



ANA LUCIA VILLAR
Pontificia Universidad Católica del Perú
ana.villarc@pucp.edu.pe

1. INTRODUCCION

Actualmente, las instituciones de educación superior venimos impulsando activamente nuevas estrategias innovadoras para nuestra internacionalización, tanto para el desarrollo de competencias globales de nuestros estudiantes como para cumplir con los estándares de los procesos de acreditación (GOTO; GUTIÉRREZ-GÓMEZ, 2023; MARTINEZ-HAGUE; TORRES, 2024). Ante esta realidad, el Aprendizaje Internacional Colaborativo en Línea (COIL por sus siglas en inglés) ha cobrado especial relevancia como alternativa flexible, inclusiva y transformadora; la metodología COIL es una estrategia pedagógica que integra la colaboración internacional en la educación superior conectando a estudiantes y docentes de diferentes países, realidades y culturas a través de la tecnología para fomentar una experiencia de aprendizaje compartida. La metodología COIL tiene un reconocimiento cada vez mayor como el camino hacia la internacionalización de la educación superior por su capacidad de generar trabajo conjunto y aprendizaje colaborativo sin los elevados costos de traslados a nivel internacional, en América latina se convierte en una estrategia viable y altamente valorada por las posibilidades de intercambio y colaboración. El modelo COIL permite que el aprendizaje se dé a nivel de los alumnos pero de manera muy importante también entre docentes, quienes deben de colaborar para desarrollar contenidos y alinear enfoques teóricos, conceptos y posiciones en aras de generar una experiencia de aprendizaje valiosa (AL-FATTAL, 2025; PETROVA; GELDRES PIUMATTI; CANSECO CASTRO DE STEFFEN; LUCHO LINGÁN, 2022).

Este artículo presenta la experiencia concreta de COIL desarrollada entre dos universidades brasileñas, la Universidad Federal de Santa Catarina y la Universidad de Frontera del Sur, y una peruana, la Pontificia Universidad Católica del Perú, en las cuales se implementó por primera vez un curso COIL con un enfoque de investigación aplicada y comparativa. El curso fue diseñado e impartido de forma colaborativa por docentes de las escuelas de administración de empresas de las tres universidades en 2024. La etapa de diseño duró aproximadamente 8 meses y el curso se desarrolló durante los siguientes 7 meses. Durante esta experiencia participaron cinco grupos de estudiantes internacionales, cada grupo estuvo formado por dos alumnos de Brasil y dos de Perú quienes tuvieron como objetivo desarrollar investigaciones en casos de estudios sobre la percepción de un tema de gestión de personas como es el Employer Branding en pequeñas empresas de ambos países. Esta fue una experiencia innovadora pues no solo se enfocó en la colaboración internacional en un curso regular, sino también en la realización de investigaciones a nivel de pregrado, supervisadas por profesores de tres universidades sin encontrar antecedentes de este tipo de aplicación de la metodología COIL en América Latina. Más allá de los hallazgos específicos de dichas investigaciones, el valor principal de esta experiencia radica en el proceso pedagógico compartido, el desarrollo de competencias globales, el conocimiento intercultural, la internacionalización del currículo de las universidades participantes y el desarrollo de conocimiento sobre la gestión de personas en América Latina.

Consideramos que esta experiencia aplicando la metodología COIL permitió ampliar sus horizontes originales y demostró su flexibilidad al permitir el intercambio de diferentes experiencias y metodologías, donde los estudiantes pudieron comparar contextos diferentes a los que conocían, entendiendo nuevos puntos de vista, culturas y experiencias; al mismo tiempo que se generaba la oportunidad para una mayor investigación colaborativa en Latinoamérica. Considerando que la investigación internacional es escasa en América Latina, en parte debido a los altos costos, la escasa interacción entre instituciones universitarias y la inercia de la investigación regional, la oportunidad que ofreció el curso COIL mostró ser una excelente experiencia para que instituciones colaboren en la creación de conocimiento aplicado al contexto y las tendencias en la región, el intercambio de experiencias, la identificación de similitudes y diferencias, y la colaboración académica regional. Por otro

lado, para los investigadores involucrados (estudiantes y docentes), presenta múltiples ventajas como el intercambio de experiencias y conocimientos, la creación y mejora de contactos entre académicos y profesionales a nivel regional, y la apertura de nuevas perspectivas y maneras de afrontar los retos académicos, a pesar de la escasez de recursos, ya que es una herramienta de rápida aplicación, bajo costo y simplicidad de procesos. Podemos afirmar que la metodología COIL se convierte en una herramienta para dinamizar la investigación académica en la región latinoamericana.

Como parte de esta experiencia COIL los equipos de estudiantes desarrollaron proyectos de investigación basados en casos de estudio de pequeñas empresas en sus países enfocados en explorar las percepciones de trabajadores sobre el Employer Branding. Este documento busca presentar el proceso desarrollado por uno de los grupos internacionales, compuesto por estudiantes de Brasil y Perú, quienes abordaron una problemática común de ambos países, la dificultad de las startups¹ para atraer y retener talento humano. Esta investigación tuvo como objetivo: “Analizar y comparar las prácticas de Employer Branding y su relación con la intención de permanencia del personal de startups de marketing en Perú y Brasil en 2024”.

En este artículo se presenta el proceso vivido por uno de los grupos internacionales de Perú y Brasil cuyo trabajo es un ejemplo de los logros y desafíos pedagógicos que puede tener la aplicación de la metodología COIL. A través del análisis de una problemática compartida como es la retención del talento en startups, este equipo internacional y los docentes que trabajamos con ellas desarrolló una investigación comparada que no solo aportó al conocimiento contextual de ambos países, sino que fortaleció sus competencias globales, interculturales y académicas, confirmando el potencial de la metodología COIL como herramienta de internacionalización curricular y de investigación en América Latina. Finalmente, este artículo propone extraer aprendizajes clave de la experiencia, útiles para la replicabilidad de iniciativas similares en América Latina.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 INTERNACIONALIZACIÓN DEL CURRÍCULO EN AMÉRICA LATINA

La metodología COIL representa un aporte significativo a la internacionalización del currículo en la educación superior latinoamericana, al facilitar el intercambio cultural y fortalecer el desarrollo de competencias globales tanto en estudiantes como en docentes. Con el uso de plataformas digitales el COIL permite generar experiencias de movilidad virtual, donde los estudiantes trabajan junto a pares de otros contextos culturales sin salir de sus universidades de origen. De esta manera, no solo se amplía el alcance de su formación universitaria, sino que también responde a una tendencia global en la educación superior que busca integrar de manera estructural las perspectivas internacionales (CARDOSO; DUARTE; SILVA; FARDILHA, 2024; GARIZURIETA-BERNABE; PRAKASCHANDRA, 2024; MARTÍNEZ, 2022). El modelo COIL, de manera complementaria también ayuda a que las universidades respondan a las exigencias de los marcos de acreditación internacional, que promueven la incorporación de enfoques interculturales y competencias globales en el currículo. Este alineamiento con estándares internacionales ayuda a las universidades latinoamericanas a obtener reconocimiento y credibilidad internacionales, así como la posibilidad de establecer alianzas y convenios con universidades extranjeras, lo que facilita el intercambio de estudiantes y docentes, así como proyectos de investigación colaborativos. La metodología COIL se convierte en un mecanismo para brindar acceso a diversos recursos educativos y experiencias de aprendizaje y ayuda a superar las barreras geográficas y

¹Organización pequeña cuya principal característica es la generación de innovación, ya sea con sus productos o servicios, mediante sus procesos, o con su modelo de negocio (RIES, 2011; KONSEK, 2019)

económicas tan presentes en la educación en latinoamérica (DE WIT, 2005; GAYTÁN-OYARZUN CRAVIOTO-TORRES; MEZA; ZARCO, 2022; GONZÁLEZ; AMBRIZ, 2013).

2.2 EL MODELO COIL COMO ESTRATEGIA PEDAGÓGICA

El Aprendizaje Colaborativo Internacional en Línea (COIL, por sus siglas en inglés) es una metodología educativa que permite conectar a estudiantes y docentes de diferentes países a través de plataformas virtuales para trabajar en conjunto en un mismo curso. Se diferencia de otras formas tradicionales de internacionalización, pues su base está en la colaboración entre cursos de distintos contextos culturales, con un enfoque claro en el aprendizaje intercultural, el trabajo en equipo y el desarrollo de competencias globales. El modelo COIL se ha consolidado como una estrategia de internacionalización particularmente adecuada para el contexto latinoamericano, al ofrecer una opción accesible y viable que no depende de la movilidad física ni de los costos logísticos que esta conlleva (ANDRADE PÉREZ; MÉNDEZ-ROMERO, 2022; CRAWFORD; FOWLER; DOSCHER; HAUG, 2021).

Mediante el uso de tecnologías digitales, hoy es posible conectar aulas de diversos países para trabajar de forma colaborativa en torno a desafíos comunes, integrando así distintas perspectivas culturales (RODRIGUES, 2023). Este tipo de experiencias forma parte de lo que se conoce como “internacionalización en casa”, ya que brinda una vivencia internacional sin necesidad de desplazarse (BŁACH; KLIMONTOWICZ, 2024). Uno de sus beneficios que aporta mayor valor es la posibilidad de desarrollar habilidades interculturales por medio del contacto directo entre estudiantes de contextos diversos, quienes comparten ideas y construyen aprendizajes conjuntos a partir de sus diferencias (BERNABÉ; PRAKASCHANDRA, 2024).

Además, el enfoque COIL fortalece competencias globales como la comunicación efectiva, la colaboración a distancia, la resolución de problemas y la gestión de proyectos en contextos diversos y en constante cambio, habilidades clave para la formación profesional actual (CRAWFORD; FOWLER; DOSCHER; HAUG, 2021; BŁACH; KLIMONTOWICZ, 2024). A diferencia de modelos educativos más tradicionales, COIL se basa en la independencia geográfica, permitiendo que la colaboración internacional ocurra sin que sea necesaria la presencia física (VAHED, 2024). También se caracteriza por promover entornos de aprendizaje colaborativos, donde los estudiantes trabajan en equipo, a diferencia del enfoque más individualista que prevalece en otras metodologías (RODRIGUES, 2023).

Uno de los aportes distintivos del COIL es la integración perspectivas culturales y académicas diversas a través de cursos co-diseñados y co-dictados por docentes de distintas universidades y países. Esta coenseñanza internacional hace posible que los contenidos y actividades se adapten a realidades variadas, lo que enriquece la experiencia de aprendizaje para los estudiantes y fomenta el aprendizaje mutuo también entre docentes (INGRAM; MONROE; WRIGHT; BURRELL; JENKS; CHEUNG; FRIEDMAN, 2021). Además, al trabajar de forma colaborativa en proyectos con sus pares de otras culturas y contextos, los estudiantes desarrollan su competencia intercultural y mejoran su capacidad para comunicarse eficazmente en entornos multiculturales. También refuerzan habilidades como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y el uso de herramientas digitales; así como fortalecen su confianza y apertura al uso de una segunda lengua en entornos académicos (JAIN, 2022; ZAPATERO; VALLE; LEÓN, 2022).

Si bien el modelo COIL ofrece múltiples ventajas, también presenta desafíos importantes relacionados con el diseño instruccional, la coordinación entre zonas horarias, las barreras lingüísticas y las brechas tecnológicas, además de exigir a los docentes el desarrollo de nuevas competencias pedagógicas y la asunción de tareas administrativas adicionales (BERNABÉ; PRAKASCHANDRA, 2024; BŁACH; KLIMONTOWICZ, 2024). Uno de los principales retos al implementar un modelo COIL radica en las diferencias entre los estilos

pedagógicos y las exigencias institucionales de cada universidad. Estas divergencias pueden dificultar la coordinación y el logro de objetivos comunes. Enfrentar estos desafíos requiere una planificación cuidadosa, disposición al diálogo intercultural y un compromiso activo de colaboración entre docentes, estudiantes e instituciones (GAYTÁN-OYARZUN et al., 2022; VAHED, 2024; ZHU et al., 2023).

Aunque estas barreras existen, el modelo COIL ha demostrado ser una herramienta valiosa para enriquecer la educación superior a través de experiencias de aprendizaje internacional sin necesidad de movilidad física. Esta modalidad no solo permite conectar aulas de diferentes países, sino también desarrollar competencias globales como el trabajo en equipo, la comunicación intercultural y la capacidad de adaptarse a diferentes realidades. En este sentido, COIL representa una estrategia pedagógica innovadora que impulsa la internacionalización del currículo con un enfoque inclusivo, activo y colaborativo. Su implementación en América Latina cobra especial relevancia, ya que ofrece alternativas viables frente a las limitaciones estructurales que enfrentan muchas instituciones de la región. Con base en estos principios, se diseñó y ejecutó la experiencia COIL que se presenta en el siguiente capítulo, integrando teoría, práctica e investigación en un entorno latinoamericano.

3. METODOLOGÍA

El curso COIL desarrollado en conjunto por la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidade Federal de Santa Catarina y la Universidade Federal da Fronteira Sul tuvo como principal objetivo pedagógico impulsar la internacionalización del currículo a través del diseño y desarrollo de un proyecto de investigación aplicada y comparada sobre el Employer Branding (EB) en distintos contextos organizacionales. El curso buscó que los estudiantes pudieran identificar y analizar realidades empresariales, socioeconómicas y culturales diferentes a las propias, trabajando en equipos binacionales para investigar cómo se gestionan las estrategias de atracción y retención de talento en pequeñas empresas de Perú y Brasil. A partir de una problemática compartida —la dificultad para retener talento en startups— los equipos desarrollaron diagnósticos, estudiaron modelos de EB, aplicaron herramientas de investigación científica y elaboraron estudios de caso en ambos países. Además del desarrollo de habilidades de análisis comparado, el proyecto promovió el uso de una lengua extranjera y el trabajo intercultural, facilitando así una experiencia formativa integral, orientada a fortalecer competencias globales y académicas clave para su futuro profesional. El curso en Perú denominado Seminario de Investigación 2 es un curso obligatorio de la FGAD cuyo objetivo es desarrollar el 80% de la tesis de investigación con la cual los alumnos al terminar sus estudios pueden sustentar y obtener la licenciatura en gestión. Por otro lado, el curso en las universidades brasileñas fue un curso electivo abierto a alumnos de pregrado y posgrado enfocado en la investigación en temas de gestión de personas.

3.1 DISEÑO CONJUNTO Y PLANIFICACIÓN DOCENTE

El diseño de este curso COIL comenzó en octubre de 2023 con una propuesta inicial del profesor Marcos Dalmau (UFSC), dirigida a los profesores Gonzalo Merino y Paloma Martinez-Hague (PUCP), para desarrollar una experiencia de aprendizaje internacional bajo esta metodología, vinculando a estudiantes y docentes de Brasil y Perú. A diferencia de otras iniciativas COIL, desde el inicio se planteó un enfoque innovador: diseñar un curso basado en la investigación aplicada y comparativa, que permitiera a los equipos binacionales desarrollar investigaciones académicas sobre un eje común en el campo de la gestión de personas. Esto se tradujo en el ingreso de los profesores Merino y Martinez-Hague al NUPERH (Núcleo de Pesquisas em Recursos Humanos de la UFSC), lo que facilitó la articulación académica entre los dos países.

En las primeras reuniones, a través de correos electrónicos y encuentros virtuales, se discutieron distintas posibilidades temáticas. Luego de una primera revisión de literatura y tras integrar al equipo a la profesora Kelly Benetti (UFFS), se acordó trabajar sobre el concepto de Employer Branding como eje articulador de los proyectos. Esta decisión se basó en su relevancia creciente en América Latina, particularmente para las pequeñas y medianas empresas, que enfrentan serios desafíos para atraer y retener talento en entornos altamente competitivos y limitados en recursos (DUQUE-RENGEL; TÚÑEZ-LÓPEZ; MAZZA, 2024). En una segunda etapa de trabajo, se decidió enfocar la investigación en startups y pequeñas empresas, tras constatar en ambas realidades (Perú y Brasil) el alto porcentaje de estas y la escasa literatura aplicada a sus características y realidades (LAVCA, 2023; PECAP, 2023). Esta elección permitió que los estudiantes investigaran contextos con alta complejidad y poca visibilidad académica, generando conocimiento desde y para la región.

A partir de marzo de 2024 se convocó, de manera voluntaria, a estudiantes interesados en trabajar el tema. La convocatoria fue respondida por diez estudiantes de Perú y seis de Brasil, con quienes se inició un proceso formativo basado en reuniones mensuales, lectura de textos clave y exploración inicial del tema. En paralelo, el equipo docente participó del Curso-Taller “Diseño de Proyectos Empleando la Metodología COIL” organizado por el Instituto de Docencia Universitaria (IDU) de la PUCP, del 20 de mayo al 10 de junio de 2024. Este taller fue clave para estructurar formalmente el curso, construir el sílabo y adaptar los objetivos de aprendizaje a las competencias interculturales y de investigación propias del enfoque COIL. Como producto final, se presentó la propuesta académica del curso ante las tres universidades. A nivel institucional, se realizaron las gestiones necesarias para oficializar el curso bajo esta metodología. En la PUCP se aprobó una versión particular del curso “Seminario de Investigación 2”, mientras que en las universidades brasileñas se propuso como curso de extensión. Desde un inicio, se acordó trabajar mediante plataformas virtuales (Zoom y Google Drive), y de manera colaborativa tanto entre docentes como con estudiantes, en espacios compartidos y documentos coeditados.

Esta etapa de diseño culminó con el inicio del semestre académico 2024-2, con 25 estudiantes oficialmente matriculados en los cursos de sus respectivas universidades y el sílabo validado en las tres instituciones participantes.

3.2 ELECCIÓN DEL TEMA, PROBLEMÁTICA Y CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO

El primer paso en este proceso de investigación colaborativa fue identificar una problemática conjunta que afecte a empresas en Perú y Brasil, así fue como identificamos la importancia de las empresas startups para las economías de Perú y Brasil, específicamente en Lima y Florianópolis, su crecimiento acelerado en los últimos años y la dificultad para atraer y retener talento frente a las grandes empresas (GÓMES, 2024; HUBIFY, 2023; PECAP, 2023). Principalmente, por la naturaleza dinámica de las empresas que se traduce en la necesidad de resultados inmediatos y genera una alta presión de trabajo, la percepción de ser empresas volátiles y de alto riesgo, aunado con incertidumbre sobre las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, los estilos de liderazgo muy enfocados en los temas tecnológicos y poco en la gestión de personas, la falta de reconocimiento, compensaciones y beneficios producto de los recursos limitados que tienen este tipo de empresas en sus primeras etapas de vida (LEWIS; SOROÑGON, 2022; PURI, 2019; SULLIVAN, 2018; URIBE, 2020). Esta situación se hace aún más problemática pues diversos autores resaltan la necesidad de las startups, sobretodo en sus fases iniciales, de contar con talento que contribuya a desarrollar el negocio con un alto grado académico, experiencia gerencial, profesionalismo y competitividad (AAMOUCKE, 2016; ALMUS, 2002; BAPTISTA; KARAÖZ; MENDONÇA, 2014; COLOMBO, 2010; MUKUL; SAINI, 2021).

Dentro de esta problemática, la retención del talento que ha formado parte de la constitución de la startup, que conoce los procesos, la tecnología y los productos se hace crucial. Es por esta razón que la investigación conjunta identificó el Employer Branding o Marca Empleadora como la estrategia de gestión de talento que podía ayudar a las startups en su esfuerzo de retener a sus principales talentos. El concepto de Employer Branding nace en el artículo de los investigadores de marketing Tim Ambler y Simon Barrow en 1996 que la definen como el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos relacionados a un puesto e identificados con una empresa (AMBLER; BARROW, 1996). En estos casi 30 años el concepto de marca empleadora se ha posicionado como una de las estrategias más efectivas para retener a los mejores talentos dentro de la organización así como lo resaltan dos estudios sobre marca empleadora en los últimos 20 años (RESHMA; VELMURUGAN, 2024; SRIVASTAVA; SHUKLA; TRIPATHI; SRIVASTAVA, 2018). Es así que la investigación buscó analizar y comparar las prácticas de Employer Branding que dos startups de marketing, una en Perú y la otra en Brasil, desarrollaban y su relación con la intención de permanencia del talento basándose en el compendio de atributos de Employer Branding presentado por MARTINEZ - HAGUE (2021). El Employer Branding, como estrategia, también se compone de atributos, los cuales, según MARTINEZ-HAGUE (2021), pueden ser agrupados en cuatro grupos: atributos económicos, funcionales, psicológicos y organizacionales. En este sentido, dichas estrategias, que se tangibilizan en prácticas, generan un efecto en la retención del personal. En principio, como señalan MARTÍN Y HORSTMANN (2017), el Employer Branding mejora la satisfacción del empleado y su compromiso, y si este se continúa estimulando, se consigue que los empleados interioricen los valores y objetivos de la empresa. A su vez, genera mayor motivación para la realización de las actividades laborales, lo que conduce a un mejor rendimiento, y, por ende, sumado a la satisfacción, se reduce el nivel de rotación. Esta disminución en la fluctuación de personal que entra y sale, contribuye también a reducir los costos relacionados a los procesos de reclutamiento y selección en los que se suele incurrir cuando el personal está siendo renovado constantemente y permite optimizar el rendimiento general de la organización (MARTÍN; HORSTMANN, 2017).

El marco teórico de la investigación se fundamenta en el modelo de Employer Branding propuesto por MARTÍNEZ - HAGUE (2021), quien agrupa los atributos de la marca empleadora en cuatro categorías clave: económicos, funcionales, psicológicos y organizacionales. Cada una de estas dimensiones integra elementos específicos que inciden en la percepción del empleador. Los atributos económicos incluyen un pago superior al promedio, recompensas equitativas y seguridad laboral; los funcionales consideran oportunidades de desarrollo personal y profesional; los psicológicos destacan la posibilidad de aplicar competencias, un clima laboral positivo y una cultura organizacional sólida; y los organizacionales comprenden el posicionamiento de la empresa, su internacionalización y la reputación de sus marcas asociadas.

A partir de este modelo integral, se construyó un marco teórico compartido que permitió identificar las variables más relevantes para analizar el Employer Branding en startups. Como parte del proyecto COIL, se desarrolló un trabajo inicial junto con la investigadora Keani Gómes, en el cual se identificaron las dimensiones propuestas en su investigación y se adaptaron al contexto de startups tecnológicas en ambos países. Posteriormente, estas dimensiones se contrastaron con marcos teóricos como los de AMBLER Y BARROW (1996), BERTHON, EWING Y HAH (2005), SHANMUGAM Y KRISHNAVENI (2016) Y TANWAR Y PRASAD (2016), cuyas categorías aportaron elementos complementarios. Así, se identificaron puntos en común entre al menos tres de estos modelos, los cuales sirvieron de base para seleccionar las variables finales de análisis.

Como resultado, se definieron seis dimensiones para esta investigación: política salarial y recompensas, beneficios para el equilibrio trabajo-vida, línea de carrera, clima y

cultura organizacional, evaluación de desempeño y reconocimiento, y formación y desarrollo de competencias. Estas variables reflejan los factores más comunes y significativos identificados en los modelos revisados y, además, se adaptan de manera pertinente al contexto dinámico de las startups. Finalmente, el conjunto de estas dimensiones fue revisado y validado en conjunto con los docentes miembros del NUPERH, quienes ofrecieron retroalimentación conceptual y metodológica.

El carácter colaborativo del proyecto se manifestó también en el proceso de adaptación y validación lingüística y conceptual del marco. Este fue traducido tanto al español como al portugués, con el fin de asegurar una comprensión compartida. Asimismo, en una segunda etapa de la investigación se trabajó de forma conjunta con las investigadoras Mariângela de F. Alves Tassi Sartoretto y Lili Carla Simioni, de la Universidade Federal da Fronteira Sul, quienes aportaron observaciones clave sobre la aplicabilidad de las variables al entorno brasileño. Esta colaboración permitió afinar las definiciones y ajustar los instrumentos a las realidades de ambos contextos, asegurando que el marco sea coherente, aplicable y útil para el análisis comparativo.

La construcción teórica realizada por las estudiantes demuestra el valor del COIL como estrategia no solo para fomentar la internacionalización del currículo, sino también para desarrollar competencias investigativas en temas emergentes. Este proceso validó la capacidad de estudiantes de pregrado de generar conocimiento contextualizado en diálogo con investigadores y docentes de distintas realidades.

3.3 METODOLOGIA DE INVESTIGACION Y CASOS DE ESTUDIO

Se estableció como objetivo de la investigación analizar y comparar las prácticas de Employer Branding y su relación con la intención de permanencia del personal de startups en Perú y Brasil. Dada la novedad de esta línea de investigación (PASCO; PONCE, 2018), se optó por un alcance exploratorio, centrado en la comprensión a profundidad del fenómeno, más que en la generalización de resultados. Por ello, se adoptó un enfoque cualitativo, cuya naturaleza iterativa permitió ajustar los instrumentos de recolección durante el proceso.

En primera instancia, se diseñaron cuestionarios para los colaboradores y guías de entrevista para los gerentes. No obstante, al identificar temas emergentes que enriquecían al estudio, se decidió modificar los instrumentos para la siguiente fase de recolección. De esta forma, el estudio se estructuró en dos etapas. La primera etapa se desarrolló durante marzo a julio de 2024. Después de la revisión de la bibliografía (AMBLER Y BARROW, 1996; BERTHON; EWING Y HAH, 2005; MARTÍNEZ - HAGUE, 2021), se recopilaron las principales fuentes para elaborar las primeras herramientas. Estas se construyeron sobre la base de los instrumentos aplicados por GÓMES (2024), quien inició el estudio desde Brasil. En colaboración con el NUPERH, se validaron y mejoraron las dos herramientas a utilizar: una guía de entrevista semi estructurada para aplicar a la gerencia y un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas para recabar información sobre los colaboradores. A partir de ello, se adaptaron los instrumentos para el caso peruano, considerando la traducción de portugués a español. El primer caso de estudio en Brasil fue Monking, una startup enfocada en el marketing de pequeñas y medianas empresas (GÓMES, 2024). Su propuesta principal es ser una plataforma de comunicación, experiencias y negocios (MONKING, 2024). Para la selección de la organización en Perú, se consideró adecuado que, además de cumplir los criterios previamente seleccionados, la startup debería presentar un enfoque similar al brasileño. De esta manera, se facilitaría la comparación entre organizaciones. Así, se eligió a la startup Beta, dedicada a las relaciones públicas y marketing, y enfocada en crear estrategias organizacionales y a la comunicación con impacto. Con respecto a los sujetos de estudio, en el caso de Brasil, Gómes realizó una entrevista al CEO de la startup y 9 cuestionarios a los

colaboradores; por su parte, en el caso peruano, se realizaron dos entrevistas con la directora y se aplicó los cuestionarios a 8 colaboradores.

Durante el análisis de información recopilada en la primera etapa, se identificaron hallazgos relevantes que permitieron optimizar los instrumentos de recolección. Así también, con la experiencia de la primera recolección, fue posible tomar decisiones para mejorar este proceso. Dichas modificaciones, lejos de ser un obstáculo, enriquecieron el proceso investigativo. Con estos ajustes, se inició la segunda etapa del proyecto, la cual fue desarrollada durante agosto hasta noviembre de 2024, periodo del curso COIL. Para esta fase, se estableció una colaboración con un nuevo equipo de Brasil, conformado por Sartoretto y Simioni. En colaboración con el nuevo equipo de investigadoras, así como con los profesores del NUPERH, se reestructuraron las primeras herramientas. El objetivo era aplicar estos instrumentos refinados en dos nuevos casos de estudio. Como segundo caso brasileño, Sartoretto y Simioni trabajaron con la startup Alfa, una organización B2B que ofrece una plataforma de atención psicológica online. Dicha plataforma se enfoca en el bienestar emocional y le ofrece a las empresas soluciones para prevenir el burnout y mejorar la productividad en sus equipos. De igual forma, la selección de organizaciones mantuvo los criterios iniciales, además de buscar homogeneidad en los enfoques de las startups para facilitar la comparación. En el caso peruano, se colaboró con la startup Kunan Salud, una healthtech B2B que ofrece el servicio de telemedicina. Así, las organizaciones clientes de Kunan Salud le ofrecen a sus colaboradores como beneficio el acceso a la plataforma. Por ello, el objetivo de esta startup es “promover el bienestar de tus colaboradores y familiares” (KUNAN SALUD, 2024). Con respecto a la aplicación, el equipo peruano realizó dos entrevistas con el CEO de la startup y 12 colaboradores respondieron el cuestionario; por su parte, las pares de Brasil realizaron dos entrevistas a la gerencia y, aunque inicialmente se planificó obtener 10 respuestas de los colaboradores, solo se obtuvo 3. Dicha baja tasa de respuesta fue una de las principales limitaciones para obtener un resultado más robusto. Pese a ello, la diversidad de los datos, que combina la perspectiva gerencial con la percepción de los colaboradores, permitió un análisis multidimensional del fenómeno estudiado.

Tras finalizar la recopilación de datos, cada equipo procedió a analizar de manera independiente los casos correspondientes a cada etapa de investigación. Dado el carácter cualitativo del estudio, se implementó un análisis de contenido para procesar tanto las transcripciones de las entrevistas como las respuestas abiertas de los cuestionarios. El proceso analítico siguió una estructura procesiva. En un inicio, se empleó la técnica de codificación abierta para descubrir las categorías iniciales, como sugiere la literatura (AURINI, 2016; HERNÁNDEZ; FERNÁNDEZ; BAPTISTA LUCIO, 2014). Posterior al análisis emergente, se avanzó con la codificación axial, técnica que permitió establecer patrones entre las categorías identificadas (HERNÁNDEZ; FERNÁNDEZ; BAPTISTA LUCIO, 2014). La fase final consistió en la integración y agrupación de códigos en dimensiones temáticas más amplias e interpretativas, alinéandose al enfoque propuesto por AURINI, HEATH Y HOWELLS (2016).

Es importante destacar que este proceso del equipo peruano se complementó con reuniones periódicas de trabajo entre los equipos binacionales, donde se contrastaron y discutieron los hallazgos parciales. Dicha práctica colaborativa no solo enriqueció el análisis mediante la triangulación de perspectivas, sino que también garantizó una perspectiva más completa del fenómeno estudiado.

3.4 DINÁMICA DE TRABAJO COLABORATIVO E INTERNACIONAL

Fue interesante para el equipo binacional, y para los docentes, entender que la problemática de este tipo de empresas era bastante similar, pero llegar a este entendimiento enfrentó algunos obstáculos como las diferencias en los estilos de trabajo, en los ritmos

académicos y las formas de comunicación entre los estudiantes de Perú y Brasil. De la misma manera, uno de los roles fundamentales de los docentes fue acompañar y hacer seguimiento a los avances y coordinaciones dentro de los equipos internacionales para asegurar que las entregas de información y avances concordaron con lo requerido por los cursos de ambos países.

La conformación de equipos se diseñó cuidadosamente para garantizar un equilibrio tanto en la composición nacional (participantes peruanos y brasileños), como en los intereses temáticos de los miembros. El proceso de emparejamiento consideró fundamentalmente los ejes de interés académico de cada participante, organizándose en tres categorías principales: gastronomía, universidades, y la categoría del presente estudio, tecnología e innovación. Esta estructura temática generó una doble capa de análisis comparativo. Por un lado, permitió contrastar perspectivas nacionales al interior de cada equipo (Perú vs. Brasil); por otro lado, facilitó la identificación de patrones transversales al contrastar resultados entre los distintos equipos conformados (un equipo de tecnología vs. el otro equipo de tecnología).

El proyecto combinó sesiones sincrónicas y actividades asincrónicas para adaptarse a las diferencias horarias y compromisos académicos de cada país. Las reuniones obligatorias se realizaron semanalmente en un horario consensuado de dos horas, mientras que el trabajo asincrónico correspondía a coordinación particular de cada grupo. Esta flexibilidad facilitó la coordinación, pero a la vez demandaba una comunicación constante para alinear plazos y formatos de entrega, dado que los calendarios académicos de las distintas instituciones no siempre coincidían. Por ello, en este caso, además de las reuniones obligatorias, las investigadoras se reunían semanalmente para revisar los instrumentos, coordinar los avances y contrastar los resultados.

La participación en la iniciativa COIL se destacó por su modelo de acompañamiento docente multidireccional. Cada equipo binacional contaba con la tutoría permanente de un docente peruano y otro brasileño, quienes ofrecían orientación personalizada. Uno de los factores diferenciales de la experiencia fue realizar sesiones conjuntas en las que los cuatro docentes, tanto de Perú como de Brasil, trabajaran con todos los grupos presentes. Mediante las dinámicas, se combinaron varias metodologías de enseñanza, tales como reuniones virtuales individuales con cada docente y espacios colectivos para compartir avances y recibir retroalimentación de diferentes perspectivas. Este formato de acompañamiento, además de contribuir al logro de altos estándares académicos a través de la constante revisión, también favoreció el intercambio cultural y aprendizaje colaborativo entre los miembros.

Otro factor de similar relevancia fue el acompañamiento de las clases teóricas con un webinar internacional sobre marca empleadora. Dicho evento contó con la participación de profesionales expertos en gestión del talento de ambos países. La sesión resultó clave para profundizar los conceptos trabajados en el curso y, a su vez, ofrecer un espacio de diálogo directo con los invitados y discusión sobre los casos de estudio. La articulación entre los marcos conceptuales y la experiencia del entorno profesional permitió a los estudiantes conectar la teoría con la práctica y, de esta manera, se reforzó la comprensión de los hallazgos obtenidos en sus investigaciones.

4. RESULTADOS Y APRENDIZAJES

La colaboración entre los equipos de estudiantes de Perú y Brasil no solo contribuyó al desarrollo de competencias metodológicas e interculturales, sino que también permitió recoger información valiosa sobre las prácticas de Employer Branding (EB) en startups de ambos países. Los hallazgos que se presentan en esta sección surgieron del trabajo de investigación llevado a cabo por los estudiantes, quienes contrastaron sus resultados con el acompañamiento constante del equipo de docentes. El enfoque comparativo adoptado y la interacción constante entre los equipos binacionales facilitaron una comprensión más

profunda y contextualizada de las estrategias de EB, al permitir analizar cómo estas se aplican y perciben en escenarios organizacionales distintos.

4.1. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN COMPARADA

En el análisis comparativo de las estrategias de Employer Branding entre las startups peruanas (Beta y Kunan Salud) y brasileñas (Monking y Alfa), se evidencia que, en general, todas buscan destacar por ofrecer beneficios que no son económicos. Aunque las gerencias aseguran pagar sueldos competitivos, en la práctica los colaboradores no lo perciben como una distinción significativa ni determinante. Este contraste entre lo que plantea la empresa y la perspectiva de los trabajadores resulta coherente de acuerdo a la teoría planteada por BERTHON, EWING Y HAH (2005): cuando una organización no puede ofrecer sueldos altos, lo que cobra más valor son factores como la cultura interna, el ambiente laboral o la experiencia de trabajar allí.

En ese sentido, todas las startups analizadas comparten las siguientes prácticas: promueven un espacio horizontal, donde hay cercanía con los líderes, se escucha a los equipos y se fomenta el trabajo en conjunto. Estas características son justamente las que los colaboradores valoran más y las que los motivan a quedarse. Esto refuerza lo que plantean AMBLER Y BARROW (1996), así como BUSSIN Y MOUTON (2019), cuando sustentan que en empresas pequeñas o en crecimiento, lo que más atrae y retiene talento no siempre es lo económico, sino la experiencia y el trato que se ofrece dentro de la organización.

A pesar de estas similitudes, también se encontraron diferencias claras entre los dos países. En las startups peruanas, la flexibilidad de horarios y el trabajo remoto son percibidos como beneficios importantes e incluso decisivos para permanecer en la empresa. Esto se relaciona con el contexto del país, donde la formalización laboral no es un factor garantizado, así que contar con un trabajo estable, con horarios manejables y posibilidad de trabajar desde casa, resulta significativo (COMEX PERÚ, 2024). En el caso de Brasil, aunque estas mismas prácticas existen, no se consideran beneficios por sí mismos, sino condiciones básicas que cualquier empresa debería ofrecer. Esto también se refleja en lo que señala GOMES (2024), quien explica que el talento brasileño espera mucho más de las empresas, como planes de crecimiento claros y reconocimiento formal.

Respecto a los sueldos y beneficios adicionales, en ninguna de las startups analizadas se evidencia una estructura completamente desarrollada. No existen incentivos constantes ni sistemas formales de reconocimiento, lo cual se relaciona con su tamaño pequeño, aún en proceso de crecer (BELOSILLO, 2019). Aun así, los colaboradores destacan otros beneficios como el ambiente de trabajo y la autonomía para organizar su tiempo, factores considerados clave en entornos emprendedores, de acuerdo a TUMASJAN ET AL. (2011). Por ello, cuando no es posible competir con grandes empresas en la dimensión económica, las startups apuestan por construir una propuesta más emocional y cercana, como proponen los modelos de BERTHON ET AL. (2005).

Por otro lado, la etapa en la que se encuentran estas startups también influye en las prácticas y beneficios ofrecidos. Todas las startups estudiadas se encuentran en etapa de crecimiento, se componen de equipos pequeños y estructuras informales. Esto implica la falta de claridad en las líneas de carrera, en la definición de criterios para ascensos, y en los procesos establecidos para evaluar el desempeño. Según SHANMUGAM Y KRISHNAVENI (2016), este tipo de empresas suele compensar esas limitaciones con otras prácticas: oportunidades de aprender, asumir varios roles y participar en decisiones importantes, factor que se refleja especialmente en las startups peruanas.

Es así que, mientras que en Perú se valora el trabajo remoto, la flexibilidad y la formalidad del contrato, en Brasil las expectativas son ligeramente más altas, pues el talento espera que incluso las startups ofrezcan procesos más estructurados, beneficios claros y

posibilidades reales de crecer dentro de la organización. Por todo ello, aunque todas las empresas analizadas buscan crear un ambiente positivo y flexible, las diferencias entre países demuestra que no se puede aplicar la misma estrategia en todos los contextos.

4.2. APORTES DEL ENFOQUE COMPARADO Y BINACIONAL

Comparar las experiencias de startups en Perú y Brasil permitió identificar que, aunque ambas comparten ciertas prácticas de Employer Branding —como la autonomía, la cultura organizacional abierta o la flexibilidad en el trabajo—, la forma en que estas son percibidas por sus colaboradores varía considerablemente según el país. En el contexto peruano, estos elementos son vistos como distintivos y se asocian de manera directa con el deseo de permanecer en la organización. En contraste, para los trabajadores brasileños, estas condiciones son consideradas básicas y no logran compensar la falta de estructuras más sólidas para el desarrollo profesional, el reconocimiento formal o los beneficios adicionales.

Este análisis comparado también mostró que las preferencias del talento no son iguales en todos los contextos, sino que responden a influencias económicas, culturales e institucionales propias de cada país. Así, mientras en Perú se valora especialmente el acompañamiento cercano de los líderes, el bienestar emocional y un ambiente de confianza, en Brasil se prioriza una mayor formalidad en los procesos, reglas claras y trayectorias definidas de crecimiento. Estas diferencias refuerzan la idea de que las estrategias de Employer Branding deben ajustarse al entorno en el que se desarrollan, evitando enfoques genéricos y apostando por propuestas más sensibles a las particularidades locales.

Además del valor empírico, este ejercicio comparativo contribuyó notablemente a la formación académica de las estudiantes. El trabajo conjunto con realidades distintas les permitió ampliar su comprensión del Employer Branding desde una mirada más contextualizada, reconociendo el papel que cumple el entorno en su construcción. Esta experiencia fortaleció habilidades clave como la colaboración intercultural, el análisis crítico, la argumentación basada en evidencia y el diálogo académico en un espacio internacional. Así, más allá de ser una herramienta metodológica, el enfoque comparado se transformó en una vivencia formativa que enriqueció tanto el contenido de la investigación como el desarrollo de competencias profesionales. Los aprendizajes obtenidos a partir de esta práctica también sientan las bases para futuras iniciativas de investigación conjunta, como se señala en las conclusiones del siguiente capítulo.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este acápite final ofrece una reflexión integradora sobre los aprendizajes más relevantes derivados de la experiencia COIL, tanto en el ámbito pedagógico como en el investigativo. Se resaltan los aportes del enfoque internacional y colaborativo a la formación académica, así como algunas recomendaciones clave dirigidas a docentes e instituciones que busquen implementar iniciativas similares. La experiencia no solo amplió la comprensión del Employer Branding en distintos contextos, sino que también contribuyó al fortalecimiento de competencias globales en los participantes y evidenció el potencial transformador que tiene la internacionalización del currículo cuando se impulsa desde el aula.

5.1. VALOR PEDAGÓGICO DE LA EXPERIENCIA COIL

La implementación de este curso con el enfoque COIL logró articular de manera efectiva la investigación, la internacionalización y la innovación pedagógica. De esta manera, fue posible generar una experiencia formativa transformadora tanto para el cuerpo docente como para el estudiantado. En total, participaron tres universidades de dos países, con un equipo docente integrado por cuatro profesores y un grupo de veinticinco estudiantes de pregrado y posgrado, quienes trabajaron colaborativamente durante dieciséis semanas en

investigaciones enfocadas en la marca empleadora desarrollada por startups peruanas y brasileñas.

Desde una mirada educativa, mediante la iniciativa fue posible que los estudiantes desarrollen competencias necesarias para desenvolverse en entornos internacionales. Entre ellas, se destacan la capacidad de comunicarse en contextos interculturales, aplicar investigación en escenarios reales y globales, argumentar con base en evidencias, así como colaborar de manera eficaz en equipos conformados por personas de distintos países. A la par, se fortalecieron habilidades transversales como la autonomía, la adaptabilidad y el pensamiento crítico frente a realidades diversas.

En cuanto al equipo docente, la experiencia abrió nuevas oportunidades de intercambio académico, coaprendizaje e investigación interdisciplinaria. Esta colaboración sentó las bases para futuros proyectos conjuntos, incluyendo publicaciones académicas, participación en congresos internacionales y el fortalecimiento de redes académicas latinoamericanas. Además, ratificó el valor del modelo COIL no solo como instrumento de internacionalización curricular, sino también como una propuesta pedagógica innovadora, capaz de fomentar el aprendizaje experiencial y la generación de conocimiento contextualizado y pertinente.

5.2. RECOMENDACIONES PARA FUTURAS IMPLEMENTACIONES

La experiencia desarrollada demuestra que un proyecto COIL orientado a la investigación aplicada y el análisis comparativo puede ser adaptado exitosamente a otras asignaturas universitarias, especialmente en áreas como las ciencias sociales y la gestión. Estas disciplinas, por su estrecha vinculación con las dinámicas locales, encuentran en el trabajo colaborativo internacional y en la comparación de contextos una fuente de enriquecimiento académico y formativo.

Uno de los factores que más influyó en el buen desarrollo del curso fue la implicancia activa del equipo docente. El acompañamiento constante a lo largo del proceso, tanto en espacios grupales como en sesiones individuales, permitió mantener la continuidad del trabajo y asegurar la calidad de los aprendizajes. A ello se sumó una etapa de planificación anticipada, iniciada el semestre previo al dictado del curso, que facilitó la definición de objetivos compartidos, la elección de un marco teórico común y la elaboración de un cronograma viable, considerando las particularidades de cada institución participante. Otro aspecto destacable fue la articulación del curso con proyectos de investigación ya en marcha, como tesis, iniciativas financiadas o alianzas académicas preexistentes, lo que potenció la participación estudiantil y amplió el impacto del aprendizaje más allá del aula.

No obstante, también se identificaron ciertos desafíos que deben considerarse en futuras implementaciones. Las diferencias de idioma, si bien fueron manejadas adecuadamente, significaron una demanda adicional para los estudiantes; por ello, es recomendable establecer desde el inicio un idioma común de trabajo o definir estrategias de apoyo lingüístico. Asimismo, la carga de trabajo resultó exigente, especialmente en lo referido a las tareas de análisis y coordinación fuera del horario de clase, lo cual hace aconsejable contar con una programación clara, anticipada y acompañada de un seguimiento continuo del avance. Las diferencias entre calendarios académicos, esquemas de evaluación y normativas institucionales también generaron retos en la coordinación, por lo que resulta fundamental acordar lineamientos mínimos que aseguren condiciones equitativas para todo el estudiantado.

A partir de esta experiencia, se plantean algunas recomendaciones dirigidas a docentes interesados en aplicar un enfoque COIL orientado a la investigación: destinar tiempo suficiente para una planificación conjunta entre las universidades; garantizar que el curso tenga un nivel y enfoque similares en ambas instituciones y que su carácter (obligatorio o

electivo) esté alineado; y utilizar formatos estandarizados que faciliten la ejecución de las actividades por parte del alumnado. Estas sugerencias pueden contribuir a fortalecer tanto la experiencia formativa como los resultados académicos en contextos de colaboración internacional. Asimismo, es importante confirmar desde el inicio la participación de las organizaciones involucradas, ya que su compromiso condiciona el desarrollo del trabajo de campo. Finalmente, se recomienda incorporar espacios formativos complementarios con especialistas invitados, y tener siempre presentes los aspectos culturales y contextuales que inciden en la interpretación de resultados y en la dinámica de trabajo entre estudiantes de distintos países.

REFERENCIAS

- AAMOUCKE, R. (2016). *Innovative Start-Ups and the Distribution of Human Capital*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-44462-8>
- AL-FATTAL, A. (2025). *Marketing across cultures*. In K. E. Chapman & D. E. Beard (Eds.), *Power of one: Theories, strategies, and case studies in internationalizing the student experience*. Available at <https://open.lib.umn.edu/powerofone/>
- ALMUS, M. (2002). What characterizes a fast-growing firm? *Applied Economics*, 34(12), 1497–1508. <https://doi.org/10.1080/00036840110105010>
- AMBLER, T.; BARROW, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–212.
- ANDRADE PÉREZ, F. W.; MÉNDEZ-ROMERO, R. A. COIL UR: un abecé para la internacionalización curricular de las aulas de administración y negocios. In: UNIVERSIDAD DEL ROSARIO (Ed.). *COIL UR: un abecé para la internacionalización curricular de las aulas de administración y negocios*. Bogotá: Universidad del Rosario, 2022. p. 375–395. Disponible en: <https://doi.org/10.12804/urosario9789587849936.15>. Acceso en: 17 jul. 2025.
- AURINI, J. D.; HEATH, M.; HOWELLS, S. *The how to of qualitative research: strategies for executing high quality projects*. London: SAGE, 2016.
- BAPTISTA, R.; KARAÖZ, M.; MENDONÇA, J. The impact of human capital on the early success of necessity versus opportunity-based entrepreneurs. *Small Business Economics*, Dordrecht, v. 42, n. 4, p. 831–847, 2014. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9502-z>
- BELLOSILLO, L. Análisis y posicionamiento de la marca empleadora: diferencias y similitudes en las estrategias de multinacionales consolidadas y startups. [Tesis de pregrado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Universidad Pontificia Comillas, 2019. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/295684/retrieve>.
- BERNABÉ, J. G.; PRAKASCHANDRA, R. Using the COIL pedagogy as a strategy for improving the virtual international educational experiences of students: North-South hemisphere case study. *Active Learning in Higher Education*, 2024. <https://doi.org/10.1177/14697874241256620>
- BERTHON, P.; EWING, M.; HAH, L. L. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising: The Quarterly Review of Marketing Communications*, London, v. 24, n. 2, p. 151–263, 2005. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- BŁACH, J.; KLIMONTOWICZ, M. COIL method in economic higher education – the stakeholders’ perspective. *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship – ECIE*, v. 19, n. 1, p. 99–109, 2024. <https://doi.org/10.34190/ecie.19.1.2583>

BUSSIN, M.; MOUTON, H. Effectiveness of Employer Branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, v. 22, n. 1, Art. 1, 2019. <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2412>.

CARDOSO, C.; DUARTE, C. C.; SILVA, E. J.; FARDILHA, M. Collaborative online international learning (COIL): an engaging strategy for narrowing learning distances between two continents. *Turkish Journal of Biochemistry*, v. 49, n. 6, p. 825-832, 2024.

COLOMBO, M. G.; GRILLI, L. On growth drivers of high-tech start-ups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital. *Journal of Business Venturing*, v. 25, n. 6, p. 610–626, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.01.005>

COMEX PERÚ. Casi 9 de cada 10 MYPES son informales, pero el gobierno continúa apostando por medidas que limitan su desempeño. 2 feb. 2024. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/casi-9-de-cada-10-mypes-son-informales-pero-el-gobierno-continua-apostando-por-medidas-que-limitan-su-desempeno>.

CRAWFORD, I.; FOWLER, J.; DOSCHER, S.; HAUG, E. Enhancing global learning and intercultural competence through VE/COIL: lessons from the field. 2021. Disponível em: <https://rgu-repository.worktribe.com/output/1405829>. Acesso em: 17 jul. 2025.

DE WIT, H. *Educación superior en América Latina: la dimensión internacional*. Bogotá: Mayol Ediciones, 2005.

DUQUE-RENGEL, V. K.; TÚÑEZ-LÓPEZ, J. M.; MAZZA, B. Employer branding su abordaje en Iberoamérica: Tendencias a partir de un análisis bibliométrico. *Revista Venezolana De Gerencia*, 2024. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.105.10>

GARIZURIETA-BERNABE, J.; PRAKASCHANDRA, R. Using the COIL pedagogy as a strategy for improving the virtual international educational experiences of students: North-South hemisphere case study. *Active Learning in Higher Education*, 2024. <https://doi.org/10.1177/14697874241256620>

GAYTÁN-OYARZUN, J. C.; CRAVIOTO-TORRES, R.; MEZA, E. Y. M.; ZARCO, E. O. La Implementación de la Metodología COIL, como estrategia para potenciar el proceso de enseñanza aprendizaje y la movilidad académica y estudiantil en la modalidad virtual. *Revista de innovación y buenas prácticas docentes*, v. 11, n. 1, p. 141–149, 2022.

GÓMES, K. Análise comparativa das estratégias de Employer Branding com enfoque na retenção de colaboradores em Startups de tecnologia do Brasil e Peru. 2024. Tesis (Bacharelado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/256106/TCC_-_Keani_Gomes_Albertini.docx.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 17 jul. 2025.

GONZÁLEZ, J. G.; AMBRIZ, R. S. Calidad y acreditación en la educación superior: integración e internacionalización de América Latina y el Caribe. *Educación*, v. 22, n. 43, p. 131–147, 2013.

GOTO, K.; GUTIÉRREZ-GÓMEZ, Y. Y. Research Globally, Learn Globally: An Innovative Course-based Research Project through Collaborative Online International Learning (COIL) Among Nutrition Students From American and Mexican Universities. *Pedagogy in Health Promotion*, v. 10, n. 1, p. 56–62, 2023. <https://doi.org/10.1177/23733799231214960>

HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C.; BAPTISTA LUCIO, P. *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill, 2014.

HUBIFY. Startups de Florianópolis: conheça as principais empresas. 25 out. 2023. Disponível em: <https://hubify.com.br/gestao-e-negocios/startups-de-florianopolis/>. Acesso em: 17 jul. 2025.

INGRAM, L. A. et al. Fostering Distance Education: Lessons From a United States-England Partnered Collaborative Online International Learning Approach. *Frontiers in Education*, v. 6, 2021. <https://doi.org/10.3389/FEDUC.2021.782674>

JAIN, S. M. Overview of the Impact of Collaborative Online International Learning on Learners. *SHS Web of Conferences*, v. 157, 04011, 2023. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202315704011>

KONSEK, J. Startup companies challenges in Poland. *Knowledge International Journal*, v. 30, n. 6, p. 1621–1626, 2019. Disponível em: <https://openurl.ebsco.com/...>. Acesso em: 17 jul. 2025.

KUNAN SALUD. 2024. *Kunan*. <https://kunansalud.com/>

LAVCA – LATIN AMERICAN PRIVATE EQUITY & VENTURE CAPITAL ASSOCIATION. *2023 Startup Directory & Ecosystem Insights: Insights on VC-backed companies, investors and founders in Latin America*. 2023. Disponível em: https://www.lavca.org/wp-content/uploads/2023/10/LAVCA_Startup-Directory_2023_Key-Insights.pdf. Acesso em: 17 jul. 2025.

LEWIS; SOROÑGON. Industries with the Highest (and Lowest) Turnover Rates. *LinkedIn Talent Blog*, 11 ago. 2022. Disponível em: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/industries-with-the-highest-turnover-rates>. Acesso em: 17 jul. 2025.

MARTINEZ-HAGUE, P. Los atributos de la marca empleadora: percepciones en alumnos de Perú y Francia. 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/176929>. Acesso em: 17 jul. 2025.

MARTINEZ-HAGUE, P.; TORRES, J. Enhancing accreditation through alumni management: sharing experiences. In: *ICAReAlumni Conference Proceedings*, n. 6, 2024.

MARTÍNEZ, F. M. COIL UR: Un abecé para la internacionalización curricular de las aulas de administración y negocios. In: *Aprendizaje experiencial: Prácticas y herramientas en escuelas de administración y de negocios*. Bogotá: Universidad del Rosario, 2022.

MONKING. 2024. *Nuestros Servicios*. <https://www.monking.com.br/>

MUKUL, K.; SAINI, G. Talent acquisition in startups in India: the role of social capital. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, v. 13, n. 5, p. 1235–1261, 2021. <https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2020-0086>

PASCO, M.; PONCE, M. (2018). *Guía de Investigación en gestión*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/172009>

PECAP – ASOCIACIÓN PERUANA DE CAPITAL SEMILLA Y EMPRENDIMIENTO. *Reporte de inversiones de capital emprendedor peruano 2023*. 2023. Disponível em: https://16b4b2e1-5518-44c9-afd7-596f76c777cc.filesusr.com/ugd/71bb4f_dfa1c5c29cca4270b98d3b57ae637f5d.pdf. Acesso em: 17 jul. 2025.

PETROVA, M. N. et al. Collaborative learning in international interdisciplinary teams. In: *DS 117: Proceedings of the 24th International Conference on Engineering and Product Design Education (E&PDE 2022)*, London South Bank University, UK. 8-9 sep. 2022.

PURI, H. Attracting Talent: Experiences of Start-Ups in India. *Journal of Entrepreneurship & Management*, v. 8, n. 1, p. 1–6, 2019. Disponível em: <http://proxy.lib.sfu.ca/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=136145381&site=ehost-live>. Acesso em: 17 jul. 2025.

RESHMA, J.; VELMURUGAN, G. A systematic and bibliometric analysis of employer branding research: Trends, impacts, and future directions (2004-2023). *Multidisciplinary Reviews*, v. 7, n. 9, p. 2024204-2024204, 2024.

RIES, E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Books, 2011.

RODRIGUES, F. de A. A. Perspectivas de la Metodología (COIL) Aprendizaje Colaborativo Internacional en línea entre Universidades. *Ciencia Latina*, v. 7, n. 2, p. 3016–3029, 2023. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5548

SHANMUGAM, P.; KRISHNAVENI, R. Understanding the relationship between employee engagement and discretionary work effort: an empirical study. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, v. 6, n. 7, p. 1975-1982, 2016. <http://dx.doi.org/10.5958/2249-7315.2016.00558.X>

SRIVASTAVA, A.; SHUKLA, N.; TRIPATHI, V.; SRIVASTAVA, R. The influence of employer branding on talent acquisition: A review of 10 years. *International Research Journal of Management Science & Technology*, v. 9, n. 6, p. 90–99, 2018.

SULLIVAN, J. Startup employee retention: Insights on what's working and what's not. *Carta*, 2018. Disponível em: <https://carta.com/data/employment-tenure-startups/>. Acesso em: 17 jul. 2025.

TANWAR, K.; PRASAD, A. Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, v. 46, n. 2, p. 389–409, 2017. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>

TUMASJAN, A.; STROBEL, M.; WELPE, I. M. Employer brand building for start-ups: which job attributes do employees value most? *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, v. 81, p. 111–136, 2011. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11573-011-0507-2>.

URIBE, R. Prototipo funcional de aplicación web para apoyar la detección de los niveles de motivación en los participantes de un proceso de construcción de software. 2020. Proyecto de grado (2) – Universidad Autónoma de Bucaramanga, Bucaramanga, Colombia. Disponível em: <https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/12084>. Acesso em: 17 jul. 2025.

VAHED, A. Increasing proximities and reducing distances through COIL Virtual Exchanges. *International Journal for Transformative Learning*, v. 19, n. 1, 2024. <https://doi.org/10.17159/ijtl.v19i1.18846>

ZAPATERO, A. S. M.; VALLE, C. D. G.; LEÓN, O. M. Aprendizaje colaborativo internacional en línea (COIL) en la formación inicial del profesorado en didáctica de las ciencias sociales. *RED. Revista de Educación a Distancia*, v. 22, n. 70, 2022. <https://doi.org/10.6018/red.521651>

ZHU, Y.; XIA, Y.; YAN, Y.; HE, Y. Crossing Boundaries through Collaborative Online International Learning (COIL) during Covid-19: A Participatory Case Study in China. *Journal of Comparative and International Higher Education*, v. 15, n. 3, 2023. <https://doi.org/10.32674/jcihe.v15i3.4917>