

## PONIENDO EN VALOR LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE RECIENTE CREACIÓN Y ALTO POTENCIAL DE CRECIMIENTO (*START-UPS*)

**Faustino Sánchez Guindo**

*Conferenciante e Impulsor del Talento en las Organizaciones  
a través de [www.rrhhpersonalvision.com](http://www.rrhhpersonalvision.com)*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Vicente GONZÁLEZ ROMÁ, don José ABARGUES MORÁN, don Tomás GUILLÉN GORBE, don Vicente MARTÍNEZ TUR y don Alfonso MERINO HIJOSA.

---

### EXTRACTO

El propósito del presente trabajo es destacar la importancia que tiene para el éxito de las pequeñas empresas de nueva creación pero con gran potencial de crecimiento (*start-ups*) la aplicación de políticas eficientes de recursos humanos, las cuales requieren una atención, al menos, similar a la que se presta a otras áreas estratégicas de cara a garantizar la consolidación y crecimiento de estos nuevos proyectos emprendedores.

Se explicarán algunas herramientas básicas en materia de desarrollo de personas y liderazgo que deben estar al alcance de toda empresa, independientemente de cuál sea su tamaño, antigüedad o actividad, pero adaptadas a la singularidad del tipo de organización objeto de este estudio.

Dichas herramientas se presentarán dentro de un marco global que clarifique lo que se espera de cada uno de los miembros de la organización, desarrollando criterios claros respecto de los comportamientos y desempeño de éxito.

**Palabras claves:** *start-up*, pequeña empresa de nueva creación, desarrollo de personas, liderazgo, comportamientos y desempeño.

---

*Fecha de entrada: 03-05-2013 / Fecha de aceptación: 09-07-2013*

## EMPHASIZING SMALL BUSINESS WITH GREAT POTENTIAL FOR GROWTH (START-UPS)

Faustino Sánchez Guindo

---

### ABSTRACT

The purpose of this paper is to emphasize the importance of the application of efficient human resources policies for the success of small businesses with great potential for growth (start-ups). These human resources policies require, at least, the same attention as other strategic areas policies in order to guarantee the consolidation and growth of these new entrepreneurial projects.

Some basic tools will be explained in terms of people development and leadership. These tools should be available to all companies, regardless of their size, age or activity, but they should be adapted to the singularity of the type of organization under study.

These tools will be presented within a global framework that clarifies what is expected from each member of the organization, developing clear standards for behavior and performance success.

**Keywords:** start-up, new small business, people development, leadership, behavior and performance.

---

---

## Sumario

1. Introducción
2. Poniendo en marcha la empresa
3. Poniendo en valor la empresa
  - 3.1. Contratación
  - 3.2. Acogida
  - 3.3. Clima laboral
  - 3.4. Evaluación del desempeño
  - 3.5. Formación
  - 3.6. Desarrollo profesional
4. Conclusiones

Bibliografía

## 1. INTRODUCCIÓN

Un sueño utópico, una ilusión que se convierte en una idea que podría llegar a ser factible.

Esa idea empieza a rondar continuamente por nuestra mente. Cada vez la visualizamos con más frecuencia hasta que no nos permite concentrarnos en nada más.

En un momento dado, tomamos la decisión de silenciar esa voz interior que nos «habla» una y otra vez de esa idea, y nos ponemos manos a la obra para desarrollarla, clarificando qué persigue el proyecto que vamos a llevar a cabo, analizando y estudiando en qué hay que innovar, qué hace falta a la sociedad, qué aportamos con nuestra idea a hacer más fácil la vida de las personas. Nos estamos convirtiendo en emprendedores.

Emprender se ha convertido en una carrera de obstáculos en la que ya no vale el «nos juntamos unos amigos en nuestros ratos libres y sacamos esto adelante». Hoy día la profesionalización y dedicación por parte del emprendedor son claves para hacer realidad una idea de negocio, convirtiéndola en una empresa y poniéndola en valor. Una parte sustancial del valor que seamos capaces de crear procederá de intangibles como el conocimiento, las redes de contactos y de personas cercanas, los valores, la confianza, la innovación y, por supuesto, el liderazgo.

Por tanto, las virtudes del emprendedor son, en realidad, las mismas que las que hacen falta para ser un buen profesional o un buen ejecutivo de una gran empresa. Y el *business plan* que diseñe para materializar su idea de negocio debe contener y anticipar todas las políticas necesarias para garantizar la financiación necesaria y la sostenibilidad del proyecto.

Una de esas políticas claves, y a la que, por desgracia, no se presta adecuada atención por parte de muchos emprendedores, es la política de recursos humanos y liderazgo. Sí es verdad que casi todos los planes de negocio recogen un capítulo de recursos humanos, pero cuando nos adentramos en el mismo, la mayoría se limitan a definir la estructura inicial de la empresa, su organización y sus costes para incluirlos en el plan financiero.

En el presente trabajo, se pretende ir más allá, proponiendo la instauración de una verdadera política de recursos humanos, fundamentada en las personas que componen la organización, en su formación y desarrollo y en su cohesión como equipo que tiene como misión hacer realidad un proyecto que comienza su andadura. El hecho de que se trate de una pequeña empresa de nueva creación, no implica que no se deban aplicar políticas eficientes de recursos humanos. ¿Acaso no se aplican estrategias de marketing, de ventas o de finanzas? ¿Por qué estas otras áreas sí que aparecen muy desarrolladas en los *business plan* y, sin embargo, se deja el apartado de gestión de personas como un punto residual?

La guía que se propone en este documento divide la evolución de una *start-up* en dos fases. En una primera fase que denominaremos «Poniendo en Marcha la Empresa», tiene como objetivo conseguir un grupo bien cohesionado de colaboradores y socios, ya que se considera clave para obtener financiación y para sentar las bases sólidas de una empresa que deseamos sea sostenible y creciente en el tiempo.



En una segunda fase, la de consolidación, es fundamental prestar especial atención a la gestión de personas para evitar que un error en materia de recursos humanos, talento y/o liderazgo fulmine los comienzos prometedores de una buena idea de negocio. A esta segunda fase la denominaremos «Poniendo en Valor la Empresa».

En el desarrollo de este trabajo profundizaremos en los pormenores de la gestión óptima de personas para cada una de las fases reseñadas en los párrafos anteriores.

## 2. PONIENDO EN MARCHA LA EMPRESA

La frase «lo importante son las ideas» está cayendo afortunadamente en desuso. «*La idea*», a la hora de poner en marcha un nuevo proyecto es muy importante, pero no lo es todo. *Es necesaria, además, una planificación detallada de la ejecución de dicha idea y, en la medida de lo posible, una adecuada anticipación a los futuros cambios y oscilaciones del mercado.* El éxito del proyecto y de la captación de fondos procedentes del exterior (tarea ardua y difícil en estos tiempos que corren, a la vez que clave en muchas ocasiones para la puesta en marcha del negocio) depende de si el emprendedor, unido a la gran idea, elabora un plan de negocio coherente, concretando el tipo de actividad, sector y previsiones a medio plazo.

Dentro de dicha planificación resulta fundamental el tener en cuenta las personas que comienzan en el equipo y la posible incorporación de otras nuevas. Sin embargo, este es un punto que no se cuida especialmente por parte de los emprendedores debido a una serie de circunstancias:

- En la mayoría de las ocasiones se emprende en solitario o con un número muy reducido de personas, por lo que no se considera necesario realizar una política específica de recursos humanos.
- Muchas veces al emprendedor le falta experiencia en gestión de equipos.
- En muchas ocasiones, el emprendedor que inicia un proyecto está más centrado en obtener financiación y dar resultados lo antes posible, que en visualizar el futuro y prever que si tiene éxito y se produce una continuidad real del proyecto, debe enfrentarse a la difícil tarea de construir un equipo.

En este sentido resulta clave que el emprendedor, a la hora de diseñar el *business plan*, se fundamente en el lema: «Arrancando solo, pensando como un equipo».

¿Cómo hacer frente a la inevitable puesta en marcha de un equipo? ¿Cómo transmitir y conseguir por parte del emprendedor que las personas que se incorporen hagan suyo la visión y foco del negocio, que interioricen su pasión, muchas veces desmedida, pero clave para llevar adelante su sueño? La respuesta en esta fase inicial se encuentra en definir claramente la cultura corporativa de la nueva empresa dotándola de contenido, tratando de hacerla única y diferencial respecto del mercado. La cultura corporativa en la organización, por analogía, es equivalente al concepto de personalidad en el individuo, es decir, engloba todos los rasgos que definen a una empresa y que son compartidos por todas las personas que la integran haciendo que se sientan parte de la organización.

La cultura corporativa es clave para el éxito de todo proyecto empresarial que se precie, ya que constituye una estrategia muy eficaz y una herramienta vital para retener el talento de la organización y para fortalecer el compromiso, moral y productividad de las personas integrantes de la empresa, especialmente en épocas de crisis como las que vivimos. Con ella se consigue que las personas sean más felices, comprometidas con el trabajo, conectadas con los resultados de la organización y más motivadas para hacer mayores contribuciones.

¿Cómo puede un emprendedor diseñar el marco de la cultura corporativa de cara a que pueda ser transmitido a todos los integrantes de la organización actuales y futuros? La clave está en imaginar a su equipo de trabajo, en pensar cómo le gustaría que fuese el conjunto de personas sobre el que va haciendo realidad su sueño. Vamos a incluir algunas ideas que pueden ayudar a generar unas creencias, valores y modos de proceder acordes a lo que el emprendedor desea para su proyecto:

- Definir claramente cuál es la misión de la empresa dentro de, por y para la sociedad en la que vivimos.
- Definir cuáles son los rasgos que al emprendedor le gustaría que definiesen a su equipo. Pueden ser a nivel general y/o a nivel específico por departamento o funciones.

- Definir los aspectos que marcan la relación con el cliente en cuanto a trato, nivel de servicio, etc.
- Crear un tablón (físico o virtual dependiendo de la tecnología de la empresa) de historia y de sueños. Incluyendo historias o anécdotas pasadas que reflejen los valores y modo de proceder corporativos; ideas de futuro que indiquen el camino que se quiere seguir, etc. Lo ideal es que este tablón sea colaborativo, en el que todos puedan aportar.
- Escribir los aspectos que definen la cultura corporativa y difundirlos entre todos los miembros de la organización, incluso entre los *business angels*, clientes y demás *stakeholders*.
- Mantenerla viva, adaptándola a las nuevas circunstancias internas y externas de este mundo tan cambiante.
- Y, sobre todo, en calidad de líderes del proyecto, ser coherentes, dando ejemplo de aplicación de dicha cultura para poder tener la autoridad moral de hacerla cumplir por el resto del equipo.

Además de acordar entre todos los que comiencen la andadura del proyecto cuál es la cultura corporativa, el fundador o fundadores de la empresa deben tener muy claro a quién necesitan incluir en su proyecto en términos de número de personas, así como de las competencias y valores de todas y cada una de esas personas. Es decir, se ha de decidir sobre la dimensión de la plantilla inicial de la empresa contando en ella a los socios trabajadores. Para ello, se debe hacer una primera valoración de las funciones y actividades que son necesarias para cumplir las expectativas de facturación que se han marcado en el plan de marketing.

Es recomendable que se realice un pequeño organigrama o mapa de puestos presente y futuro en el que se definan las funciones que se van a desarrollar, los requisitos necesarios para desarrollarlas en términos de conocimientos, destrezas, experiencia, etc. Por último decidir para cada puesto si va a ser desempeñado por alguno de los socios, por trabajadores contratados por la empresa en régimen general, o subcontratando el servicio a alguna empresa o persona que trabaje por cuenta propia.

En los momentos iniciales de la empresa hay actividades que son perfectamente subcontratables, como son los servicios de gestoría/asesoría, informática, limpieza, etc.

Sin embargo, otras actividades más directamente vinculadas al negocio en sí, es recomendable que sean desempeñadas por el/los emprendedor/es, por personal contratado o por autónomos a los que se les integre en la cadena de valor de la empresa, es decir, que se vinculen al proyecto en régimen de exclusividad o de representación oficial. Así se conseguirá que las personas que forman parte de las áreas clave de la empresa se sientan integradas y alineadas con la idea de negocio, así como con la esencia y el espíritu con el que se fundó el proyecto.

Una vez desarrollado el organigrama o mapa de actividades con los puestos a desempeñar, se le podrá asignar a cada uno de ellos un importe/sistema de retribución. Para ello se recomienda

que el emprendedor haga una estimación, lo más realista posible, del valor en términos económicos (ingresos o ahorro) que le va a aportar cada contratación. Hay veces que es difícil de estimar ya que dichos ingresos que se obtendrán o ese ahorro que va a suponer, puede que no sean directamente obtenidos por la persona contratada pero sí obtenidos indirectamente.

Dentro del sistema retributivo, otro de los aspectos motivacionales y que puede ser de bajo coste son los beneficios sociales. El emprendedor puede otorgar más poder de decisión a sus empleados a la hora de elegir sus propios beneficios en función de sus preferencias: tiempo libre, retribución flexible (cheques guardería, comida, etc.), beneficios de salud o planes de pensiones. Una adecuada combinación de todos los beneficios comentados puede suponer ahorro para la empresa y motivación para el empleado con lo que ganan las dos partes. Sin duda, supone un gran reto para el emprendedor que debe entender y comunicar adecuadamente los valores de los distintos beneficios que ofrece la empresa, para que los empleados hagan su elección de manera inteligente. Cuando el emprendedor tiene dinero para apostar por este tipo de beneficios, la opción está clara pero... ¿Qué pasa con las empresas que, en medio de la tempestad económica no pueden hacer frente a esta partida presupuestaria? La respuesta no es fácil, pero miles de empresas españolas están implantando sistemas propios con los que mantener alta la moral de los empleados: desde café gratis para todos, a horas remuneradas disponibles para ir la gimnasio o a la compra, pasando por días extras de vacaciones, etc.

En definitiva, en esta primera fase es fundamental que el emprendedor o emprendedores que inician el proyecto se rodeen del número idóneo de personas para arrancar, que dichas personas encajen perfectamente con la imagen de la empresa, que sean retribuidas de una forma ecuánime y que fluya con ellas una relación de confianza y comunicación transparente.

### 3. PONIENDO EN VALOR LA EMPRESA

El emprendedor que tiene éxito en sus comienzos, entendiéndolo como éxito la continuidad real del proyecto, se encuentra con la necesidad de desarrollar los cimientos que se crearon con el equipo inicial existente en la fase de «Poniendo en Marcha la Empresa». El objetivo de esta segunda fase, que hemos denominado «Poniendo en Valor la Empresa», debe ser cohesionar el equipo formado en la primera fase y diseñar las bases del plan de desarrollo y crecimiento de dicho equipo.

Desde que comienza la puesta en marcha de su negocio, el emprendedor comienza a vivir bajo la presión de obtener resultados (ingresos, productividad, control de costes, etc.). Las dificultades y retos aparecen de forma continua, a veces, hasta tal punto que le resulta difícil verlos como desafíos y afrontarlos de manera positiva e ilusionante.

Se vive con la sensación de falta de tiempo y de recursos, siempre hay exceso de administración, papeleo, indecisión y discordias. Para hacer frente a todo ello, el emprendedor tiene un antídoto que evita que se vea desbordado y abocado al fracaso: su equipo de personas.

Todas las cosas buenas que se predicán hoy día en todos los foros de empresa, tales como «eficiencia», «eficacia», «productividad», «creatividad», «talento», etc. y, en última instancia, «resultados», son conseguidos por un equipo de personas que ha de trabajar eficazmente tanto de manera individual como grupal. Cada persona integrante de la organización debe dominar su propio trabajo y poseer una visión global del valor que aporta, con dicho trabajo, al proyecto del que forma parte.

En este sentido, aspectos como la selección de las personas adecuadas para cada puesto concreto a cubrir y para integrarse en el proyecto en general, un plan de acogida que facilite dicha integración, una evaluación del desempeño que permita el progreso de cada uno de los miembros del proyecto, así como la formación y el progreso profesional, son fundamentales para maximizar la motivación, compromiso con el proyecto, rendimiento y desarrollo de todo el equipo.

Todos estos aspectos comentados en el párrafo anterior deben planificarse y gestionarse desde una perspectiva global, de coordinación y, por supuesto, de alineación con los objetivos estratégicos de la empresa y dentro del marco cultural de la organización.

La dedicación de tiempo y esfuerzo a dicha planificación, gestión y coordinación vale la pena, tanto para el emprendedor como para el resto de integrantes del proyecto, ya que se va a poner de manifiesto en los resultados que se vayan alcanzando. Un buen equipo, competente, cohesionado y comprometido con el proyecto es clave para sobrevivir en este mundo tan cambiante y competitivo y las políticas de gestión del talento humano que vamos a pasar a desarrollar contribuyen, sin duda, a la creación de ese equipo.

Veamos cada uno de ellas:

### 3.1. CONTRATACIÓN

Seamos realistas. En estos tiempos de crisis las contrataciones de personal por parte de las empresas se han reducido a la mínima expresión. El paro está aumentando y se tardará aún en retomar la senda de generación de empleo.

Sin embargo, según datos de la Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos, estos emprendedores son los que en 2012 tiraron del carro de la economía y crearon el 90% del total del empleo creado en España. Y el mayor incremento de contrataciones se dio en aquellos emprendedores que decidieron contratar a su primer empleado.

Estos datos, por tanto, avalan la tesis expuesta en este trabajo acerca de la necesidad de implantar políticas de recursos humanos y gestión del talento para asentar los cimientos de lo que puede ser un proyecto sólido y con visión de futuro.

Por tanto partamos de que el negocio empieza a crecer... ¡Enhorabuena! Llega el momento de contratar nuevo personal que refuerce al equipo inicial. Este paso produce verdadero vértigo

al emprendedor. Le asaltan las dudas acerca del perfil de las persona/s a contratar, coste y duración del contrato, dónde encontrar a las personas adecuadas, etc.

Estas preocupaciones llevan al emprendedor a una visión cortoplacista y limitada, lo que puede afectar negativamente o incluso desestabilizar la cohesión del equipo con el que lanzó su proyecto. Vamos a desarrollar en este punto algunas de las sugerencias aportadas por emprendedores de éxito para que sean tenidas en cuenta, de cara a que la incorporación de nuevas personas a la empresa suponga un lanzamiento y generación de nuevo valor, y no una carga que, agravada, puede incluso poner en peligro el negocio:

Pasos a tener en cuenta para que la incorporación de nuevas personas a la *start-up* suponga un lanzamiento y generación de valor

1. Punto de partida: Organigrama presente y futuro de la empresa
2. Reflexión profunda acerca de qué tipo de personas vamos a incorporar
3. Diseño del plan de remuneración
4. Intentar llegar a los candidatos más adecuados
 

}	Reclutamiento
}	Selección
}	Contratación

- El emprendedor debe *partir del organigrama y/o mapa de talento* que diseñó en la fase de «Puesta en Marcha de la Empresa», para que le ayude a clarificar el número de personas que va a necesitar en cada fase de desarrollo de la empresa, las competencias, cualidades y valores de la gente que precisa.
- *¿Qué tipo de persona/s necesitamos incorporar?* Para responder a esta pregunta partimos de la cultura organizacional, objetivos y estrategia que marcó el emprendedor en esa fase inicial de «Puesta en Marcha de la Empresa» y, en función de ello, determinar qué tipos de personalidades y valores tienen una mayor probabilidad de integrarse con éxito y maximizar su rendimiento como empleados. Emprendedores de reconocido prestigio recomiendan que los primeros colaboradores que se contraten sean personas diferentes al propio emprendedor, ya que así se configura un equipo con talentos diversos y de carácter multidisciplinar lo que garantiza la versatilidad y flexibilidad de la organización, así como la complementariedad con el emprendedor.
- Lo ideal es seleccionar personas que se apasionen con los objetivos que tiene el proyecto ya que será más fácil integrarlas en el equipo cohesionado que se desea formar.

- *Se debe diseñar un plan de remuneración que persiga un equilibrio entre gastos e ingresos.* Los salarios que se ofrezcan deben ajustarse lo máximo posible a lo que realmente aporta cada persona a la empresa. Se debe intentar implantar una política de salarios motivante para el empleado, justa y transparente. En este sentido, y unido a las sugerencias que se han incluido en el apartado de «puesta en marcha» (salario flexible, beneficios sociales, etc.), se podría condicionar una parte del salario (variable) a un sistema de asignación de objetivos y de evaluación del desempeño como solución viable y relativamente sencilla de implantar en una pequeña empresa que cumpla con esos criterios de justicia, transparencia y motivación para el personal. Se analizará con más detalle en el epígrafe 3.4 del presente trabajo.
- Una vez definido el perfil y valores de la persona o personas que se requiere incorporar, se tiene que *intentar llegar a los candidatos más adecuados.* Esto para una pequeña empresa y que además suele necesitar personal muy especializado, no siempre es fácil. Los portales de empleo son la mayor fuente de reclutamiento. Además existen portales que son muy especializados por áreas. Otras fuentes son las redes sociales, boca a boca, el Servicio Público de Empleo Estatal, bolsas de empleo de universidades o centros de formación. Si se requieren personas con contrato temporal o se desea externalizar el proceso de selección, se puede acudir a ETT. Al diseñar la oferta, los aspectos clave a tener en cuenta son: ¿qué tipo de persona estoy buscando? ¿Qué valor va a aportar al equipo? ¿Qué beneficio va a obtener a cambio? No se trata solo de reclutar a alguien para un trabajo; queremos por su parte un compromiso con el proyecto a cambio de ofrecerle aquello que demanda en términos de seguridad, estabilidad personal, desarrollo profesional, etc.

Una vez se tenga formada la estructura base de la empresa, se recomienda que el emprendedor identifique un grupo no muy grande de colaboradores claves que se sientan especialmente identificados e implicadas con la emoción y el fundamento de un proyecto que comienza su andadura. Es recomendable que dicho equipo clave sea multidisciplinar (finanzas, marketing, comercial, etc.).

En torno a ese equipo clave, es bueno que el resto de personas que se vayan contratando a medida que crece la empresa sean especialistas complementarios a los colaboradores de dicho equipo. Esto fomentará el desarrollo y crecimiento de todos y no la competencia.

### 3.2. ACOGIDA

Durante el análisis realizado en el epígrafe 3.1 se ha procurado poner de manifiesto que el éxito de una empresa depende, en gran medida, del acierto en la elección de los candidatos adecuados para el correcto desarrollo de las tareas que deben desempeñar en la posición a cubrir y del compromiso y motivación necesarios para incorporarse tanto a la empresa como al puesto ofertado. Sin embargo, la tarea no acaba aquí.

En muchas ocasiones tras el esfuerzo realizado para conseguir la incorporación del «mirlo blanco», este candidato o candidata que nos encaja perfectamente para cubrir la posición vacante es abandonado a su suerte, sin ningún tipo de guía o ayuda para integrarse en la empresa y/o en el grupo de personas con las que va tener relación en su labor diaria. Otros empiezan a sufrir, casi desde el día de su incorporación, el traumatismo de la presión para conseguir el cumplimiento de las expectativas que se le exigen, sin concederles tiempo para su adaptación a la nueva situación que comienzan a vivir. En el mejor de los casos se les suele dar un manual de la empresa y, a veces, del puesto que van a desarrollar, dejándoles tiempo para que se lo lean o estudien, pero sin ningún tipo de estructuración en su *training* y sin un *planning* de la evolución que deben llevar para su correcta inmersión en la empresa.

El emprendedor debe tomar conciencia de que el proceso de integración de una nueva persona al proyecto no acaba con la firma del contrato. Al igual que se hizo con la selección, es necesario seguir una línea continuista y natural de preparación de un plan dirigido a una correcta acogida e inmersión de la/s persona/s recién incorporadas al proyecto.

El fundamento a la hora de diseñar un plan de acogida, no es otro que alinear los objetivos y expectativas que tiene un candidato cuando se incorpora a un proyecto emprendedor, con los objetivos y expectativas que tiene la empresa cuando precisa de incorporar a un colaborador para una posición concreta. Por tanto se basa en la filosofía del *win-win*: «yo gano, tú ganas». Veámoslo con más detalle en el siguiente esquema:



Como podemos observar, empresa y recién incorporado (cada uno desde su punto de vista) tienen expectativas muy similares a la hora de producirse la incorporación. Lo único que hay que hacer es alinear dichas expectativas de cara a una eficiente integración del nuevo en la *start-up*.

Antes de pasar a explicar el modelo que proponemos de acogida, aportaremos tres premisas que hacen fundamental incluir este apartado en el presente trabajo:

- Como se ha comentado en el apartado anterior, a corto plazo, en España las mayores posibilidades de contratación de nuevo personal provienen de las empresas de nueva creación y de las *start-ups* que tienen éxito. De hecho en los últimos foros de emprendedores celebrados en diferentes lugares de la geografía española, cerca de un 40 % manifestaron tener previsiones de ampliar sus equipos al menos en una persona a lo largo de 2013.
- Las contrataciones que se realicen por parte de este tipo de empresas deben ser muy acertadas porque a las personas que se incorporen al proyecto se les va a exigir el máximo rendimiento y en el menor tiempo posible.
- Todo ello sin olvidar que se debe cuidar especialmente la incorporación de estas nuevas personas ya que, si se quiere que se vinculen y se sientan parte del proyecto, se debe generar por parte del emprendedor y del resto de integrantes de la empresa una imagen corporativa desde el primer día que comienza a trabajar, generando motivación, cumpliendo expectativas y realizando una comunicación transparente.

Por tanto, ante estas tres premisas el emprendedor (o quien se designe como responsable de este área) debe diseñar de una manera simple, pero efectiva, un modelo de acogida que recoja los cuatro factores que consideramos vitales para una eficiente incorporación de nuevo talento en la organización:

- Cuidar la incorporación de nuevos colaboradores, dando una imagen de empresa innovadora, con perspectivas de futuro, que cuida a sus empleados, procurándoles su crecimiento a la vez que crece el proyecto... En definitiva, que se cumplan e incluso se superen las expectativas que el recién incorporado tiene de la *start-up* (*branding*).
- Alinear lo antes posible al recién incorporado con la estrategia de la empresa, y optimizar su rendimiento de la manera más rápida y eficiente posible. En este sentido, puede ser útil como herramienta de apoyo el documento que recomendábamos escribir en la fase de «Poniendo en Marcha la Empresa» (epígrafe 2 del presente documento) acerca de la cultura corporativa de la organización.
- Estructurar la acogida de una forma dinámica, práctica y constructiva y, no solo entregando un manual, sino consiguiendo que el nuevo aprenda de sus compañeros y jefes, y comparta experiencias con otros que se hayan incorporado recientemente.

- Comprobar el grado de éxito de las acciones llevadas a cabo en la acogida para mejorarlas continuamente y, también, poder tener información eficaz de cara a planificar de manera personalizada la formación posterior del recién incorporado.

Para garantizar el éxito del plan de acogida se deben tener en cuenta dos aspectos claves:

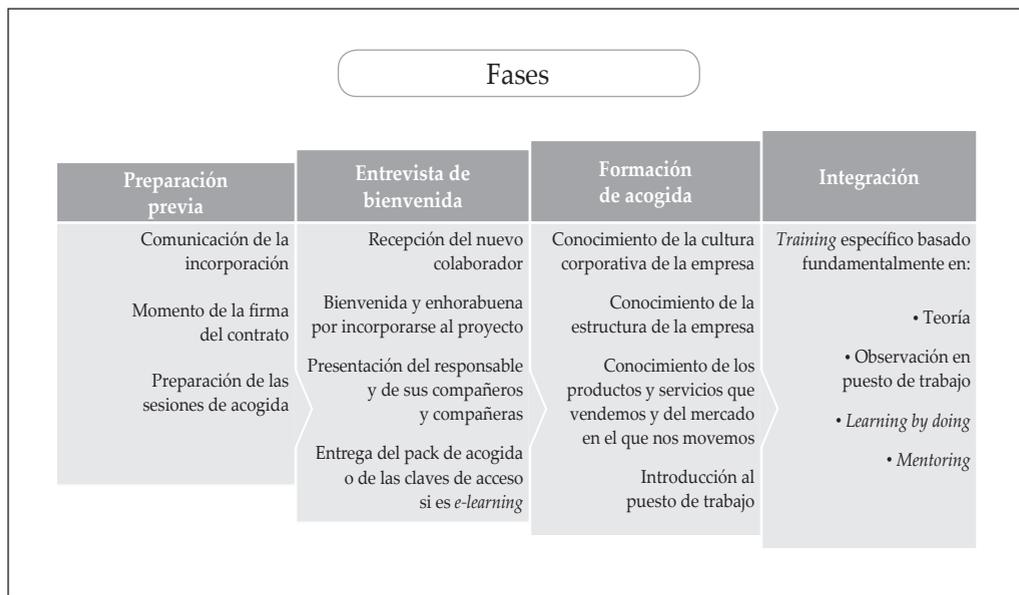
- Por un lado, definir quién va a participar en dicha acogida, y en qué medida.
- Por otro, realizar una planificación personalizada para cada empleado/a que se incorpore.

Comencemos por las figuras claves que van a participar en la acogida:

- a) En primer lugar hablemos del *recién incorporado*. La persona que se incorpora al proyecto comienza su andadura con ilusión pero con cierta incertidumbre. Por ello, es importante que todas las personas con las que entre en contacto durante los primeros días ofrezcan al nuevo colaborador una imagen de equipo y de orgullo de pertenencia a una empresa de reciente creación, pero con gran potencial. Pero, por otro lado, se le exigirá que comience a cumplir de manera rápida y eficiente los objetivos y expectativas que se le manifestaron al contratarle.
- b) El *responsable directo* que, en muchos casos, será el propio emprendedor, se convierte en la persona de referencia del nuevo. Le presentará a sus compañeros, le mostrará las instalaciones, le irá asignando tareas y proyectos para los que fue contratado.
- c) El *mentor*, que dependiendo de circunstancias como tamaño de la empresa, especialización de los miembros de la organización, etc. será el responsable directo u otra persona. Tendrá como misión apoyar al recién incorporado, resolver dudas, proporcionarle herramientas para el desempeño correcto de su puesto, etc.
- d) Los *compañeros y compañeras que deben ayudar al nuevo a integrarse en el equipo*. Son los encargados de mostrar la microcultura de la empresa (dónde está la máquina de café, el baño, costumbres a la hora de ir a comer, etc.).

Una vez definidas dichas figuras claves y su grado de participación a lo largo de todo el proceso, resulta fundamental el diseño y preparación previa del programa, materiales, escenario y métodos de aprendizaje que se van a seguir en cada uno de los pasos de su *training*.

A continuación, en la figura ponemos un ejemplo de lo que podría ser un diseño genérico de los pasos a llevar a cabo en una acogida de un nuevo colaborador que se incorpora a la *star-up*. Este diseño se debe adaptar, desarrollar y personalizar para cada una de las incorporaciones que se vayan produciendo.



### 3.3. CLIMA LABORAL

El clima laboral en la organización, por analogía, es equivalente al concepto de estado de salud en el individuo. Por tanto, al igual que todos (aunque de manera especial los niños) debemos realizarnos chequeos periódicos para comprobar que estamos sanos, las empresas (especialmente las de reciente creación) deben realizar estudios del clima laboral existente en la organización de manera periódica.

La finalidad básica de un estudio de clima laboral es identificar el nivel de satisfacción que manifiesta el personal de la empresa con respecto a temas que se consideran relevantes dentro del marco organizacional y que repercuten e impactan positiva o negativamente en los resultados personales y, por ende, de la empresa.

Es evidente que aspectos como la comunicación interna, las posibilidades de desarrollo, el entorno de trabajo, la conciliación, etc., son factores determinantes del grado de motivación y compromiso de los empleados con la empresa para la que trabajan. La valoración subjetiva, tanto positiva como negativa de dichos factores, condiciona enormemente el rendimiento, vinculación al proyecto y cohesión al equipo de cada uno de los integrantes de la organización.

Por todo lo comentado anteriormente, el emprendedor debe instaurar de manera periódica la realización de un estudio de clima laboral (chequeo) para determinar el grado de satisfacción general de su equipo, evaluar las posibles fuentes de conflicto o insatisfacción contribuyentes al desarrollo de actitudes negativas, e identificar y fortalecer las positivas. En definitiva, poseer un

instrumento de ayuda para definir e implantar políticas de recursos humanos que contribuyan a mejorar las condiciones y satisfacción de las personas que componen la organización.

A continuación vamos a instrumentar una guía de ayuda para que el emprendedor pueda diseñar su propio estudio de clima:

Aspectos a tener en cuenta a la hora de realizar un estudio de clima laboral

1. Público objetivo	}	Medios de organización del trabajo
2. Aspectos sobre los que se va a consultar		Organización corporativa
		Grupos de trabajo
		Satisfacción, integración, desarrollo profesional
		Liderazgo
		Comunicación
3. Método que se va a emplear	}	Encuesta
4. Plan de comunicación		<i>Focus group</i>
5. Modo de actuación en función de los resultados		Buzón anónimo de sugerencias

- El **primer aspecto** a valorar es el público objetivo, es decir:
  - 1.º ¿A quién se va a consultar acerca del clima? ¿A todos los miembros de la organización? ¿Solo a los que tienen una determinada antigüedad que se considere mínima para poder tener criterios de valoración suficientes acerca de los aspectos a consultar?
  - 2.º ¿Vamos a realizar algún tipo de segmentación?
- El **segundo aspecto** que el emprendedor debe tener en cuenta es ¿sobre qué aspectos va a consultarse? ¿A todos los segmentos se les va a consultar lo mismo?
 

Como hemos comentado anteriormente, el clima laboral, por analogía, es equivalente al concepto de estado de salud en el individuo. Por tanto, los estudios de clima que se realicen de manera periódica deben dar preferencia al chequeo de los «órganos vitales» que garanticen el futuro de la empresa. Es decir, se debe asegurar que hay vínculos entre el estudio del clima y los objetivos de negocio.

Las variables sobre las que se suele consultar preferentemente son:

- *Entorno de trabajo.* Condiciones físicas y ambientales, medios materiales del puesto de trabajo, infraestructuras adecuadas, buena imagen a los clientes, información y/o formación acerca de riesgos laborales y su prevención, etc.
- *Medios y organización del trabajo.* Normas y procedimientos claros, completos y conocidos por todos, si contribuyen a que las personas que componen la empresa puedan realizar su trabajo de una forma más eficaz, segura y productiva, programas informáticos adecuados, carga de trabajo proporcionada y adecuadamente repartida.
- *Organización corporativa.* Forma en que se estructura y organiza la compañía.
- *Grupos de trabajo.* Tipo de interrelación entre compañeros integrantes de un mismo equipo de trabajo y también de estos con otros equipos de la empresa.
- *Satisfacción, integración y desarrollo profesional.* Ambiente de trabajo, sistema retributivo adecuado, posibilidades de desarrollo, formación, igualdad, etc.
- *Liderazgo.* Estilo de dirección por parte de las personas con colaboradores a su cargo.
- *Comunicación.* Modo de comunicar desde el punto de vista interno (de la dirección hacia los colaboradores y de los distintos grupos de empleados entre sí) y desde el punto de vista externo (de la empresa hacia los clientes, entorno social, etc.).

Es importante no consultar acerca de más cinco o seis aspectos para evitar saturar a la plantilla. Además, también se ha de procurar ordenar con cierta lógica los distintos temas dentro de la encuesta.

- **Tercer aspecto.** ¿De qué forma va a realizarse el estudio? Métodos aconsejados para pymes:
  - *Encuesta.* Es la forma más tradicional y masivamente empleada en las empresas de mediano y gran tamaño. De hecho el emprendedor puede decir que una encuesta será poco operativa y cara para una pequeña empresa. Sin embargo, hoy día gracias a los *sites* de encuestas gratuitos que ofrecen garantías de efectividad, confidencialidad y facilidad en el tratamiento de datos se ha convertido en una alternativa factible para todo tipo de empresas.
  - *Focus group.* Si la empresa la compone un grupo muy reducido y cohesionado de personas, esta alternativa podría ser efectiva. Consiste en reuniones

periódicas (una o dos veces al año como norma general) en la que se evalúen de manera abierta cada uno de los aspectos que se quieran medir del clima organizacional. Tiene como ventaja la agilidad a la hora de obtener conclusiones pero el hecho de no existir confidencialidad puede convertirse en un hándicap a la hora de sincerarse unos o encajar otros, comentarios que surjan en la reunión.

- *Buzón anónimo de sugerencias físico o virtual.* La implantación de un buzón donde tengan cabida todo tipo de sugerencias puede ser otra opción que mida el clima laboral de una empresa. Como ventaja tiene la confidencialidad y medición continua del sentimiento de las personas que integran la organización (y no una foto en un momento concreto como ocurre con la encuesta o los *focus group*), pero como desventaja tiene el posible bajo grado de participación y que se puedan recibir comentarios demasiado específicos o particulares y no generales.

- **Cuarto aspecto.** ¿Cómo se va a realizar el sistema de comunicación?

El proceso de comunicación debe realizarse antes, durante y después del estudio sea cual sea el sistema empleado.

Previamente se debe informar a todas las personas que componen la empresa acerca de cuáles son los motivos por los que se realiza el estudio, cómo se va a realizar, qué tipo de dudas pueden presentarse, etc. Es importante elaborar una guía de los pasos a seguir en el estudio.

Otro paso importante a realizar de manera previa es motivar suficientemente a las personas para que participen en el estudio, independientemente del sistema empleado, con la máxima objetividad posible y en la forma más completa que puedan.

Durante el estudio se comunicará, desde su lanzamiento, los resultados de participación y el agradecimiento por la participación.

Por último, al finalizar el estudio se deben comunicar los resultados, teniendo en cuenta que el nivel de detalle de dichos datos no debe poner en entredicho la confidencialidad del proceso. Sin embargo, esto no debe ser excusa para que no se deba ser totalmente transparente independientemente de los resultados obtenidos y de que se comuniquen a la mayor brevedad posible.

- **Quinto aspecto.** ¿De qué forma se va a actuar en función de los resultados?

Las acciones posteriores, una vez que se reciben los resultados del estudio son claves. El emprendedor y su equipo de directivos claves (en su caso) deben ser conscientes de que, tras un estudio de clima laboral, se pondrán de manifiesto puntos fuertes o débiles de la empresa. En este sentido, deben estar decididos y comprometidos a analizar los puntos débiles y buscar las causas que los originan, pero no a través de una «caza de brujas», sino de manera positiva y constructiva, siempre con afán de mejorar. Y, en la medida de sus posibilidades, deberían iniciar proce-

sos de mejora o de subsanación de aquellos aspectos de debilidad detectados, para los cuales el emprendedor y su equipo directivo hayan llegado al convencimiento de que deben y pueden mejorarlos o subsanarlos.

### 3.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Durante la andadura de la *start-up* una de las preguntas que debe hacerse el emprendedor de forma periódica es: ¿qué aportación hace cada persona dentro de la empresa y cómo lo hace?

Para dar respuesta a esta pregunta existe una potentísima herramienta, no suficientemente utilizada, al alcance de cualquier empresa independientemente de su tamaño y presupuesto. Hablamos de la evaluación y el reconocimiento personal del trabajo de cada empleado. Así se desprende de la Encuesta Adecco de la Felicidad en el Trabajo, que afirma que para los españoles el secreto de la felicidad pasa, en primer lugar, por disfrutar del trabajo unido a la realización personal y el reconocimiento que el puesto conlleva. Este punto de vista es compartido por el 38,7% de los encuestados.

En todas las organizaciones (y las pequeñas empresas o autónomos no son una excepción) se deben formular por parte de los empresarios y/o directivos juicios objetivos en torno al valor y rendimiento de los empleados. Sin embargo, en las pequeñas empresas y/o de reciente creación estas valoraciones se suelen realizar solo de manera ocasional y sin ningún tipo de criterio formal o basado en los procedimientos y, generalmente, influidas por juicios subjetivos.

Sin embargo, en este punto pretendemos demostrar que si un emprendedor instaura un sistema de evaluación de su equipo correctamente diseñado e implantado lograría cuatro objetivos esenciales:

- Tener criterios fundamentados para poder tomar en cada momento decisiones en materia de recursos humanos: El realizar una correcta evaluación del desempeño permite obtener información acerca del rendimiento de cada empleado. Dicha información puede ser útil de cara a adoptar decisiones acerca de aspectos tales como el importe de retribución variable que corresponde a dicho empleado, las posibilidades de promoción que tiene, las necesidades de formación que requiere, o la renovación o no de dicho empleado en el caso de contratos temporales.
- Mejorar el rendimiento de los empleados: La evaluación del desempeño se puede utilizar como indicador de los puntos fuertes y débiles de cada colaborador/a y, por tanto, de los aspectos a trabajar para mejorar o consolidar su rendimiento.
- Consolidar la cultura organizacional de la *start up*: La evaluación del desempeño sirve de guía y seguimiento, tanto a evaluados como evaluadores, de la comprensión y aplicación los valores y normas de comportamiento que el emprendedor desea instituir en su empresa, en lo referente tanto a resultados (lo que se quiere de cada persona) como a procesos (los métodos considerados aceptables y éticos para conseguir dichos resultados).

- Validar otras prácticas de Recursos Humanos: La información que proporcionan las evaluaciones del desempeño pueden servir para validar la eficacia de otras estrategias de recursos humanos que son claves para el crecimiento del negocio como pueden ser las de selección (¿estamos acertando en los perfiles?), formación (¿las acciones de formación sirven para mejorar el rendimiento de los que componemos la empresa?), retribución (¿qué efecto tiene sobre el rendimiento la política de retribución e incentivos?) o desarrollo profesional (¿están preparadas las personas del equipo para asumir nuevas responsabilidades ante los próximos retos que pretendemos afrontar?).

Ya hemos expuesto las que, en nuestra opinión, son las bondades de realizar una evaluación del desempeño en una *start up* pero... ¿cuál es el sistema más óptimo?

Sin duda, el elemento fundamental para que un sistema de evaluación funcione con éxito es que los criterios que se utilicen para realizar dicha evaluación estén en consonancia tanto con la cultura organizacional de la empresa, como con la estrategia presente y futura de la misma.

Lo ideal es realizar un mix de mediciones tanto subjetivas como objetivas de cada empleado. Las subjetivas se fundamentan en la valoración del evaluador sobre el rendimiento del evaluado, mientras que las objetivas se basan en datos objetivos acerca de los resultados obtenidos por el evaluado. Es decir, complementamos la medición de los que la persona «hace y cómo lo hace» con la medición de lo que «obtiene» como resultado de su esfuerzo.

Para puestos más directivos tendrán más peso las valoraciones objetivas mientras que para puestos no directivos o para aquellos en los que resulta difícil establecer medidas objetivas de rendimiento, recomendamos que el mayor peso a la hora de evaluar recaiga sobre valoraciones subjetivas previamente identificadas y conocidas tanto por evaluador como por evaluado.

Por último, no debemos olvidar cuál es el objetivo de este sistema de evaluación del desempeño. Y es que la evaluación debe ser algo más que un ejercicio que mira al pasado y que premia o reprueba a los empleados por su trabajo durante los seis meses o el año anterior. De lo que se trata es de que basándose en esta información de rendimiento pasado, se debe mirar al futuro, hacia lo que los trabajadores que componen la empresa pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la *start up*. Por ello, es clave que los mandos proporcionen un *feedback* preciso, constructivo y orientado a comportamientos (y no a rasgos personales) hacia sus colaboradores que les permita mejorar su rendimiento.

### 3.5. FORMACIÓN

En un mundo en el que las cualificaciones profesionales y la especialización son cada vez mayores, en el que las empresas se ven sometidas a continuos cambios internos (tecnología, gestión, etc.) y externos (gustos de los consumidores, canales de venta, distribución, etc.), la planificación de la formación para las personas que componen una pequeña empresa de nueva creación o una *start-up* se hace imprescindible para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la or-

ganización. Planificar de manera adecuada la formación de las personas que componen la empresa constituye una pieza estratégica fundamental para que el proyecto se desarrolle de manera correcta, y la *start-up* crezca y sea cada vez más competitiva en los mercados.

Para que la formación sea eficaz, es necesario que el emprendedor (o la persona encargada de la formación en la pyme) parta de los objetivos y prioridades de la empresa, para, a continuación, planificar en función de las necesidades de formación puestas de manifiesto por los colaboradores o de las carencias detectadas por los mandos.

Con carácter general la formación en la empresa debería tratar de conseguir:

- Incrementar la productividad.
- Desarrollar la polivalencia ya que en una pyme no existe una especialización tan acentuada como en las grandes organizaciones.
- Mejorar el conocimiento de la cultura corporativa y de los objetivos de la empresa
- Motivar y aumentar la satisfacción laboral.
- Fomentar la participación de todos los integrantes de la organización, impulsando la formación colaborativa.
- Transferir y compartir los nuevos conocimientos que se generen en la organización.

Para optimizar su plan de formación proponemos que el emprendedor enfoque las acciones formativas a desarrollar durante un año desde cuatro vertientes:

- Vertiente relativa a los aspectos legales.
- Vertiente formativa corporativa/sectorial.
- Vertiente específica del puesto de trabajo.
- Vertiente de innovación.

Las tres primeras vertientes compondrían lo que podríamos definir como formación adaptativa, es decir, aquella que permite a todos los miembros de la empresa cumplir con los requisitos legales propios del sector o del puesto, conseguir una correcta alineación con la cultura corporativa de la pyme y desempeñar de manera óptima las tareas del puesto.

La última vertiente sería la que supondría una formación transformacional, es decir, aquella que mediante el conocimiento de otras formas de actuar en el sector (*best practices*), formación en nuevas tendencias e inversión en investigación permitan que la empresa siga a la vanguardia y mantenga su ventaja competitiva.

En una empresa que comienza su andadura, el número de personas que componen el equipo humano es pequeño y las partidas presupuestarias son muy ajustadas con lo que, como hemos co-

mentado anteriormente, en la medida de lo posible se debe potenciar la difusión del conocimiento interno, así como compartir el conocimiento y el aprendizaje que se reciba de manera externa. El intercambio de conocimiento que se produce entre los empleados a través de los espacios geográficos y sociales de las empresas es esencial para su innovación. Los pasos a seguir en el diseño, por parte del emprendedor, del plan de formación a la medida de las necesidades de sus empleados son:

- Identificar aquellos empleados que por su perfil o formación recibida podrían servir de correas de transmisión del conocimiento dentro y fuera de su área o departamento.
- Desarrollar el contexto en el que se va a realizar esta transmisión de conocimiento.
- Crear las condiciones de red necesarias para la transferencia de conocimiento entre las diferentes áreas de la empresa.

Adicionalmente a lo expuesto en el párrafo anterior, se deben aprovechar las ayudas que se reciben a la formación a través de la Fundación Tripartita o los cursos gratuitos facilitados por otras asociaciones. Hay que tener en cuenta que en 2011, solo el 23 % de las empresas de 1 a 9 trabajadores usó sus fondos para formación continua, según datos de la Fundación Tripartita, órgano estatal encargado de su gestión.

El último aspecto que consideramos fundamental de cara a optimizar la formación de la *start-up* es que de alguna manera se pueda medir la repercusión de la política de formación en la productividad y motivación de los integrantes de la empresa y por ende en los resultados de la pyme, así como introducir herramientas que permitan que los resultados de la formación perduren en el tiempo. Para ello proponemos las siguientes herramientas de seguimiento que en función del tamaño de la empresa, de los objetivos de la formación o de la metodología empleada, harán que el emprendedor pueda decantarse por unas o por otras:

- Cuestionario de estructuración de conocimientos o de análisis de una experiencia vivida: se les da a los participantes una o dos semanas después de la formación y se les plantean una serie de preguntas abiertas acerca del temario o se les pide que una experiencia vivida en la que hayan aplicado los conocimientos adquiridos.
- Acompañamiento por el responsable jerárquico o por un experto. Este asume un papel de *coach*, y se establecen conjuntamente con el participante en la formación unos objetivos de aplicación de los conocimientos y unas fechas de revisión.
- Grupo de formalización de conocimientos. Se constituye un grupo de trabajo de dos a cinco participantes cuyo objetivo es proponer, gracias a los conocimientos adquiridos durante la formación, mejoras significativas en un proceso, un método o una herramienta de trabajo.

En resumen, la formación es una herramienta clave para el perfeccionamiento y desarrollo de las personas que integran una organización y, en consecuencia, para garantizar el futuro de la

misma. El aprendizaje es un proceso continuo: la transferencia de los conocimientos adquiridos al puesto de trabajo, la generalización de los aprendizajes al resto de componentes de un equipo favorecerá que los resultados de la formación perduren en el tiempo, favorecerá la practicidad y aplicabilidad de los conocimientos y, en definitiva, permitirá el crecimiento competencial de las personas y de la *star-up*.

### 3.6. DESARROLLO PROFESIONAL

El hecho de que una empresa de nueva creación o una *start-up* cuente con personas eficaces, profesionales, motivadas y comprometidas con el proyecto genera la consecución de objetivos a corto y medio plazo para la empresa y una calidad de vida satisfactoria para todo el personal de la organización.

Una variable clave para que se produzca el círculo virtuoso manifestado en el párrafo anterior es el que se cuente con una planificación de carreras profesional y desarrollo funcional y de especialización dentro de la organización.

Algún emprendedor pensará: «Pero si somos solo  $\times$  personas. ¿Qué planificación les voy a ofrecer?». Pues hemos de decir que en este caso, es cuando más necesario se hace el realizar este tipo de planificación, pero específico y adaptado al tipo de empresa sobre el que estamos hablando.

El emprendedor que cuenta en su equipo con personas de alto potencial que cubran, o tengan capacidad para cubrir en el futuro puestos claves en la empresa, es fundamental en un mercado como el actual, que exige a las organizaciones de cualquier tamaño poseer unas cualidades de competitividad, flexibilidad, capacidad de adaptación rápida y movilización de las personas que las componen.

Por ello es necesario que el emprendedor planifique hoy para poder disponer del talento necesario, tanto actualmente como en el futuro, lo que garantizará sin duda la sostenibilidad del proyecto.

El diseño correcto de una planificación de carreras permite, entre otros, los siguientes beneficios:

- Retener el talento, es decir, personas de valía.
- Disponer de «banquillo» ante posibles vacantes.
- Mejor aprovechamiento de los recursos que el emprendedor invierta en formación y desarrollo de su personal.
- Cumplimiento eficiente del plan estratégico.

A grandes rasgos, dicha planificación de carreras consiste en que el emprendedor disponga de un banquillo de grandes profesionales que estén preparados para asumir nuevas responsabilidades, ya sean directivas o funcionales, a medida que se van cumpliendo los retos previstos en

el plan estratégico del proyecto o que se hace necesario sustituir a otras personas que abandonen puestos de especial importancia (por traslado, bajas, etc.).

El proceso que se recomienda a seguir por el emprendedor es:

- Partimos del organigrama presente y a futuro del plan estratégico (tratado en el epígrafe 1.1 del presente trabajo). En función de este organigrama se definen los puestos claves presentes y para los próximos uno o dos años.
- Identificamos el potencial (es decir, personas a las que se incluirá en el plan de Carrera) fundamentándonos en la evaluación del desempeño de cada empleado/a (visto en el epígrafe 2.4 del presente trabajo). Dichas personas pueden poseer potencial para progresar profesionalmente por tres vías:
  - La vía de progresión vertical (gerencial).
  - La vía del cambio funcional o departamental.
  - La vía de la superespecialización o asunción de nuevas responsabilidades en el mismo puesto que se desempeña actualmente.
- Definimos las potenciales vías de crecimiento anteriormente señaladas para cada persona incluida en el plan en función de las previsiones de puestos que pueden surgir y de hacia dónde y hasta dónde el colaborador puede y aspira a dirigirse.
- Enfocamos la formación/*training* hacia el desarrollo de las competencias en las que se considere que debe mejorar el colaborador/a.
- Por último, a medida que surjan oportunidades, seleccionar a la persona adecuada en función de su trayectoria, aspiraciones profesionales, adaptabilidad al nuevo puesto, capacidad de liderazgo y de toma de decisiones.

En definitiva, si estamos definiendo una *start up*, objeto de este trabajo, como una pequeña empresa de reciente creación y alto potencial de crecimiento, resulta imprescindible que se haga una correcta planificación de los recursos y de las personas que se van a ir necesitando a medida que se vaya cumpliendo la estrategia de la empresa. En caso contrario, se corre el riesgo de «morir de éxito» ya que un crecimiento por encima de la capacidad de dar respuesta a dicho crecimiento conllevaría un colapso de difícil solución y, en el mejor de los casos, se incurriría en unos costes extraordinarios que se podrían haber evitado con una correcta planificación de carreras y una adecuada bolsa de talento.

## 4. CONCLUSIONES

En un foro de emprendedores celebrado recientemente en Galicia, cuando en mi conferencia pregunté a los asistentes: «De los tres recursos más importantes para una empresa, los recursos

materiales, financieros y humanos, ¿cuál consideráis que es el fundamental para el éxito de la organización?», prácticamente el 100% respondieron: «los recursos humanos».

Sin embargo, cuando pregunté a continuación: Entonces «¿cuántos de vosotros estáis realizando políticas específicas de recursos humanos?», solo levantaron la mano apenas un 5% de los asistentes.

Una *start-up*, como cualquier otra empresa, es un conjunto de personas y, para que funcione, requiere de un equipo competente y comprometido con el proyecto y de un sistema que garantice el progreso humano que, al fin y al cabo, repercutirá en el progreso de la empresa.

Pero... ¿realmente se cuida de manera planificada a las personas en este tipo de empresas? Si nos atenemos a lo planteado al comienzo de este apartado de «Conclusiones», la respuesta sería no o, al menos, no de forma estructurada y dentro de la estrategia global de la *start-up*. Los emprendedores solo se empiezan a dar cuenta de la importancia que tiene una gestión óptima de las personas que integran o forman parte de la cadena de valor de su organización cuando empiezan a ver que la bajada de productividad, el absentismo y la fuga de talento empiezan a hacer mella en su cuenta de resultados. Y quizás ese momento es demasiado tarde o el coste de retomar la senda de posicionamiento en el mercado y de crecimiento es demasiado alto.

De ahí el fundamento de este trabajo. Se ha pretendido demostrar que no hace falta implantar políticas complicadas ni costosas de recursos humanos para conseguir resultados. Basta con utilizar el sentido común y el rigor a la hora de elaborar unas políticas de recursos humanos en el marco de una planificación integral de gestión de las personas que forman parte de una *start-up*, adaptadas al tamaño, cultura y estrategia presente y futura de la empresa. Y tan importante como lo expuesto anteriormente es que dichas políticas sean conocidas, aceptadas e impulsadas por todos los componentes de la organización convirtiéndose así estos en sujetos activos.

En definitiva, si el emprendedor toma conciencia de la importancia que tiene el hecho de que aplicar determinadas «acciones preventivas» de recursos humanos permite que, con una pequeña inversión, se consiga tener a las personas motivadas, comprometidas y sintiéndose parte integrante del proyecto y no con el sentimiento de ser simples números, resultará muy difícil que la *start-up* quiebre. Por el contrario, estará sentando las bases para el crecimiento de la empresa, su adaptabilidad a las oscilaciones del mercado y para salir airoso de las incertidumbres a las que se va a ver sometida.

---

## Bibliografía

- BADER, G. E. y BLOOM, E. A. [1994]: *Cómo lograr que los resultados de la formación perduren*, Centro de Estudios Ramón Areces, cap. 4, págs. 35 a 38.
- BARBAZETTE, J. [2007]: *Successful new employee orientation*, 3.ª ed., Pfeiffer.
- BRAD, G. y VONNEGUT, M. [2009]: *Onboarding. How to get your new employees up to speed in half the time*, Wiley.
- DIRUBE MAÑUECO, J. L. [2004]: *Un modelo de gestión por competencias*, caps. 3, 4, 5 y 6, Epise.
- FENOY, A. [2011]: *Plan Mlm para emprendedores de multinivel*.
- FONT, A. e IMBERNÓN, F. [2006]: «Análisis de necesidades de Formación», *La planificación de la formación continua*, tema 2, UB Virtual.
- GAIRÍN, J. y ARMENGAL, C. [2003]: *Estrategias de formación para el cambio organizacional*, Praxis.
- GARCÍA YUSTE, J. [2005]: *El plan de formación de la empresa*, Mad Comunicación, 85, págs. 35 a 158.
- GUERRA-LÓPEZ, I. J. [2007]: *Evaluating impact*, HDR Press.
- [2008]: *Performance evaluation*, Jossey-Bass.
- HORTON, W. [2001]: *Evaluating e-learning*, Alexandria, VA.
- KIRKPATRICK, D. L. y KIRKPATRICK, J. D. [2000]: *Evaluación de acciones formativas, Los cuatro niveles*, Epise-Gestion.
- LAWSON, K. [2002]: *New employee orientation training*, ASTD Press.
- MAD COMUNICACIÓN [2005]: *El plan de formación de la empresa*, FC Editorial.
- MONSERRETE, C. [2006]: *Metacompetencias: Gestión de personas en tiempos de desconcierto*, Informe 3, RB Technology, págs. 115 a 133.
- NAVIO, A. [1996]: *Análisis y detección de necesidades de formación* (Tejada, J. y Giménez, V., coords.) Thomson-Grupo CIFO, págs. 71 a 141.
- SIMS, D. M. [2001]: *Creative new employee orientation programs*, McGraw-Hill.