

## RECURSOS HUMANOS

# Seleccionar, contratar y pagar, el motor de un buen negocio

Lejos de replicar los modelos tradicionales de gestión que perduran en las grandes empresas, las 'start up' han convertido la innovación, la flexibilidad y la retribución en sus mejores bazas para atraer talento. **Por Montse Mateos**

Aquellos que trabajan en una *start up* coinciden en que poco o nada tiene que ver con trabajar en un gran compañía. Dicen que en las empresas de reciente creación la burocracia pasa a segundo plano en beneficio de la ejecución y la agilidad en los procesos. Se trata de hacer, no de pedir permiso para hacer.

Lisa Gansky, emprendedora en serie, inversora y experta en innovación –actualmente consejera en Bosen Protocol–, explicaba hace unos años en una entrevista concedida a EXPANSIÓN que el ciclo de vida de una empresa es como subir una montaña: “Al principio es una locura, no sabes cómo va a funcionar; cuando tienes clientes aprendes de ellos y comienzas a ganar dinero; cuando alcanzas la cumbre dominas la técnica y maduras como organización. Lo que viene después se asemeja a la vejez de la vida, es la época de la burocracia y la fase en la que se encuentran com-

**Se rebaja de 10 a 5 años la no residencia previa en España para acceder al visado especial**

pañías que representan un porcentaje importante del PIB de los países. Los emprendedores prefieren la primera fase. Ahí se sitúan las *start up* y la innovación que necesitan las empresas, que son muy buenas para llevar algo a escala, pero no se les da bien innovar. Las organizaciones están empezando a nutrirse de ellas, pero las dejan a un lado para evitar que la burocracia las coma. Es un modelo interesante, es como si buscaran la fuente de la eterna juventud”. Y es precisamente ese punto de eterna juventud lo que mantiene vivas a las *start up* y lo que las hace atractivas

**La gran apuesta es crear una comunidad entre el talento interno y los colaboradores**

para los jóvenes que buscan un primer empleo, o los que hartos de la ‘vejez’ de una gran compañía quieren dar un giro a su carrera profesional.

Aunque la mayoría de las *start up* apuestan por el contrato indefinido para atraer y fidelizar a sus nuevos empleados, utilizan sus políticas de flexibilidad para rivalizar con otras empresas de reciente creación que, como ellas, compiten por conseguir a los mejores. Y también recurren a convertir en socios de la empresa a sus empleados, algo nada nuevo, pero que no ha perdido su atractivo para motivar a los empleados. Este es el

caso de Tiko, una *proptech* nacida en 2017, que ha extendido su plan de *stock options* a sus 65 empleados, de manera que sean copropietarios de la empresa.

La Ley de Start Up, aprobada el pasado 10 de diciembre y que entrará en vigor este año, incluye un nuevo incentivo que animará a las empresas a convertir a sus trabajadores en socios de la empresa: la mejora en el tratamiento fiscal de las *stock options*. Las opciones sobre acciones que ofrece la empresa a sus empleados experimentan un incremento en la exención actual desde los 12.000 hasta los 50.000 euros. Además, se permite que la empresa adquiera de forma voluntaria sus propias participaciones en autocartera, y se retrasa el momento del pago fiscal hasta que se produzca la venta de dichas participaciones o la salida a Bolsa de la compañía, una modificación que los emprendedores consideran vital.

Entre las novedades que recoge esa



Desamtime

norma también se incluye un punto que puede favorecer la atracción de talento internacional. Se agilizarán los trámites necesarios para la obtención de visados, en concreto para aquellos que vengan a una *start up* española o autónomos digitales. Estos nuevos visados incluirán un tipo impositivo reducido. El texto contempla que los inversores no residentes en Es-

### TENDENCIAS

#### Un mundo sin jefes

La figura del ‘manager’ se diluye en las ‘start up’ que tienden a crear estructuras más planas en las que cada empleado es responsable de su trabajo a partir de objetivos prefijados. Involucrar a todo el equipo en la marcha de la compañía desde el inicio es la clave del éxito.

#### Los ‘freelance’

Los ‘freelance’ conviven con plantillas cada vez más reducidas que se ocupan de la gestión. Los contratados deben transmitir la información para dar a conocer los objetivos globales, personales y del departamento para alcanzar los retos de la compañía.

#### Promoción interna

Implicar a los trabajadores y hacerlos partícipes de la empresa desde el principio depende también de un desarrollo de carrera para la promoción interna. El objetivo es que los empleados crezcan al mismo ritmo que lo hace la organización.

#### Movilidad

La digitalización ha contribuido a crear plantillas dispersas en las que se favorece la movilidad de puesto y el cambio de ubicación. Las ‘start up’ son globales y, cada vez más, demandan personas dispuestas al cambio para conocer la compañía y, crecer profesionalmente.



pañía necesitarán únicamente un NIF, en lugar del NIE. Además, también se recoge el retorno del talento. En este sentido se rebaja de 10 a 5 años la no residencia previa en España para acceder al visado especial. Por otra parte, también se elimina la doble cotización a la Seguridad Social durante 3 años para aquellos emprendedores que mantengan simultáneamente un empleo por cuenta ajena.

#### Valor añadido

Otro de los ganchos de las *start up* para captar talento está relacionado con el valor añadido que ofrecen a sus empleados, con el permiso del teletrabajo que muchas llevan practicando antes de que el Covid-19 irrumpiera en nuestras vidas. Lingokids –plataforma de *playlearning* que desarrolla su actividad en remoto– ofrece a sus trabajadores un bono de hasta 400 euros

## La nueva Ley de Start Up eleva de 12.000 a 50.000 euros anuales la exención fiscal a las 'stock options'

### La flexibilidad y el pago por cumplir objetivos son los valores estrella para atraer talento

para que pueda adecuar en sus hogares un espacio de trabajo con escritorio, silla ergonómica o lo que pudiera necesitar. Y, además de un bono mensual de comida, pone a disposición de sus empleados clases de idiomas gratuitas y hasta 2.000 euros de presupuesto mensual para formación. También el equipo de Freepick Company –tecnológica malagueña especializada en la producción y distribución de recursos gráficos– puede acceder a una oferta formativa de más de 35 cursos en diferentes áreas y recibir clase de inglés con profesores nativos.

En ifeel –plataforma de psicólogos online– tratan de convertir el desarrollo de sus trabajadores en bandera. Aseguran que cada incorporación tiene lugar con una perspectiva muy a largo plazo: "Buscamos potencial que desarrollar dentro de la empresa, que en plazos ambiciosos lleven equi-

pos a su cargo, proyectos más grandes o incluso que cambien de áreas... y no todas las compañías pueden ofrecerlo", explica Beatriz Julián, *people manager* de ifeel.

#### Trabajo por proyecto

Aunque cada vez más los emprendedores apuestan por el contrato indefinido para atraer y fidelizar talento, otros defienden el trabajo independiente para afianzar sus políticas de flexibilidad. Alfredo Ouro, fundador junto con Liesner Acevedo de *Onlive.site* –software de *live shopping*–, afirma que ser una empresa remota les permite competir en un entorno de talento global, "no siendo tan importante la localización como el talento del candidato, su encaje en la cultura de la organización y la experiencia". El 80% de los 15 empleados de esta *start up* son ingenieros.

Titbit.tv –video digital– pretende sumar un total de 75 *freelances* a su equipo en 2022. Cinco personas en plantilla y cincuenta trabajadores independientes integran el equipo de esta *start up* nacida en diciembre de 2019. Sus fundadores, Arnau Seix y Adrià Col, coinciden en que su mayor atractivo es "la transparencia, el sentido común, la empatía, ayudar y formar continuamente al equipo, crear una comunidad entre nuestro talento interno y externo para que se ayuden entre ellos, incluso en proyectos fuera de Titbit.tv. Y, sobre todo, no perder nunca de vista que estamos tratando con personas, son los valores que representan a Titbit.tv y estamos seguros de que cada vez a más empresas".

Otros de los imanes de las *start up* radica en la movilidad que promueven entre sus empleados, sobre todo las que están creciendo. Es el caso de Hubbo. Fundada en Bristol (Reino Unido) y dedicada al servicio de almacenamiento y distribución completo impulsado por software, tiene planes de expansión en Estados Unidos y Europa. Prevé incorporar 2.400 personas a su plantilla este año –270 en España–, y aseguran que sus empleados tendrán la oportunidad de viajar entre sus ubicaciones europeas como parte del plan *Hubbo Hero*.

## LAS FÓRMULAS RETRIBUTIVAS

- **'Stock options'**. Es un derecho que concede la empresa a sus colaboradores en función del cual pueden adquirir cierto número de acciones a un determinado precio, y durante un periodo de tiempo –'vesting period'–.
- **'Phantom shares'**. Sistema de incentivos basado en la revalorización de unas teóricas acciones de la empresa en las que se divide el capital social. Su valor es equivalente al de las verdaderas acciones y suele pactarse que, en una fecha determinada, el empleado recibirá el importe teórico de la revalorización de esas acciones.
- **Salario emocional**. Horario flexible, días libres, formación, voluntariado, espacios de ocio/distracción, teletrabajo, etcétera... todos aquellos ingredientes no económicos que pasan a formar parte del paquete retributivo.
- **Escala de logro**. Instrumento que establece la relación entre el nivel de consecución alcanzado y la retribución variable.
- **'Bonus target'**. Cuantía económica por la consecución del 100% de los objetivos.
- **Sueldo fijo**. Cantidad dineraria que la empresa ofrece con un mínimo fijado por la ley.
- **Sueldo variable**. No incluido en el fijo varía en función del rendimiento, desempeño o logro de unos resultados fijados.