



**Miriam Aguado e
Irene Arensburg,**
consultoras de
PeopleMatters.

Reclutar talento es un desafío para cualquier empresa, pero resulta especialmente difícil en compañías jóvenes de reciente creación, con limitaciones financieras y con un futuro incierto, cuyo éxito o fracaso depende en parte de la solidez del equipo humano que construyan sus fundadores. Uno de los retos en dicha materia pasa por saber cómo crear una línea argumental y una propuesta competitiva bien distinta a la de las grandes corporaciones. Con lo cual, uno de los interrogantes conceptuales que suscita esta situación para los expertos en Recursos Humanos es la siguiente: ¿Cómo puede crearse y desarrollarse en el tiempo una estrategia de *Employer Branding* sin branding? Es decir, cómo captar y fidelizar el mejor talento posible para una empresa totalmente desconocida en el presente a pesar de su futuro gran potencial.

Pensemos por un momento, ¿cómo lograron los fundadores de la famosa plataforma digital de viviendas de alquiler vacacional *Airbnb* encontrar a los más innovadores programadores y diseñadores informáticos, cuando ni por retribución ni por imagen podían competir con las grandes firmas de *real state* del mercado?

Gran parte del talento en España desconoce que existen otras alternativas, aparte de trabajar en grandes y medianas empresas. De hecho, mientras que en Estados Unidos existen diversos rankings donde se reflejan las mejores *startups* para trabajar, en España no existe ningún ranking al respecto. Sin embargo, las *startups* están demostrando su impacto económico en todo el mundo, convirtiéndose, tal y como defiende la fundación de apoyo al talento emprendedor *Endeavor*, en potentes creadoras de empleo.

Comunicación

LAS LIMITACIONES DE LAS STARTUPS ANTE LA ATRACCIÓN DE TALENTO

Por muy talentoso y brillante que sea un emprendedor, no puede en solitario con su empresa recién fundada, requiere de personas que le complementen, que le ayuden a convertir su idea en éxito y su *startup* en la gran empresa que ha visionado. El equipo es una pieza clave, sin él el puzzle queda incompleto. A su vez y como es lógico, no basta con cualquier equipo, el emprendedor debe saber rodearse de los mejores. Tal y como explica Marta Díaz Barrera (fundadora de *Talentoscopio*), en una entrevista para la revista *Emprendedores*, “los inversores reclaman a los emprendedores y a las *startups* que se rodeen del mejor equipo profesional y multidisciplinar que pueda sacar adelante el negocio. De nada sirve tener la mejor de las ideas si no se cuenta con socios aptos y cualificados para ponerla en práctica”. Es en este punto cuando surge el problema: “los mejores” no son fáciles de encontrar en un mercado saturado por la conocida “guerra de talento”.

Recientemente, *Universum* reconoció a Google como el empleador más atractivo en su ranking anual de las mejores compañías para trabajar en España según los universitarios. ¿En ese contexto, cómo conseguir que el mejor talento quiera trabajar en una empresa de reciente creación que nadie conoce cuando podría trabajar en Google por un salario superior y con más prestigio?

Efectivamente, parece ser que las empresas jóvenes lo tienen difícil a la hora de competir con las grandes en cuanto a atracción de talento, entre otras cosas porque disponen de escasos recursos. En una *startup*, las grandes compensaciones económicas son una utopía, las posibilidades de tener una carrera profesional clara y establecida son difusas y el liderazgo de marca es inexistente.

Sin embargo, un estudio realizado por *Tyba* (portal de empleo especializado en *startups*) a más de 1.000 trabajadores de empresas con más de 500 empleados, encontró que el 86 por ciento de los entrevistados querían dejar su puesto de trabajo y casi dos tercios contemplaban el trabajar en una *startup* como su “trabajo ideal”. Esto demuestra que las empresas jóvenes no tienen la batalla perdida a la hora de encontrar al mejor talento.

NUEVOS ATRIBUTOS DE MARCA PARA LA GENERACIÓN EMPRENDEDORA

Porque sin un equipo a bordo una *startup* no es nada, los emprendedores se preguntan cómo pueden captar



La captación de talento en las startups: un Employer Branding diferente

la atención del talento desde una situación de aparente desventaja. Se trata de una ardua tarea, que puede traer muchos quebraderos de cabeza.

En el cada vez más competitivo mercado laboral, las empresas cuentan con estrategias de *Employer Branding*, creando una Propuesta de Valor al Empleado atractiva que marque la diferencia y cree una ventaja competitiva. La también conocida como *Employee Value Proposition (EVP)* se compone de una serie de atributos que deben ser percibidos de forma externa (por el mercado laboral) y de forma interna (por los empleados) y que demuestran por qué merece la pena trabajar en esa compañía. Se trata de la “promesa” que el empleador hace al empleado presente y futuro. No obstante, muchos empleadores de empresas jóvenes ven las iniciativas de *Employer Branding* como algo que “les queda grande”, exclusivo para los grandes *players* del mercado.

Si tenemos en cuenta que uno de los elementos clave de la estrategia de *Employer Branding* es precisamente encontrar

los atributos que hacen a una empresa única para trabajar, no es fácil encontrar motivos por los que no podría aplicarse a todo tipo de empresas. Simplemente, en el caso de las *startups*, los puntos de partida no son los mismos, por lo que se tratará de un *Employer Branding* adaptado y a diferente escala. Las *startups* pueden aportar promesas y experiencias de marca completamente distintas a las que las grandes corporaciones pueden ofrecer. Debemos preguntarnos qué es lo que distingue una *startup* de una gran empresa, qué la hace especial, enfatizando atributos que muchas de las grandes, precisamente debido a su tamaño, nunca podrían tener.

Desde nuestro punto de vista, los atributos que componen la atracción de talento en las *startups* vienen definidos entre otros elementos por la emoción, la ilusión y el entusiasmo de sus fundadores-creadores. La personalidad y el liderazgo innato de quien vislumbra un tipo de compañía de este tipo debería siempre conservarse no sólo en la misión de la propia organización, sino también

en el proceder de toda su plantilla a la hora de operar interna y externamente con todos sus *stakeholders* (clientes, proveedores, inversores y sociedad).

A continuación enumeramos lo que hemos pasado a denominar como los “atributos del empleador emprendedor”:

1. **Jerarquía 0:** en una *startup* las estructuras no están formalizadas y tienden a ser planas. Todos los empleados participan a la hora de definir el futuro de la organización y tienen la oportunidad de estar implicados en la toma de decisiones. Por otro lado, las posibilidades de ascender dentro de la empresa son mayores.
2. **Pertenencia:** la comunicación es menos formal y más fluida. Las relaciones entre empleados son más cercanas. Las personas que trabajan en *startups* suelen tener una relación próxima con los fundadores y directores. Por todo ello, los vínculos que se crean son más fuertes y el espíritu de equipo suele estar presente. A pesar de que el prestigio externo no pueda manifestarse, los lazos creados entre empleados y fundadores desarrollan un fuerte sentimiento de pertenencia. Un ejemplo de ello, es lo común que resulta en *Silicon Valley* ver a los empleados llevando camisetas con los nombres de las *startups* a las que pertenecen.
3. **Responsabilidad:** en las empresas jóvenes los roles no están tan definidos y la falta de recursos hace que se asuman un mayor número de responsabilidades. Ello hace que exista un desarrollo profesional y personal mucho más rápido. El día a día está plagado de retos que permiten adquirir numerosas destrezas y habilidades.
4. **Impacto:** en las *startups* cada persona tiene la oportunidad de marcar la diferencia. Los resultados del esfuerzo se ven de forma más clara y cualquier empleado puede convertirse en una persona clave en la construcción del éxito de una organización que podría tener una gran repercusión en el futuro.
5. **Work-Life Balance:** cada vez son más empresas las que se suman a incluir fórmulas de flexibilidad para conciliar la vida personal y familiar con la vida laboral en su Propuesta de Valor al Empleado. Precisamente este es un atributo en el que las *startups* pueden incidir fácilmente ya que no requiere de ninguna inversión. Ofrecer formas de compensación alternativas, relacionadas con la flexibilidad horaria y espacial, la posibilidad de trabajar desde casa o dar tiempo dentro del horario laboral para formación o voluntariado, son aspectos a los que los empleadores emprendedores pueden recurrir.
6. **Desafíos:** las *startups* otorgan una estimulación constante dentro de un ambiente de aprendizaje

continuo, de innovación, de creatividad, de desafíos y de emociones. De hecho, expertos como Caroline Daniels, (profesora de emprendimiento en Babson College), enfatiza que las posibilidades de que una *startup* sobreviva aumentan cuando se contrata a gente motivada por el hecho de trabajar en una empresa completamente nueva, viviéndolo como una aventura que merece la pena.

EMPLOYER BRANDING CON RECURSOS LIMITADOS

Debido a los escasos recursos financieros que posee una *startup*, dentro de los “atributos del empleador emprendedor” no aparecen aspectos vinculados a la compensación económica. Sin embargo, existen formas alternativas ante la falta de recursos económicos. El emprendedor y sus socios pueden optar por la opción de ofrecer a sus empleados más valorados una parte del negocio a través de acciones. Un tipo de incentivo es lo que se denomina, *stock options*, donde se fijan unos objetivos y en el momento que éstos sean alcanzados se podrán adquirir participaciones a un precio fijado previamente. Otro tipo de incentivo, podría ser el de las conocidas como *phantom shares*, donde el empleado puede obtener en el futuro una cantidad económica equivalente a la revalorización de la compañía, como si tuviese participaciones pero sin ser socio.

Una vez establecidos los atributos de la EVP y las posibles formas de compensación económica, la estrategia de *Employer Branding* debe difundirse y comunicarse. Los emprendedores deben aprovecharse del hecho de ser nativos digitales (al menos al mayoría de ellos) para darse a conocer como empleadores ideales a través de blogs, videos, foros, redes sociales como *LinkedIn* o portales de empleo especializados. Internet ofrece amplias oportunidades para crear una presencia positiva en lugares donde se podría atraer a potencial talento. A su vez, el emprendedor tampoco debe olvidar a los (probablemente pocos) empleados con los que ya cuenta, quienes también pueden ayudar, convirtiéndose en embajadores de marca. A través de *Facebook* o *Twitter* (entre otros) pueden compartir fotos, videos, noticias y *posts* sobre la experiencia *startup*. Esta actitud ha de ser algo impregnado en la cultura corporativa e interiorizado por todos.

En definitiva, el *Employer Branding* no debería estar exclusivamente focalizado en grandes y medianas empresas, sino que tiene su aplicación en empresas de reciente creación. ■