



# Crear tu equipo

1. Crear tu propio equipo
2. Tu equipo empresarial ampliado
3. Cultura empresarial



**“Lo que más destaca siempre en las empresas emergentes que están empezando es su equipo”.**

– David Pakman, socio de Venrock

## Capítulo 8

La gente que decidas subir a tu barco será uno de los elementos más importantes para el éxito de tu startup. El equipo adecuado desempeña un papel fundamental desde el punto de vista del rendimiento que tendrá tu empresa, tus empleados, e incluso la red de apoyo que construyas a tu alrededor. En este capítulo aprenderás técnicas de reclutamiento, a conservar a los mejores empleados, a decidir si debes o no incluir asesores y a crear una cultura empresarial de éxito.

### Crear tu propio equipo

“Como fundador de una empresa, tienes que ejercer de entrenador, no de jugador. Necesitas identificar a los mejores jugadores y colocarles en las posiciones adecuadas a un precio que te puedas permitir”.

– **Daniel Epstein, CEO y fundador de Unreasonable**



La contratación de los primeros miembros de tu equipo es un paso muy emocionante, pero también desafiante. Encontrar a las personas con las habilidades, experiencia y personalidades adecuadas no es una tarea fácil. ¿Cómo vas a saber si alguien va a encajar en tu equipo tras unas breves reuniones y entrevistas? Hay mucho en juego: contratar a la persona adecuada puede tener un impacto increíble sobre tu negocio en términos de productividad y moral de equipo, mientras que contratar a la persona errónea puede tener el efecto contrario. En un equipo muy pequeño, la influencia que una sola persona ejerce sobre el funcionamiento del negocio es enorme en comparación con las empresas más grandes. De ahí que sea tan importante tomarse el proceso de reclutamiento muy en serio.

#### El secreto está en la diversidad

La diversidad en todas sus formas es crítica para el buen rendimiento financiero tanto hoy como en el futuro; a la hora de crear una empresa lo más robusta e innovadora posible, la diversidad debe ser una de las principales consideraciones a tener en cuenta.

- [McKinsey's Diversity Dividend](#) descubrió que las empresas con mayor diversidad de género tenían un 15 % más de probabilidades de superar económicamente a aquellas empresas menos diversas.
- En el caso de la diversidad étnica, esta cifra se incrementaba hasta el 35 % ([fuente](#)).

Contratar a candidatos que aporten diversidad, particularmente en determinados sectores, puede resultar más difícil. Échale creatividad y piensa dónde puedes encontrar a gente con talento; puede que haya redes de especialistas a las que puedas recurrir, o líderes expertos en diversidad que puedan ayudarte a conocer a personas que consideren apropiadas.

Además, al concentrarte en personas que tienen menos marcadores tradicionales de éxito, como haber estudiado en una universidad de élite o trabajado en determinadas empresas, pero que, sin embargo, demuestran tener las cualidades y habilidades que estás buscando, puede que acabes encontrando a candidatos realmente potentes que han desarrollado su coraje, resiliencia y creatividad de maneras que pueden aportar beneficios enormes a tu empresa.

Cuida mucho el lenguaje que utilizas a la hora de redactar las descripciones de los puestos de trabajo; esto tiene un efecto pronunciado en el tipo de talento que puedes atraer. En un conocido informe interno de la firma Hewlett Packard se puso de manifiesto que los hombres envían su solicitud a vacantes cuando solo cumplen el 60 % de los criterios, mientras que las mujeres solo mandan su candidatura cuando cumplen el 100 % ([fuente](#)). Por lo tanto, las palabras que elegimos en nuestras publicaciones tienen un efecto muy profundo sobre qué personas se sienten realmente cualificadas para presentarse. Echa un vistazo a Textio: es una herramienta correctora específica para la discriminación de género y te ayudará a redactar descripciones más inclusivas para tus vacantes.

Y recuerda que existen muchos tipos de diversidad invisibles pero que, pese a ello, ahí están, como el nivel socioeconómico, la formación académica, la situación familiar, la discapacidad, las preferencias sexuales, la expresión o identidad de género, la orientación política, la confesión religiosa o la neurodiversidad.

### Identifica las brechas en tu equipo

El primer paso a la hora de crear tu equipo es determinar qué brechas existen y qué puestos hay por tanto vacantes. Es recomendable que tú/los fundadores dediquéis cierto tiempo a evaluar cuáles son vuestras fortalezas y preferencias, y cuáles vuestras necesidades en un espectro más amplio. Entonces podréis identificar las brechas que debéis rellenar y decidir en qué momento contratar para cubrir las vacantes detectadas. No tendría sentido reclutar a alguien para desarrollo de empresa si todavía estás en la fase de desarrollo de producto y aún no tienes nada que vender. Tus recursos son limitados al principio, así que de momento tendrás que buscar con esmero al mejor candidato posible con el máximo impacto dentro de tus posibilidades.

La respuesta a la pregunta de cuándo contratar varía mucho de unas empresas emergentes a otras y dependerá de tu velocidad de crecimiento, tus capacidades personales y tus recursos para reclutar personal. Al principio, lo más seguro es que sepas cuándo es el momento adecuado. Sin embargo, a medida que creces, superas la fase inicial y consigues tu primera ronda de financiación, tal vez te convenga incluir un calendario de contratación en tu plan de negocio. Merece la pena estudiar las tareas que van a desempeñar los nuevos empleados cuando empiecen, después de 6 meses, tras un año, etc. Esto te ayudará a asegurarte de que utilizas sus recursos de forma sabia y de que contratas a alguien que pueda crecer junto con la empresa.

Los requisitos del personal vendrán dados por las necesidades del negocio. Por ejemplo, una empresa que desarrolla una nueva gama de aditivos alimentarios seguramente construya un equipo fuertemente orientado hacia la investigación y el desarrollo. Sin embargo, un granjero se decantará por mano de obra. Por su parte, una marca de alimentos que ha externalizado la producción seguramente reclute a personal de ventas y *marketing* en primer lugar.

### Testimonios de emprendedores sobre atraer el talento necesario

“El equipo ha crecido a 7 miembros; me esmeré particularmente por contratar a Laurence Kayson, una eminencia en el sector del envasado inteligente, para que dirigiese a Mimica hacia el éxito como CEO de la empresa, aportando sus contactos y conocimientos del sector alimentario. Gracias a esto la compañía ha recaudado casi 1 millón de libras de inversores y ya cuenta con una línea piloto para los sectores lácteo y cárnico. Lleva un montón de años en el sector alimentario así que sabe perfectamente cómo lidiar con los diversos requisitos y personalidades que lo conforman y, lo más importante de todo, es que ya ha cometido todos los errores habidos y por haber, ¡así que nosotros no los repetiremos!”

– Solveiga, fundadora de Mimica Touch

Esta es una gran lección sobre cómo no hay que confiar demasiado en conocer tan bien tus fortalezas y debilidades. A menudo, los fundadores de las empresas emergentes no son las personas más adecuadas para dirigir la empresa más adelante. Asegúrate de saber bien cuándo tienes las habilidades y experiencia necesarias, y cuándo necesitas la ayuda de otros.

### Atraer el talento

Si quieres atraer a la gente adecuada a tu equipo, primero tendrás que publicitar las vacantes. Ten en cuenta que para muchas personas incorporarse a una empresa emergente es una estrategia de alto riesgo, especialmente para aquellos que dejan atrás un puesto en una empresa grande ya establecida. La manera de publicitar una vacante y dónde hacerlo determinará en gran medida el tipo de perfil que atraigas. La descripción del puesto, al igual que cualquier otra comunicación que saques, debe reflejar el espíritu de tu negocio y tu marca. Haz que suene emocionante y atrayente, utilizando tu tono de voz y captando la esencia de los fundadores. Recuerda compartir tu visión e indicar cuáles son los valores de la empresa. Esto debería ayudarte a atraer a personas que realmente se identifiquen con ambos, lo que incrementa las posibilidades de encontrar un candidato culturalmente compatible con tu equipo. Las descripciones de puestos vacantes generalmente presentan las siguientes secciones, pero puedes ser todo lo creativo que quieras, siempre y cuando incluyas esta información:



- **Sobre la empresa:** aquí es donde explicas claramente a qué te dedicas y cuáles son tu misión y tu visión y donde das pistas de la cultura empresarial que aspiras a crear.
- **Descripción del puesto:** esta sección explica el trabajo que hay que hacer. En el mundo de las empresas emergentes las necesidades evolucionan constantemente, así que tal vez sea mejor centrarse en objetivos y no en las tareas específicas que el nuevo empleado va a tener que desempeñar.
- **Lo que buscas:** puedes dividir esta sección en requisitos esenciales y requisitos deseados. Las startups necesitan gente versátil y, a menudo, encontrar la actitud y la compatibilidad cultural correctas es más importante que reunir determinadas habilidades y experiencia específicas. El objetivo es no desanimar a nadie para que no envíe su solicitud si no encaja exactamente con lo que buscas.
- **Beneficios/compensación:** tal vez prefieras dejar estos detalles para comentarlos en persona, pero aun así deberás indicar aproximadamente qué es lo que se ofrece (salario, participación, otros beneficios).

¿Dónde debes publicitar la vacante? El lugar por el que deberías empezar son tus propias redes de contactos. Compártelo en tus redes sociales tanto profesionales como personales. Si tu sitio web no incluye un blog, usa [www.medium.com](http://www.medium.com) para poder compartirlo fácilmente con diferentes plataformas. Hay un sinfín de sitios web dedicados a empresas emergentes.

También deberías buscar activamente a las personas que necesitas, en lugar de esperar que ellas lleguen a ti. LinkedIn es un recurso genial para esto, porque te permite buscar por puestos de trabajo y por diferentes empresas. Además, siempre puedes estar en "modo recluta". Crea una red de contactos fuerte; puede que te topes con candidatos ideales para tu empresa, si no para ahora mismo, para más adelante.

### Proceso de entrevistado

El tiempo es uno de tus recursos más preciados como fundador, así que asegúrate de haber estudiado bien las solicitudes antes de invitar a los candidatos a entrevistas. Para ello deberás analizar bien su CV, su presencia en línea (buscar en sus redes sociales y perfil de LinkedIn) y su carta/*email* de presentación. Intenta deducir si serían compatibles desde un punto de vista cultural con la empresa y si pueden desempeñar el cargo que ofreces con éxito en base a sus habilidades, experiencia y potencial. También puedes pedir a los posibles candidatos que lleven a cabo un ejercicio antes de pasar a la entrevista. Por ejemplo, si vas a contratar a alguien para *marketing*, podrías pedirle que escriba una entrada en un blog, que resuma una estrategia de *marketing* en un hoja o que audite tus actuales actividades de *marketing*. Si alguien no pasa la prueba, ya sea antes o después de la entrevista, asegúrate de comunicárselo lo antes posible. Deberás invertir tiempo en ello, pero ayudará a forjar una buena reputación para tu empresa. Nunca se sabe a quién puede conocer o si puede ser el candidato adecuado para otro puesto en tu empresa más adelante.



Cuando esté todo listo para la entrevista, es mejor prepararlo bien y evitar reducirlo a una mera conversación informal. Por muy tentador que resulte no seguir ninguna estructura concreta, el proceso de contratación es algo muy serio. Si lo haces correctamente, aumentarás las probabilidades de contratar con éxito. Puedes llevar a cabo entrevistas cara a cara directamente o concertar entrevistas preliminares por teléfono para ahorrar tiempo. A la hora de elegir las preguntas que vas a formular, piensa detenidamente en qué es lo que quieres obtener de la entrevista. En gran parte es descubrir si el candidato es culturalmente compatible, ya que esto es un requisito imprescindible para poder construir un equipo fuerte para tu empresa emergente. Asegúrate de evaluar las habilidades y capacidades que indican en su CV, así como su experiencia previa y el ejercicio que les pediste que completaran. Puedes lanzarles preguntas específicas relativas a los valores de tu empresa para hacerte una idea de cómo los entienden. También se puede deducir mucho sobre una persona a partir de su forma de hablar sobre otras firmas en las que ha trabajado y sobre los proyectos en los que ha participado. ¿Describen sus experiencias pasadas negativamente o son capaces de aportar críticas constructivas o un enfoque positivo? ¿Hablan en primera persona del singular o del plural? Una prueba del tornasol muy efectiva consiste en preguntarte si no te importaría sentarte a cenar a la mesa justo al lado de la persona que estás entrevistando. Si la respuesta es no, seguramente no encaje bien en tu equipo.

¿No sabes qué preguntas plantear exactamente durante la entrevista? He [aquí](#) y [aquí](#) algunas fuentes de inspiración.

## Consejos de emprendedores sobre reclutamiento

“Solo trabajamos con personas jóvenes y con poca experiencia. Siempre primamos la actitud a la aptitud. Trabajan duro, trabajan con corazón y comparten al 100 % nuestra misión. Pero incluso aunque tu equipo sea pequeño, esfuérzate por construirlo bien. Necesitarás diferentes tipos de perfil y ten en cuenta que la cooperación no surge de por sí sola. Tienes que labrártela”.

– Chantal Engelen, cofundadora de Kromkommer

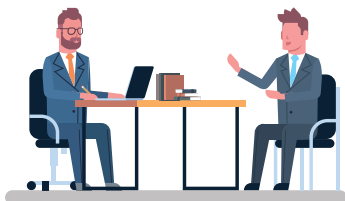


“Contrata gente comprometida y apasionada (como en un matrimonio)”

– John, cofundador de Own Greens

“Primero contratamos alrededor de la misión. Somos una empresa guiada por una gran y osada misión. Eso exige mucho trabajo y pasión. Nuestro primer filtro es pues la misión. Porque incluso el mejor candidato, si no cree en ella, no será capaz de superar los desafíos cuando las cosas se pongan duras o algo no salga de acuerdo al plan. Si el candidato está igual de comprometido con la misión que nosotras, las fundadoras, eso le ayudará a superar los altibajos”.

– Saasha Celestial-One, cofundadora de Olio



“No hay nada más peligroso que la confianza en personas incompetentes y no hay nada menos productivo que las superestrellas desmotivadas. La aptitud es tan importante como la actitud y la motivación es el combustible de todo. La cruda verdad es que contratar es algo fundamental, pero exige mucho tiempo, esfuerzo, recursos y suerte”.

– Stefan Meyer, CTO de Ambrosus

## Compensación

Atraer y conservar a grandes talentos dependerá en gran medida de cómo les compenses. Cuando los recursos financieros son escasos, existen otras alternativas. A menudo, cuando la gente se incorpora una empresa emergente lo acepta, porque tienen otras expectativas más allá del dinero. Sin embargo, es importante recordar que tus empleados seguramente cobrarán menos que en empresas más establecidas o estarán sujetos a posibles recortes en la nómina, así que intenta buscar otras maneras de compensarles para que les merezca la pena.

Puedes ceder parte de la empresa a determinados empleados. Para ello necesitarás asesoramiento legal para asegurarte de que lo articulas correctamente; lo óptimo será que la adquieran a lo largo de determinado periodo de tiempo. Esto evitará que se marchen al de unos meses con una participación en tu empresa y sin haber contribuido a su crecimiento. Básicamente es una promesa de participación si se quedan contigo durante el tiempo estipulado. Hay muchas maneras de estructurar esto. Por ejemplo, la participación se puede conferir a lo largo de 2 años, asignando un 25 % por cada 6 meses de empleo, o puedes vincular la cesión con la consecución de determinados hitos. Otros beneficios que puedes otorgar a los empleados para incentivarlos son la cesión de responsabilidad y autonomía en el trabajo, horario flexible, vacaciones ilimitadas, almuerzos gratuitos, gastos de desplazamiento pagados... Las oportunidades son infinitas.

## Incorporación

Una vez que has completado el proceso de contratación y encontrado a alguien perfecto para tu empresa, invierte todo el tiempo que sea necesario en asegurarte de que sea todo un éxito una vez que se incorpore al equipo. He aquí algunas sugerencias para lograrlo:

- **Deja los temas más aburridos resueltos:** pon en orden toda la burocracia, como los contratos y las nóminas. Soluciona la logística, como mesas, ordenadores o material de oficina. Cabe la posibilidad de que trabajes en espacios públicos con tus compañeros de equipo durante las fases tempranas de tu empresa, pero aun así es importante organizar el aspecto físico del trabajo. Crea direcciones de correo electrónico y gestiona el acceso a todas las herramientas en línea que vayáis a utilizar.
- **Antes de su primer día, asegúrate de planificar y definir objetivos para que vaya cumpliendo durante los próximos 1, 2 o 3 meses.** No hace falta describir exactamente qué van a hacer, sobre todo si has contratado a alguien con aptitudes y conocimientos que tú no tienes, pero sí que deberías tener una idea de qué es lo que esperas de ellos.
- **Organiza reuniones individuales durante la primera jornada (y después con cierta frecuencia)** para hablar sobre sus objetivos personales, explicarle los objetivos de la empresa a corto y largo plazo y para hacerles sentir parte del éxito. Si dispones de unas directrices empresariales, o ya has terminado el plan de negocio, compártelo con ellos para que puedan conocer bien la empresa. Tal vez merezca la pena organizar una comida de equipo o algún tipo de actividad informal juntos para consolidar las relaciones dentro del mismo.

## Dejar marchar a alguien

Es inevitable que llegue el momento de dejar marchar a algún miembro del equipo. Aunque esto suele ocurrir en una fase posterior a la que describimos en esta guía, creemos que es importante incluirlo de todos modos. Despedir a alguien nunca es fácil. De hecho, puede que sea una de las cosas más difíciles que tengas que hacer como jefe, sobre todo si has entablado una relación estrecha con esta persona (algo bastante probable dado el reducido tamaño de los equipos de las empresas emergentes). En el mundo de las startups hay un dicho que reza: "contrata despacio, despide rápido". Si empiezas a contemplar la posibilidad de despedir a alguien, seguramente sea mejor que lo hagas más pronto que tarde. Esta situación va a afectar a la manera en que interactúas con la personal en cuestión y, al final, al ambiente en toda la oficina. No olvides que los equipos de las empresas emergentes deben evolucionar a medida que estas van creciendo: las personas que eran idóneas para las primeras fases del negocio no tienen por qué seguir siéndolo necesariamente más adelante. Admitir esto de manera abierta y transparente te ayudará a gestionar tu equipo; nada de esto tiene por qué convertirse en algo negativo. Generalmente la gente quiere continuar su camino cuando llega el momento, sabiendo que han servido a la misión de la empresa lo mejor que han podido durante el tiempo que han estado ahí. Ya sea que no encajan bien, o que no han proporcionado los resultados que querías, nunca olvides que tienes que [dejarles ir con dignidad](#).



## El tema legal

La contratación de personal está sujeta a la legislación laboral de cada país. Deberás cumplir requisitos estatutarios, como proporcionar un espacio de trabajo seguro, cotizaciones sociales y para pensiones, salarios mínimos, etc. Estas condiciones varían de un país a otro, así que es mejor que las investigues tú mismo para tu caso concreto. Cada fase del proceso de reclutamiento está sujeto a algún tipo de reglamento, desde la entrevista (evitar discriminaciones o lanzar una oferta), hasta despedir a alguien si no te queda más remedio. Puedes solicitar asesoramiento legal y aprovechar las herramientas que recogemos en el capítulo 4.

## Tu equipo empresarial ampliado

Además de los empleados, hay otras muchas personas que contribuirán al éxito de tu empresa: tutores, asesores, miembros de la junta, directores no ejecutivos, etc. ¿Quiénes son estas personas y qué rol desempeñan?



### Tutores y asesores

Al principio de tu aventura, es conveniente buscar tutores o asesores que te guíen a lo largo del camino. Una solución rápida es ponerte en contacto con personas que consideras que tienen experiencia relevante y conocimientos para ayudarte. Si estás creando algo realmente innovador, quizás no encuentres a alguien con experiencia directa en negocios similares, pero siempre puedes aprender valiosas lecciones de cualquier ámbito de la vida, así que piensa a lo grande. Puede que alguien del sector de la moda pueda aportar de datos de gran interés para poner en marcha una marca alimentaria. Nunca subestimes el poder del contacto y de proponer un encuentro para hablar; a la gente le encanta ayudar a emprendedores, sobre todo aquellos movidos por una misión. También podrás encontrar tutores y asesores a través de las aceleradoras e incubadoras en las que participes. La mayoría de estos programas cuentan con redes de personas dispuestas a ayudar. Generalmente son tutores generalistas, que pueden aconsejarte sobre muchos temas diferentes, o especialistas como, por ejemplo, expertos en modelado financiero. A medida que crezcas, lo más seguro es que tus inversores acaben por convertirse en asesores, algunos más comprometidos que otros. Nunca viene mal tener claro cómo te puede ayudar cada uno y si hay algún área en particular en la que necesites guía. Por ejemplo, puedes contar con un asesor para tu estrategia de *marketing*, con otro para la logística y otro más para la gestión de los proveedores.

### Miembros de la junta, directores y directores no ejecutivos

Cuando creas tu empresa, también crearás una junta de directores. Al principio, estará formada por ti (los fundadores), pero a medida que vayas sumando más inversores, la junta también irá creciendo. Buscar a las personas adecuadas para la junta es muy similar a buscar a los inversores idóneos. Busca gente que amplíe tu perspectiva; cuanto más diverso sea tu equipo, mejor. Elige miembros para tu junta que sepan apreciar tu misión. ¿Pueden compartir sus redes de contactos o proporcionar experiencia allí donde el equipo carece de ella? Aprovecha las reuniones de la junta como sesiones estratégicas de planificación, y no solamente para poner al día y responder las preguntas de de sus miembros.

## Consejos para aprovechar las reuniones de tu junta

“Las reuniones de tu junta no son para presentar los resultados de la empresa a sus miembros durante horas. Basta con entregarles un documento con los resultados de las mediciones estándares para que puedan ver los progresos. Y después deberíais centraros en cuestiones estratégicas que necesitéis resolver y mantener esas conversaciones durante la reunión”.

– **Marc Zornes, cofundador de Winnow Solutions**





## Cultura empresarial

Y has trabajado en diferentes compañías, conocerás diferentes culturas empresariales. Algunas serán muy relajadas y otras muy estrictas y jerárquicas. Entrepreneur.com define la cultura empresarial como *“una amalgama de valores, creencias, tabús, símbolos, rituales y mitos que todas las empresas desarrollan con el paso del tiempo”*. Es fácil infravalorar la importancia de una cultura empresarial clara cuando tienes un millón de cosas en la cabeza, pero la cultura que crees (intencionadamente o no) al principio de tu aventura afectará inevitablemente a la cultura de tu empresa en el futuro. Así que quizás sea mejor dedicarle un poco de tiempo ahora. Lo que es más, el tipo de cultura que generes tendrá un impacto enorme sobre la dinámica y el rendimiento de tu equipo. La cultura siempre nace de los fundadores, especialmente en el caso de las empresas emergentes, así que puedes verte como un arquitecto cultural.

¿Qué tipo de cultura quieres crear? ¿Cómo quieres que sea tu jornada estándar y cómo quieres que trabajen juntos los miembros de tu equipo? Sea cual sea el estilo de liderazgo que adoptes, asegúrate de definirlo y compartirlo con ellos. Las culturas empresariales intransigentes sin equilibrio entre la vida personal y la profesional acaban traduciéndose en equipos estresados y con predisposición a acabar fundiéndose. Sin embargo, las culturas colaborativas en las que la vida personal es tan importante como el trabajo duro alimentan unos equipos extremadamente motivados y comprometidos.

### ¿Cómo crear una cultura empresarial de manera intencionada?

Lo mejor de tener una empresa guiada por una misión es que tienes aspiraciones más allá de ganar dinero, y dichas aspiraciones alimentan tu cultura. En la sección sobre el desarrollo de marca ya hablábamos sobre la importancia de identificar los valores de tu empresa. Para crear una cultura empresarial concreta, necesitas buscar la manera de plasmar estos valores en el tiempo y en el espacio. Está muy bien decir que uno de tus valores es la “transparencia”, pero ¿qué significa eso en la rutina diaria? ¿Cómo trasladas esta transparencia a tus empleados, inversores, clientes? Si uno de tus valores es conciliar vida privada y profesional, ¿qué significa eso en el día a día? ¿Dejas que tus empleados gestionen su propio tiempo siempre que cumplan con los resultados? Repasar tus valores e identificar su significado para la empresa te ayudará a adoptar una cultura empresarial intencionada. Y cuando lo hayas logrado, puedes optar por hacer “auditorías” cada cierto tiempo (una vez al año o cada 6 meses) con tu equipo. Puede tratarse de debates o encuestas anónimas, por ejemplo. Además, recuerda que la cultura evoluciona, así que tendrás que revisar tanto la cultura como los valores de tu empresa a medida que vaya creciendo.



### Opinión de emprendedores sobre qué es más importante: la estrategia o la cultura



“Es el dilema de qué fue antes, el huevo o la gallina. Si no tienes una estrategia decente, no tienes nada sobre lo que fundamentar tu cultura. Pero, al mismo tiempo, si no tienes una cultura, no puedes ejecutar tu estrategia. Tienes que esmerarte en ambas. Tienes que integrar una cultura en tu modelo de negocio, es decir, un lugar en el que quieras trabajar, en el que tu gente quiera trabajar y en el que puedas verte reflejado todos los días. Pero si no tienes una visión estratégica y una estrategia sólida, nunca gozarás del privilegio de poder hablar de cultura”.

– Steve Dring, cofundador de Growing Underground



## Gestión general del equipo

Tú eliges la manera en que gestionas a tu equipo, pero seguro que estos consejos breves no te vienen mal:

- **Define el enfoque:** tienes muchas oportunidades entre las que elegir, pero pocos recursos para hacerlo. Asegúrate de que tu equipo permanece centrado adoptando objetivos. Estos deberán ser SMART (*Specific, Measurable, Action-Based, Relevant, Time-Based*, es decir, específicos, mensurables, basados en la acción, relevantes y basados en el tiempo); además, también deberás fijar intervalos regulares para comprobar si el equipo los está cumpliendo correctamente. Dicho esto, sé consciente de que cumplir objetivos puede ser difícil en un escenario tan cambiante. Si ves que te has desviado de tu camino o que estás a la caza de demasiadas oportunidades, detente, reconsidera y reenfoca.
- **Decide cómo vais a comunicaros unos con otros:** la comunicación puede ser complicada cuando el equipo está en constante crecimiento. Los canales informales, como WhatsApp, el correo electrónico o el papel pueden tornarse caóticos muy rápido si no tienes implantado un buen sistema. Dedícale a la gestión de proyectos el tiempo que se merece e invierte en software. En el capítulo 6 ya mencionamos algunas herramientas de gestión organizativa que pueden interesarte.
- **Admite cuándo ha llegado el momento de delegar:** como fundador te puede resultar tentador querer controlar todos los aspectos de tu negocio, pero no es una estrategia nada sostenible. Colabora con tu equipo para capacitarlo y que pueda ir adquiriendo cada vez más responsabilidades. Si no vas a contratar a expertos, trabaja codo a codo con los miembros de tu equipo para que vayan adquiriendo maestría. Invierte en el desarrollo personal, porque ayudará a tu negocio a prosperar y motivará a los empleados para quedarse. Una buena opción es hablar sobre las ambiciones personales de los trabajadores y buscar alguna manera de satisfacerlas dentro de las posibilidades de la empresa.

## Conclusiones del capítulo 8

### Principales conclusiones

- Construir tu equipo: debes conocer las brechas en la capacitación tanto tuya como de sus cofundadores y reclutar a personal para cubrir esas carencias cuando llegue el momento. Decidir a quién contratas en tu empresa es una de las decisiones más importantes que vas a tener que tomar nunca, así que busca entre una amplia fuente de talentos, diseña un buen proceso para la entrevista y calcula cuáles son los niveles de compensación necesarios.
- Es hora de pararse a reflexionar:** ¿qué aptitudes echas de menos en tu empresa? ¿Qué roles necesitas ocupar primero? ¿A qué se dedicará el personal inmediatamente después de su contratación, 6 meses después y un año después?



- Además de los empleados, hay otras muchas personas que contribuirán al éxito de tu empresa, como tutores, asesores, miembros de la junta o directores no ejecutivos. Busca a personas que puedan rellenar las brechas en vuestra capacitación y aportar experiencia relevante y contactos en tu sector.

**Es hora de pararse a reflexionar:** ¿quiénes son las personas detrás del éxito de tu startup y qué roles pueden desempeñar?

- Cultura empresarial: diseña de manera específica la cultura de tu empresa ya que tendrá un enorme impacto sobre su éxito.

**Es hora de pararse a reflexionar:** ¿qué tipo de cultura quieres crear? ¿Cómo quieres que sea tu jornada estándar y cómo quieres que trabajen juntos los miembros de tu equipo? ¿Cómo trasladas los valores de tu empresa a la rutina diaria y de qué manera se reflejan en el día a día?



## Ahora, ¡pongámonos manos a la obra!

1. **Evalúa tus fortalezas y preferencias.** Siéntate con tus cofundadores para identificar cuáles son exactamente vuestras fortalezas y preferencias y perfilar aquellas habilidades de las que carecéis en general en la empresa. Encuentra brechas existentes y las capacidades que deberías contratar para eliminarlas.
2. **Repasa los valores que ya habías definido anteriormente y busca el significado que tienen para tu negocio en el día a día.**  
¿Cómo pones en práctica los valores de tu empresa?



## Recursos adicionales

**Nociones básicas sobre los errores y aciertos a la hora de encontrar contactos empresariales (vas a tener una buena dosis de networking, así que te recomendamos encarecidamente que lo leas):**  
<https://www.bl.uk/business-and-ip-centre/articles/dos-and-donts-of-business-networking>

**Esta guía sobre contratación ofrece consejo a empresas emergentes para crear un equipo ganador:**  
[https://www.cobloom.com/blog/startup-hiring?utm\\_campaign=Repurposed%20Content&utm\\_source=Medium&utm\\_medium=startup%20hiring](https://www.cobloom.com/blog/startup-hiring?utm_campaign=Repurposed%20Content&utm_source=Medium&utm_medium=startup%20hiring)

**Consejos para contratar diversidad:**  
<https://blog.recuitee.com/diversity-recruiting-strategy/>

**El viaje de fundador de startups a CEO inspirado en un caso futbolístico:**  
<https://unreasonablegroup.com/articles/secret-about-startup-founder-to-ceo/>

**¿Necesitas aprender a organizar reuniones cara a cara eficientes o dominar las sesiones de lluvia de ideas para que tu equipo progrese? ¡No te pierdas las [guías de Unreasonable!](#)**