. Es importante entender que estas organizaciones basan su modelo de negocio en el uso y difusión de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's); de esta manera logran, entre otras cosas, que sus productos o servicios sean escalables, crecer ágilmente en el número de usuarios, tener un alto alcance del mercado y desarrollarse rápidamente a través del tiempo. Generalmente se enfocan en un mercado y en una necesidad desatendida para lograr crecimientos acelerados. Estas empresas tienen una gran capacidad de cambio y esto se debe a que su “diseño y comercialización están orientados completamente al cliente” (Golan, 2014, p.1), y a que sus servicios o productos están diseñados para responder a las necesidades del mercado; por lo tanto, es éste quien constantemente impone nuevas condiciones o requiere de diferentes soluciones para que las necesidades sean satisfechas. Sus diseños están principalmente enfocados en las experiencias del cliente y son ellos la base para decidir qué decisiones tomar o qué enfoque tener; por esta razón, mantienen una comunicación directa y constante con sus clientes.

A pesar de que la creación de una startup no requiere una gran inversión de dinero, su operación es intensiva en capital de trabajo, ya que la mayor participación en los costos y gastos de la empresa se concentran en gastos de personal y servicios contratados, como almacenamiento en bases de datos y publicidad, que requieren una inversión constante. Esta necesidad de capital se traduce en una alta mortalidad en los primeros dos años. Según Confecámaras, la tasa de supervivencia de nuevos emprendimientos es de 29,7% (Confecámaras, 2016). Una de las posibles causas es que solo el 62% de las pequeñas empresas tienen acceso a financiación bancaria y la mayor parte de su financiación proviene de fuentes limitadas (familiares, amigos

y recursos propios). Adicionalmente, dichas empresas, al no contar con los recursos suficientes, presentan distintas formas de organizarse para desarrollar su actividad económica, enfocándose en ocasiones, más en la operación del día a día y dejando de lado la planeación estratégica.

Como resultado de tener un enfoque netamente en la operación y de “vivir el día a día”, aclarando que esto que no es algo que esté mal, sino que la naturaleza de estas empresas hace que todos los días haya diferentes retos y actividades que afrontar, las startups terminan presentando situaciones en las que no se prioriza pensar estratégicamente ni definir con claridad elementos importantes de la empresa, como por ejemplo, la forma de organizarse que mejor puede ayudarle, no solo para cumplir con sus metas y objetivos, sino también que le permita seguir creciendo de manera rápida. Organizarse dentro de las empresas representa de por sí un reto y esto puede verse entonces como un problema a resolver. Según Punaram et al. (2014), las organizaciones tienen cuatro problemas cuando se trata de organizarse:

1. Problemas de división de tareas.
2. Problemas de asignación de tareas.
3. Problemas de provisión de recompensas.
4. Problemas de suministro de información.

Y son precisamente los dos primeros de estos problemas, los focos centrales de esta investigación. Dentro de las startups no existe normalmente una división de tareas claras que permita diferenciar los límites entre cada uno de los roles y sus funciones. Es posible que se tengan personas realizando muchas actividades que, por definición, puede que les competan a otros cargos o a otras áreas. De esto entonces, es importante entender cómo esas formas de organización al interior de las empresas pueden lograr que los problemas anteriores y, en especial el segundo de ellos, se resuelvan de manera adecuada facilitando la obtención de beneficios para las organizaciones y para sus empleados.

Por otra parte, de acuerdo con Hall (1996), podemos decir que se considera a la estructura organizacional como el arreglo de las partes de la organización, esta se vuelve vital para definir áreas, roles, equipos y, sobre todo, la cantidad de personas que necesitan las startups para funcionar. Muchos de los emprendimientos de hoy tienen un equipo base, con el que empiezan a desarrollar todas las actividades que se requieren para cumplir los objetivos; sin embargo, dichos roles no están, en la mayoría de los casos, definidos con claridad. Las actividades se delegan de acuerdo con las necesidades que van surgiendo y se prioriza según el enfoque principal que se tenga.

Una de las principales razones por las que las startups fracasan es que “no cuentan con el equipo adecuado” (Fernández, 2018, p.1) para desempeñar sus funciones. El perfil del empleado de estas organizaciones suele definirse como personas jóvenes, dinámicas y dispuestas a contribuir con un proyecto que genere impacto. Sin embargo, una vez se tienen dentro de la organización, terminan ejerciendo roles que, aunque apuntan a los objetivos de la empresa, no están completamente planificados dentro de un orden organizacional; por lo tanto, resulta difícil definir medibles o indicadores de gestión para entender si esos roles son necesarios o si puede la startup plantearse una forma de organizarse diferente, que le traiga mejores resultados.

Por otra parte, el hecho de no tener una organización clara imposibilita que se tengan responsables finales de los proyectos, metas o actividades importantes de la empresa y, de esta manera, se hace más difícil tener control y orden de las cosas, sin mencionar que es más desafiante sacar indicadores claros frente a la gestión de los roles y medir si su aporte está siendo lo verdaderamente significativo, como para continuar teniendo dichas funciones en un rol o en un área determinada.

Lo anterior hace que constantemente se presenten situaciones en las que, debido a la falta de una forma de organización planificada, haya roles dentro de las startups que terminen ejerciendo funciones distintas a las esperadas e, incluso, que asuman tareas que por definición deberían pertenecer a otras áreas o a otros roles

(informales). Esto no solamente repercute en hechos como la pérdida de información o de conocimiento entre los empleados, sino también que las personas puedan sentirse desmotivadas al no tener una planificación clara frente a su rol y la contribución que pueden tener en la empresa.

Uno de los principales síntomas de esta falta de claridad en las tareas hace que, por ejemplo, se contraten personas dentro de la organización sin tener claro si financieramente este tipo de decisiones son estratégicas o no, incluso, puede presentarse que se tengan roles que están pensados para realizar las mismas funciones, pero que al no tener control de las actividades ni de su planificación, los entregables o resultados terminan siendo completamente diferentes. En este sentido, la mayoría de las decisiones se toman sobre la marcha y bajo la necesidad de tener más personas para soportar la operación, pero no necesariamente bajo la idea de tener más personas que puedan traer mejores resultados o que crecer en personal significa también que la empresa está creciendo.

Otro punto importante a mencionar, y que determina en gran parte la importancia de esta investigación, es que es común que las áreas que generalmente tienen las startups, tengan una estrecha relación con sus clientes o estén pensadas y diseñadas para responder a ellos. Son precisamente estas áreas donde más inversión se realiza o donde se requiere más soporte para funcionar. Un ejemplo de estas son áreas como servicio al cliente, mercadeo, atracción y ventas. En sus funciones del día a día, está sin duda el cliente, como base de todo lo que realizan. Por otra parte, las áreas de soporte como finanzas, recursos humanos o legalidad son áreas que pueden o no existir en las startups y que terminan siendo, en la mayoría de los casos, decisión de los directivos si se crean o no, según la conveniencia o necesidad.

Por todo lo antes mencionado, más el hecho de que los perfiles de este tipo de empresas no necesariamente requieren tener una carrera o un área relacionada para poder ejercer las funciones, podemos afirmar que en las startups de tipo tecnológico no existen áreas completamente definidas (sino más bien responsables

por procesos o actividades), donde existen multiplicidad de funciones, sobrecarga de tareas en algunos roles, cargos que se van creando en la medida que se van necesitando y una forma de organizarse que se va formando como respuesta a las necesidades o exigencias de los clientes y del entorno.

Con esto no se pretende dar ideas de cuándo es el mejor momento para contratar a alguien, de crear cierta área dentro la organización o de asignar ciertas tareas y funciones a los roles dentro de la organización, pero sí se quiere entender si existe algún tipo de forma de organizarse que soporte mejor los procesos de las startups tecnológicas y que, al mismo tiempo, favorezca que la empresa tenga mejores resultados con respecto a su clima laboral y al crecimiento en ventas.

2. Justificación

El presente trabajo parte de la necesidad de entender cómo las startups, que son empresas con retos y características particulares, resuelven algunos de los problemas universales de las empresas (división y asignación de tareas y de roles), ya que en estas empresas no se evidencian patrones claros para afrontar dichas situaciones. Con esto, se pretende determinar si hay alguna forma para organizarse que pueda aportar de manera significativa a la solución de los problemas. Es muy común evidenciar en este tipo de empresas que las funciones y las tareas que asumen algunos de los empleados parten de la informalidad (de asignaciones que se hacen en el día a día y no están pensadas como tal para el rol). Esto hace que, tal vez, las empresas tengan que tomar decisiones sobre la marcha y no sea algo totalmente pensado desde la estrategia.

La importancia de este estudio radica en entender esas formas y aportar nuevos conocimientos para saber si hay algunas que puedan beneficiar a los emprendimientos. Frente a los elementos de efectividad organizacional se decide enfocarse en crecimiento en ventas, ya que este es uno de los indicadores más medidos y que más importancia tiene para las startups. Muchas de estas están siendo relevantes (en el mercado colombiano) gracias a que en muy poco tiempo han logrado crecimiento en ventas exponenciales. Se analizan solo las ventas de las mismas, porque existe dentro de las startups la idea de que, durante los primeros años de operación, crecer significativamente en este aspecto es importante, sin poner como prioridad algunos otros factores como los costos o las utilidades de la organización. Estas son empresas pensadas para enfocarse inicialmente en crecer en ventas y ganar posicionamiento en el mercado.

Por otra parte, se relacionan dichas formas de organizarse con el clima laboral, ya que esto implica que las soluciones que se presenten inciden de alguna manera en el ambiente de la empresa y en las relaciones entre los empleados. Adicionalmente, se tiene un enfoque en la asignación de tareas, porque esto está relacionado con lo formal y lo informal. Dentro de las startups existen roles y funciones que nacen

dentro de un contexto formal y están pensados estructuralmente para ayudar con las necesidades de la empresa. Pero de la misma manera, existen tareas que los empleados realizan, que no necesariamente están dentro del marco formal y, es aquí donde se quiere entender cómo es esa actividad de asignación de funciones adicionales.

3. Objetivos

Pregunta de Investigación

¿Qué relación tienen las formas de organizarse con el comportamiento en ventas y el clima laboral de las startups tecnológicas de Colombia?

Objetivo General

Describir la forma de organizarse de las startups tecnológicas colombianas, con el propósito de explorar su relación con el comportamiento en ventas y el clima laboral.

Objetivos Específicos

- Identificar aspectos generales de las empresas objeto de estudio.
- Analizar el crecimiento en ventas de los últimos cinco años del público objetivo.
- Conocer el clima laboral de las empresas objeto de estudio.
- Recopilar información relacionada con la forma de organizarse del público objetivo.
- Analizar los resultados obtenidos en el trabajo de campo.
- Identificar patrones en la forma de organizarse de las startups estudiadas.
- Presentar un cuadro de relacionamiento entre las formas encontradas, el comportamiento de las ventas y el clima laboral.

4. Marco Teórico

Los conceptos que se desarrollan a continuación son claves para dar respuesta a las preguntas que nos planteamos y para abordar los objetivos del trabajo. Primero, se pretende definir y conceptualizar lo que son las startups y cuáles son sus principales características, luego se abordan los conceptos de formas de organizarse y cuáles son algunas de estas formas; finalmente, se pretende entender desde la literatura, qué son las ventas y el clima laboral al interior de las organizaciones. Definir las startups no es precisamente una tarea fácil ya que, debido a que el entorno bajo el que se encuentran inmersas (emprendimiento), está constantemente generando cambios, evoluciones e innovaciones, permite afirmar que la teoría y la definición de conceptos no van a la par o en simultáneo con lo que en realidad pasa en la práctica. Este es un mundo en el que diariamente se usan nuevas expresiones para definir algunos conceptos y en el que, sin importar el país en el que se esté, se aplican términos que, aunque dan idea del concepto al que hacen referencia, no necesariamente implican que sean definiciones globales o acogidas en todas partes. Por lo tanto, intentaremos definir conceptos claves para entender este tipo de empresas, pero puede que bajo algún otro punto de vista, los conceptos o las definiciones formales de estas organizaciones sean diferentes o simplemente tengan límites o formas de abordarse distintas.

De acuerdo con Montoya (2016), la definición más precisa de startups se les reconoce a Steve Blank y Bob Dorf:

Una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, repetible y escalable; organización temporal, en tanto no tiene aún su modelo de negocio validado e independientemente de su forma jurídica, aspira a ser una empresa real; en busca de un modelo de negocio, ya que la primera gran diferencia entre una startup y una empresa consolidada es que la primera debe convalidar el tipo de problema o necesidad que resuelve para determinado tipo de cliente, qué es lo que tecnológicamente puede desarrollar y cuál es su viabilidad económica; modelo escalable, porque

puede lograr que los ingresos crezcan a un ritmo muy superior al que crece la suma de costos fijos y variables. (p 144)

Bajo este tipo de conceptos puede empezar a entenderse lo que es una startup y cómo ésta tiene ciertas características que la diferencian en gran medida de lo que se conoce como una empresa tradicional. Del concepto anterior destaca el elemento escalable, esto nos lleva a entender que el modelo de estas empresas, no solamente se caracteriza por ser innovador o diferente, sino que además permite que su crecimiento sea muy superior y en menor tiempo de lo que normalmente puede tomarle a las empresas tradicionales. Otra característica importante de este tipo de organizaciones es el tiempo que llevan en el mercado, las startups son empresas relativamente nuevas, son el resultado de una idea que está en crecimiento y, por lo tanto, no cuentan con una larga trayectoria; esto se relaciona con el hecho de que “se trata de nuevas unidades de negocio cuyo propósito es la explotación de una necesidad u oportunidad encontrada en un mercado particular bajo condiciones de incertidumbre” (Gómez-Zuluaga & Botero-Morales, 2016, p.368). De esto puede decirse que el éxito de las startups depende en gran medida del hecho de que están diseñadas para solucionar necesidades, esto hace que tengan una gran acogida en el mercado y que, por lo tanto, su crecimiento sea rápido. Hoy en día, estos negocios solucionan dificultades en muchos tipos de mercados, a diferentes públicos objetivos y en diferentes sectores, razón por la que resultan, en la mayoría de los casos, exitosas.

Adicional a que surgen como empresas que solucionan necesidades, es importante también decir que algunas otras de estas empresas surgen con el aprovechamiento de alguna oportunidad. Esto se puede deber más al espíritu emprendedor de las personas a su cargo. Ellos por lo general aprovechan los factores que les brinda su entorno para proponer ideas basadas en dichas oportunidades, y esto, mezclado con un poco de disciplina y de talento, termina siendo el inicio de algunas startups.

Algo distintivo de las startups es que no se limitan a una industria o sector, sino que por el contrario, podemos encontrar este tipo de negocios en muchos mercados. El

uso de la tecnología es también otra de sus características; gracias a ella, logran que sus soluciones tengan mayor adaptabilidad, alcance, impacto e incluso funcionalidad. Este tipo de entregables hace nuevamente alusión a otra de las definiciones de startups: “una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios en unas condiciones de incertidumbre extrema” (Ries, 2011, p.17). Esto ya nos hace pensar que sus soluciones están relacionadas con productos y servicios que, en la mayoría de los casos, hacen uso de la tecnología para lograr que sean soluciones que respondan al mercado y a sus exigencias.

De lo anterior y como criterio importante de esta investigación, podemos relacionar a las startups con la tecnología, ya que es a través de ella que logran obtener resultados (muchos de los productos o servicios están diseñados para responder a las necesidades a través del uso de la tecnología). Esta investigación tiene como objetivo analizar las formas de organizarse de las startups del sector tecnológico en Colombia y, por ende, es importante también definir lo que son empresas de base tecnológica. De acuerdo con el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología, Colciencias (2007), este término se refiere a “aquellas organizaciones generadoras de valor que, mediante la aplicación sistemática de conocimientos tecnológicos y científicos, están comprometidas con el diseño, desarrollo y elaboración de nuevos productos, servicios procesos de fabricación y/o comercialización” (p. 11). Muchas de las startups están entonces inmersas dentro de esta definición y, por lo tanto, se considerarán como parte del estudio de esta investigación.

Recopilando lo antes mencionado, las startups son empresas con poco tiempo en el mercado, que presentan soluciones a necesidades u oportunidades con sus productos o servicios, que usan la tecnología como principal herramienta para facilitar la entrega de dichas soluciones. Están en proceso de validar su idea de negocio y tienen resultados rápidos y escalables, lo que las diferencia en gran medida de las empresas tradicionales. A nivel general, no tienen un tiempo determinado de estar operando en el mercado, aunque sí se reconoce que sus resultados se logran en corto tiempo, es por esto (aunque según la literatura no hay

momento exacto cuando se deban dejar de considerar startups), que los emprendimientos que se evaluarán no tienen más de 10 años de estar operando y presentan crecimientos en ventas año a año superior al 20%.

El segundo concepto que se hace importante entender para el éxito de esta investigación, es el de las formas de organizarse. El siglo actual ha estado marcado principalmente por el uso de las tecnologías de la información y comunicación en las empresas, esto ha hecho que muchas de ellas hayan tenido que modificar, entre otras cosas, sus formas de producción, su manera de relacionarse con los empleados y con los clientes, su forma de priorizar los recursos, e incluso, sus productos y servicios para que estos sigan teniendo una alta acogida en el mercado. Por esto, muchas de las empresas se han visto en la necesidad de cambiar también su forma de organizarse, de manera que esta responda con más efectividad a todas las exigencias que este siglo ha traído para las empresas.

Sin embargo, y antes de intentar entender un poco las formas de organizarse de las startups y, partiendo del “supuesto teórico desde el cual se sostiene que la tendencia estructural de las empresas del siglo XXI, depende en gran medida de los cambios en las variables tecnológicas y del entorno” (Rincón & Romero, 2002, p.357), vale la pena mencionar cuáles han sido las principales formas de organizarse que se conocen tradicionalmente de las empresas y a qué responde dicha organización. Para empezar, hay que remontarnos cronológicamente al siglo XIX, ya que allí es donde surge el contexto para la visión mecanicista de la organización. Esta fue una época caracterizada por la división del trabajo; es decir, era un periodo en el que las actividades de la organización y su gran ventaja consistían en descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, logrando así que la productividad total se multiplicara en forma geométrica (Szlaihsztein, 2009). Del concepto anterior, se puede decir que debido a dicha división, se crearon tareas cada vez más simples que eran fáciles no solo de aprender sino de replicar en tiempos cada vez más cortos. Esto hizo que en los puestos de trabajo, fuera más fácil especializarse y convertirse en un experto en determinadas funciones. Por otra parte, favoreció que los enfoques

organizacionales estuvieran más ligados a la efectividad y a tener altos resultados de productividad.

En la visión mecanicista, las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica, donde se resalta el hecho de diseñar la organización como algo rígido, con partes bien definidas y con responsabilidades claras que, al juntarse con el resto de las partes, logran encajar y complementarse. De aquí surge entonces la idea de que la división del trabajo puede hacerse por departamentos y es esta la base o el principio para definir la jerarquía de la organización. Dicha departamentalización sigue promoviendo la idea de dividir las tareas en grupos similares, trayendo como resultado la jerarquía. La forma más clara de representar dicha jerarquía es a través del organigrama. Este es el resultado de un proceso de agrupamiento que puede ser visto como un proceso de sucesivas uniones (Szlajsztein, 2009). De dicha representación, se establece que la autoridad y la responsabilidad deben fluir en línea vertical desde la parte más alta de la organización, hasta la parte más baja, haciendo énfasis en las relaciones de superior a subordinado.

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, las startups son empresas cambiantes, cuyos procesos y operaciones se manejan generalmente de manera rápida, por tal razón puede que la estructura mecanicista no sea la más apropiada para estas, ya que al tener en estas últimas una larga cadena de mando, el proceso de toma de decisiones se hace más lento, lo cual es una desventaja en ambientes que cambian con rapidez.

En síntesis, durante el siglo xx, las organizaciones estuvieron marcadas por una tendencia que buscaba la maximización de la eficiencia y la productividad a través de la división del trabajo y, por esto, hay que entender que las empresas tenían modelos de trabajo más impersonales, formales, y se fundamentaban en la idea de operar bajo un sistema burocrático que no solamente implicaba una estructura mucho más tradicional, sino que no se adecuaba propiamente a las necesidades de las organizaciones emergentes. Sin embargo y entendiendo que “la información

fluye con tal rapidez en la sociedad, y los cambios tecnológicos son tan radicales y se producen tan súbitamente que solo unas nuevas formas de organización, de reacción aún más instantánea, tendrán que caracterizar el futuro” (Toffler, 1970, p.103), se puede señalar que la velocidad del cambio tecnológico es lo que obliga a las organizaciones a plantear una nueva forma de organizarse, que les permita responder oportunamente a dichos cambios y no quedarse con la estructura burocrática que, según Toffler, no representa beneficios en un entorno cambiante.

Es por lo anterior, que se puede mencionar una nueva forma de organización que nace con el surgimiento de las tecnologías de información a finales del siglo xx, que logra introducir nuevos patrones de productividad e impone en las empresas no solamente nuevas formas de producción sino nuevas formas de organización, que respondan a una producción más flexible, utilizando además la innovación como principal herramienta, no solo para acelerar el crecimiento de la empresas sino para facilitar el mejoramiento de habilidades, productos, servicios, competencias y demás actividades involucradas en la operación dentro de las empresas. De aquí surge entonces la importancia de entender el entorno de las organizaciones como el principal factor que incide en las decisiones y en la forma de organizarse que se plantee al interior de las empresas. Estos factores externos repercuten en todas las funciones organizacionales, por lo que no es posible entonces que estas continúen con sus estructuras tradicionales, sino que tengan que adaptarlas con la velocidad y flexibilidad que el medio les exige. Esta nueva estructura dependerá de las condiciones de cada empresa y de su entorno en un momento dado. Morgan (1996) plantea que:

No hay un modo óptimo de organización. La forma apropiada depende de la clase de tarea o entorno con el que se esté relacionando. Las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan gestionar cuidadosamente, satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales del entorno. (pp. 38-40)

A razón de lo anterior, podemos afirmar que las formas de organizarse de las empresas deben definirse por “variables situacionales”, que están estrechamente relacionadas con la tecnología, el entorno, la edad, el tamaño y los recursos. Esto, si la empresa quiere ser eficaz a partir de una relación certera entre su estructura y su relación con las variables antes mencionadas. Debido a la relevancia que tienen las tecnologías de la información, las organizaciones deben también adaptar sus estrategias de una manera eficiente, que les permita convivir con el entorno y rediseñarse de manera apropiada con su contexto, lo cual les posibilite sobrevivir y ser eficaces. Esto, ya que actualmente se ve marcada la teoría de la contingencia que, según Hall (1996), implica que la mejor forma para organizarse depende de la naturaleza del ambiente y del entorno con el cual se tiene que relacionar la organización. Sin embargo, y según Rincón y Romero (2002):

El problema que enfrentan las organizaciones que aplican tecnologías de información es definir una estructura que resuelva sus conflictos; aun cuando la estabilidad y la formalización se necesitan para la eficiencia en el corto plazo, la flexibilidad y la espontaneidad son necesarias para hacer frente al ambiente turbulento que se vive actualmente. (p.12)

Lo anterior, pone entonces en evidencia la necesidad que tienen las startups de plantear una forma de organizarse que les genere la estabilidad necesaria para su operación, pero que les permita también ser lo suficientemente flexibles y cambiantes para responder oportunamente a las exigencias del entorno. Frente a este concepto, las organizaciones quedan expuestas a plantear nuevas estructuras y formas de organizarse, según las tendencias y las imposiciones que el entorno puede aplicar sobre ellas. Sus dirigentes requerirán entonces de imaginación y un amplio entendimiento de los deseos de sus trabajadores, para poder adecuarse a una estructura más suave, que les facilite el contacto directo y pueda garantizar la flexibilidad, con la rapidez necesaria para afrontar el mercado y, sobre todo, una forma de organizarse que promueva la innovación y el uso de la tecnología, ya que estos dos son los elementos clave para poder adaptarse a las exigencias del entorno que las rodea. Según Rincón y Romero (2002), “las empresas modernas

cambiarán entonces de manera vertiginosa las estructuras jerárquicas por estructuras heterárquicas (la jerarquía existirá, pero de forma diferente), las estructuras funcionalistas por modelos basados en procesos, las organizaciones centradas en el producto por organizaciones centradas en el mercado” (p. 19). Finalmente, y para aceptar entonces una definición que vaya alineada con el objetivo de esta investigación, se propone seguir la propuesta de Alexy, Puranam y Reitzig (2014), que establece que “una forma de organizarse es un conjunto específico de soluciones a los cuatro problemas universales que cualquier organización debería enfrentar con el objetivo de existir” (p. 166). Esto quiere decir que las empresas pueden decidir cómo afrontar dichos retos y, para esto, proponer soluciones que les favorezcan o que se adecúen de mejor forma a sus necesidades. Los problemas universales son los siguientes:

- División de tareas.
- Asignación de tareas.
- Proveer recompensas a los empleados.
- Facilitar el flujo de información entre los empleados.

Como enfoque de este trabajo se selecciona el segundo problema, ya que se quiere estudiar cuáles son esas formas de organización que las startups proponen para garantizar que la asignación de tareas sea la más adecuada y contribuya al cumplimiento de los objetivos de la organización. Los siguientes conceptos que se deben explorar para el correcto desarrollo de este trabajo, son los de crecimiento en ventas y clima laboral. Ambos son aspectos que determinan aspectos claves, no solamente para medir el éxito de las empresas, sino también para entender las apuestas, los enfoques y, en general, la estrategia de una empresa.

Para definir el crecimiento en ventas, primero debemos entender qué es una venta y a qué se refieren los ingresos por venta. Para efectos de dicho trabajo, entenderemos ingresos por venta como aquellos ingresos correspondientes a las actividades ordinarias del negocio. La venta se puede decir que es ceder la propiedad de un producto a cambio de una compensación en dinero, servicio o

especies (Andersen, 1999). Desde un enfoque contable, las NIC 18 definen las ventas como: “los ingresos de actividades ordinarias como aquellos incrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo contable, en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o bien como disminuciones de los pasivos, que dan como resultado aumentos del patrimonio y no están relacionados con las aportaciones de los propietarios de la entidad” (IASCF, 2008, p. 5). Se podría entender entonces como crecimiento en ventas, a la variación positiva o negativa que se da de período a período, de aquellos beneficios económicos de la empresa, como compensación al intercambio de los bienes o servicios que ofrece y que tienen como resultado aumentos del patrimonio de esta.

Por otra parte, al hablar de clima laboral, hay que considerar varios aspectos, ya que al ser un tema que compete a todos los miembros de la organización, implica que todos estén involucrados y que tanto los que planean acciones frente al tema, como los que las reciben, puedan interactuar y expresar sus opiniones al respecto. El clima laboral “se compone de un gran número de factores, tanto físicos como emocionales, que inciden en el comportamiento y desempeño de los integrantes del equipo de trabajo” (García, 2009, p. 42). Esto muestra entonces, que para definir este concepto, hay que entender que son varios los elementos que lo componen y que su principal función radica en entender que el ser humano participa activamente en las organizaciones y, el entorno que lo rodea, determina un factor importante en cómo se siente y, por ende, en el desempeño que puede tener. Tal como aduce García (2009):

Según Sudarsky (1977), el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas (p. 47).

Esto se traduce en entender que son muchos los elementos que componen el clima laboral. Los empleados se ven expuestos diariamente a un conjunto de factores que

definitivamente tienen incidencia en su forma de actuar y en su manera de sentirse en las empresas. Finalmente, García (2009) expone que:

Álvarez (1995), define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento y, por lo tanto, en su creatividad y productividad (p. 47).

Lo anterior resume algo muy importante para entender el clima laboral, pues todos los factores que lo componen tienen incidencia en la productividad de los empleados. Esto determina qué tan motivados están para desarrollar sus tareas y el compromiso que estos tengan para cumplir con sus entregables.

5. Método

El presente trabajo se realizó bajo un enfoque descriptivo, con el cual se pretende aportar en conocimientos sobre las formas de organizarse de las startups tecnológicas de Colombia. Permitirá que, con los resultados obtenidos, pueda describirse la forma de organizarse de estas empresas y la relación que esto tiene con el clima laboral y las ventas. Con este tipo de trabajo se facilita no solamente la recolección de datos sino también entender la conexión entre tres variables, para poder aportar al tema de estudio. Inicialmente se determinaron el tipo de empresas que harían parte del estudio, partiendo de entender que estas debían cumplir algunos criterios básicos para poder ser consideradas dentro del mismo. Adicionalmente, y a pesar de que en la literatura no existe una definición clara de lo que son las startups, se usó este término para dar a entender que estas empresas probablemente no llevan mucho tiempo en el mercado y están en una etapa de crecimiento, que resulta interesante para cumplir con el objetivo del presente estudio. La lista de criterios que debían cumplir las startups para poder ser parte del estudio, fueron los siguientes:

- Empresas con una antigüedad no menor a dos años.
- Empresas con mínimo 20 empleados.
- Empresas con crecimientos en ventas año a año.
- Empresas colombianas.
- Empresas debidamente constituidas.
- Empresas en sectores en desarrollo de software, robótica, banca digital, mercadeo digital y similares.

Una vez establecidos los criterios y teniendo claro el tipo de empresas que debían ser parte del estudio, se procedió a realizar el contacto de estas, invitándoles a participar. Una vez se tuvo la respuesta afirmativa por parte de estas, se procedió a aplicar los diferentes instrumentos diseñados para la obtención de la información. Para cumplir con el objetivo del trabajo, se utilizaron métodos que permitieron obtener datos cualitativos de las empresas a través del uso de entrevistas y

encuestas. Para la obtención de los datos, se diseñaron tres momentos especiales que pretendían abarcar los principales temas para la investigación: información general de la empresa y su forma de organizarse, información sobre las ventas e información sobre clima laboral. Para esto, se definieron entonces tres instrumentos que fueron aplicados a sus respectivos públicos.

5.1 Entrevista semiestructurada

Esta entrevista comprendía el elemento principal del estudio, ya que con ella se consiguió información relacionada con la forma de organizarse de la empresa y, en general, permitió entender las dinámicas de la empresa frente al tema. Estuvo dirigida a las personas que hacían parte del C-level de la startup (personas que tuvieran bajo su cargo la responsabilidad de tomar decisiones, manejar equipo y ejecutar parte de la estrategia de la organización).

5.2 Encuesta para recopilar datos de ventas

Encuesta diseñada para obtener los datos de ventas de la empresa y las principales razones que justifican el crecimiento de esta en este aspecto. Fue aplicada a cada uno de los directores financieros de la organización o a la persona que cumplía con los roles similares.

5.3 Encuesta para recopilar datos del clima laboral

Encuesta diseñada para entender el clima laboral de la organización y la manera en la que la asignación de las tareas y de las funciones de los empleados incide en este aspecto. Fue aplicada a mínimo 10 empleados de la base operativa de las organizaciones (roles que no tuvieran personas bajo su cargo).

Se realizaron en total siete entrevistas con los miembros del C-level de las diferentes empresas. Se obtuvieron siete respuestas para la encuesta que pretendía entender el crecimiento en las ventas de las startups y se consiguieron 55 respuestas para la

encuesta que pretendía entender el clima laboral de los emprendimientos. Finalmente, se recurrió a una revisión de fuentes primarias para entender los conceptos de startups, efectividad organizacional (clima y ventas) y formas de organizarse. Esto determinó el marco de trabajo e impulsó a abordar los temas significativamente.

6. Resultados

A continuación, presentaremos brevemente los resultados obtenidos de las conversaciones con los directores de cada una de las startups y las encuestas al equipo de trabajo.

Tabla 1

Lista y descripción de empresas entrevistadas

EMPRESA	ACTIVIDAD
Alegra	Software de facturación electrónica, nómina electrónica, contabilidad y comercio electrónico para Pymes.
DataCRM	Software de CRM para venta: Evalúa la gestión comercial de tu negocio.
Eventtia	Software para la gestión de eventos: Organiza eventos virtuales y en persona con agilidad.
Finaktiva	Plataforma Digital de Servicios Financieros para Pymes. Dedica menos tiempo en buscar financiación para comenzar a crecer juntos.
HackU	Software as a Service para capacitar a los empleados de las empresas en LatAm, a través de WhatsApp con un coach educativo personal.
Nominapp	Software para la implementación de nómina electrónica.
Saludtools	Software para la gestión de servicios de salud.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

6.1 Alegra

Alegra es una compañía colombiana con ocho años en el mercado, ofrece soluciones de facturación electrónica, nómina electrónica, contabilidad y comercio electrónico a pequeñas y medianas empresas a lo largo del continente americano, europeo y africano. Es una empresa completamente remota desde hace más de tres años, lo que le permite tener colaboradores en más de 15 países distintos. Su planeación estratégica es realizada a través de la metodología de OKRs (Objectives and Key Results) y se apoya en metodologías ágiles como SCRUM para la

implementación de dicha estrategia. La compañía busca organizarse para tener una estructura lo más horizontal posible. Alegra desde hace 1 año viene transformando su estructura para lograr una mayor velocidad y un mayor grado de especialización de sus empleados.

Como resultado de esta transformación, Alegra se organiza alrededor de pequeños equipos encargados de un tema específico. Estos equipos se denominan 'Delivery Teams' (equipos de entrega) y son los encargados de ejecutar la estrategia al interior de la organización. Su campo de acción está definido por los objetivos generales de la compañía y su funcionamiento se da en torno a un 'sprint' (periodo de aceleración), el cual toma tareas puntuales para desarrollar en un lapso determinado de tiempo, por lo general 15 días. Los roles de los empleados al interior de Alegra los define la pertenencia a un Delivery Team, el cual tiene una responsabilidad clara y definida. La asignación de tareas se da al interior del Delivery Team, según las habilidades de cada empleado y de los objetivos propuestos. Estos Delivery Teams responden a las necesidades de varios 'Stakeholders' (público de interés), los cuales son grupos interdisciplinarios que llevan a los diferentes Delivery Teams, los objetivos de la compañía en tareas y necesidades puntuales a desarrollar. Estos Stakeholders son cambiantes, lo que permite que cualquier área de la compañía pueda hacer parte activa de la ejecución de la estrategia.

Por último, Alegra cuenta con unos 'Strategic Teams' (equipos estratégicos), los cuales son los responsables de definir los objetivos a largo plazo de la compañía. Al igual que los Stakeholders, son grupos interdisciplinarios que se encargan de la definición de los OKRs. Si bien Alegra cuenta con áreas verticales tradicionales en su estructura (Ingeniería, atención al cliente, ventas), estas áreas solo son responsables de asegurar el desarrollo de habilidades técnicas y el crecimiento de los empleados. La ejecución de la estrategia es responsabilidad de los equipos interdisciplinarios de Delivery, los Stakeholders y de los Strategic Teams. (El enlace a la entrevista se encuentra en los Anexos).

6.2 Data CRM

DataCRM es una compañía que ofrece un software de CRM (Customer Relationship Management) para ventas, que permite evaluar de manera clara la gestión comercial de los negocios que usan este software. Tiene 36 colaboradores que se sitúan en distintas partes y utilizan para su planeación estratégica la metodología de OKRS, acompañado con 'scrum' (trabajo iterativo), para facilitar la implementación de las tareas y entregables relacionados con dichos objetivos. DataCRM está organizada por cinco áreas que abarcan toda la operación del negocio, estas son: mercadeo y ventas (responsable de la atracción y el cierre de nuevos clientes para la empresa), producto (área responsable por el desarrollo y las mejoras que se le hacen a las herramientas), operaciones que tiene a su vez tres entregables principales relacionados con el soporte, el desarrollo de proyectos a la medida y el desarrollo del cliente (identificar las áreas de mejora con estos) y finalmente está administración y finanzas, encargado de atender temas transversales a la organización. La empresa utiliza las metodologías de OKRS y scrum para hacer seguimiento a las tareas asignadas. Dichas actividades están orientadas al cumplimiento de los objetivos y a los resultados que se quieren tener en la empresa. Los objetivos están diseñados a partir de un ejercicio de prospectiva de la organización, se abordan trimestralmente y se definen actividades y estrategias que se deben cumplir para lograrlos.

La asignación de roles y tareas parte de definir algunas actividades que son del día a día o que hacen parte del trabajo diario. Estas son tareas formales, que van de la mano con la razón de ser del área, para estas ya se tienen responsables y tiempos estimados para ejecutarlas. Hay otras actividades que dependen del rol y del involucramiento del equipo, a veces depende del objetivo en el OKR donde se encuentren inmersas, no se trabaja paralelamente sino con el objetivo en el que se esté enfocando. Hay tareas adaptativas que surgen de las necesidades de la empresa, pero igual le siguen apuntando al cumplimiento de objetivos y a que haya personas que hagan seguimiento para el cumplimiento de estos. Hay tareas que realizan con ayuda de externos y que dependen de la capacidad que tienen para elaborarlas. (El enlace a la entrevista se encuentra en los Anexos).

6.3 Eventtia

Eventtia es una startup que ofrece un software para la gestión y realización de eventos, permitiendo que los asistentes puedan tener las mejores experiencias. Es una empresa con seis años de trayectoria en el mercado y en constante crecimiento debido a las exigencias del sector. Sus 70 colaboradores se sitúan en distintas regiones (América y Europa), con el objetivo de facilitar la interacción con sus clientes y basa su proceso de planeación estratégica en la metodología de OKRs. Es una empresa colombiana, pero se consideran como una empresa internacional, debido a que aproximadamente el 80% de las ventas se hacen por fuera de Colombia y a las distintas ubicaciones de sus colaboradores. Actualmente la organización de sus equipos es geográfica, de manera que les permita relacionarse con sus clientes. Los equipos están distribuidos en Europa, Norteamérica, Centroamérica y Suramérica, donde se evalúan las ventas en cada territorio. Funcionalmente, se divide la empresa en cinco departamentos: ventas, encargada de la adquisición de nuevos negocios (ingresos); customer success, encargada de entregarle el valor al cliente (éxito del cliente con la plataforma) y de retener y expandir la relación con los actuales clientes; marketing, encargada de la generación de demanda, producto, que incluye todo lo que es ingeniería y diseño de producto, y finalmente está el área de operaciones, que se encarga de todos los procesos que hacen funcionar a la empresa como finanzas, contabilidad, recursos humanos e incluso producto.

La asignación de tareas y de roles ha sido un ejercicio que va de la mano con el crecimiento de la empresa. La empresa está en un proceso de desarrollo de funciones denominado SDR (Sales Development Representative), que son personas que se buscan con habilidades específicas que tengan actitud y habilidades comerciales. Se les ponen metas diarias y se hace seguimiento de estas metas. Dependiendo entonces de estos medibles, se tienen indicadores y metas por regiones. Finalmente, este proceso se resume en la definición de OKRs trimestrales, que son monitoreados a lo largo del mismo tiempo. El objetivo final es traer 'cash' (flujo de caja) a la empresa, para poder invertir en crecimiento, esto es un proceso en el que todas las funciones y tareas contribuyen. En el momento en el que se

encuentra la empresa, los roles son más específicos, de manera que permite definir tareas y entregables más claros; sin embargo, no todos los roles son fáciles de cuantificar, pero entienden que una de las claves para tener éxito es poder definirlos muy bien.

En equipos que están en constante crecimiento hay muchas actividades que se salen de lo formal y surgen actividades que hay que realizar, pero que no están definidas o asignadas a ningún rol. Acá es donde surge lo informal. En los roles han tenido tareas donde toca hacer de todo y de todas las áreas. Es algo que se da debido al crecimiento, pero también se tiene claro que una de las claves para poder escalar es la capacidad de ejecutar las tareas en los diferentes niveles. La definición de roles y de funciones ha aportado mucha más claridad de objetivos y se ha relacionado más con medibles como el crecimiento en las ventas, al tener equipos especializados en ventas nuevas y ventas a clientes existentes. (El enlace a la entrevista se encuentra en los Anexos).

6.4 Finaktiva

Finaktiva es una plataforma digital que presta servicios financieros para pymes, adaptándose a las necesidades según la etapa de crecimiento en la que se encuentren las empresas. Nace en el 2016 con el desarrollo de su plataforma tecnológica y se consolida en los años siguientes como financiera digital para emprendedores. Actualmente cuenta con 46 colaboradores que pueden trabajar de manera virtual y que se acomodan a la planeación de las áreas (tribus), para cumplir con los objetivos de crecimiento. Finaktiva es una Fintech que ofrece créditos digitales a empresas y que ha decidido transformar su forma de organizarse según la etapa en la que se encuentre la empresa. Entre el 2016 y 2017 Finaktiva nació como un intraemprendimiento de crédito digital para empresas con más futuro que historia y, a finales de 2017 realizaron un spin off, dando como resultado Finaktiva. En sus comienzos, con 3 empleados decidieron hacer una prueba piloto a ver si funcionaba, estos empleados tenían una gran capacidad de flexibilidad para tener múltiples camisetas al mismo tiempo. Desde enero 2018 comenzaron su etapa de

despegue y empezaron con la especialización de los roles de trabajo, donde los líderes de equipo continuaban siendo ‘toderos’ (personas que pueden encargarse de cualquier tipo de tarea asignada), capaces de ejecutar múltiples cosas al mismo tiempo. A mediados de 2020, en su etapa de escalamiento luego de los efectos de la pandemia, se comenzó con la contratación de un equipo más senior, integrando el C-level y especializando aún más el equipo.

Existen patrones similares y comunes en las diferentes etapas, con la gente y con la forma de hacer las cosas, que matizan la forma en que se organizan. Gente con muy buenos conocimientos técnicos, con buenas habilidades blandas, con capacidad de autogestionarse, y de tomar de decisiones, que siguen un perfil emprendedor. Puede que no sean los mejores técnicamente, pero tienen habilidades blandas muy bien desarrolladas. Como lo mencionó Pablo Santos, CEO de Finaktiva en la entrevista, “La forma en que uno se organiza es el reflejo de la cultura que se vive”, y han tratado de ser una compañía basada en la capacidad de tribus, células, escuadrones por proyectos especiales, donde las personas puedan trabajar en equipo a pesar de que tengan diferentes capacidades. Cuentan con tres grandes tribus de crecimiento (generación de demanda): negocios, marketing y comunidad e ingeniería y operaciones; y con células de servicio que son: crédito, operaciones, desarrollo, experiencia de usuario y arquitectura, soporte corporativo, talento, administrativo, tesorería, contable y tributaria. Para cada proyecto se va especializando el equipo, segregando roles a medida que la compañía crece. Esto permite ejecutar proyectos más rápido. Cuentan con estructuras de gobierno corporativo sólidas que le permiten a la compañía una sana toma de decisiones, con un equilibrio de poderes, una variedad de interesados a nivel de asamblea de accionistas y una junta directiva con una altísima calidad técnica y humana. También cuentan con grupos primarios donde según la etapa de crecimiento, siguiendo metodologías ágiles, se evalúan temas claves de la compañía de forma autónoma para que los equipos puedan tomar sus decisiones. Esto ayuda a alinear y articular el funcionamiento de las diferentes tribus y células. Cada equipo tiene metas y KPIs (Key Performance Indicators) definidos, que deben cumplir y cada equipo debe ser responsable por decidir las actividades que desempeña y cómo

administran su tiempo. Las metas se derivan de un plan de crecimiento a largo plazo, que se segrega de forma anual, trimestral, mensual y semanal, donde se evalúa el avance y las decisiones que se deben tomar. Los roles van evolucionando, ya que todos los días hay cosas nuevas para hacer. Es claro el objetivo de largo plazo, pero todos los días aparecen retos que el equipo debe tener la capacidad para sortear y así asegurar el crecimiento de la compañía. (El enlace a la entrevista se encuentra en los Anexos).

6.5 HackU

HackU es una startup que ofrece SaaS (Software as a Service) para apoyar los procesos de educación y capacitación de las empresas. Buscan educar a no nativos digitales desde WhatsApp, con la creación de microcontenido y un coach educativo personal. Cuentan actualmente con 25 empleados trabajando de manera remota y definen sus estrategias y entregables con la metodología OKRs. HackU es una startup joven con aproximadamente un año y medio de existencia, integrada por un equipo inhouse de 25 personas y algunas personas externas. Se divide en cuatro áreas: Producto y Customer Success, Marketing y Ventas, Tecnología y Recursos Humanos, cada una de estas áreas lideradas por uno de los fundadores.

La asignación de tareas se realiza a las cabezas de área o fundadores en un principio, y luego se deriva a nuevas contrataciones o equipos; intentan en sus contrataciones integrar personas especializadas en la tarea que van a realizar, evitando traer todos al equipo. Al ser una empresa joven, reconocen que algunas tareas son asignadas en un principio a quienes tengan las habilidades más afines y luego a quienes hayan sido contratados para liderar estas tareas. También buscan anticipar el crecimiento de la organización y contratar basados en esa expectativa de crecimiento. HackU ofrece a sus colaboradores la posibilidad de acomodar sus horarios de trabajo, para balancear la vida laboral con la vida profesional, por lo que intentan ajustar sus tareas a su disponibilidad de tiempo, priorizando las tareas urgentes e importantes sobre las que no lo son. Además, usan un sistema interno para la gestión y seguimiento de estas tareas y se hacen reuniones cada 15 días

para hacer seguimiento de tareas y de indicadores. Estas tareas son asignadas no solo pensando en la prioridad en vender, sino también tomando en cuenta otros aspectos que puedan ayudarlos a desempeñar sus funciones de una manera que aporte a la cultura empresarial. Para asegurar el buen clima laboral de la empresa crearon un espacio para compartir errores y fracasos, y tanto los líderes como los responsables de recursos humanos, hacen un seguimiento constante de las expectativas de cada persona del equipo, su nivel de satisfacción en la empresa y sus oportunidades de crecimiento. (El enlace a la entrevista se encuentra en los Anexos).

6.6 Nominapp

Nominapp es una compañía colombiana creada para facilitar los procesos de nómina dentro de las empresas. Su software permite que los procesos de pagos y trámites de nómina puedan ser completamente electrónicos. Cuenta con 35 empleados y es una empresa que trabaja 100% remoto. Sus metas y su planeación están enfocadas en el crecimiento, pero en el centro se encuentra el producto (el software), como la base de todo. Nominapp se basa en la metodología de PLD (Product Led Growth), lo que significa que la adquisición, expansión, conversión y retención de usuarios se dan principalmente por el desarrollo de su producto. Se dividen inicialmente en dos grandes grupos: uno enfocado a growth, el cual incluye ventas, marketing y producto, y otro enfocado a operaciones, que involucra soporte, tecnología, gerencia y customer success. Estas áreas se utilizan tanto para la organización estratégica como para el manejo del presupuesto.

La creación y asignación de roles y funciones al interior de la compañía parte de identificar una necesidad puntual, la cual se identifica al tener un incendio en algún lugar del embudo de conversión. A medida que se identifican estas necesidades, se va resolviendo la situación con la creación de nuevos roles. Esta asignación de roles y funciones también depende de lo que quieren los socios que pase con la empresa, ya que la visión de estos influye directamente en la cantidad de empleados y el tipo de personas que quieren contratar. Adicionalmente, factores externos como la

obligatoriedad de la implementación de la nómina electrónica en Colombia influyen en la definición de estos roles y funciones, ya que son oportunidades de mercado que la empresa aprovecha para crecer. Una muestra de esta influencia es que Nominapp desde el día uno es remoto, la presencialidad es opcional, ya que en la visión de los socios no era necesario estar presenciales para alcanzar los objetivos propuestos. Parte de la visión de los socios es que no quieren que Nominapp sea un unicornio, en tanto ellos sueñan con hacer crecer la compañía de una forma considerable, pero en este crecimiento dan prioridad a que el proceso sea orgánico, un proceso que puedan disfrutar y les permita ser felices. De este modo, la estrategia busca también mantener un buen clima laboral sobre el crecimiento de la compañía. Desde la concepción de Nominapp, los socios querían que la empresa en sus primeros años fuera una empresa enfocada en el producto, lo que se traduce en una composición de equipo más orientada a roles especializados en tecnología y producto, que a cualquier otra área que tuviera que ver con crecimiento. Esto se propuso para los primeros cinco años de la compañía. Ahora que el producto alcanzó una calidad percibida muy alta, la compañía puede empezar a fortalecer las áreas de mercadeo y ventas, las cuales están involucradas directamente en el crecimiento.

En cuanto a la organización de tareas y proyectos a desarrollar al interior de los equipos, existe libertad de las áreas para elegir las herramientas y la metodología que se ajuste a sus necesidades. Por último, uno de los retos que ha encontrado Nominapp en su proceso de crecimiento, es mantener un excelente clima laboral a lo largo del equipo. Mantener un clima laboral adecuado en un equipo de trabajo pequeño era sencillo, pero a medida que este equipo crece se vuelve más retador. Nominapp tiene estrategias activas para asegurar que las actividades y estrategias que implementaban cuando el equipo era de 15 personas, conserve un clima laboral adecuado cuando crezca y se transforme, a medida que la cantidad de empleados aumenta. (El enlace a la entrevista se encuentra en los Anexos).

6.7 Saludtools

Saludtools es una compañía que ofrece un software para la gestión de servicios de salud (tanto para clínicas, como empresas y médicos en general) en Colombia, que está en proceso de expansión a otros países de Latinoamérica. Cuenta actualmente con 40 colaboradores divididos en cuatro principales áreas. Su estrategia está pensada en el crecimiento constante de la organización y se apoyan en sprints de trabajo (para algunas áreas), de manera que puedan hacer seguimiento a la ejecución de dicha estrategia. El equipo de Saludtools es un equipo pequeño, conformado por 40 empleados que se divide en cinco equipos principales: producto, ingeniería, mercadeo, comercial (que incluye customer success) y ventas y administración. La empresa intenta llevar su estructura organizacional de manera horizontal, en busca de un rendimiento más acelerado y de un rápido crecimiento. Para esto, cada área tiene un Head que es responsable por los resultados del equipo y además existen 'squads' (equipos pequeños), que son pequeños grupos de trabajo para temas específicos que involucren a las diferentes áreas, estos *squads* son integrados por representantes de cada uno de los equipos. Los *squads* técnicos, así como los equipos de producto e ingeniería, trabajan basados en un "sprint" de 15 días, en el que desarrollan tareas puntuales que luego son compartidas con el equipo. El equipo de mercadeo, así como algunos proyectos comerciales de la compañía, se guían por la metodología de OKRs trimestrales. Y por último, están los equipos operativos, como son el equipo comercial y el administrativo, los cuales se basan en el cumplimiento de metas para medir sus resultados. Todos estos equipos alinean sus estrategias y tareas al *roadmap* y metas de crecimiento de la empresa, basados en una visión a dos años, que ha sido definido y compartido con todos los empleados. Los líderes de la empresa se esfuerzan en tener claro el *roadmap* del producto, las responsabilidades de cada equipo y los roles de cada persona dentro de la empresa. Con los proyectos comerciales que resultan esporádicamente, dependiendo de la magnitud y de los equipos impactados, se asigna el responsable de cada uno de ellos. Es claro que la empresa está en una etapa donde necesita crecer su equipo, hay sobrecarga de trabajo en algunos roles y se asignan muchas responsabilidades a una sola

persona, esto causa que en algunas ocasiones haya *overlaps* de trabajo y algunos equipos deban dedicar gran parte de su tiempo a ‘apagar incendios’ (resolver temas urgentes). Es una prioridad evitar el *burnout* de los empleados y proveer un espacio donde los empleados tengan la tranquilidad de levantar la mano y comunicar sus necesidades. (El enlace a la entrevista se encuentra en los Anexos).

6.8 Crecimiento en Ventas

Basados en la información recolectada sobre las ventas de los startups en los últimos cinco años, encontramos en la mayoría de los casos, un incremento año a año de estas. A continuación, se presenta un cuadro del crecimiento en ventas en los últimos cinco años de las compañías estudiadas.

Tabla 2

Crecimiento porcentual anual

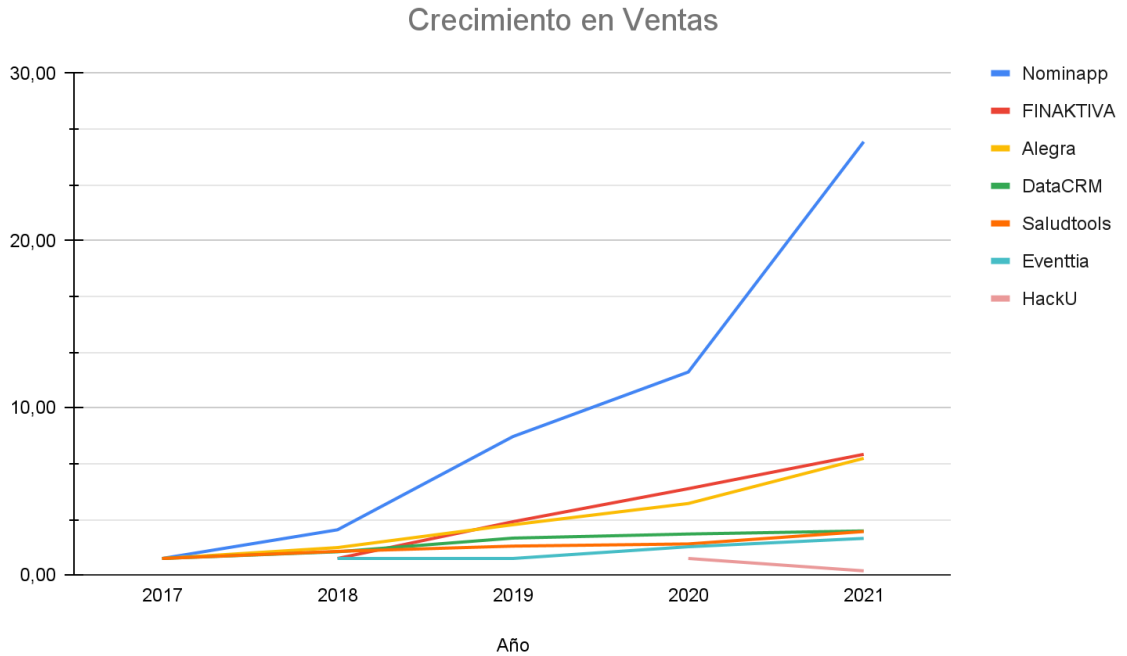
Empresa	2018	2019	2020	2021
Finaktiva		219,75%	61,74%	39,68%
DataCRM	40,06%	58,28%	11,05%	7,48%
HackU				-73,99%
Alegra	65,08%	82,69%	42,11%	62,96%
Eventtia			70,00%	29,41%
Nominapp	171,43%	205,26%	46,55%	113,33%
Saludtools	42,35%	22,13%	7,47%	39,68%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Se encuentra que en el 95,45% de los casos evaluados, se presenta algún crecimiento en ventas año a año. Solo en un caso se presenta una disminución en el pronóstico de ventas para este año. Para resaltar, en el 81,82% de los casos, dicho crecimiento supera el 20%, demostrando un desempeño sobresaliente de las compañías evaluadas. Adicionalmente, se encuentra que en el 63,64% de los casos, dicho crecimiento supera el 40%.

Figura 1

Crecimiento anual en ventas



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Teniendo en cuenta el crecimiento real de las compañías, se encontró que en los últimos cinco años el 87,5% de las compañías evaluadas han duplicado, por lo menos, su ingreso en ventas. Uno de los hallazgos más relevantes es que dentro de ese mismo período de tiempo, el 42,85% de estas compañías multiplicó sus ingresos de ventas por un factor superior a siete, manteniendo un promedio de crecimiento año a año superior al 82%. Con el fin de identificar las palancas del crecimiento en ventas identificado en las startups consultadas, se realizó un

cuestionario indagando por las razones que impulsan el crecimiento de las compañías y se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 3

Principales razones de crecimiento en ventas

Startup	¿Cuáles consideras son las principales razones del crecimiento en ventas de la compañía?
Alegra	El modelo de negocio de Alegra como Software as a Service ha sido una de las principales razones de crecimiento de la compañía. El ingreso recurrente y predictivo que se tiene en un modelo como estos permite proyectar un crecimiento estable a lo largo de los años. Otro factor que nos ha ayudado a crecer es la obligatoriedad de la facturación electrónica en los países en los que Alegra tiene presencia, este factor externo estimula la demanda y nos ayuda a crecer. Por último, contar con un equipo dinámico, que aprende cada día y crece continuamente ha contribuido de gran manera al crecimiento de Alegra, ya que todos los días nos encontramos con un reto nuevo por solucionar y nuestro equipo ha desarrollado las capacidades para enfrentar cada uno de éstos retos.
DataCRM	La empresa lleva diez años en el mercado y ha logrado un reconocimiento por la facilidad de uso de la plataforma y el precio a comparación del mercado. Igual, son años donde se ha transformado la herramienta, mejorando los módulos y adaptándose a las funcionalidades tecnológicas.
Eventtia	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta innovadora de eventos en línea durante el contexto de la pandemia: El contexto de crisis sanitaria nos obligó a adaptar nuestra oferta para eventos presenciales, transformándola para eventos virtuales. • Calidad y robustez de la propuesta de valor: Eventtia ofrece una gran flexibilidad en la creación de eventos, al mismo tiempo de una interfaz muy amigable y fácil de usar. • Posicionamiento Google: El posicionamiento en motores de búsqueda (SEO) ha sido el principal factor de éxito en la generación de demanda.
Finaktiva	Compañía en etapa de escalamiento después de haber probado un producto mínimo viable.
HackU	Un producto novedoso que resuelve un problema y un buen equipo de trabajo.
Nominapp	El equipo, la cultura y la estrategia.

Saludtools	La empresa ha venido cambiando su línea de negocio desde 2018, cambiando una línea de mayor volumen de facturación, pero menos rentabilidad por un producto propio. El aumento ha sido principalmente en las ventas del producto propio, pero las ventas totales no lo muestran, puesto que las ventas de la otra línea de negocio se han venido reduciendo a cero.
------------	---

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Como principales palancas de crecimiento, las startups estudiadas destacan su modelo de negocio, el producto y factores externos que generan una mayor demanda y la construcción del equipo. Continuando con el desarrollo de los objetivos propuestos, se indaga por la inferencia que tienen las formas de organizarse dentro de las empresas con el crecimiento en ventas, obteniendo las siguientes respuestas.

Tabla 4

Inferencia de las formas de organizarse en el crecimiento en ventas

Startup	¿Considera que el crecimiento en ventas se apalanca en las formas de organizarse, propuestas dentro de la empresa?
Alegra	Sí. El crecimiento en ventas y en general del producto, se apalanca en la forma de organizarse de la compañía. A lo largo de la historia de Alegra hemos experimentado varias formas de organizarnos, para responder a las necesidades de crecimiento de la compañía. Desde hace un año venimos transformando nuestra forma de organizarnos, para que sea una estructura sumamente horizontal, conformada por equipos pequeños de personas muy especializadas en lo que hacen, que permite que la entrega de las tareas se haga de forma adecuada en el menor tiempo posible. Estos equipos tienen un rol y un campo de acción muy bien definido, el cual deben intervenir según los objetivos planteados para la compañía. De hecho, este cambio surgió, ya que llegamos al punto de que una persona tenía diversas responsabilidades y esto le impedía tener un foco claro.
DataCRM	Creo que el crecimiento de las ventas lleva a buscar nuevas alternativas y medidas para atender al cliente de una manera adecuada y simple. Porque al crecer las ventas, crece la empresa y con ella nuevos procesos y herramientas.

Eventtia	No es el único factor, pero sí influye. Una buena organización es primordial para poder desarrollar el crecimiento a través de todo el funnel de conversión. La especialización de los roles es fundamental para que cada área entregue un servicio eficiente y genere impacto (Ej. Ventas: Adquisición de nuevos clientes, Customer Success: Retención y expansión de clientes existentes).
Finaktiva	Somos una organización plana con niveles de jerarquía muy básicos, pero trabajamos en torno a tribus y células. La manera como trabajamos empodera enormemente a nuestra gente y permite liderar diferentes proyectos independientes de su cargo o rol en la compañía. Esta estructura nos permite reaccionar más rápidamente y crecer a escalas superiores.
HackU	Sí.
Nominapp	Totalmente. Parte de una visión con la cual se plantea una estrategia, de donde salen unas prioridades, que se traducen en métricas que se deben cumplir según donde la compañía tenga su mayor cuello de botella u oportunidad para seguir creciendo. De allí, se revisa qué personas se requieren para lograr esto y se asignan las tareas.
Saludtools	El crecimiento de la empresa depende totalmente de la nueva forma de organización adoptada.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Adicionalmente, se indaga por la existencia de la relación entre el crecimiento en ventas y el clima laboral en las startups estudiadas, obteniendo las siguientes consideraciones.

Tabla 5

Relación entre el crecimiento en ventas y el clima laboral

Startup	¿Considera que existe alguna relación entre el crecimiento en ventas y el clima laboral de la compañía?
Alegra	Definitivamente. En Alegra nos preocupamos en un principio porque las personas del equipo tengan las mejores condiciones de trabajo, para que de esta manera, puedan mostrar su mejor versión y puedan dar los mejores resultados posibles. El crecimiento en ventas viene como una consecuencia del buen desempeño del equipo, el cual está muy alineado con la estrategia, que da el 150% para cumplir con los objetivos de crecimiento de la compañía.

DataCRM	DataCRM es una empresa que se caracteriza por trabajar en equipo, todas las áreas tenemos la oportunidad de expresar nuevas ideas y expresar las dolencias del cliente, esto lleva que la herramienta mejore continuamente.
Eventtia	Sí. Entre más ventas, más grande tiende a ser la empresa y los equipos, y entre más crecen los equipos, más evoluciona el clima laboral. Hasta unas 20-30 personas es relativamente fácil conocer y supervisar en directo a todo el equipo. Cuando este crece, las relaciones no son las mismas.
Finaktiva	Sí, la motivación es un aspecto fundamental en el crecimiento de las organizaciones. El mayor reto que enfrentan las compañías en etapa de crecimiento es la atracción y retención del talento, si no tienes un buen clima laboral esto es un imposible.
HackU	Sí
Nominapp	Totalmente. A mayor felicidad personal, mayor productividad.
Saludtools	Sí, la empresa ha venido implementando políticas de mejoramiento de las condiciones de trabajo y clima laboral que (aunque no se ha medido) han tenido un impacto en la productividad de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Por último, se investigó sobre aquellas medidas que las empresas implementan de cara a asegurar que los roles y tareas que desempeñan los empleados contribuyan con el crecimiento en ventas esperado, obteniendo la siguiente información.

Tabla 6

Medidas sobre la asignación de roles y tareas para asegurar el crecimiento

Startup	Desde la asignación de roles y tareas a los empleados ¿Qué medidas están tomando para asegurar un crecimiento en ventas para el siguiente año?
Alegra	Como mencionaba anteriormente, estamos transformando nuestra estructura para lograr tener equipos sumamente especializados que puedan agilizar el crecimiento de la compañía. Esto adicionalmente, nos facilita crecer en todos los frentes que tiene Alegra (más de 13 versiones distintas y alrededor de tres o cuatro productos diferentes). Adicionalmente, hacemos un gran esfuerzo para desarrollar los skills necesarios en cada uno de esos equipos especializados para aumentar la capacidad de entrega de estos. Además, desde la estrategia debemos asegurar la alineación de nuestra

	visión a largo plazo, nuestros objetivos anuales (planteados en los OKRs) y lo que hacemos en el día a día (Scrum). Al tener estos tres aspectos alineados, aseguramos que lo que hacemos en el día a día contribuye a nuestra visión de llegar a 1.000.000 de usuarios en los próximos años.
DataCRM	El mercado cada día cambia de manera drástica tecnológicamente, todos debemos actualizarnos y ver cómo estos cambios favorecen o no a la herramienta, para buscar estrategias o alternativas de mejora, que nos lleven al nivel de la competencia, atendiendo las necesidades del cliente diseñadas a estas nuevas tecnologías.
Eventtia	Dar roles cada vez más claros y orientarlos hacia objetivos cuantificados. La metodología de los OKRs nos permite hacer esto.
Finaktiva	Se asignan metas puntuales a cada rol, las cuales se evalúan de forma constante y esto incluye desarrollo de nuevos negocios y crecimiento de los negocios actuales.
HackU	Indicadores de gestión, compensación, trabajo con OKRs.
Nominapp	Asegurando que la estructura sea la que se requiera para poder seguir cumpliendo con la planeación estratégica de la empresa.
Saludtools	Estamos reformando la estrategia de 'go to market' (salida al mercado) de la empresa, asignando nuevos roles y creando nuevas tareas a los empleados de la empresa. La empresa está en proceso de abandonar la estrategia de ventas actual (equipo comercial tradicional) por una estrategia de crecimiento por SaaS, que enfoca más esfuerzo en la creación de producto y Customer Success. Esto implica una reorganización de roles y tareas como parte fundamental del proceso.

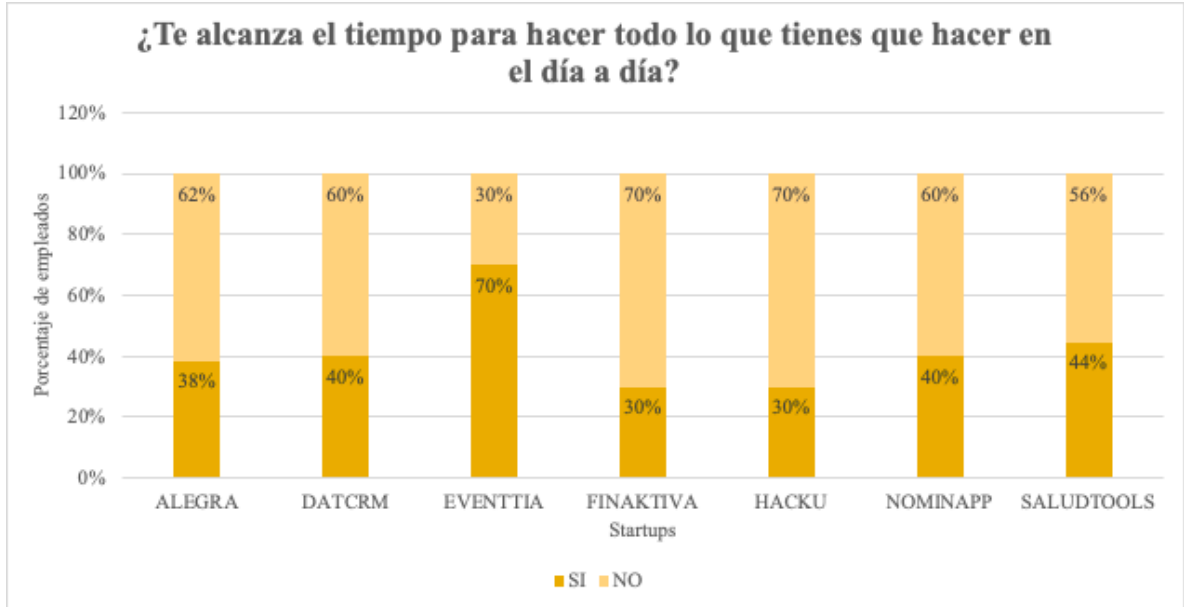
Fuente: Elaboración propia, 2021.

6.9 Clima Laboral

La primera parte para abordar el clima laboral de las startups consistió en entender, de mano de los empleados, qué es eso que están haciendo (que es adaptativo) y cómo lo están viviendo. Las siguientes tabla y figura, resumen el manejo del tiempo que tienen los empleados y las principales razones por las que el tiempo les alcanza o no les alcanza para cumplir con sus tareas.

Figura 2

Percepción de los empleados sobre el tiempo en el día



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 7

Dinámica de distribución de tiempos en las startups

Startup	¿Te alcanza el tiempo para hacer todo lo que tienes que hacer en el día? ¿Por qué? ¿Qué es lo que te quita el tiempo o no te deja estar al día?	
	SI ¿Cómo lo logras?	NO ¿Por qué no lo logras?
Alegria	<ul style="list-style-type: none"> • Tener las tareas del día muy claras. • Uso de la metodología SCRUM para planear: saber qué hacer y en cuánto tiempo. • Establecer objetivos claros. • El horario de trabajo es suficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay tareas que son muy operativas y que toman un alto volumen de tiempo. • La comunicación con las personas de otras regiones retrasa los entregables. • El crecimiento de la empresa implica analizar cada vez más datos e información, por lo tanto, se necesita más tiempo para ejecutar las tareas. • Hay que atender tareas que son prioritarias y urgentes que salen

		<p>en el día a día.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Realizar tareas diarias como responder el correo o Slack. ● Atender pedidos o solicitudes que no están dentro del SPRINT. ● Depender de que otros compañeros entreguen sus tareas para poder ejecutar las propias. ● Reuniones.
DataCRM	<ul style="list-style-type: none"> ● Hay buena planificación de tareas y actividades. ● Se definen oportunamente los tiempos para cada una de las tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Atender otras prioridades que salen en el día a día. ● Reuniones. ● Esperar la respuesta de otras áreas para poder continuar con la tarea. ● Revisar muchas cosas al mismo tiempo.
Eventtia		<ul style="list-style-type: none"> ● La acumulación de eventos en la misma semana. ● Responder los tickets de Helpscout (herramienta del área de soporte) que pueden llegar en cualquier momento (no es algo que se pueda planear). ● Reuniones. ● Realizar tareas que requieren más investigación. ● Diferencias horarias entre los empleados hace que deban esperar más tiempo por información o entregables por parte de los compañeros.
Finaktiva	<ul style="list-style-type: none"> ● Hay una organización de agenda y de entregables. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reuniones. ● Actividades y entregables que surgen en el día a día y que son prioritarias. ● No hay tareas automatizadas que ayudarían a ahorrar tiempo. ● Continuar con las tareas depende de aprobaciones por parte de otros miembros de la

		empresa.
HackU	<ul style="list-style-type: none"> ● Se hace buena priorización de actividades y tareas. ● Las tareas se planean de acuerdo con las prioridades. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Hay asignación de tareas que son ineficaces. ● Reuniones. ● Como en las startups se está creciendo, hay que dar siempre un valor agregado, que implica la realización de más tareas de las normalmente asignadas. ● Se invierte alto tiempo en actividades de aprendizaje de funciones y tareas. ● Proyectos e iniciativas que consumen el tiempo para la realización de las tareas.
Nominapp	<ul style="list-style-type: none"> ● Organización y priorización de tareas diarias. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ejecución de tareas que toman más tiempo del esperado. ● Tareas de último momento que son urgentes y que necesitan ser atendidas. ● Actividades nuevas que llevan a aprender del negocio. ● Las tareas del rol vienen constantemente en aumento. ● Reuniones. ● Mala planeación del tiempo asignado a cada una de las tareas.
Saludtools	<ul style="list-style-type: none"> ● Los tiempos de las tareas están medidos para lograr los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderar proyectos que surgen inesperadamente. ● Suma de muchas actividades pendientes que se acumulan diariamente. ● Reuniones. ● Cambios sobre la marcha que son solicitados por externos. ● Atención de tareas prioritarias (solicitudes de clientes). ● Recepción de llamadas y cinestar Whatsapp.

Nota. Principales razones por las que el tiempo no alcanza para realizar todo lo que deben hacer en el día a día.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El siguiente aspecto permitió entender cómo las personas dentro de las startups aseguran que las tareas que desempeñan en el día a día hacen parte de los roles y tareas que les son asignados formalmente. Para esto, la siguiente tabla presenta las principales acciones que los empleados realizan frente al tema.

Tabla 8

Acciones tomadas para asegurar una relación entre las tareas diarias y el rol

Startup	Acciones
Alegra	<ul style="list-style-type: none"> ● Garantizar que el equipo y los líderes entienden las tareas formalmente asignadas. ● Reuniones con los líderes mensualmente para controlar que lo que se hace es lo correcto. ● La descripción del rol está documentada. ● Todo el equipo se involucra en la planeación semanal. ● Uso de SCRUM. Se definen tareas para cada SPRINT. ● Las tareas están alineadas con los objetivos de los equipos. ● Seguimiento y delegación al equipo por parte del líder. ● Revisión de avances y evoluciones de las tareas. ● Hay un manual de funciones que se revisa con el líder. ● Uso de la herramienta ASANA para gestionar, controlar y dar seguimiento a cada una de las tareas.
DataCRM	<ul style="list-style-type: none"> ● Entregables finales del rol están al día y las tareas que se ejecutan llevan a que esto pase. ● Reuniones de alineación de objetivos y tareas (SPRINT). ● Socialización de OKRs. ● Planeación del SPRINT a través de SCRUM. ● Validar que las tareas que se asignan en el SPRINT hacen parte de la formalidad. ● Manejar las tareas en un CRM (para la parte comercial). ● Registrar en JIRA las tareas que se deben validar y verificar en cada SPRINT. ● Planeación de actividades se hace con relación al cargo. ● La planeación se hace en grupos pequeños de personas. ● Reuniones diarias para definir qué voy a hacer, qué dificultades tengo y a partir de acá, identificar si hay tareas que no corresponden.
Eventtia	<ul style="list-style-type: none"> ● 1:1 con los líderes para hacer seguimiento a las tareas. ● Seguimiento constante a las tareas y a los tickets del equipo. ● Claridad sobre los KPIs y los OKRs. ● Las tareas están orientadas al cumplimiento de los objetivos.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Seguir el proceso indicado por “Winning by Design”. ● Comunicar semanalmente los objetivos y hacer seguimiento. ● Tener checklist de las tareas semanales. ● Plataforma donde se ponen las tareas por equipos e individualmente. ● Relacionar las tareas con los resultados esperados y su repercusión en el cumplimiento de objetivos. ● Basecamp como herramienta de project management. ● Metodología de desarrollo Shaping.
Finaktiva	<ul style="list-style-type: none"> ● Reuniones diarias de seguimiento. ● Los entregables finales del rol están alineados con las metas. ● Las actividades abarcan tareas que están dentro del rol. ● Reuniones de definición de tareas. ● Explicación al equipo del impacto de las tareas. ● Definición de compromisos y tiempos claros con las tareas. ● Alineación de las tareas a los KPIs. ● Seguimiento semanal a las tareas recurrentes.
HackU	<ul style="list-style-type: none"> ● Tener las tareas en un calendario. ● Uso de NOTION como herramienta de priorización de tareas. ● Reuniones de seguimiento por parte de los líderes. ● Definir tareas que aportan al crecimiento de MRR y OKRs. ● Tareas enfocadas solo en el área tech. ● Definir tareas que contribuyen al cumplimiento mensual de KPIs. ● Los roles y las tareas están bien definidos.
Nominapp	<ul style="list-style-type: none"> ● Seguimiento en TRELLO de las actividades realizadas. ● Seguimiento de las tareas por parte del líder. ● Definición de tareas de los empleados desde el onboarding. ● Relacionamiento de tareas con los objetivos de la empresa. ● Definición de prioridades para ejecución de tareas.
Saludtools	<ul style="list-style-type: none"> ● Seguimiento y reportes de las tareas por parte de los líderes. ● Comunicación interna con el equipo. ● Manejo y seguimiento de OKRs. ● Definir métricas de indicadores de cumplimiento. ● Cumplir con los requerimientos propios del desarrollo.

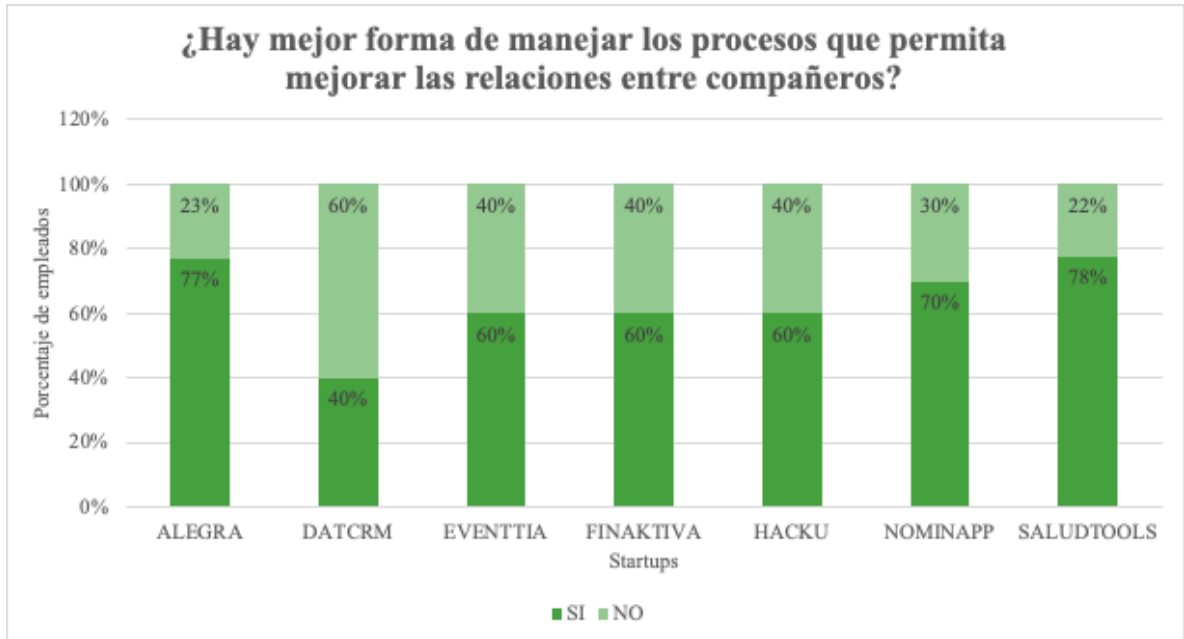
Fuente: Elaboración propia, 2021.

Los siguientes resultados que se presentan, permitieron entender el estado del clima laboral de las empresas en el periodo estudiado. El primer aspecto, es reconocer si los empleados consideran que existen formas de manejar diferente los procesos (la división y asignación de tareas y de funciones que hace la empresa a

sus empleados), de manera que permitan mejorar las relaciones entre los compañeros. Estos fueron los resultados obtenidos:

Figura 3

Manejo de procesos internos



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 9

Mejora del manejo de procesos internos

Startup	Existen mejores formas de manejar los procesos que permitan mejorar las relaciones entre los compañeros	
	SI	NO
Alegra	<ul style="list-style-type: none"> Se pueden crear manuales y documentar los procesos donde quede claro el paso a paso a seguir para pedir o asignar tareas. Mejorar la comunicación entre 	<ul style="list-style-type: none"> Actualmente los procesos son ideales. Todos los colaboradores tienen responsabilidades definidas que apuntan al mismo objetivo. La empresa se caracteriza por

	<p>los equipos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Incentivar más el feedback para saber lo que se está haciendo bien. ● Planear y asignar las tareas con más anticipación. ● Especialización de roles. ● Escuchar a los empleados para asignarles sus tareas. 	<p>adoptar herramientas tecnológicas que ya hacen que los procesos sean buenos.</p>
DataCRM	<ul style="list-style-type: none"> ● Se deberían realizar SPRINT reviews para aclarar los entregables (tareas) semanales. ● Mejorar en la planeación y en los tiempos de entrega de las tareas. ● Generar más interacción entre las áreas de la empresa, así todos conocen las tareas y funciones de los demás compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Los OKRs permiten manejar muy bien los objetivos a corto o mediano plazo que tiene cada equipo, por ende, sus tareas son claras. ● Existe buena comunicación. ● El uso de SCRUM hace que los procesos estén bien manejados. ● Las reuniones seguimiento garantizan que los procesos se ejecutan de la mejor forma.
Eventtia	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar una reunión mensual de retroalimentación entre colaboradores en la que se discutan las tareas que realizan en conjunto. ● Mejorar la comunicación entre las áreas que tienen objetivos y tareas en común. ● Generar más interacción entre los colaboradores de las distintas regiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Los procesos están bien estructurados y son claros. ● Existe claridad en los roles y las tareas de cada uno de los miembros del equipo.
Finaktiva	<ul style="list-style-type: none"> ● Automatización de tareas que permitan a los empleados ser más eficientes. ● Educar a los empleados en cuanto a tiempos que toma ejecutar ciertas tareas. ● Generar más interacción entre áreas para garantizar el entendimiento de roles y tareas. ● Repartir equitativamente las tareas para agilizar procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Existe muy buena comunicación, por lo que todos entienden las tareas y las actividades que deben desempeñar.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Tener más personal. ● Tener trazabilidad y visibilidad de las tareas que se están ejecutando. ● Mejorar la comunicación a través de herramientas como Slack y Discord. 	
HackU	<ul style="list-style-type: none"> ● Tener espacios presenciales que favorezcan la interacción y el entendimiento de las tareas de todos los miembros. ● Ser más claro con la definición de procesos y transmitirlos adecuadamente a los involucrados. ● Organización de la estructura más equitativamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Las tareas y los roles son repartidos equitativamente. ● Se realizan 'o2o' (reuniones uno a uno) quincenales que facilitan los procesos.
Nominapp	<ul style="list-style-type: none"> ● Tener espacios para aumentar la interacción entre los compañeros. ● Utilizar SCRUM guiado por un ScrumMaster. ● Repartir el trabajo por igual a los miembros de una misma área que tienen los mismos cargos. ● Definir las responsabilidades y los límites de cada rol. ● El proceso de priorización de tareas debería tener consideraciones técnicas que permitan no llenar un backlog de mil tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● La asignación de las tareas para los comerciales es equitativa. ● En general, las reacciones entre compañeros son buenas.
Saludtools	<ul style="list-style-type: none"> ● Reuniones presenciales y de integración que permitan mejorar la empatía. ● Tener claro la capacidad de cada persona del equipo y según esa capacidad, dividir y asignar las tareas. ● Que los empleados puedan elegir lo que se sienten en capacidad de ejecutar. ● Capacitar los equipos para que 	

crezcan y por ende lo haga la empresa.

- Emplear nuevas estrategias que permitan que la comunicación entre áreas sea efectiva.

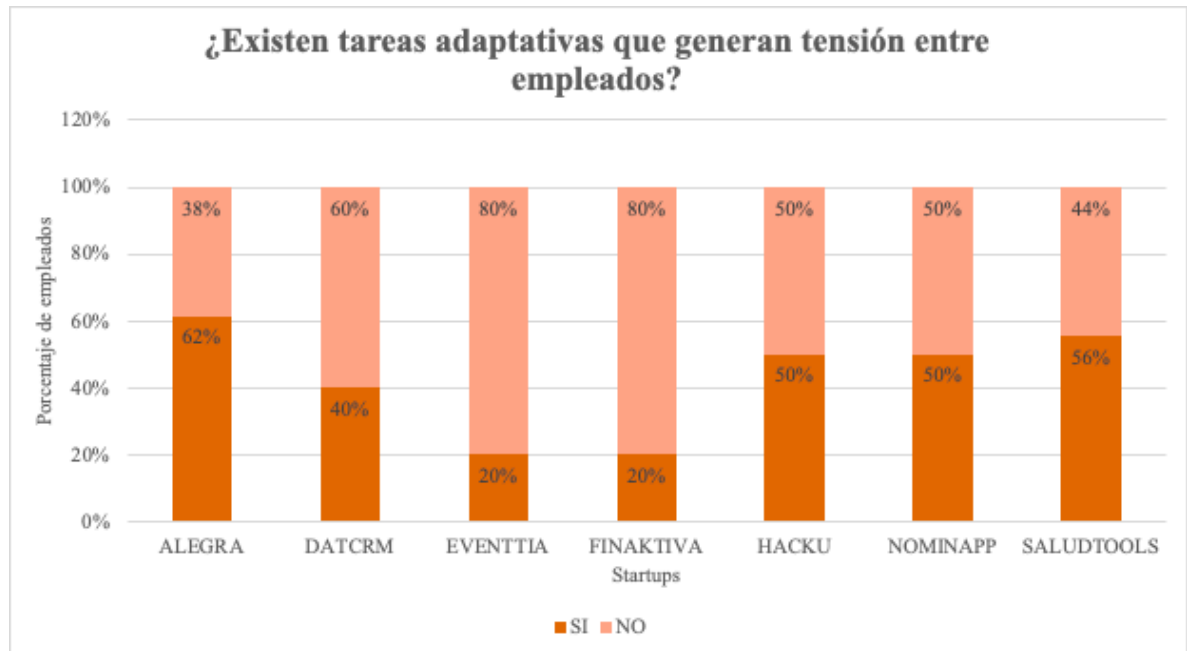
Nota. Algunos argumentos que respaldan una posible mejor forma de manejar los procesos o defienden la que se tiene actualmente.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El siguiente aspecto para evaluar fue reconocer si existen roles o tareas adaptativas que generan tensión entre los compañeros o entre áreas de la empresa. Estos fueron los resultados obtenidos:

Figura 4

Tensión por tareas adaptativas



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 10

Tareas adaptativas que generan tensión entre empleados

Startup	Tareas adaptativas que generan tensión entre empleados	
	SI	NO
Alegra	<ul style="list-style-type: none"> ● Tareas que tienen repercusión en otras áreas y que no tienen suficiente coordinación (cuellos de botella). Esto provoca hacer seguimiento y genera tensión a través de canales de comunicación. ● Roles que quedan superpuestos según la estructura y, por ende, no hay un responsable final para ejecutar las tareas. ● Cuando se compite entre empleados por el cumplimiento de indicadores. ● Tareas sin responsables específicos, pero que tienen responsabilidades compartidas entre áreas. ● Como las funcionalidades crecen y cambian constantemente, también crece el número de tareas informales y depende de la actitud del empleado que haya tensión o no. 	<ul style="list-style-type: none"> ● SCRUM como herramienta que facilita la comunicación entre áreas y equipos de trabajo. Esto permite mayor coordinación. ● Las personas tienen la iniciativa de realizar funciones que son adaptativas y esto evita tensiones. ● Hay mucha comunicación entre miembros y equipos de trabajo. ● Es una empresa en constante movimiento, por ende, se acostumbran más fácil a lo adaptativo.
DataCRM	<ul style="list-style-type: none"> ● Las tareas que no son del agrado de los empleados. ● Tareas que son esporádicas y que no tienen un responsable final. ● Tareas que llevan a la generación de sobrecargas en los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Han mejorado frente a la asignación de tareas adaptativas. Antes no se sabía quién las iba a tomar, ahora hay más comunicación y delegación de estas tareas.
Eventtia	<ul style="list-style-type: none"> ● Algunas tareas que se realizan dentro de los roles que tienen que ver con atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ● Los empleados de la empresa son muy prestos a colaborar, por ende, pueden asumir tareas

	<p>(ventas y servicio), pues es difícil coordinarlos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La incertidumbre que se genera cuando se adaptan procesos para alcanzar mejores resultados (tareas informales). 	<p>adaptativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La compañía no trabaja a las carreras o desde la urgencia, por eso los equipos funcionan a sus tiempos.
Finaktiva	<ul style="list-style-type: none"> ● Saber bien hasta cuándo llevar tareas específicas antes de pasarla a otra área. En este proceso puede haber tensión. ● Tareas que se asignan a los empleados y que en ocasiones corresponde a roles distintos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● En algunas ocasiones hay desorden y demoras, pero no tensión.
HackU	<ul style="list-style-type: none"> ● En algunas áreas, la asignación de tareas adaptativas genera descontento, si estas interfieren con el cumplimiento de tareas formales de los miembros. ● Cuando no hay tiempo libre para asumir tareas adaptativas, se genera el descontento en los empleados que deben asumir dichas tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Hay mucha colaboración entre todo el equipo, por lo tanto, pueden asumir tareas adaptativas.
Nominapp	<ul style="list-style-type: none"> ● Las tareas adaptativas les quitan prioridad a las tareas formales, perdiendo la importancia de estas. ● Cuando son tareas que no tienen nada que ver con el cargo, se puede generar tensión. ● Las tareas adaptativas crean sobrecargas en algunas personas. ● Crear dependencia de algunos roles y asigna más responsabilidades a los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● No generan tensión porque son tareas que se encuentran al alcance de los empleados. ● Los roles y sus métricas están muy definidos. ● Sí hay adaptativas, pero no hay tensión porque todo el equipo busca ayudar y soportar a los compañeros.
Saludtools	<ul style="list-style-type: none"> ● Hay roles transversales a la empresa que tienen que responder a requerimientos de diferentes áreas, usualmente requerimientos de último 	

minuto, esto genera algunos roces entre los equipos si no son bien manejados.

- Dependencia de actividades entre áreas genera tensión cuando no hay buena comunicación.
- Tareas que generan retraso para otras áreas.
- Solicitudes de externos que necesitan atenderse con prioridad

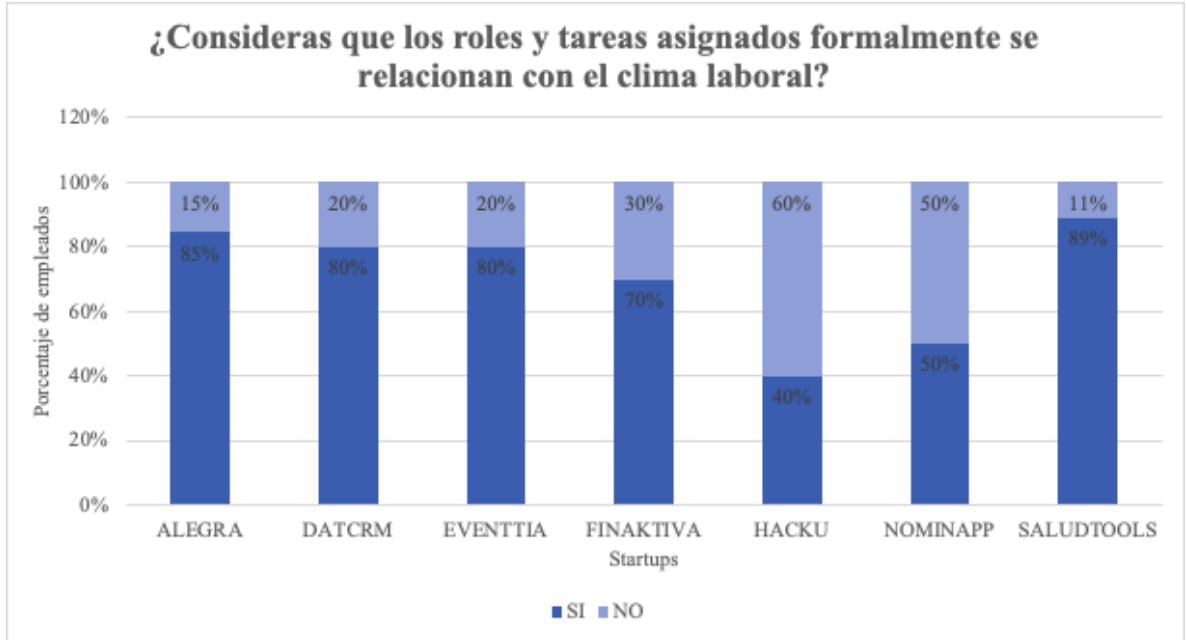
Nota. Principales razones por las que sí existen o no existen tareas adaptativas que generan tensión entre los empleados o entre áreas de trabajo.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El siguiente aspecto es para evaluar si los roles y tareas asignados formalmente tienen relación con el clima laboral de la empresa. Estos fueron los resultados obtenidos:

Figura 5

Relación de los roles de trabajo con el clima laboral



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 11

Asignación de los roles y tareas

Startup	Roles y tareas formalmente asignados y su relación con el clima laboral	
	SI	NO
Alegria	<ul style="list-style-type: none"> Las tareas del rol están directamente relacionadas con el clima laboral. Todos los roles tienen incidencia en el clima, debido a la interacción que hay entre compañeros (contribuyen a las relaciones entre colaboradores). Si hay una correcta ejecución de las tareas del rol, el ambiente laboral va a estar bien. La ejecución de las tareas trae mejor rendimiento y desempeño, por ende, mejor clima. 	<ul style="list-style-type: none"> Los roles son asignados de acuerdo con la experiencia y el nivel de especialización de las personas.

	<ul style="list-style-type: none"> ● La organización, la estructura de los equipos, la formación y los proyectos están bien orientados, por ende, hay buen clima laboral. 	
DataCRM	<ul style="list-style-type: none"> ● Algunas tareas que permiten la integración entre los empleados. ● Revisar, asignar y plantear opciones de mejora para la asignación de tareas a los empleados. ● Estar pendiente de las tareas de los compañeros en las reuniones diarias (seguimiento). 	
Eventtia	<ul style="list-style-type: none"> ● Cumplir con las tareas formales y no entorpecer el trabajo de los demás repercute en el clima laboral. ● Las tareas influyen en la rentabilidad de la empresa, por ende, en el clima. ● Participar y ayudar con las tareas del equipo ayuda a que estos se sientan menos presionados. ● Velar por el bienestar de los empleados. ● Roles y tareas que se relacionan con otras áreas, por ende, si se hacen las cosas bien, los otros estarán bien. 	
Finaktiva	<ul style="list-style-type: none"> ● El rol de por sí implica relacionarse con los compañeros y por ende al hacerlo bien, se pueden mejorar las relaciones. ● Si se cumplen los indicadores del rol, repercute en la moral y la actitud del equipo, por ende, en el clima laboral 	
HackU	<ul style="list-style-type: none"> ● Si las tareas urgentes o que impactan en otras áreas no se realizan oportunamente, puede generar indisposición en el equipo. ● El rol de líder implica asegurarse de que las personas dentro del equipo se sientan bien. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Hay que tener espíritu adaptativo, por lo tanto, el clima no debe tener relación con los roles y las tareas asignadas. ● Son temas manejados por una sola persona dentro de la empresa.
Nominapp	<ul style="list-style-type: none"> ● Si las tareas se desempeñan adecuadamente, se evita que exista fricción entre compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Están más enfocadas a los objetivos de cada área.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Desde el cargo se permite resaltar la cultura de la empresa. ● Mantener una comunicación constante con los compañeros y, por ende, tratar de tener buenas relaciones.
Saludtools	<ul style="list-style-type: none"> ● Los líderes tienen relación con sus equipos y por ende incidencia en cómo ellos están. ● Promover cultura de comunicación y rapidez en los procesos. ● Trabajo entre varias áreas de la empresa, y estas labores requieren empatía, buena actitud y comunicación. ● Traer ingresos a la empresa ya genera una relación con el clima. ● Si se hacen las tareas bien se evitan malestar en otras áreas y mejora la calidad del trabajo de los compañeros. ● Ofrecer y garantizar un buen ambiente de trabajo con las actividades del día a día.

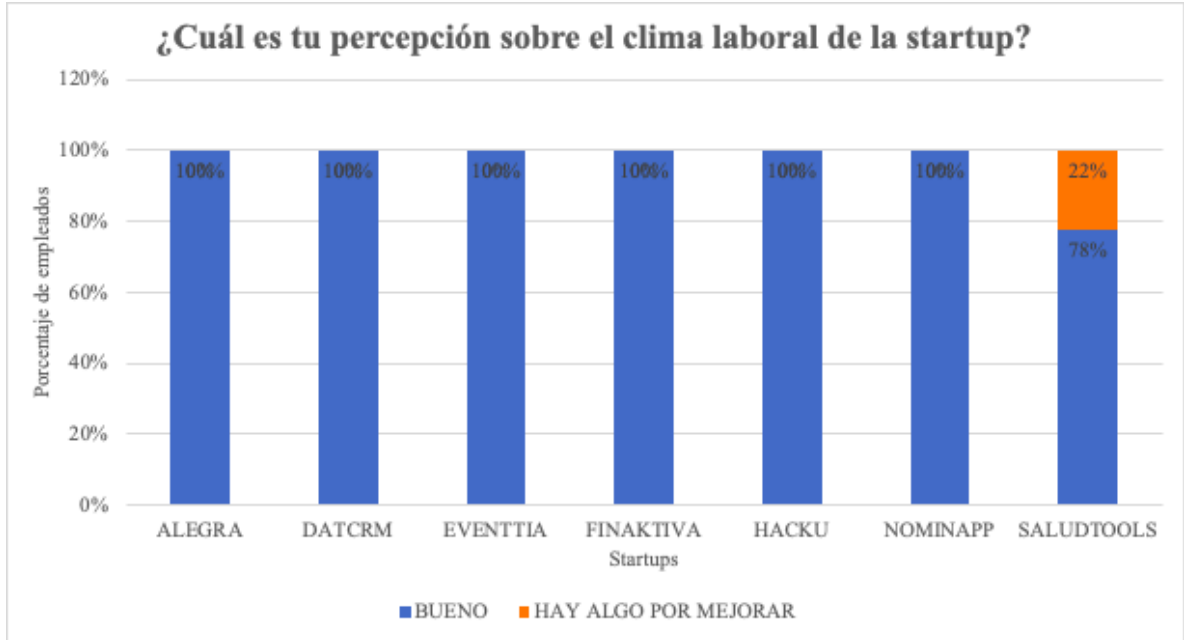
Nota. Principales razones por las que el rol y las tareas se relacionan, o no se relacionan, con el clima laboral de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El siguiente aspecto para evaluar, pretende entender la percepción de los empleados sobre el clima laboral de la empresa. Estos fueron los resultados obtenidos:

Figura 6

Percepción del clima laboral



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 12

Razones de la percepción del clima laboral

Startup	Percepción del clima laboral	
	BUENO	HAY ALGO POR MEJORAR
Alegria	<ul style="list-style-type: none"> ● La comunicación es abierta, nada es personal y hay espacios de interacción entre empleados. ● Se usa mucho el feedback como herramienta para mejorar. ● Los valores y la cultura son fuertes. ● Las personas sienten que pueden aportar y crecer dentro de la empresa. ● Hay mucha motivación y 	

	<p>buenos incentivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Hay confianza entre los miembros de los equipos.
DataCRM	<ul style="list-style-type: none"> ● Los equipos son altamente colaboradores. ● Todos están siempre dispuestos a ayudar. ● Se viven los valores de la empresa. ● Se valora el esfuerzo de todos.
Eventtia	<ul style="list-style-type: none"> ● Existe mucha confianza. ● Hay buena relación entre los líderes y sus equipos. ● Hay respeto. ● Existe un buen liderazgo. ● Hay mucha comunicación. ● Hay colaboración.
Finaktiva	<ul style="list-style-type: none"> ● Cualquiera puede escuchar y ser escuchado. ● Todos los empleados tienen muchas ganas de aportar al propósito superior. ● Todas las opiniones cuentan.
HackU	<ul style="list-style-type: none"> ● Hay mucho compañerismo y disposición de ayudar. ● Son un equipo que disfruta aprendiendo juntos. ● Hay acompañamiento en procesos y amabilidad. ● Es una empresa que permite crecer y reta a los empleados a hacerlo. ● La estructura jerárquica facilita tener contacto con cualquier persona dentro de la empresa. ● Hay buena comunicación.
Nominapp	<ul style="list-style-type: none"> ● Todos se sienten trabajando en el mejor sitio. ● El trato es equitativo y especial con todas las personas. ● Se siente como una familia gracias a la cultura organizacional.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Hay mucha ayuda y mucha confianza entre compañeros. ● Es agradable trabajar, hay mucho compañerismo y apoyo. ● Excelente vibra. 	
Saludtools	<ul style="list-style-type: none"> ● Hay respeto y confianza en el equipo. ● Es agradable. ● Hay mucha colaboración entre compañeros. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Hay muchas islas. No es claro para todos, la función que cumplen los compañeros. ● Se necesita mejorar la comunicación e integración entre áreas.

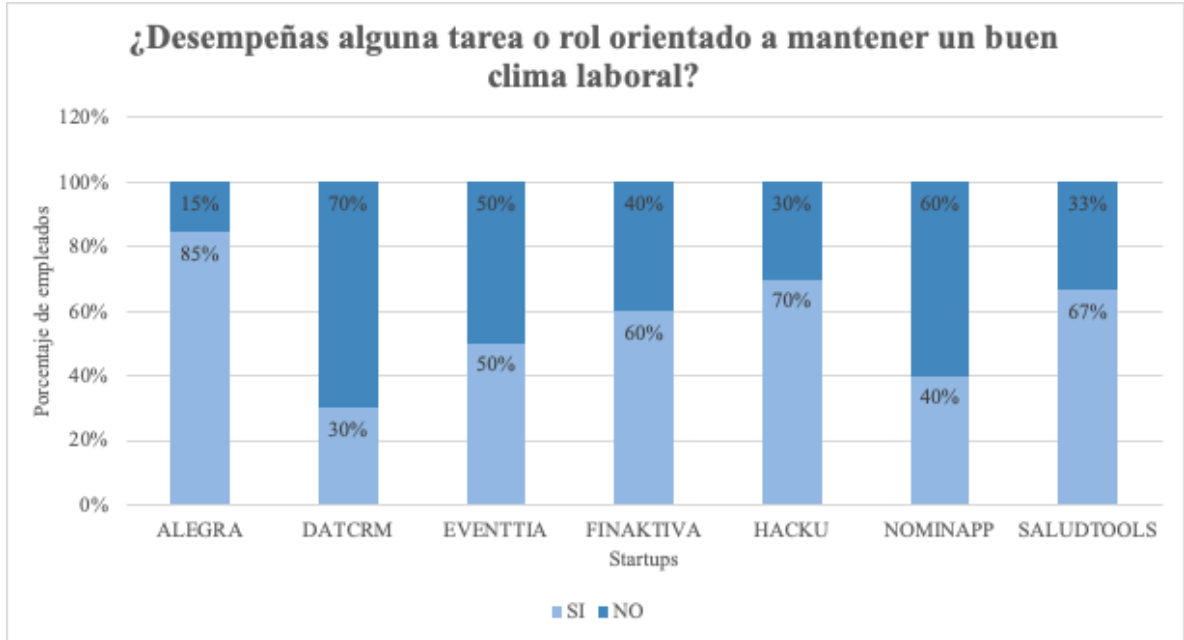
Nota. Principales razones por las que consideran que el clima laboral es bueno o malo.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El último aspecto para evaluar pretende evaluar si dentro de las empresas existían roles o tareas, formales o informales, que tuvieran como objetivo mantener el buen clima laboral al interior de la organización. Estos fueron los resultados obtenidos:

Figura 7

Roles enfocados al clima laboral



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 13

Roles que aportan al clima laboral

Startup	Roles formales/informales que aportan a mantener el clima laboral
	SI
Alegra	<p>Roles informales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tomar decisiones que beneficien a todo el equipo. ● Ser parte de un strategy team. ● Generar empatía y buenas relaciones con los compañeros. ● Ser soporte para los compañeros en todo lo que puedan necesitar. <p>Roles formales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Estructurar los equipos y sus tareas.
DataCRM	<p>Roles informales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Todos hacemos el clima laboral con nuestras funciones del día a día. <p>Roles formales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Miembros del área de convivencia laboral.

Eventtia	<p>Roles informales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Interacción con los compañeros y a través de esta hacer que se sientan bien. <p>Roles formales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Actividades de seguimiento a los roles.
Finaktiva	<p>Roles informales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Desde el rol y las tareas asignadas en el día a día, si se cumplen los indicadores, esto repercute en el estado de ánimo del equipo y por ende en el clima. <p>Roles formales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Miembros del comité de convivencia.
HackU	<p>Roles informales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Todos los roles de la empresa deben fomentar el buen clima laboral. ● Ayudar a todos los compañeros en lo que necesiten. <p>Roles formales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Liderar persona, por lo tanto, garantizar buenas experiencias para ellos. ● Estar pendiente del bienestar de los compañeros.
Nominapp	<p>Roles informales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Constante comunicación con todos los miembros de la empresa. ● Transmitir buena energía a los compañeros y ayudarlos en lo que necesiten. ● Desde mi desempeño diario, puedo dar respuesta a dudas de compañeros, acompañarlos en demostraciones a clientes, o en sí, servirles si lo llegan a necesitar.
Saludtools	<p>Roles informales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Escuchar y conversar con el equipo. <p>Roles formales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Manejar las comunicaciones internas de la empresa. ● Líderes de equipo responsables de la experiencia de sus miembros.

Nota. Principales razones por las que hay o no hay roles orientados a mantener el clima.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

7. Discusión

Varios son los asuntos que se pueden concluir tras entender las principales formas de organizarse de las startups evaluadas. Podríamos decir que definitivamente hay muchos factores que cambian de empresa a empresa (sobre todo de acuerdo con la etapa de madurez en la que se encuentran), pero también podemos encontrar elementos en común, que sin duda alguna las caracterizan y las agrupan en la forma en la que enfrentan los problemas de definición y asignación de roles dentro de la empresa.

Lo primero es mencionar que, aunque tienen diferentes objetivos, todas trabajan y alinean sus estrategias en pro del cumplimiento de los mismos. Utilizan metodologías similares para la planeación de actividades (OKRS, KPIS, SCRUM, SPRINTS, entre otros) y a partir de estas es que surge la asignación de tareas formales a los empleados. La definición de nuevos roles surge a medida que la empresa va creciendo, cuando se van cumpliendo los objetivos y cuando se ve la necesidad de abarcar nuevos sectores que antes no se tenían contemplados. Es así como principalmente, se da el proceso de definir un nuevo rol, por lo tanto, la mayoría de veces están enfocados en seguir cumpliendo objetivos de crecimiento (algunos de ellos muy alineados a las ventas).

Frente a la asignación de tareas formales, podemos decir que la gran mayoría de las startups tienen definidos espacios para la planeación de actividades (SPRINTS) y formalmente hay momentos para que los empleados socialicen lo que van a realizar y en lo que van a enfocarse. Todas tienen herramientas para la definición de dichas tareas (donde plasmarlas) y se deja que el seguimiento por parte de los líderes sea la forma más adecuada para garantizar que los empleados estén trabajando en lo que deben hacer. Sin embargo, para la validación de estas y para las metodologías de trabajo que se deben seguir para ejecutarlas, no es común que exista una sola forma de hacerlo. La mayoría de estas empresas confían en los propios criterios de los equipos de trabajo, para determinar la mejor manera de ejecutar las tareas formales. Frente a las tareas adaptativas, podemos decir que estas surgen de la

necesidad de tener que solucionar cosas urgentes (por lo general situaciones de cara al cliente) y al no tener protocolos claros de definición/ejecución de dichas actividades, se asignan sobre la marcha los roles que más cerca están del problema.

En el 86% de las startups evaluadas, más de la mitad de las personas encuestadas mencionan que no les alcanza el tiempo para hacer todo lo que deben hacer en el día. Esto ya muestra que, aunque son altos los esfuerzos que las empresas realizan para crear y asignar los roles, la ejecución de tareas en el día a día sigue estando limitada por otros factores que hacen que el tiempo para ejecutarlas no sea suficiente. Dentro del personal entrevistado en todas las startups, los empleados coinciden en nombrar las reuniones como la principal actividad que les quita tiempo y no les permite estar al día con sus funciones. Esto debido a que, en muchas ocasiones, son tareas que hay que ejecutar, pero no están planeadas o toman más tiempo del esperado. Cuando se les preguntaba a los directivos por los criterios para asignar las tareas a sus empleados, la mayoría de respuestas estaban encaminadas hacia el cumplimiento de metas, objetivos, indicadores, KPIs, entre otros; algunos ponían ejemplos de medibles, pero dentro de esos medibles y de esa asignación, no se evidencia como tareas las reuniones, que suman a dichos objetivos y no se entiende por qué no son incluidas como tal en la definición de actividades y entregables de los empleados. En otros casos, sí se contemplan, pero la planeación del tiempo estimado para estas es lo que no se realiza adecuadamente, incidiendo en la mala planeación de estas.

Entre las razones por las que a las personas dentro de las startups no les alcanza el tiempo para realizar sus tareas, figuran: tener que esperar la respuesta de otras áreas o compañeros para poder continuar con las tareas, atender otras prioridades que salen del día a día, y atender cambios sobre la marcha que son solicitados por externos. En las anteriores razones puede verse claramente dónde surge lo atípico para los empleados y se evidencia también que las startups no están lo suficientemente preparadas para que estas tareas puedan ejecutarse sin hacer que sus empleados se salgan del tiempo normal establecido para realizarlas. Sin

embargo, las startups tienen algunas herramientas para asegurarse de que las tareas que desempeñan en el día a día hagan parte de los roles y tareas formalmente asignados. Entre estas, se encuentran el seguimiento por parte del líder, involucrar a los equipos en la planeación semanal, socializar los medibles y los objetivos, utilizar metodologías de desarrollo (SCRUM), hacer seguimiento a las actividades en las herramientas de planeación, relacionar las tareas con los resultados esperados, alinearlas a los KPIs, definir tiempos y compromisos claros con los empleados, entre muchas otras. Los anteriores esfuerzos que realizan las empresas, si bien están definidos dentro de actividades formales, resultan no ser suficientes para garantizar la formalidad de las tareas, ya que sobre la marcha, aparecen tareas atípicas que pueden perfectamente afectar la planeación y la ejecución de las tareas formales.

Por otra parte, la asignación de las tareas, si bien obedece a tratar de cumplir los objetivos de la empresa, no siempre se realiza de la manera más adecuada. Según los empleados del 86% de las startups, existen otras formas de manejar los procesos (de asignación de roles y tareas) que permiten mejorar las relaciones entre los compañeros. Estos empleados plantean que actividades como mejorar la comunicación de los equipos, planear las tareas con más anticipación, realizar reviews de entregables más seguidos, generar más interacción entre las áreas de la empresa, realizar reuniones de retroalimentación, educar a los empleados en cuanto al tiempo destinado para las tareas, repartir el trabajo por igual a los miembros de la misma área, tener claro la capacidad de cada persona del equipo y, según esa capacidad, dividir y asignar las tareas, entre otras actividades, pueden hacer significativamente la diferencia a la hora de asignar las tareas.

En todas las empresas se destaca que se debe mejorar la comunicación, esto demuestra que no es el hecho de asignar tareas sino la forma en la que se comunican dichos procesos, aspecto que las startups deberían mejorar, de manera que esto no repercuta en las relaciones entre compañeros. Frente a la posibilidad de tener tareas adaptativas que generan tensión entre los empleados, no hay una tendencia clara de que esto pase o no al interior de las startups. En algunas de ellas

esto depende en gran medida de la manera en la que se hace dicha asignación y, en otras, de la forma en la que los empleados asumen dichas tareas. En ambos casos, y debido a las formas de organizarse que hemos encontrado, esto podría tener mayor o menor incidencia en las relaciones entre los empleados.

Cuando la asignación de tareas adaptativas genera tensión se debe, entre otras cosas, a tener que desempeñar tareas que tienen repercusión en otras áreas y no hay suficiente coordinación, tareas sin un responsable específico, asumir tareas que implican sobrecargas para los empleados, atender requerimientos de último minuto, cuando son tareas que no tienen nada que ver con el cargo, tareas que interfieren con el cumplimiento de actividades formales y tareas que no son del agrado de los empleados. Estas son las principales razones por las que puede haber tensión y generarse disgustos entre los empleados. Vemos cómo la comunicación termina siendo un factor clave en el manejo de dichas tareas. En las startups en las que las tareas adaptativas no causan tensión entre los empleados, se debe principalmente a que existe una buena comunicación entre los mismos, esto permite mucha más coordinación y, por ende, se evitan los disgustos. Otro aspecto que evita que exista la tensión es la disposición que tienen los empleados para ayudar, la colaboración, el servicio y el estar atento a resolver las cosas que se puedan necesitar, lo cual permite que el asumir estas tareas no sea un proceso tedioso. Ambos aspectos (comunicación y disposición de los empleados), se pueden relacionar, de cierta forma, con el clima de las empresas.

Por lo general y extrayendo un poco los resultados de las entrevistas, podemos decir que las startups tecnológicas no tienen una forma de organizarse que les evite tener tareas adaptativas, pero sí tienen dentro de su cultura y de sus comportamientos, muchas actitudes interiorizadas que esperan por parte de sus colaboradores, que terminan evitando que exista la tensión. Esto hace que el ambiente de trabajo y la disposición por parte de los mismos, sea adecuado, ya que, como se evidenció en los resultados, todos los empleados de las startups coinciden en resaltar que el ambiente de trabajo es positivo. Otro aspecto importante a evaluar es que la mayoría de los empleados de las startups, consideran que las tareas y las

actividades que desempeñan en el día a día tienen relación con el clima laboral de la empresa. Esto implica que, por ejemplo, los empleados desempeñen sus funciones asignadas en pro de un buen ambiente laboral.

Se evidencia que los empleados asumen que al desempeñar bien sus funciones y al tener buenos resultados en sus tareas, están permitiendo y facilitando que el ambiente de trabajo con sus compañeros sea mejor. Si bien entienden que no son tareas que les son formalmente asignadas, en su manera de actuar y relacionarse, aportan e inciden en la construcción del clima laboral. La colaboración, el buen trato, el cumplimiento de tareas y la comunicación son los factores que más se destacan como funciones adicionales que los empleados realizan y que, por ende, repercuten en el buen clima laboral. Sin embargo, y a pesar de que la mayoría reconoce que tienen incidencia en este aspecto, algunos otros empleados también mencionan que el clima laboral es simplemente una tarea que compete a otras áreas y que no tiene incidencia sobre este. Esto no termina siendo determinante para el clima, ya que no hay tampoco una directriz en la forma de organizarse que especifique que todos deben contribuir en este tema.

Frente al clima laboral y la percepción que los empleados tienen sobre este, es destacable que casi el 100% de los empleados de las siete startups evaluadas, consideran el clima laboral como algo positivo y bueno al interior de las empresas. Este, sin duda alguna, es uno de los aspectos que más caracteriza a las startups tecnológicas evaluadas, a pesar de que tiene retos que afrontar en términos de roles y tareas, pues la manera en que lo hacen repercute positivamente en el clima y en la percepción que sus empleados tienen. Hay muchas dinámicas que se hallan interesantes sobre este tema; la asignación de tareas, si bien en todos los casos no se realiza de la manera más adecuada (según sus empleados), esto no determina cómo los empleados se sienten al interior de la empresa. Algunos expresan que hay cosas por mejorar, pero esto no necesariamente repercute en el clima de la empresa ni en la manera de relacionarse que tienen los empleados. Las principales características que destacan los empleados sobre las startups y su clima laboral radican en la buena comunicación que hay entre los compañeros, destacan los

valores y la cultura de las mismas, y sentirse parte de una familia y de un lugar en el que son valorados y pueden crecer, así como la disposición que tienen todos a ayudar, la confianza que existe entre los empleados, el liderazgo destacado que existe, sentirse escuchado, el trato equitativo entre todos los empleados y el respeto por todos.

Lo anterior es un balance de lo que se encuentra en este tipo de empresas. Al intentar relacionar la forma de organizarse con el clima laboral, se reconoce que, aunque algunas formas son menos planeadas que otras, todas terminan incidiendo en un buen estado del clima y en la manera cómo los empleados lo perciben. Las startups evaluadas, se caracterizan también porque están en una etapa de crecimiento. Durante los últimos años han fortalecido sus productos y servicios y, por ende, han tenido que evaluar las soluciones que plantean para enfrentar el tema de asignación de tareas y de roles de la manera más adecuada.

Analizando el crecimiento en ventas de las compañías evaluadas, vemos una tendencia sostenida de crecimientos a doble dígito, año tras año en los últimos cinco años. Se encuentran como factores comunes el crecimiento de la empresa alrededor de un producto que inició como un mínimo producto viable, que se ha ido construyendo según las necesidades del mercado y el modelo de negocio Saas (Software as a service) en la mayoría de las startups estudiadas. Adicionalmente, factores externos como los efectos del Covid o la obligatoriedad de implementación de nuevas tecnologías, han estimulado la demanda de servicios de tecnología como los que ofrecen estas compañías.

En cuanto a la inferencia que tienen las diferentes formas de organizarse en el crecimiento en ventas de las empresas, se encuentra que el 100% de los encuestados consideran que el crecimiento en ventas sí se apalanca en las formas de organizarse que adopta la compañía. Esto ha llevado a las empresas a transformar sus estructuras en las diferentes etapas que han tenido, con el fin de responder a las necesidades del mercado y alcanzar un mayor crecimiento. Se evidencia que dicho efecto se genera en doble vía, ya que el crecimiento en ventas trae la necesidad de adaptar y especializar los roles para atender mejor a sus

clientes, y los roles especializados permiten a las compañías crecer más fácilmente. Dichos cambios en los roles y tareas se dan de acuerdo con la planeación estratégica de la compañía, la cual contempla objetivos de crecimiento claros y medibles. Encontramos que las compañías trabajan arduamente en la elaboración de KPIs y en la asignación de metas que les permitan realizar un seguimiento constante a los avances y así alcanzar los objetivos propuestos.

Otro hallazgo importante es que el 100% de los startups estudiadas encuentran una relación muy clara en tener un crecimiento en ventas y contar con un buen clima laboral en la compañía. Consideran que contar con un clima laboral adecuado es clave para lograr un crecimiento en ventas. Adicionalmente, un buen clima laboral es la base para lograr que los empleados trabajen en equipo, intercambien ideas y puedan tener un excelente desempeño. Por último, resaltan el clima laboral como un agente importante a la hora de atraer y retener el talento en las compañías. Por todo lo antes mencionado y para cumplir con el principal objetivo de esta investigación, nos permitimos presentar el siguiente cuadro de relacionamiento que resume las formas de organizarse encontradas, el comportamiento en las ventas y el clima laboral en las startups tecnológicas evaluadas.

Tabla 14

Relación entre la forma de organizarse, crecimiento en ventas y clima laboral

FORMAS DE ORGANIZARSE	CRECIMIENTO EN VENTAS	CLIMA LABORAL
<ul style="list-style-type: none"> ● Estructuras horizontales. ● Se crean nuevos roles en la medida en que se va creciendo. ● La asignación de tareas formales surge desde la creación y definición de roles, pero no permanecen fijas. ● No hay procesos estandarizados frente 	<ul style="list-style-type: none"> ● Crecimientos a doble dígito en los últimos cinco años. ● Modelo de negocio Saas. ● Crecimiento apalancado en el desarrollo del producto. ● Demanda estimulada por factores externos. ● Ventas apalancadas en 	<ul style="list-style-type: none"> ● De acuerdo con la percepción de los empleados, tienen muy buen clima laboral. ● Trabajan en un ambiente de mucho respeto. ● La opinión de todos los empleados cuenta. ● Hay mucha confianza. ● Hay mucha

a la forma de asignar tareas informales.

- Siempre hay tareas informales por realizar y en la mayoría de los casos surgen en el día a día.
- No hay patrones que permitan hacer seguimiento a las tareas informales.
- Tienen muchas herramientas y metodologías para asignar y evaluar las tareas formales.
- Los líderes de equipos son los responsables de evaluar y hacer seguimiento a las tareas.
- Los medibles de las tareas son más definidos en la medida en la que la empresa lleva más años en el mercado.

la labor de roles especializados en crecimiento.

- Objetivos de crecimiento medibles dentro de la planeación estratégica de la compañía.
- Percepción de relación directa entre las formas de organizarse, el clima laboral y el crecimiento en ventas de la compañía.

colaboración, todos están dispuestos a ayudar.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

8. Conclusiones

Por todos los elementos, resultados y análisis anteriormente presentados, se deduce que las startups tecnológicas de Colombia tienen desde su definición, muchas herramientas para seguir creciendo. Es evidente cómo sus modelos de negocios las han llevado, en poco tiempo, a demostrar tendencias de crecimiento claras y a seguir consolidando sus productos y servicios dentro de mercados cada vez más amplios.

Las startups tienen dentro de su forma de organizarse algunos elementos en común que posibilitan que la definición y asignación de roles y tareas al interior de las mismas, sean procesos, que si bien no están del todo establecidos, se ejecuten sin mayores inconvenientes. Es común encontrar que las acciones que se toman frente a este tema varían de acuerdo con el nivel de crecimiento que se va teniendo; es decir, al principio es muy fácil controlar, asignar tareas y hacer seguimiento a las mismas, pero en la medida en que los equipos son más grandes, surgen nuevos retos frente a este tema que se vuelve clave para aspectos como el clima y el relacionamiento que tienen los empleados.

Estas empresas están guiadas por muchas metodologías que les permiten definir sus objetivos y, a partir de aquí, es que se da el proceso de asignación de tareas formales. La gran mayoría busca orientar a sus equipos hacia la consecución de los objetivos y, por lo tanto, las tareas formales que se establecen y, que en gran parte se crean desde la definición del rol, están guiadas para la consecución de los mismos.

Sin embargo, es evidente que hay otros procesos donde no todo está definido y la necesidad de responder a lo urgente y a lo prioritario, hace que surjan otras actividades que deben ser realizadas y no están formalmente establecidas. Estas tareas que son del tipo informal no tienen procesos claros de ejecución ni de asignación dentro de las startups, generando en ocasiones situaciones controversiales entre los empleados (equipos o personas de diferentes áreas).

A pesar de lo anterior, se evidencia que la situación de asignar tareas informales, si bien en la mayoría de las veces termina repercutiendo en el tiempo que los empleados tienen para desempeñar sus funciones (les quita tiempo para lo formal), no terminan siendo relevantes para afectar el clima laboral dentro de las startups. Sus empleados reconocen que, aunque la forma de organizarse para enfrentar estos temas podría ser mejor, esto no implica que el clima se vea afectado. Esto como resultado de la colaboración, disposición de ayudar y compañerismo que los empleados de estas empresas perciben al interior de estas.

Finalmente, hay que resaltar que el clima en estas empresas es muy positivo para la ejecución de las tareas. Si bien la forma de organizarse plantea algunas formalidades y presenta herramientas para que el proceso de asignación de tareas sea el adecuado, los empleados entienden que, al estar en constante crecimiento, pueden surgir muchas cosas sobre la marcha que los obliga a desviarse un poco de lo formal. Aun así, esto no repercute en el clima, sino que, por el contrario, sigue facilitando que las relaciones entre compañeros y su percepción sobre la empresa, sean muy positivas.

Referencias

- Andersen, A. (1999). *Diccionario Espasa: Economía y Negocios*. Editorial Espasa Calpe.
- Blank, S. & Dorf, B. (2013). Capítulo. *El Manual del Emprendedor. La guía paso a paso para crear una gran empresa* (p. 144). Sotano.
- Confecámaras. (Septiembre 1 de 2016). Confecámaras Red de Cámaras de Comercio. Noticias. *Las cámaras de comercio y empresarios de todo el país dieron inicio a su reunión cumbre en la ciudad de Cartagena*. <https://www.confecamaras.org.co/noticias/467-las-camaras-de-comercio-y-empresarios-de-todo-el-pais-dieron-inicio-a-su-reunion-cumbre-en-la-ciudad-de-cartagena>
- Fernández Esteban, C. (Septiembre 6 de 2018). Las 10 razones principales por las que fracasan las startups. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.es/10-razones-principales-que-fracasan-las-startups-200444>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Universidad del Valle, *Cuadernos de Administración* (42), 43–61.
- Golan, P. (Julio 25 de 2014). ¿Qué es una startup? Su importancia y características. *Blogs de Shopify*. <https://www.shopify.com.co/blog/14934065-hablemos-sobre-startups-que-son-sus-caracteristicas-e-importancia>
- Gómez-Zuluaga, M. & Botero-Morales, J. (2016). Startup y spinoff: una comparación desde las etapas para la creación de proyectos empresariales. *Revista Ciencias Estratégicas*. 24, 365-378. <https://doi.org/10.18566/rces.v24n36.a7>.
- Hall, R. (1996). Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados. In *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados* (pp. 16-42). Editorial Prentice.
- IASCF. (2008). Definiciones. *Norma Internacional De Contabilidad 18 Ingresos de Actividades Ordinarias*. 7-8. http://nicniif.org/files/u1/NIC_18_0.pdf
- Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología Francisco José de Caldas. COLCIENCIAS (2007). *Las empresas de base tecnológica e innovadoras y su relación con los fondos de inversión en capital*.

<https://www.uis.edu.co/webUIS/es/investigacionExtension/propiedadIntelectual/documentos/3.pdf>

- Montoya Pineda, D. M. (2016). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. *Contexto*, 5, 141-152. <https://doi.org/10.18634/ctxj.5v.0i.657>
- Morgan, G. (1996). *Imágenes de la organización*. Ed. Alfaomega Grupo Editor.
- Puranam, P., Alexy, O., & Reitzig, M. (2014). What's "New" About New Forms of Organizing? *Academy of Management Review*, 39(2), 162–180. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0436>
- RAE. Real Academia Española (2014). *Diccionario de la lengua española*. Emprender. <https://dle.rae.es/emprender>
- Ries, E., (2011). Capítulo. *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua* (p.17). Crown Business.
- Rincón M., D., & Romero, M. G. (2002). Tendencias organizacionales de las empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 7(19), 355–374. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29001902>
- Szlaifsztein, G. (2009). El Diseño Organizacional. *Hipótesis y teoría de la organización*. El Cid Editor.
- Toffler, A. (1970). *El Shock del Futuro*. Plaza & Janes S.A. Editores.

Anexos

Anexo 1. Enlaces a entrevistas con directivos

- Entrevista a Alegra con Marisol López, Directora de Talento.
[https://eafit.sharepoint.com/sites/EntrevistasTrabajodegrado/Documentos compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FEntrevistasTrabajodegrado%2FDocumentos%20compartidos%2FGeneral%2FRecordings%2FGeneral%2D20211020%5F090432%2DMeeting%20Recording%2Emp4&parent=%2Fsites%2FEntrevistasTrabajodegrado%2FDocumentos%20compartidos%2FGeneral%2FRecordings](https://eafit.sharepoint.com/sites/EntrevistasTrabajodegrado/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FEntrevistasTrabajodegrado%2FDocumentos%20compartidos%2FGeneral%2FRecordings%2FGeneral%2D20211020%5F090432%2DMeeting%20Recording%2Emp4&parent=%2Fsites%2FEntrevistasTrabajodegrado%2FDocumentos%20compartidos%2FGeneral%2FRecordings)
- Entrevista a DataCRM con José Fernando Piraquive, Director Financiero.
[https://eafit.sharepoint.com/sites/EntrevistasTrabajodegrado/Documentos compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FEntrevistasTrabajodegrado%2FDocumentos%20compartidos%2FGeneral%2FRecordings%2FEntrevista%20DataCRM%2D20211021%5F140824%2DMeeting%20Recording%2Emp4&parent=%2Fsites%2FEntrevistasTrabajodegrado%2FDocumentos%20compartidos%2FGeneral%2FRecordings](https://eafit.sharepoint.com/sites/EntrevistasTrabajodegrado/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FEntrevistasTrabajodegrado%2FDocumentos%20compartidos%2FGeneral%2FRecordings%2FEntrevista%20DataCRM%2D20211021%5F140824%2DMeeting%20Recording%2Emp4&parent=%2Fsites%2FEntrevistasTrabajodegrado%2FDocumentos%20compartidos%2FGeneral%2FRecordings)
- Entrevista a Eventtia con Mauricio Palacio, CEO & Co-founder.
[https://eafit.sharepoint.com/sites/EntrevistasTrabajodegrado/Documentos compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FEntrevistasTrabajodegrado%2FDocumentos%20compartidos%2FGeneral%2FRecordings%2FEntrevista%20Eventtia%2D20211025%5F090610%2DMeeting%20Recording%2Emp4&parent=%2Fsites%2FEntrevistasTrabajodegrado%2FDocumentos%20compartidos%2FGeneral%2FRecordings](https://eafit.sharepoint.com/sites/EntrevistasTrabajodegrado/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FEntrevistasTrabajodegrado%2FDocumentos%20compartidos%2FGeneral%2FRecordings%2FEntrevista%20Eventtia%2D20211025%5F090610%2DMeeting%20Recording%2Emp4&parent=%2Fsites%2FEntrevistasTrabajodegrado%2FDocumentos%20compartidos%2FGeneral%2FRecordings)
- Entrevista a Finaktiva con Pablo Santos, CEO.
[https://eafit.sharepoint.com/sites/EntrevistasTrabajodegrado/Documentos compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FEntrevistasTrabajodegrado%2FDocumentos%20compartidos%2FGeneral%2FRecordings%2FEntrevista%20Finaktiva%2D20211022%5F070540%2DMeeting%20Recording%2Emp4&parent=%2](https://eafit.sharepoint.com/sites/EntrevistasTrabajodegrado/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FEntrevistasTrabajodegrado%2FDocumentos%20compartidos%2FGeneral%2FRecordings%2FEntrevista%20Finaktiva%2D20211022%5F070540%2DMeeting%20Recording%2Emp4&parent=%2)

Fsites%2FEntrevistasTrabajodegrado%2FDocumentos%20compartidos%2FGeneral%2FRecordings

- Entrevista a HackU con Sara Torres, Directora de Talento. [https://eafit.sharepoint.com/sites/EntrevistasTrabajodegrado/Documentos compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FEntrevistasTrabajodegrado%2FDocumentos%20compartidos%2FGeneral%2FRecordings%2FEntrevista%20HackU%2D20211021%5F123426%2DMeeting%20Recording%2Emp4&parent=%2Fsites%2FEntrevistasTrabajodegrado%2FDocumentos%20compartidos%2FGeneral%2FRecordings](https://eafit.sharepoint.com/sites/EntrevistasTrabajodegrado/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FEntrevistasTrabajodegrado%2FDocumentos%20compartidos%2FGeneral%2FRecordings%2FEntrevista%20HackU%2D20211021%5F123426%2DMeeting%20Recording%2Emp4&parent=%2Fsites%2FEntrevistasTrabajodegrado%2FDocumentos%20compartidos%2FGeneral%2FRecordings)

- Entrevista a Nominapp con Andrés Ángel, CEO & Co-founder. https://eafit-my.sharepoint.com/:v:/g/personal/datehortuv_eafit_edu_co/Eb3CxYw4OttKhDdCEfSOINUB00ZeJ5SKDJnPEY9dy07LcQ?isSPOFile=1

- Entrevista a Saludtools con Camilo Naranjo, CEO & Co-founder. [https://eafit.sharepoint.com/sites/EntrevistasTrabajodegrado/Documentos compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FEntrevistasTrabajodegrado%2FDocumentos%20compartidos%2FGeneral%2FRecordings%2FEntrevista%20Saludtools%2D20211026%5F180909%2DMeeting%20Recording%2Emp4&parent=%2Fsites%2FEntrevistasTrabajodegrado%2FDocumentos%20compartidos%2FGeneral%2FRecordings](https://eafit.sharepoint.com/sites/EntrevistasTrabajodegrado/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FEntrevistasTrabajodegrado%2FDocumentos%20compartidos%2FGeneral%2FRecordings%2FEntrevista%20Saludtools%2D20211026%5F180909%2DMeeting%20Recording%2Emp4&parent=%2Fsites%2FEntrevistasTrabajodegrado%2FDocumentos%20compartidos%2FGeneral%2FRecordings)

Anexo 2. Formato de Entrevista a Directivos

Objetivo: Identificar formas de organizarse con respecto a la asignación de tareas.

Las personas asignan ROLES y TAREAS. Las personas tienen ROLES y TAREAS, pero las personas asumen voluntariamente o no otras tareas y funciones adicionales.

Dirigido a: La primera parte a directivos. La segunda parte a directivos y a empleados de la base operativa.

¿Cómo están Organizados?

1. Cuéntenos un poco cómo está estructurada y organizada la empresa, áreas y en general, qué roles existen dentro de la empresa.
2. ¿A qué obedece la asignación de roles y tareas dentro de la empresa? ¿A la necesidad de crecimiento en ventas? ¿A mantener un adecuado clima laboral? ¿A la estrategia organizacional?
3. ¿Qué criterio usa para asignar los roles y las tareas a las personas que tiene a cargo?
4. Desde su rol directivo, cuéntenos recientemente ¿qué roles y tareas atípicas ha asignado, a quiénes y por qué?

Tareas Adaptativas

1. Cuéntenos si le alcanza el tiempo para hacer todo lo que tiene que hacer en el día a día y si no le alcanza, ¿por qué? ¿Qué es lo que le quita el tiempo o no le deja estar al día?
2. ¿Cómo asegura que las tareas que desempeña en el día a día hacen parte de los roles y tareas asignados formalmente?
3. ¿Considera que la asignación de roles y tareas tiene incidencia en el clima laboral o en las ventas de la empresa?

Anexo 3. Formato de Encuesta de Crecimiento en Ventas

Objetivo: Identificar crecimiento en ventas.

Dirigido a: Equipo administrativo.

Enlace: <https://forms.gle/xzyMt9pDJJg7XifZA>

Formas de organizarse en startups tecnológicas y su relación con el comportamiento en ventas y el clima laboral.

El objetivo de esta investigación es describir la forma de organizarse de las startups tecnológicas colombianas, con el propósito de explorar su relación con el comportamiento en ventas y el clima laboral.

Diligenciar el cuestionario le tomará aproximadamente 5 minutos. Al continuar, acepta la participación de manera voluntaria en esta investigación.

Sus datos solo serán usados para efectos del presente estudio y no serán compartidos con terceros o para fines diferentes.

Muchas gracias por brindarnos su tiempo:

Pregunta 1: Nombre de la Startup *

Pregunta 2: Nombre y Rol *

Pregunta 3: Ingresos (ventas) de la empresa en lo que va del 2021 *Por favor expresar cifra en pesos colombianos (si no tiene escriba N/A).

Pregunta 4: ¿Cuántos empleados hay en este momento en la empresa? *Por favor mencionar el dato correspondiente con la fecha de llenado de esta encuesta.

Pregunta 5: Ingresos (ventas) de la empresa en 2020 * Por favor expresar cifra en pesos colombianos (si no tiene escriba N/A).

Pregunta 6: ¿Con cuántos empleados contaba la empresa a finales de 2020? * Por favor mencionar el dato a finales de 2020.

Pregunta 7: Ingresos (ventas) de la empresa en 2019 * Por favor expresar cifra en pesos colombianos (si no tiene escriba N/A).

Pregunta 8: ¿Con cuántos empleados contaba la empresa a finales de 2019? * Por favor mencionar el dato a finales de 2019.

Pregunta 9: Ingresos (ventas) de la empresa en 2018 * Por favor expresar cifra en pesos colombianos (si no tiene escriba N/A).

Pregunta 10: ¿Con cuántos empleados contaba la empresa a finales de 2018? * Por favor mencionar el dato a finales de 2018.

Pregunta 11: Ingresos (ventas) de la empresa en 2017 * Por favor expresar cifra en pesos colombianos (si no tiene escriba N/A).

Pregunta 12: ¿Con cuántos empleados contaba la empresa a finales de 2017? * Por favor mencionar el dato a finales de 2017.

Pregunta 13: ¿Cuáles considera son las principales razones del crecimiento en ventas de la compañía? * Por favor explique su respuesta.

Pregunta 14: ¿Considera que el crecimiento en ventas se apalanca en las formas de organizarse propuestas dentro de la empresa? *

*Formas de organizarse = conjunto de soluciones que la empresa plantea para resolver problemas, alguno de estos problemas son: a. División de tareas, b. Asignación de tareas a los empleados. Por favor explique su respuesta.

Pregunta 15: ¿Considera que existe alguna relación entre el crecimiento en ventas y el clima laboral de la compañía? * Por favor explique su respuesta.

Pregunta 16: Desde la asignación de roles y tareas a los empleados ¿Qué medidas están tomando para asegurar un crecimiento en ventas para el siguiente año?

Anexo 4. Formato de Encuesta de Clima Laboral

Objetivo: Identificar clima laboral en las startups.

Dirigido a: Empleados de la base operativa.

Enlace: <https://forms.gle/9PusjEW6VwpEygsSA>

Clima Laboral - Startups

El objetivo de esta investigación es describir la forma de organizarse de las startups tecnológicas colombianas, con el propósito de explorar su relación con el comportamiento en ventas y el clima laboral.

Diligenciar el cuestionario le tomará aproximadamente 10 minutos.

Al continuar, acepta la participación de manera voluntaria en esta investigación.

Sus datos solo serán usados para efectos del presente estudio y no serán compartidos con terceros o para fines diferentes.

Muchas gracias por brindarnos su tiempo:

*Obligatorio

Pregunta 1: Nombre de la Startup *

Pregunta 2: Nombre y Rol *

Pregunta 3: Cuéntenos si le alcanza el tiempo para hacer todo lo que tiene que hacer en el día a día y si no le alcanza, ¿Por qué? ¿Qué es lo que le quita el tiempo o no le deja estar al día? (Describe esas actividades que pueden quitarle el tiempo)*

Por favor responda la pregunta lo más detalladamente posible.

Pregunta 4: ¿Cómo asegura que las tareas que desempeña en el día a día hacen parte de los roles y tareas que le fueron asignados formalmente? *

Por favor responda la pregunta lo más detalladamente posible (acciones o actividades que le permiten hacer dicho seguimiento a lo que le fue asignado).

**Roles y tareas formales corresponden a los que se asignan desde la definición del cargo, están establecidas las actividades que debe hacer su rol.

Pregunta 5: ¿Considera que hay alguna forma de manejar de manera diferente los procesos que permitan mejorar las relaciones entre los compañeros? *

Por favor responda la pregunta lo más detalladamente posible. *Por procesos se hace referencia a la división y asignación de tareas y de funciones que hace la empresa a sus empleados.

Pregunta 6: ¿Considera que hay roles y tareas adaptativas que generan tensiones entre los compañeros? ¿O entre áreas de trabajo? *

Por favor responda la pregunta lo más detalladamente posible. ** Por tareas adaptativas se entiende tareas que no son formales, sino que se asignan o surgen del día a día (se adapta al rol y surgen de alguna necesidad).

Pregunta 7: ¿Considera que los roles y tareas que le fueron asignadas formalmente tienen relación con el clima laboral de la empresa? *

Por favor responda la pregunta lo más detalladamente posible. *Argumentar su respuesta, en caso de que sea positiva, especificar a qué le apuntan sus funciones dentro de la organización.

Pregunta 8: ¿Cuál es su percepción sobre el clima laboral que hay dentro de la empresa?*

Por favor responda la pregunta lo más detalladamente posible.

Pregunta 9: ¿Desempeña alguna tarea o rol orientado a mantener un buen clima laboral dentro de la compañía? ¿Es un rol formal o informal? *

Por favor responda la pregunta lo más detalladamente posible. Rol formal: asignado en la definición del cargo. Rol Informal: surge de las necesidades de la organización y de las actividades del día a día.

Pregunta 10: Por favor compártanos sus datos de contacto (correo, celular), así podemos comunicarnos con usted en caso de requerir alguna información adicional.