



RECURSOS HUMANOS

Guía para atraer el talento en la 'start up'



Compartir el éxito y dar **visibilidad** a los que más aportan es una de las recetas para conseguir reunir al mejor equipo.



▶ 10 Febrero, 2020

GESTIÓN | RECURSOS HUMANOS

Los empleados, el ADN de una 'start up' de éxito

Los fundadores son tan decisivos para el futuro del negocio como la gestión de un **equipo consolidado** que mantenga la esencia de la 'start up'. Medir y valorar adecuadamente qué aporta cada uno, garantiza el éxito de la empresa.

Montse Mateos, Madrid

Qué se hace, para qué y cómo se hace es lo que debe tener muy claro cualquier emprendedor, tanto para poner en marcha un negocio como para atraer e implicar en su proyecto a los mejores profesionales. Las personas son el motor que mueve las empresas y, en el caso de una *start up*, son más que imprescindibles. Hace más de una década Steve Jobs declaró la guerra a Google cuando Sergey Brin, uno de los fundadores del buscador, intentó contratar parte de su equipo de navegación. Finalmente llegaron a un acuerdo para evitar el robo de un talento que, en 2005, era decisivo para el futuro de ambas. Dicen de Jobs que era duro, exigente e implacable, pero nadie cuestiona su genialidad, y algunas de sus frases son como una plegaria para gestionar equipos ganadores: "Los mejores empleados no necesitan que se les dé órdenes. Se las dan ellos mismos. Si saben lo que hay que hacer, encontrarán la manera de hacerlo, no necesitan que se lo digas".

Atraer

Definir una propuesta de valor es el punto de partida para atraer talento. Para Susana Gómez, socia directora de SmartCulture, el elemento central es la cultura y, dentro de ella, califica de especial importancia el propósito: "Entendido como el impacto que una organización quiere tener en el mundo, se ha convertido en la



JEFF Creada en 2015 por Eloi Gómez, Adrián Lorenzo y Rubén Muñoz, esta 'start up' valenciana ofrece servicios globales para el bienestar de la persona. Este año tiene previsto duplicar su plantilla superando los mil empleados. En la imagen, el equipo de Jeff durante un 'offsite' de negocio.

razón principal por la que cada vez más personas están dispuestas a renunciar a elementos como el estatus o la compensación a cambio de un proyecto que da significado y sentido a su vida profesional". Si la idea es buena y los recursos escasos, cuidar la cultura es básico para avanzar. "La denominada 'alma de la *start up*' es su cultura, que emerge a partir de la personalidad y el liderazgo de su fundador y actúa como un mecanismo de conexión y alineamiento hacia un propósito común".

Para generar un buen entorno laboral hay que alinear aportación, experiencia y sueldo

Existen además otros factores que hay que mirar desde el inicio y que son una ventaja respecto de las grandes compañías. Carlos Utanda, miembro de la Asociación Centro y

cofundador de Nextep –asesores financieros–, explica que "factores como la flexibilidad, la cercanía a la dirección, responsabilidad desde etapas tempranas, participar en proyectos innovadores o la visibilidad del trabajo realizado hacen que este tipo de empresas sean atractivas".

También Borja Aranguren, cofundador y CEO de Cobee, reconoce que en "las *start up* no se ofrecen unos salarios tan competitivos como en las empresas tradicionales, pero la posibilidad de disponer de una ca-

rrera profesional, una libertad en el puesto y unas remuneraciones menos convencionales igualan las fuerzas entre ambas".

Fidelizar

Compartir el éxito y dar visibilidad a los que más aportan es la receta que pone sobre la mesa Luis Fernando Rodríguez, CEO de Watch&Act, para fidelizar a los empleados más valiosos. En la cara B sitúa la dilación de plazos establecidos para alcanzar metas y el individualismo. Estos elementos destruyen el entusiasmo inicial que alimenta la puesta en marcha de un negocio y favorece la huida de un talento imprescindible.

Para mantener viva la llama del emprendimiento Unai Larrauri, *executive chairman* de Sticker Control, asegura que se necesita algo diferente en cada etapa. Al inicio habla de la publicación del MVP –*Most Value Player*–, "probarlo en el primer cliente, obtener el primer contrato, asentar el código, construir nuevas funcionalidades, evolucionar la herramienta, implementar nuevas tecnologías, un nuevo sistema de soporte, etcétera". Añade que es clave "estar en constante movimiento y, sobre todo, que la totalidad de la empresa participe en la decisión y ejecución del mismo". Luis Pérez del Val, fundador y CEO de Lola Market, asegura que la mejor herramienta de fidelización es "la participación de la persona en la creación del modelo inicial y su evolución".

Por esta razón, David Tomás, CEO y cofundador de Cyberclick, cree que es importante que la empresa tenga siempre nuevos proyectos que comparta con la plantilla. Menciona la metodología OKR –*Objectives and Key Results*–, en español objetivos y resultados clave, "que permite ver una gran misión pero alineado con pequeños retos, eso da la sensación de contribuir y tiene impacto". Reconoce Tomás que requiere un esfuerzo inicial para definir los objetivos y un periodo de adaptación, "pero luego funciona porque se tiene muy claro para qué se trabaja".

En RatedPower transmiten el espíritu de innovación constante. "Realizamos sesiones abiertas de

La energía de los nuevos

Borja Aranguren, cofundador y CEO de Cobee, explica que una 'start up' se estructura en fundadores, empleados tempranos y tardíos. "Lo común es remunerar de manera diferente a cada uno". Los primeros disponen de un porcentaje mayor de la empresa, los tempranos complementan sus salarios con el pago de participaciones y planes de beneficios, y los tardíos se verán atraídos por el proyecto. Apunta que es importante que los 'tempranos' sean el canal conductor de la pasión y energía, "celebrando cada victoria, asumiendo como un grupo cada derrota y sintiendo que son parte de una cultura".

Cree que el peor enemigo de un buen clima laboral es la dispersión. "Si se acometen más proyectos de los que se puede seguir corriendo el riesgo de olvidar el objetivo, además de priorizar". En Cobee utilizan la metodología OKR con cinco objetivos principales que cada área asume. "Cada trimestre se analiza el desempeño y se generan nuevas



Equipo de Cobee.

metas", subraya Aranguren. Creada a finales de 2018, Cobee proporciona una herramienta para gestionar los planes de retribución flexible y beneficios sociales.



Disfrutar trabajando, no jugar en el trabajo

En la puesta en marcha de una empresa, Javi Fondevila, cofundador y co-CEO de **Holded**, recomienda desarrollar un plan de 12 a 24 meses sobre las necesidades de talento y desplegar cada posición en detalle, así como un proceso de selección elaborado que reduzca el margen de error: "Con esta planificación como mínimo se establecen unas buenas bases para atraer a la gente adecuada que encaje con la cultura de la empresa y, por tanto, es más probable que se puedan fidelizar y la popularidad empleadora de la empresa sea más alta". Apunta que "eso es mucho más importante que tener un ping-pong, ya que en última instancia la gente quiere disfrutar trabajando y no jugar en el trabajo". Fondevila insiste en la importancia de la cultura: "Si se pierde, se pierde el control del equipo, la gente se puede empezar a sentir fuera de lugar y podemos empezar a atraer talento que no sabemos cómo encajar". Holded es un sistema operativo de negocios para pymes fundado en 2016.



Javi Fondevila (izqda.) y Bernat Ripoll, fundadores de Holded.



Carlos Prieto, fundador de Gelt.

Autonomía y liderazgo con un código ético

Gelt es una 'start up' española nacida en 2015 para aunar el 'cashback' y la compra inteligente en el sector de consumo. Presente en España con más de 500.000 hogares conectados y un equipo multidisciplinar de 15 personas, Carlos Prieto, su fundador, asegura que ofrecer retos a las personas y a los equipos que integran es fundamental para atraer y fidelizar talento. Destaca otras iniciativas esenciales como "dar autonomía y liderazgo a cada persona, siempre con unas reglas del juego y un código ético muy bien definidos". También cree que convertir a las personas en protagonistas de la compañía es clave para despertar el sentimiento de pertenencia en el empleado. Según Prieto, la comunicación y los retos son los elementos que mantienen vivo el entusiasmo inicial: "Cuando la comunicación comienza a tener barreras y no fluye a todos los niveles con transparencia, llega a romperse y se genera mal ambiente laboral".

preguntas y respuestas donde compartimos las últimas actualizaciones de las métricas, finanzas, proyectos y los próximos hitos de la compañía", explica Andrea Barber, cofundadora y CEO de esta *start up* que ha diseñado un software para plantas solares. Añade que así incentivan a sus empleados a involucrarse más con el éxito de la empresa: "Se sienten más valorados y creamos sentido de compromiso y empoderamiento". Arturo González, vicepresidente de Jeff, identifica el proyecto, la cultura y la innovación como los tres factores clave para formar buenos equipos: "Es importante contar con un proyecto atractivo y tecnológico que plantee retos diarios y dé alas al equipo para innovar".

Sin embargo, a menudo basta con el sentido común. En 2009 Francisco Cámara creó Freeland, un centro de *coworking* en el que hoy conviven 25 empresas en las que trabajan un total de 89 personas. Asegura que generar un espacio de confianza y cercanía es clave para que sus *coworkers* permanezcan en sus instalaciones, algo que bien puede aplicarse a la gestión de un equipo.

Pagar

Establecer un sistema retributivo, por muy simple que sea, es imprescindible para toda plantilla, y ello incluye a los fundadores. Fijar un salario de entrada mínimo y equilibrado y reinvertir el resto es la mejor estrategia para centrarse en el desarrollo del negocio. Rodríguez es partidario de un sueldo fijo, "el máximo que la

Conviene externalizar todos aquellos elementos del negocio que no aportan valor

Las 'phantom shares' reducen el impacto de la posible rebaja de las acciones fundacionales

empresa pueda soportar", y un variable por proyecto o hito alcanzado, para el equipo de proyecto y para todos, "que realmente sea motivador". Andrés Cester, cofundador y CEO de Colvin, apuesta por una retribución fija que permita a la plantilla hacer frente a sus gastos mensuales: "Entendemos que añadir la presión de la incertidumbre no favorece el desarrollo profesional". Coincide con otros emprendedores en contemplar un porcentaje salarial vinculado a la consecución de objetivos y, "stock options" -opciones sobre acciones- para las figuras clave de la compañía a medio plazo para involucrar y conseguir que los empleados hagan propio el proyecto".

No obstante, conviene meditar esta decisión. Guillermo Vicandi, CEO fundador de BNext, explica que, aunque no descartan políticas retributivas condicionadas al capital o similar, como podrían ser las *stock options* o *phantom shares* -derecho de cobro basado en unas participaciones simuladas en la empresa-, aún no se lo plantean, "tenemos que te-

ner un modelo que nos funcione lo mejor posible", aclara.

Enric Serradell, director de programas emergentes de la UOC, recomienda las *stock options* para empresas con recorrido hasta el mercado de valores o también las *phantom shares*, ya que permite vincular el trabajo y la dedicación de las personas con el incremento de valor de la empresa: "Consideramos que en la mayor parte de las *start up* existe una grandísima preocupación por la disolución del valor de las acciones del equipo fundacional. Las *phantom shares* contribuyen a minimizar ese efecto".

Y... ¿externalizar?

Gómez califica de error sacar fuera la gestión de personas: "Uno de los mayores retos de una *start up* es ser capaz de escalar la cultura al mismo tiempo que su modelo de negocio. Plantearse la externalización de la gestión de personas, salvo para actividades de carácter transaccional es un error".

Y para muestra un botón. Un total de 37 personas componen el equipo de *people* de Jeff: "Nos enfocamos en atraer el mejor talento y en cuidar el que tenemos. Creemos que es clave crear una relación de confianza con los empleados porque así podemos conocer sus inquietudes y necesidades y ofrecerles una solución. Además, gestionar a las personas internamente nos permite mantener el foco en el negocio porque el talento es el valor más importante de la compañía".