

El tamaño no importa a la hora de diseñar un sueldo que fidelice a la plantilla. Los modelos de retribución variable y flexible son posibles y muy eficaces para generar compromiso, pero sólo serán válidos si van acompañados de una definición de puestos y objetivos.

La actividad, el sector y la masa crítica son los pilares que sostienen un modelo retributivo solvente en una organización. Así lo creen Maribel Rodríguez y Guillermo Julio, manager HRdivision y experto en proyectos retributivos, respectivamente, de Robert Walters. "Hay que tener clara una estructura retributiva y los logros a conseguir para alcanzar el cien por cien de la retribución teórica. El modelo más adecuado será aquel en el que los intereses individuales y de la organización se ponderen en el cómputo final para que el profesional se sienta alineado con el proyecto", aseguran. Yolanda Gutiérrez, socia de Eversheds Sutherland Nicea, comparte esta opinión: "Las pymes deben tener modelos de valoración de puestos de trabajo y estructuras retributivas que permitan una adecuada gestión salarial. También un buen esquema de retribución variable a corto plazo que focalice esfuerzos y premie logros y resultados".

Los objetivos

Mirar con lupa el cumplimiento de objetivos y reconocer económicamente la iniciativa de los empleados es esencial, sobre todo en los comienzos. Una de las ventajas de las

LO MÁS LEÍDO



1. **Los profesionales más buscados**
2. **Laboratorios del éxito para que una 'start up' dé sus primeros pasos**
3. **Pistas para atraer a un inversor profesional**
4. **Quien tiene un amigo tiene un empleo**
5. **Así aprovechan las empresas el talento de los mayores de 50 años**

plantillas reducidas que caracterizan a las start up que empiezan es que resulta más sencillo gestionar y mimar a cada profesional al detalle. Susana Marcos, socia de PeopleMatters, es partidaria de contemplar un fijo bastante ajustado, "porque al principio no hay ingresos, pero hay que tener muy presente que creas una empresa para hacer negocio". Apuesta por establecer una fuerza de ventas sólida -"pueden ser los fundadores"-, y construirla hambrienta de negocio. "Establecer un variable vinculado a las ventas es muy apropiado". Marcos subraya que todo depende del tipo de empresa y el consumidor: "Cuanta más necesidad haya de clientes cautivos, más hay que preocuparse por retener el personal, de lo contrario el cliente se va. ¡Ojo con no pagar sueldos competitivos y no tener gente en plantilla!".

No obstante, esta experta puntualiza que en los inicios hay que mirar el mercado salarial con cierta cautela: "Conviene no igualarlo y gestionar a fondo la oferta de valor, con participaciones en beneficios, un buen entorno laboral, la implicación, autonomía y otros intangibles que a la larga se traducen en resultados". Para Rodríguez y Julio, "es recomendable balancear la retribución fija y la variable vinculada a unos objetivos escalonados que solo se devenguen si se van cumpliendo unos logros estipulados". Gutiérrez plantea "realizar una adecuada progresión salarial en virtud del desempeño de las personas y de su aportación de valor. Eso se convierte en una herramienta de retención porque los empleados entienden cuáles son los criterios bajo los que se realizan las revisiones salariales periódicas".

Las 'stock options'

Las distintas modalidades de opciones sobre acciones están cada vez más generalizadas en las start up. Desde Robert Walters afirman que "ofrece al trabajador la opción de ejecutar la compra de un número determinado de acciones si a la fecha de vencimiento su cotización o valor es superior al precio de ejercicio". Para gestionarlas de forma adecuada recomiendan explicar al trabajador su funcionamiento, "cuál es el precio de ejercicio y cómo se fija; explicar el vesting - horizonte temporal en el que devengará las acciones- y el cliff -el periodo mínimo que deberá permanecer en la empresa para devengar el primer tramo de acciones y por el que si abandona la organización antes, no tendrá derecho a acceder a ellas". Advierten de que hay que tener en cuenta su regulación para obtener ventajas fiscales y que los planes deben cumplir una serie de requisitos.

Mi sueldo o mi empresa

Renunciar al salario en beneficio de la empresa parece intrínseco a los emprendedores, sobre todo en la fase de lanzamiento. Sin embargo, cada vez son más los que se plantean un sueldo, aunque que sea simbólico y, por supuesto, para sus colaboradores. Son conscientes de que la ilusión no da de comer y, además, saben que recompensar su trabajo y el de sus empleados aporta credibilidad al negocio. Algunos emprendedores declaran que los empresarios que optan por pagarse nada o casi nada suelen ser demasiado distraídos para implicarse realmente en su trabajo y, lo que es definitivo: no motiva pensar que los que se unan a la empresa estén dispuestos a hacer lo mismo. Parece lógico marcar un sueldo desde los inicios que permita al nuevo empresario enfocarse en su trabajo sin preocuparse en exceso por el mantenimiento

de su familia. Lo que es inconcebible es una retribución desorbitada: conviene buscar un equilibrio que motive tanto al emprendedor como a sus colaboradores y valorar incrementos ligados a la evolución del negocio.

La voz de la experiencia

François Derbaix, cofundador de Indexa Capital. Hace dos años y medio que François Derbaix creó Indexa Capital, un gestor automatizado de inversiones. Su trayectoria como emprendedor comenzó en 2000 con el lanzamiento de Top Rural y Rentalia. Con la venta de ambas en 2012, a su faceta de empresario sumó la de inversor. Desde entonces ha apostado por más de treinta en empresas. "En materia retributiva creo que es muy difícil trabajar bien con los variables porque puede generar objetivos perversos si se vincula a los resultados de negocio. Cuando no se consiguen después de una época de bonanza, el empleado se siente traicionado porque ya había incorporado ese porcentaje a su fijo". Lo que propone Derbaix es dar con una fórmula que convierta a parte de la plantilla en socios, "es la mejor manera de alinearlos con la compañía porque realmente participan en la empresa. Si no puedes pagar con euros hay que hacerlo en acciones". No obstante, la mejor opción que plantea a las empresas de reciente creación es pagar un sueldo de mercado: "Es imprescindible contar con capital suficiente para hacer frente a las nóminas de la contratación, un problema".

rente a las nóminas, de lo contrario tienes un problema".

Francisco Cámara, fundador de Freeland. Francisco Cámara es un emprendedor nato, por eso cuando decidió montar su propio negocio optó por un centro de 'coworking' que ayudara a aumentar el tejido empresarial de pymes. Con este objetivo dio forma en 2009 a Freeland, que acoge en Madrid a 25 empresas y a 65 'freelanders', así llama Cámara a sus 'coworkers'. Confirma que cuando se está empezando el salario "es un lujo, porque el capital debe ir destinado a crecer, hay que demostrar que se quiere sobrevivir. Entiendo a las empresas como una comunidad de personas que trabajan por un objetivo común". Cámara explica que "la retribución es la gasolina para los primeros momentos y debe cambiar al ritmo que marque la evolución de la empresa. Mientras esté en fase de inversión optaría por un modelo que favoreciera la ventas, con una retribución directa y ofreciendo una participación en la empresa para que sientan los colores como los vive el fundador". En lo sucesivo, este joven sugiere estar muy pendiente del equipo y anticiparse a sus necesidades para incorporar otras fórmulas de compensación total que favorezcan su vinculación con la empresa.

RELACIONADOS

Expansión y Empleo

Emprendedores