

Emprender: desafíos en las estrategias de compensaciones

● POR CECILIA LABORDE, GERENTE SENIOR DEL DEPARTAMENTO DE CONSULTORÍA EN CAPITAL HUMANO DE DELOITTE

La globalización y la velocidad con la que están transcurriendo los ciclos de vida de los negocios ha influido en el mundo de las empresas, tornándolo un entorno altamente competitivo, en el cual emprender ya no es más una idea aislada de unos pocos con proyectos innovadores. emprender se ha convertido en una opción de carrera para muchos y particularmente una estrategia laboral muy valorada por los *millennials*.

En Uruguay, cada vez es mayor el número de organizaciones dedicadas a apoyar a nuevos emprendedores, estructurando planes y modelos de negocios exitosos con una impronta diferente, dispuestos a generar cambios no solo económicos y sociales, sino también culturales. Dentro de los temas recurrentes a la hora de apoyar emprendedores, surgen los desafíos de definir una estrategia de remuneraciones y compensaciones a su personal, que en un *start-up* se torna especialmente desafiante y tiene sus particularidades.

El talento como elemento clave
Una marca refleja lo profundo

de una compañía y se expresa a través de las experiencias y relaciones que se han desarrollado con los clientes. Se alimenta de la lealtad del cliente y de su elección frente a otra. Para lograrlo, atraer y retener a los mejores candidatos es un elemento fundamental. Es por ello que las organizaciones a lo largo del tiempo trabajan en fortalecer a su vez su marca empleadora para que transmita la propuesta de valor de la organización.

En este sentido, los emprendimientos enfrentan un gran desafío al no tener una historia que les haya permitido construir esa marca para atraer el talento. Por lo que la exigencia se torna aún mayor, siendo fundamental conjugar y potenciar los elementos de la propuesta de valor como empleadores, como ser: las oportunidades (capacitación, crecimiento, movilidad, ambiente desafiante, impacto en el entorno y propósito), la organización en sí misma (imagen de la marca, estrategia clara y convincente, liderazgo visionario, cultura organizacional), condiciones de trabajo (ambiente de trabajo, intercambio de conoci-

mientos, equilibrio vida-trabajo) y remuneraciones (salarios competitivos, incentivos, reconocimientos, beneficios), que les permita atraer a los candidatos adecuados.

Cuando hablamos de emprendimientos exitosos es clave hablar de organización y distribución de los recursos. En las etapas iniciales de un emprendimiento la viabilidad del negocio, su financiamiento y posicionamiento en el mercado son los asuntos más cruciales en la agenda del emprendedor. Asimismo, el talento resulta un elemento clave no solo para el despegue y el desarrollo de las actividades, sino desde la experiencia, confiabilidad y carta de presentación, indispensables en las etapas iniciales. En este contexto, tener una propuesta de atracción, remuneración y retención adecuada —sin que ello le signifique un peso relevante en la estructura de costos— es uno de los principales desafíos que se enfrentan en estas etapas.

En este contexto, entendemos que es importante analizar y mantener una relación entre las



Cuadro 1

	CRECIMIENTO	MANTENIMIENTO
Diseño de paquete retributivo	Incentivos	Salario + Beneficios
Posición del mercado	Inferior	Superior
Política Retributiva	Participación / Riesgo	Garantizada
	Orientación Externa	Orientación Interna
	Comunicación Abierta	Comunicación Secreta
	Resultados	Antigüedad
	Descentralizada	Centralizada
	Basada en las capacidades	Basada en el puesto
	Orientación a largo plazo	Orientación a corto plazo

prácticas retributivas y el ciclo de vida del negocio o producto, como sugerimos en el cuadro 1.

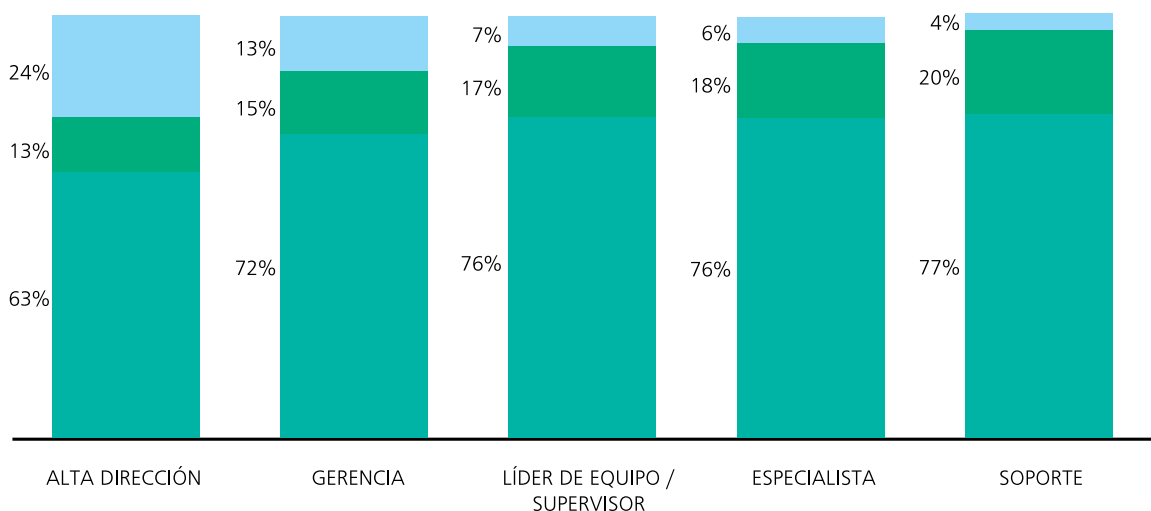
Cuando vamos a la realidad uruguaya y analizamos las estructuras de remuneración en nuestro mercado de trabajo, se observa

que el *mix* de compensación varía de acuerdo con la jerarquía del cargo, encontrando un peso de la remuneración variable mayor en niveles de gerencia y alta dirección, pero en ningún caso pasando el 24 % de la remuneración total (Gráfico 1).

¿Por qué es importante analizar las remuneraciones y posibles estrategias?

Uno de los principales motivos es que constituyen un costo importante dentro de la estructura de costos de la empresa. Asimismo, y como se mencionaba previa-

Gráfico 1



■ Sueldo Base ■ Otras Partidas Garantizadas ■ Remuneración Variable
Fuente de información: Encuesta de Remuneraciones Deloitte 2017

mente, son un elemento clave dentro de la propuesta de valor de las organizaciones al momento de atraer, retener y desarrollar al talento en la organización.

Generalmente, en el marco de un emprendimiento no se logra ofrecer una remuneración fija competitiva respecto a la que el mercado ofrece, fundamentalmente en los niveles de líderes y especialistas, que suelen ser los que en primera instancia se necesite cubrir, y los que, como se observa en el gráfico, en Uruguay aún mantienen un gran peso de los componentes fijos en su remuneración total. Sin embargo, es en ellos en los que el componente de remuneración

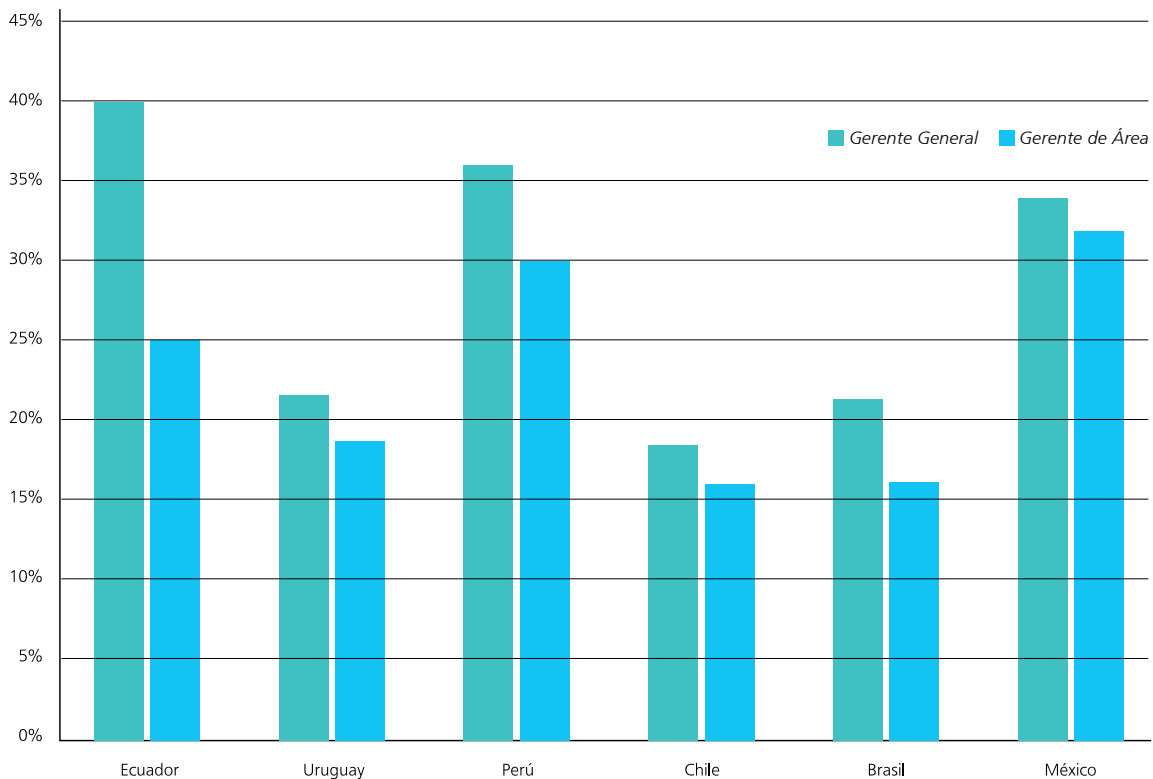
variable (incluso la opción de participación en las acciones del emprendimiento), así como un paquete de beneficios acordes a los intereses y motivaciones del personal, pueden cobrar cierta relevancia en las etapas iniciales de un emprendimiento para motivar al talento a sumarse al emprendimiento.

Los esquemas de remuneración variable permiten vincular la remuneración con el desempeño, constituyéndose en una atractiva forma de estimular la productividad y resultados, aspecto no menor cuando hablamos de un emprendimiento que apunta a obtener un crecimiento tangible en el corto plazo. Es también una

manera de motivar al talento, brindando la posibilidad de ofrecer estructuras de remuneraciones más competitivas respecto al mercado a través del aumento del componente variable dentro del *mix* de remuneración total. A su vez, estos esquemas pueden asociarse tanto a desempeños individuales como grupales, favoreciendo este último la sinergia y el trabajo en equipo.

Si observamos los resultados de la Encuesta de Remuneraciones 2017 realizada por Deloitte, presenta que el 83 % de las empresas del país cuentan con algún esquema de remuneración variable dentro de sus estrategias de compensaciones. Estos resulta-

Peso de la Remuneración Variable en la Remuneración Total





Nadie abre un negocio porque le gusta administrar los pagos

Con cuenta pyme, dedícate a lo que realmente importa: tu vocación.



Gestiona tu empresa desde la web o en tu celular.

- Pagá sueldos y proveedores, online.
- Gestiona el alta y baja de empleados desde el sitio transaccional de Itaú.



Más comodidad en tu día a día

- Atención personalizada.
- Chequeras a domicilio y horario extendido de buzones en agencias.



Acceso a créditos y tarjetas

- La tarjeta de crédito para tu empresa tiene más beneficios.
- Acceder a líneas de sobregiro, préstamos para aguinaldos e hipotecarios, es más simple.



Beneficios exclusivos

- Tarjetas de débito con beneficios Itaú.

Más información al **1784** o en www.itaub.com.uy

dos son indicadores del peso que está adquiriendo este tipo de esquema en la compensación total. Aun así, vemos en el gráfico las diferencias de Uruguay con respecto a la región en materia de remuneración variable. Estamos rezagados y es un desafío cultural que deben enfrentar los emprendimientos que quieran optar por esta vía: países como México o Perú, cuentan con estructuras de compensaciones en las que el componente variable supera el 30 % de la remuneración total en niveles gerenciales, mientras que en Uruguay para este mismo nivel es de un 13 %.

Es posible que la aversión al riesgo instalada en la cultura uruguaya sea uno de los factores que afecte los resultados presentados a nivel regional. Históricamente, en Uruguay los trabajadores son más proclives a recibir una remuneración garantizada, prefiriendo no comprometer su compensación a factores variables.

Pero la tendencia a promover el emprendimiento dentro del país a través de diversos estímulos quizás traiga consigo cambios culturales en la mentalidad de los uruguayos dispuestos a asumir la aventura de ser parte de emprendimientos y, por ende, a considerar nuevas preferencias dentro de los sistemas de compensaciones en las organizaciones que, si bien son variables, en el largo plazo tienen un promedio superior.

Políticas de remuneración competitivas

A la hora de atraer talentos es de capital importancia orientarse a encontrar aquellos que logren enamorarse de la idea y del proyecto tanto como el propio emprendedor, y así sumarse a un proyecto que va mucho más allá de la remuneración que reciben. Es posible que los perfiles jóvenes, orientados a asumir riesgos, acompañen la posibilidad de formular un esquema de retribución con proporciones altas a nivel del componente variable, vinculado a resultados tangibles en base a su esfuerzo y dedicación, a la vez que en relación con el crecimiento del negocio.

Por otra parte, el componente de remuneración variable asociada a los resultados del negocio se relaciona indirectamente también al contexto económico en el que la empresa se encuentra y puede ser ajustado rápidamente ante cambios desfavorables, a diferencia del componente fijo.

Es importante entonces conocer y estar alineados con lo que sucede a nivel global, regional y local de manera de poder responder rápidamente, más aún cuando el emprendimiento consiste en brindar servicios directamente vinculados con el exterior.

Por otra parte, apoyarse en paquetes de beneficios atractivos, puede ser una ventaja competitiva para los emprendedores. A nivel de mercado, se continúa

observando una propuesta tímida y poco diversa a nivel de los principales beneficios ofrecidos por las organizaciones uruguayas, entre los diferentes grupos de cargos.

Comprender las características del segmento objetivo de talento al cual se debe apuntar, posibilita desarrollar beneficios asociados que pueden potenciar la elección de trabajar en un emprendimiento a la vez que resolver ciertas dificultades que pueda tener el emprendedor.

A modo de ejemplo, si la falta de espacio fuera un impedimento para tomar más personal, propuestas de *home office* pueden ser un beneficio valorado a ofrecer y que a la vez resuelve estas dificultades. En el caso de los perfiles de estudiantes, la flexibilidad horaria o la posibilidad de capacitación en áreas o tecnologías específicas que en paralelo beneficien directamente al negocio pueden constituirse en beneficios accesibles para el emprendedor y muy valorados por el personal.

Cómo remunerar al talento es clave

Generar y gestionar una política de remuneración competitiva forma parte de la propuesta de valor que un nuevo emprendimiento puede ofrecer, en tanto permita atraer el talento necesario para el desarrollo exitoso del nuevo proyecto. En nuestro país, donde aún la preferencia



por alto componente variable y beneficios no es muy alta en relación con los países de la región, los esfuerzos de promoción del emprendimiento deberían incluir también el desarrollo de este tipo de esquemas de remuneración.

El arte de emprender trasciende al hecho de comenzar un negocio; implica asumir riesgos y manejar diversas incertidumbres, enfrentar fracasos y éxitos. Para lograr los resultados a los que se apuntan es crucial anticiparse, identificar obstáculos e incidir en ellos. En lo que refiere a la planificación de políticas salariales es importante considerar este

factor, de modo tal que apunte y contribuya a incrementar la atracción, retención y motivación del talento, considerando las restricciones propias de esta etapa.

De esta manera, se podrá mantener un adecuado equilibrio entre la administración del capital y la motivación del personal, para el logro del éxito del negocio.

SOLUCIONES GRÁFICAS DE PELÍCULA

Más de 100 años de trayectoria
atención personalizada y tecnología de punta para imprimir
proyectos con resultados superiores



LIBROS / REVISTAS / CATÁLOGOS / FOLLETOS / PACKAGING



www.graficamosca.com
mosca@graficamosca.com
Tel.: 2408 3049*
Guayabos 1672 – Montevideo