



# Empleabilidad, talento y formación:

PERSONAS Y EMPRESAS  
DE ALTO CRECIMIENTO





# ÍNDICE

Introducción .....	4
Sobre el informe 'Empleabilidad, talento y formación' .....	8
CAPÍTULO 1: El perfil del empleo en las scale-ups españolas .....	10
CAPÍTULO 2: La contratación en las scale-ups españolas .....	14
CAPÍTULO 3: Políticas de colaboración con instituciones públicas y actores sociales .....	20
CAPÍTULO 4: El cambio en el patrón de las relaciones laborales y su impacto en las scale-ups.....	24
CAPÍTULO 5: Recomendaciones .....	26
Referencias .....	30

# INTRODUCCIÓN



Durante los últimos quince años, se han creado en España más de 400 empresas de alto crecimiento que solo en 2021 generaron más de 1.900 millones en inversión privada<sup>1</sup>. El número de estas empresas, apoyadas en el desarrollo o uso intensivo de tecnología y a las que genéricamente se les conoce como “scale-ups”, sigue aumentando en España, así como lo hacen sus cifras de negocio: en 2021 doblaron su nivel de facturación, y las previsiones para 2022 apuntan a un crecimiento de más del 50%<sup>2</sup>. De hecho, solo un cuarto del total de las scale-ups sumaron 4.166 millones de euros de facturación en 2021, frente a los 2.123 millones de euros que facturaron en 2020. Prácticamente, casi cada semana, tenemos noticia de una empresa española que ha logrado hitos de crecimiento o financiación ejemplares.

Una empresa scale-up o de alto crecimiento no tiene una definición armonizada y homogénea a nivel internacional, aunque existen algunos parámetros que permiten construir una definición ampliamente aceptada. Así, según la definición del “Scale-up Institute” británico y de la propia OCDE, para que una empresa sea considerada una scale-up debe de haber crecido durante los tres ejercicios anteriores a un ritmo anual superior al 20%, ya sea en número de empleados o en facturación. Igualmente, se entiende que son empresas cuya facturación total está cerca de un millón de dólares/euros y, por lo tanto, que han superado la fase de start-up, han consolidado su modelo de negocio, han demostrado su rentabilidad en circunstancias concretas y se encuentran en una fase de maduración del mismo, tratando de hacerlo escalable y dar el salto al siguiente escalón: convertirse en un *unicornio* con una valoración superior a 800 millones de euros.

Resumidamente, una scale-up o empresa de alto crecimiento es una startup que ha superado una fase de validación de negocio, internacionalización y ha evolucionado a una organización de impacto; una tipología de organización que se ha consolidado en los últimos años.

Igualmente, hay que señalar que la mayor parte de las “scale-ups” comparten la característica de que sus modelos de negocio están fundamentados en el desarrollo o utilización de tecnología y/o con una base digital; pero que, además, han conseguido acceder a financiación específica a través del capital riesgo.

En España, un grupo de este tipo de empresas decidieron en marzo de 2022 impulsar la creación de la plataforma ESTECH con el objetivo de dar visibilidad y poner en valor su contribución a la economía española. A su vez, quieren situar en la agenda pública los retos que afrontan para seguir

---

1 Informe Spanish Tech Ecosystem elaborado por Dealroom y promovido por ASCRI, Endeavor, ENISA, Kibo Ventures y el Alto Comisionado para España Nación Emprendedora

2 Segundo informe anual de la iniciativa Scaleup Spain Network, creada por Wayra, Endeavor y la Fundación Innovación Bankinter

promoviendo un ecosistema de empresas tecnológicas europeas dinámicas y competitivas a nivel internacional.

De hecho, la realidad demuestra que estas empresas tecnológicas españolas han seguido procesos de emprendimiento, innovación y financiación complejos que se alinean con objetivos de interés general compartidos: atraer inversión, generar empleo de calidad e internacionalizarse. En este sentido, su experiencia puede ayudar a innovar en el resto del modelo productivo, aportando competitividad y promoviendo su internacionalización.

A pesar de que lo habitual es que cuando se habla de scale-ups las referencias se remitan a cuestiones económicas sintéticas, como pueden ser las inversiones recibidas, sus cifras de negocio o el avance de su valoración, sin embargo, la empleabilidad y las novedades en materia de gestión de los recursos humanos que desarrollan estas organizaciones no ha sido suficientemente analizada y visibilizada y, por lo tanto, queda aún terreno por explorar y difundir para entender cómo, también en este ámbito, se puede aprovechar su experiencia acumulada. Al fin y al cabo, se trata de modelos de gestión y crecimiento empresarial que pueden ser ejemplo para empresas y profesionales que necesitan abordar un proceso de transformación.

Y es que, el impacto agregado en la creación de empleo (directo e indirecto) de las scale-ups en España en 2020 fue de más de 365.000 puestos de trabajo, en 2021, 514.000 y se estima que en 2022 alcancen los 850.000 puestos de trabajo, entre puestos directos e indirectos, lo que supondría un 60% de incremento del empleo generado por los actores del ecosistema<sup>3</sup>.

De hecho, las empresas tecnológicas están creciendo como focos de atracción de talento. En España, el 59% de los profesionales considera que es más atractivo trabajar para una empresa tecnológica europea hoy que hace 12 meses (algo por encima incluso de la media europea)<sup>4</sup>.

Ante estos volúmenes de creación de empleo no es de extrañar que talento, formación y empleabilidad, que son tres conceptos fundamentales para nuestra prosperidad común, concurren también en la visión estratégica de estas compañías como objetivo de crecimiento y competitividad, pero, también, como un reto de futuro.

---

3 Segundo informe anual de la iniciativa Scaleup Spain Network, creada por Wayra, Endeavor y la Fundación Innovación Bankinter, publicado en diciembre de 2022

4 State of European Tech <https://stateofeuropantech.com/reading-tracks/regional-trends>

Ello unido a que la aceleración tecnológica no solamente redefine las habilidades requeridas por el mercado laboral, sino que también reduce su vida útil, hacen de estos parámetros conceptos fundamentales dignos de estudio. Un dato esclarecedor a este respecto: según los análisis realizados, algunas habilidades técnicas pueden quedarse obsoletas en un plazo tan breve como 5 años. Este dinamismo y constante evolución de las tecnologías implica cambios en los modelos de formación y en la organización del trabajo empresarial, así como la importancia creciente de otras habilidades diferentes a las técnicas, entre otros cambios.

Con este informe se pretende difundir la visión y avances de una nueva tipología de empresas para que, en lo que a las relaciones laborales se refiere, pueda:


- Servir a los poderes públicos, instituciones educativas y empresas en sus objetivos de empleabilidad, desarrollo profesional y gestión de personas.
- Difundir las necesidades en materia de empleo de las scale-ups como forma de promover una estrategia compartida que facilite el crecimiento y maduración de estas empresas.

Este informe ha sido coordinado por Adigital con el apoyo de:

Cabify, Glovo, Jobandtalent, Holaluz, Factorial,  
Paack, Wallapop, Red Points y Endeavor.

**SOBRE EL INFORME  
'EMPLEABILIDAD, TALENTO Y FORMACIÓN'**





ESTECH cuenta actualmente con 12 de las empresas españolas de referencia en digitalización y tecnología de sectores diversos y está apoyada por Endeavor, SpainCap y Adigital.

La realización del presente Informe ha seguido un doble proceso basado en la realización de entrevistas personales a algunas personas clave de los equipos de recursos humanos y talento de las empresas asociadas y en la respuesta a un cuestionario por parte de esos mismos equipos. Con ello se pretendía obtener información cualificada, tanto cuantitativa como cualitativa, sobre la importancia de las personas en estas organizaciones, sus fortalezas y los problemas a los que se están enfrentando.

Y todo ello con el objetivo múltiple de identificar:

- Nuevas tendencias e innovaciones empresariales en la contratación y gestión de personas.
- Cómo son los perfiles de estas personas y cuáles son sus expectativas laborales.
- Rasgos particulares en la gestión y cultura corporativa que inciden en la empleabilidad y talento de sus empleados y empleadas.
- La interacción de estas empresas con agentes vinculados a la representación de las personas trabajadoras y la formación reglada.
- Líneas de colaboración con instituciones públicas y su grado de conocimiento acerca de las políticas existentes en materia de capacitación, empleabilidad y talento.

El presente Informe se basa igualmente en estudios diversos relativos al mercado laboral, tanto en España como de otros países, sus transformaciones en marcha y los retos que tienen ante sí.

Con toda la información recogida se pretende realizar una fotografía exhaustiva sobre las empresas españolas de alto crecimiento y su contribución como vectores transformadores del mercado laboral. Sus experiencias, prácticas y conocimientos actuales anticipan el futuro que se avecina y pueden ayudar a dirigir adecuadamente la acción pública y empresarial en materia de generación de empleo y de refuerzo de la empleabilidad de las personas trabajadoras. A estos efectos, el documento finaliza con una serie de propuestas y recomendaciones de carácter general.

Capítulo 1

# EL PERFIL DEL EMPLEO EN LAS SCALE-UPS ESPAÑOLAS



Estamos inmersos en un proceso de transformación profunda de las bases de nuestro modelo productivo derivado de los nuevos avances tecnológicos, la digitalización y su impacto sobre los modelos de negocio tradicionales. Los efectos de estas transformaciones no se limitan a lo productivo, también afectan a la propia morfología del mercado de trabajo y a la forma en la que se desempeña el trabajo.

Los avances tecnológicos y la digitalización han creado nuevas profesiones y están en vías de reconvertir muchas de las existentes, lo que puede dar lugar a un amplio distanciamiento entre capacidades y necesidades en el mercado laboral. De hecho, el informe [Economía Digital en España](#) de Adigital y Boston Consulting Group señala que este fenómeno afecta a 1.300 millones de personas en todo el mundo y a aproximadamente al 43% de la población activa española. Es decir, casi una de cada dos personas está infra o sobre cualificada para el trabajo que desempeña.

Es más, uno de los principales problemas de la economía española es el diferencial en competencias digitales básicas que tiene la población española con respecto a la media de la UE. Pese a que el 64% de la población española tiene competencias digitales básicas, frente al 54% de media de la UE, el porcentaje de especialistas en TIC con empleo en España es del 4,1% en comparación con la media de la UE del 4,5%, según pone de manifiesto el Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI) 2022 de la Comisión Europea.

La importancia de este diferencial lo pone de manifiesto la propia Comisión Europea cuando señala que “la escasez de expertos digitales avanzados dificulta las perspectivas de crecimiento del país y limita la productividad, sobre todo para las pequeñas y medianas empresas (pymes) y las microempresas”.

Basta, por ejemplo, con revisar la última [Encuesta del INE sobre el uso de TIC y del comercio electrónico en las empresas \(2022\)](#) para constatar la diferencia que existe entre las micro y pequeñas empresas y el resto del tejido productivo del país en esta materia. Así, mientras que el 17,2% de las empresas con más de 10 empleados tiene contratado a algún especialista en TIC, para el caso de las empresas con menos de 10 personas ese porcentaje se reduce al 1,2%. Un diferencial que, claramente, menoscaba la capacidad competitiva de gran parte del tejido productivo del país en un contexto de revolución tecnológica y digital como el apuntado.

Es por ello que la experiencia acumulada por las scale-ups, en tanto que casos de éxito de empresas que empezaron como start-ups y que supieron poner en valor toda la potencialidad de los avances tecnológicos y digitales en curso, podría servir de ayuda a muchas empresas que, forzosamente, van a tener que transitar hacia dinámicas productivas que necesariamente deben de incorporar estos avances para no desaparecer.

Así, en este apartado se analiza el perfil de las personas trabajadoras de una muestra de las scale-ups. Se trata de una muestra que no es solo interesante en términos cualitativos, por cuanto constituyen la vanguardia de los modelos de negocio disruptivos de éxito, sino que también se trata de una muestra valiosa en términos cualitativos: solo las 12 empresas que conforman ESTECH superan los 12.500 empleos directos, siendo la media de personas trabajadoras en cada una de estas organizaciones de 500 personas.

El perfil que define a las plantillas de esas empresas es el siguiente:

- Perfiles entre los 31 y 40 años de edad con un bajo porcentaje de profesionales con edades superiores a los 50 años.
- El 80% de esas personas trabajadoras tienen estudios de formación superior, en especial formación universitaria de grado y máster.
- Entre el 40% y el 50% son profesionales técnicos, categoría de personas en el que las mujeres representan menos de un 25%.
- Menos del 10% de las personas vinculadas a estas empresas tienen una relación mercantil como trabajadores autónomos en la empresa.

Esta relación entre proyecto empresarial y plantilla es mutua y complementaria, como lo reflejan ciertas características identificadas en la encuesta y que contribuyen a una mejor comprensión del talento en estas organizaciones y cuáles son los nexos de unión con las mismas:

- Los profesionales de scale-ups reconocen el liderazgo e inspiración de los fundadores y/o CEOs de sus organizaciones como uno de los factores que contribuye decisivamente a su elección y permanencia en la empresa.
- Los profesionales de scale-ups tienen una clara preferencia por esta tipología de empresa en detrimento de otros ámbitos laborales como pueden ser la gran empresa, la consultoría o el sector público. De las scale-ups valoran:
  - Su cultura empresarial e imagen.
  - La base tecnológica y digital que despliegan estos modelos de negocio transformadores.
  - La innovación organizativa, jerárquica y de gestión de los recursos.
  - La naturaleza innovadora que tienen los proyectos.
  - La posibilidad de trabajar en remoto y no exclusivamente de forma presencial, modelo de flexibilidad fundamentado en la co-responsabilidad.
  - La internacionalización de su actividad y la diversidad de entornos en los que operan.
- Los profesionales de scale-ups tienden a desarrollar su trabajo por proyectos con implicación de varios departamentos con un enfoque transversal y una visión más holística que antaño. Si bien es cierto que la especialización de los profesionales se mantiene, se observa cierta tendencia a habilidades más transversales y de gestión de proyectos, así como la preponderancia de las denominadas *soft skills*, dada la caducidad cada vez más temprana de las habilidades técnicas.
- El bajo porcentaje de autónomos demuestra la elevada estabilidad de las plantillas y de la necesidad que tienen estas empresas de implicar a sus profesionales en su proyecto.
- Finalmente, los profesionales de las scale-ups presentan una media de permanencia en sus últimas experiencias laborales de 4 años.

Como puede constatarse, en estos profesionales son reconocibles elementos que suelen ser definitorios de lo que podría denominarse como una “cultura startup”. Por ejemplo, presentan una visión organizativa dinámica, tienen una menor aversión al riesgo y a la incertidumbre y presentan un fuerte componente de impacto positivo en la sociedad que se manifiesta a través del desarrollo de una cultura empresarial donde priman valores como la inclusión, la sostenibilidad o la igualdad.

Además, esta “cultura startup” comparte una visión que facilita y promueve el emprendimiento posterior a la etapa profesional de los trabajadores en las scale-ups, generando un “efecto multiplicador” en el ecosistema.

De hecho, el informe [Mapping Spain's Tech Sector](#), elaborado por Endeavor Insight con el apoyo de Google for Startups y la colaboración de Spaincap y Adigital, analiza el “efecto red” en el ecosistema. Muchas de las startups tecnológicas del ecosistema actual han sido fundadas por ex-empleados de otras startups o scale-ups. El mencionado informe se hace eco de casos como el de Cabify o Glovo, que demuestran el efecto multiplicador que los fundadores de éxito pueden tener en el ecosistema al proporcionar tutoría, inversión y empleo a personas que pasan a fundar sus propias empresas. Contar con un mayor número de perfiles de alto valor añadido crea más talento, mejora el ecosistema de innovación y en consecuencia, mejora la formación y empleabilidad de los ciudadanos en las profesiones en auge de futuro.

Finalmente, la encuesta realizada a las empresas de ESTECH también ha permitido poner de manifiesto algunos de los rasgos del perfil conductual y humano de las personas que trabajan en estas organizaciones. Estas personas destacan por su liderazgo, adaptabilidad y proyección y muestran muchas de las características que encajan con los resultados de los estudios de prospectiva más recientes acerca de las nuevas formas de empleo y las competencias necesarias para las mismas. Un perfil de persona trabajadora del futuro en el que concurre:

- La capacidad de comprensión y gestión de las transformaciones en curso y de la incertidumbre asociada a las mismas.
- La conciencia de la necesidad de mantener procesos de aprendizaje y formación continuos.
- La especialización técnica de los profesionales queda en un segundo plano frente a la vocación por la multidisciplinariedad y la integración en otros espacios de conocimiento ajenos a sus disciplinas de origen.
- Una amplia visión general y contextual del mundo, de la sociedad y de sus transformaciones.
- Son personas con habilidades para la gestión del conocimiento y de la información (y conscientes, a su vez, de lo que desconocen y del peso de la incertidumbre), capaces de navegar en espacios saturados de datos y referencias para ordenar, usar y dirigir adecuadamente esa información.
- Son personas con capacidades innovadoras y creativas en entornos complejos y variables.

Capítulo 2

# LA CONTRATACIÓN EN LAS SCALE-UPS ESPAÑOLAS

El crecimiento vertiginoso y la competitividad de los mercados en los que operan estas empresas no solo requieren de continuas rondas de financiación y acceso dinámico a la inversión, sino que también encuentra un factor determinante y cada vez más relevante en la búsqueda y retención del talento.

En efecto, para reforzar el proceso de escalabilidad de estas empresas es necesario reforzar, a su vez, sus estrategias de empleabilidad y captación y retención del talento, es decir, su capacidad de contratar y retener profesionales de manera continua. Esta circunstancia no solo contribuye a los intereses de la organización sino que también genera un impacto positivo en nuestra sociedad y economía española, gracias a que no solo incrementan las oportunidades de empleo para las personas trabajadoras de media y alta cualificación sino que también se convierten en un polo de atracción de talento a nivel internacional.

De la encuesta realizada cabe destacar que en 2022 las empresas encuestadas aumentaron su fuerza laboral en una media del 25%, sobre unas plantillas que, de media, se situaban en unas 500 personas.

En lo que respecta a los problemas que destacaban en relación a los procesos de contratación, comparten diagnóstico con lo que ocurre en otra tipología de empresas y sectores. Así, todas las empresas de alto crecimiento consultadas comparten tanto la necesidad de atraer talento y retenerlo, especialmente perfiles técnicos y directivos, como los problemas para cubrir esa necesidad.

En este sentido, las empresas destacan que sus mayores problemas son los siguientes:

- **Falta de perfiles cualificados**

Existe unanimidad en considerar la falta de perfiles cualificados como el mayor problema para atender las necesidades de contratación y, en consecuencia, para garantizar la dinámica del proceso de escalabilidad de las empresas.

- **Brechas de género en perfiles TIC**

En segundo lugar, hay que señalar que, a pesar de ser compañías con niveles elevados en términos de igualdad de género e inclusión, los perfiles técnicos femeninos siguen siendo bajos a pesar de que se realicen esfuerzos específicos al respecto y se diseñen políticas específicas para tratar de evitar la consolidación de brechas de género. Este problema está asociado al bajo porcentaje de mujeres profesionales en el ámbito STEM; así según el *Libro Blanco de las mujeres en el ámbito tecnológico* (2019)<sup>5</sup>, solo el 16% de los profesionales en el ámbito STEM son mujeres y esta situación no parece estar revirtiéndose, según apunta el reciente informe del Observatorio Social de la Fundación La Caixa sobre talento femenino y STEM y en el que se concluye el bajo porcentaje de mujeres interesadas en cursar grados relacionados con este ámbito y se resalta como un problema la brecha de género en los estudios universitarios científico-tecnológicos<sup>6</sup>.

5 <https://portal.mineco.gob.es/RecursosProducto/mineco/ministerio/ficheros/libreria/LibroBlancoFINAL.pdf>

6 <https://elobservatoriosocial.fundacionlacaixa.org/-/el-ambito-de-las-stem-no-atrae-el-talento-femenino>

- **Idiomas profesionales nacionales**

A efectos de la atracción de talento nacional, una de las mayores restricciones se encuentra en la debilidad del conocimiento del inglés, lo que es una limitación importante para contratar, como señala el *IMD World Talent Ranking 2022*<sup>7</sup>.

- **Competencia salarial y condiciones menos tangibles/ beneficios**

Un problema derivado de la escasez de talento es el de la fuerte competencia salarial y de condiciones de trabajo frente a otras empresas más consolidadas. En este sentido, habida que la competencia por el talento entre las empresas de base tecnológica y digital es de naturaleza global las scale-ups españolas intentan reforzar sus esfuerzos de contratación subrayando, como ventajas competitivas añadidas, los atractivos de España por su calidad de vida, estado de bienestar y ecosistema emprendedor dinámico. De hecho, el anteriormente citado el *IMD World Talent Ranking 2022* destaca precisamente como potencialidades para la atracción de talento internacional desde España sus infraestructuras sanitarias y su nivel de vida.

- **Burocracia y trabas administrativas**

Finalmente, las empresas encuestadas también destacan las trabas administrativas y de procedimientos públicos como una restricción importante tanto para su crecimiento como para promover un ecosistema más dinámico.

En las problemáticas listadas, encontramos la relacionada con el rol de las grandes multinacionales tecnológicas a efectos de políticas de contratación y trabajo en remoto.

De hecho, y volviendo sobre el *IMD World Talent Ranking 2022*, el informe destaca como una debilidad importante de la economía española, en general, su menor capacidad para atraer y retener talento. Si a ello se le unen las mejores condiciones laborales y salariales que son capaces de ofertar las grandes multinacionales tecnológicas, esta limitación comienza a ser preocupante para las scale-ups españolas. Y ello a pesar de que la ola de despidos habidos durante la segunda mitad de 2022 en aquellas grandes compañías está suponiendo una alteración en los flujos de movimiento de profesionales que encajan en el perfil descrito en este estudio; sin embargo, la influencia que tienen y seguirán teniendo estas empresas para configurar la oferta y demanda de personas mantendrá su restricción sobre la capacidad de contratación de las scale-ups españolas.

Según estas empresas, lo anterior queda ilustrado en dos ámbitos:

- Las políticas de movilidad y trabajo en remoto han hecho que profesionales de otros países vengan a España y sean perfiles potenciales para ser contratados. En España se ha generado un importante colectivo de profesionales altamente cualificados y competitivos que han elegido el país para establecerse. Esto aumenta la oferta potencial de profesionales e incrementa la competencia por atraerlos, generando intercambios entre las propias scale-ups. Esta circunstancia se verá favorecida por el visado de Nómadas Digitales, que introduce

---

<sup>7</sup> <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-talent-competitiveness/>



la Ley de Startups<sup>8</sup> aprobada en diciembre de 2022, para titulares que trabajen para sí mismos o para empleadores de cualquier lugar del mundo, en territorio nacional, y cuyo objetivo es atraer a los interesados a nuestro país y potenciar el desarrollo tecnológico en España.

- Una parte de las empresas considera que los salarios que ofertan las grandes multinacionales tecnológicas inciden en la negociación de las condiciones económicas por la atracción del talento que intentan captar. Para algunas empresas los salarios se han deslocalizado en Europa, las condiciones ofrecidas ya no se determinan por el lugar en el que radica la empresa, sino que se determina a nivel global; habiendo reforzado esta dinámica por la intensidad de las políticas de movilidad y el trabajo en remoto. En consecuencia, para determinados niveles profesionales cualificados, el origen del profesional o la localización de la compañía ya no es un elemento determinante de su salario.

Las anteriores tendencias vinculadas al talento internacional se acompañan con acciones por parte de las empresas para captar talento nacional.

A nivel general, la utilización de canales de información y plataformas son los instrumentos recurrentes usados por estas, destacando LinkedIn como la mayor herramienta a tales fines, seguida de otras plataformas como Scalejob, Malt, Talentfy, Joppy, Built-it e Infojobs.

Por otra parte, y aunque las empresas entrevistadas consideran que es un ámbito a desarrollar, los acuerdos con escuelas de negocios y universidades es un campo de acción que consideran positivo, con potencialidad pero poco explorado.

A su vez, los planes de incentivos a los empleados para recomendar a personas de su entorno para postularse a puestos vacantes, especialmente de roles técnicos, es una práctica habitual que se incentiva con atractivos bonus por parte de las empresas para quienes realizan la recomendación.

Finalmente, aunque en general se usan empresas de reclutamiento y consultoras, ninguna empresa destaca singularmente este canal para contratar talento en España.

Los perfiles profesionales más demandados son los relacionados con el ámbito directivo con una capacidad determinada para el liderazgo y, normalmente, con experiencia para trabajar en empresas similares a nivel internacional.

La demanda de estos perfiles, que es común para la mayoría de scale-ups, se complementa con la de determinados perfiles tecnológicos, en concreto:

- Desarrolladores: Frontend, backend.
- Data science / analytics.
- Comercial y ventas con perfil técnico y operativo / SDR.
- Producto.

8 [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-21739](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-21739)

La necesidad de disponer de profesionales en el ámbito de los datos y de la Inteligencia Artificial es común a todas las empresas, un hecho relevante si consideramos la variedad de sectores en los que están presentes y la diversidad de sus modelos de negocios.

En línea con lo anterior, a las empresas se les ha consultado sobre el tipo de competencias que más valoran cuando tienen que contratar a una nueva persona trabajadora.

Así, más allá de las competencias técnicas propias del trabajo que van a desarrollar, también se demandan algunas de las denominadas *soft skills* o competencias blandas, tales como:

- Identificación con la cultura de la empresa.
- Creatividad.
- Capacidad de trabajo en equipo, multidisciplinar y multidepartamental con equipos distribuidos en sedes globales de las empresas.
- Adaptabilidad a cambios operativos y organizativos.
- Capacidad de aprendizaje continuo y de reenfoque de conocimientos.

Así, un elemento que caracteriza a todas estas empresas a la hora de valorar la idoneidad de las personas que contratan es su encaje en la cultura de la organización. Y es que, a nivel general, todas han desarrollado valores que definen la pertenencia a la organización con metodologías vinculadas a empresas de alto crecimiento y al mundo startup en un contexto singularmente difícil, dado que el trabajo en remoto y el teletrabajo debilitan los vínculos de pertenencia de las personas trabajadoras con sus empresas. Es por ello que la generación de una cultura empresarial y la identificación de las personas trabajadoras con ella se ha convertido no solo en una necesidad, sino también en un reto para este tipo de empresas.

Esta cuestión es singularmente importante si se tiene en cuenta que uno de los principales requisitos que exigen en estos momentos las personas trabajadoras del sector tecnológico para decidir permanecer o cambiar de empresa es la posibilidad de trabajar en remoto o, al menos, de forma híbrida. Así, según la reciente encuesta de Prosperity Digital, el 81% de los profesionales del sector digital se plantearían abandonar su empresa si tuvieran que volver a la oficina a tiempo completo y, más allá de la posibilidad que esa opción les brinda de conciliar vida familiar y profesional, también destacan que se sienten mucho más productivos bajo ese régimen de trabajo<sup>9</sup>.

En general, las scale-ups consideran que las personas contratadas que no encajan en su cultura suelen permanecer poco tiempo en la organización y la suelen abandonar de forma voluntaria. Del mismo modo, la cultura y dinámica propia de estas empresas resulta más atractiva para unos empleados y empleadas relativamente jóvenes; de hecho, la edad media de sus plantillas se sitúa entre los 31 y los 40 años de manera generalizada.

La creciente necesidad de contratar perfiles técnicos especializados en España podría tener en la Formación Profesional un ámbito con una enorme potencialidad. Sin embargo, la mayor parte de las empresas consultadas, a pesar de tener presente a la Formación Profesional como una opción,

---

<sup>9</sup> [https://www.rhhdigital.com/secciones/teletrabajo/156230/index.php?id\\_seccion=45&id\\_subseccion=211](https://www.rhhdigital.com/secciones/teletrabajo/156230/index.php?id_seccion=45&id_subseccion=211)

no están impulsando programas de colaboración y desarrollo vinculados a este tipo de formación ni tampoco están contratando estudiantes egresados de estos estudios. Únicamente Factorial y Jobandtalent tienen programas para atraer profesionales específicamente desde la Formación Profesional.

Vinculado con la formación y el crecimiento profesional, en el estudio también se consultó a las empresas sobre los programas de formación y desarrollo profesional de sus plantillas. La respuesta a esta pregunta resulta singularmente relevante porque, según el *IMD World Talent Ranking 2022*, una de las debilidades del país son los escasos esfuerzos de formación realizados por las empresas para su personal interno; cuestión que se torna crítica cuando se trata de facilitar la adaptación de las plantillas a los cambios impuestos por la tecnología y de retener, así, el talento interno de las empresas en lugar de competir por él en el mercado.

De manera generalizada todas las empresas tienen cursos de *upskilling* para sus personas trabajadoras, siendo uno de los ámbitos más priorizados la recualificación orientada a promover competencias de liderazgo femenino, junto con las más convencionales de actualización o recualificación en competencias técnicas.

Sin embargo, también de forma generalizada, las empresas no tienen diseñados programas de reciclaje profesional convencional. La razón es que conciben el *reskilling* a través de procesos de cambios de área y de proyectos en las organizaciones para sus empleados, dando por hecho que la asunción de responsabilidades en nuevas áreas o esa movilidad interna es asumida por personas con capacidad de adaptación y un adecuado acompañamiento por parte de los equipos de trabajo de esos trabajadores.

Finalmente, no hay programas de reciclaje profesional vinculados a tareas realizadas por personas que se encuentren en riesgo de ser sustituidas por tecnologías aplicadas. La razón podría encontrarse en que estas organizaciones tienen la automatización y la simplificación de procesos como fundamento esencial de su modelo de negocio y, en consecuencia, dicha automatización ya se encuentra desarrollada desde el propio nacimiento de la empresa.

Capítulo 3

# POLÍTICAS DE COLABORACIÓN CON INSTITUCIONES PÚBLICAS Y ACTORES SOCIALES

El presente estudio tiene como uno de sus objetivos ilustrar a las instituciones públicas y actores sociales acerca de cómo las empresas de alto crecimiento están generando empleo y contribuyendo al desarrollo del talento en una sociedad y en un mercado laboral transformados por la digitalización y la revolución tecnológica en curso. Pero, al mismo tiempo, también tiene el objetivo de poner de manifiesto la falta de interacción institucional estratégica y la necesidad de reforzarla más allá de la propia Administración incorporando a otros actores económicos y sociales.

Esta interacción es esencial si se parte del reconocimiento de que tanto el Gobierno de España como el mundo empresarial comparten un diagnóstico común sobre el valor estratégico de la formación técnica, el talento y la capacitación de profesionales para mejorar nuestro modelo productivo, impulsar la digitalización y lograr una sociedad más próspera y sostenible.

En este sentido, el Gobierno, desde diversos Ministerios y organizaciones vinculadas, viene impulsando una agenda pública con dichos objetivos a través de medidas como la nueva Ley de Formación Profesional, la mejora del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales o el Plan Nacional de Habilidades Digitales.

Sin embargo, en la muestra de empresas consultadas, y de manera mayoritaria, no se conocen estas iniciativas ni las medidas que las acompañan. Y una de las razones podría ser el que las empresas tienen una nula o baja colaboración con organismos públicos en lo referido a la promoción del talento, la empleabilidad y la formación profesional.

La percepción general de los responsables de las empresas de alto crecimiento es que resulta complejo colaborar y diseñar planes de trabajo conjuntos con la Administración Pública, en general, siendo singularmente más complejo colaborar en los ámbitos de la educación y el empleo.

Igualmente, las empresas de la muestra consideran que desde la Administración Pública no se incentiva lo suficiente el reciclaje profesional y la formación para el empleo desde las empresas en colaboración con agentes públicos y sociales. Esta cuestión es especialmente importante si se tiene en cuenta el dinamismo que caracteriza a las políticas de contratación y retención de personas en estas organizaciones y que, además, todas ellas hacen uso de los mecanismos de formación y reciclaje a su disposición a través de políticas de formación para el empleo que cuentan con financiación a través de bonificaciones de la Seguridad Social.

Para las scale-ups entrevistadas en este estudio las instituciones públicas deberían promover medidas para adaptar la formación a las necesidades de las empresas como prioridad de actuación pública.

Igualmente, las empresas creen que deberían establecerse mejores canales de comunicación institucional más allá de los agentes sociales habituales para una mejor comprensión y resolución de los problemas administrativos existentes, la modulación de los planes formativos y el impulso de indicadores adecuados sobre tendencias de empleo y nuevos perfiles profesionales.

Y es que la aceleración tecnológica no solamente redefine las habilidades requeridas por el mercado laboral: también reduce su vida útil. Según los análisis realizados, algunas habilidades técnicas

adquiridas en la formación reglada pueden quedarse obsoletas en un plazo tan breve como 5 años. Este dinamismo y constante evolución de las tecnologías implica que ciertos modelos de formación deban seguir una dinámica similar para cubrir las necesidades de demanda existente.

Esta realidad también justifica una mayor colaboración y coordinación entre las empresas y el mundo educativo.

En este sentido, en lo que respecta a las instituciones educativas, son las escuelas de negocio la tipología de organización que más colabora con las scale-ups a través de convenios de colaboración. Les siguen las universidades y sus programas técnicos y, en menor medida, los centros de formación profesional.

De las empresas encuestadas no se desprende que exista una estructura de colaboración avanzada y estructurada alrededor de criterios de captación de talento o tecnificación con el mundo educativo, aunque sí hay una mayoría de empresas que tienen acuerdos con instituciones educativas para la realización de prácticas en sus organizaciones.

Por otra parte, es habitual que las empresas contraten a una mayoría del alumnado que realizan prácticas en las mismas una vez finalizados sus estudios, lo que es un indicador de la importancia que este tipo de colaboración entre empresa y sector educativo tiene tanto para ampliar las posibilidades de contratación de los jóvenes egresados como para surtir de talento junior a las empresas.

Vinculado a los estudios, cabe destacar que en la previsión de contratación de las empresas a 6 o 12 meses la Formación de Grado Superior es el nivel educativo mayoritariamente demandado, aunque en algunas empresas la titulación no es un criterio para seleccionar personas siendo, en la gran mayoría de casos, la formación con Máster un criterio de elección secundario. Esta tendencia está en línea con la creciente importancia que en el mundo empresarial se le está dando a la acreditación de competencias frente a la mera acreditación de títulos formativos.

Igualmente, también es habitual que se seleccionen profesionales con Formación Profesional de grado medio, capaces de desarrollar tareas técnicas que no requieren de cualificación superior. Cabe destacar que las empresas han venido planificando objetivos de contratación de profesionales técnicos con formación superior pero, ante la falta de talento, han acabado contratando personas egresadas de la Formación Profesional.

Relacionado con la formación y las competencias profesionales que las scale-ups españolas esperan encontrar entre los egresados de la formación reglada, ya sea universitaria o de la Formación Profesional, es unánime la opinión de que existe un problema en el mercado de trabajo provocado por el distanciamiento entre el contenido de los programas de estudios y los conocimientos y competencias que se necesitan en sus organizaciones. Ante ese desajuste, la respuesta que están dando algunas empresas, como Jobandtalent, ha sido la de crear sus propias academias de formación para adecuar la formación a sus necesidades. Del mismo modo, en algunos casos se considera que los egresados de la Formación Profesional no reúnen las competencias y cualificación que se necesitaría de este tipo de formación, lo que merma el interés por la contratación de profesionales de ese ámbito educativo.

Además de las instituciones educativas, el otro tipo de organización que ha sido consultada son los sindicatos y las asociaciones de trabajadores autónomos.

La apreciación general es de no colaboración y distanciamiento en lo referido a la planificación de programas de formación, capacitación profesional e impulso de la contratación. Algunas de las empresas disponen de comités de empresa y una colaboración habitual especialmente en actividades profesionales operativas; sin embargo, a nivel general no se considera que haya una visión compartida sobre cómo abordar y entender la construcción de los nuevos perfiles profesionales, las nuevas formas de trabajo o la formación y generación de talento.

La resultante es una percepción generalizada entre las scale-ups de que los agentes sociales no están al corriente de las nuevas necesidades de los trabajadores y de las empresas. Desde un punto de vista del mundo emprendedor, esta percepción de alejamiento sobre los beneficios que pudieran derivarse de una mayor colaboración es aún más intensa.

## Capítulo 4

# EL CAMBIO EN EL PATRÓN DE LAS RELACIONES LABORALES Y SU IMPACTO EN LAS SCALE-UPS



La presencialidad en el trabajo en las empresas de alto crecimiento ya disponía de un alto grado de flexibilidad con anterioridad a la pandemia de la COVID19. La crisis no hizo más que consolidar una política de trabajo híbrido en la que la dinámica de las grandes empresas tecnológicas internacionales ha influenciado a nuestras scale-ups. Actualmente, uno de los elementos de interés y negociación para las personas que quieren trabajar en estas empresas es entender cuál es la política de trabajo híbrido de las empresas. Todas las consultadas ofrecen presencialidad y teletrabajo con mínimos semanales y de acuerdo a las instrucciones de cada departamento. En algunos casos, la opción de no presencialidad está instaurada con resultados satisfactorios, a pesar de que ello implique desdibujar el compromiso y cultura que las empresas promueven.

Mayoritariamente las empresas consultadas tienen previsto mantener el actual modelo híbrido. Reconocen que la movilidad virtual abre la puerta a nuevas fuentes de talento, permitiendo suplir la escasez de especialistas en determinadas áreas, así como avanzar en el objetivo de una mayor diversidad, pudiendo contratar entre colectivos con menor presencia en España. Estudios sobre el trabajo en remoto, como el realizado por McKinsey en Estados Unidos en 2022, muestran que cerca del 60% de las personas entre los 18 y 34 años fijan como opción no negociable que puedan desarrollar todo o parte de su trabajo en remoto.

Según el informe de la Economía Digital en España 2022, elaborado por Adigital y Boston Consulting Group, es destacable que los trabajadores en España tienen en la conciliación como la segunda característica más importante a la hora de elegir un empleo, lo que invita a pensar que la flexibilidad de horarios ganará terreno en los próximos años.

No obstante, como consecuencia de este nuevo modelo de trabajo, la gestión de un equipo remoto se ha sumado a otros retos ya existentes relacionados con el talento, lo que incluso ha igualado, y casi destronado, a la contratación como el principal desafío para los fundadores de muchas empresas tecnológicas<sup>10</sup>.

10 <https://stateofeuropantech.com/reading-tracks/editors-choice-sarah-guemouri>

Capítulo 5

# RECOMENDACIONES



España debe aspirar a ser un hub tecnológico y digital de referencia a nivel internacional con una territorialización adecuada de puntos de innovación y emprendimiento como Málaga, Barcelona, Madrid o Valencia. Es el país del sur de Europa con más scale-ups, reconocido por su calidad de vida y competitividad, con un marco de políticas públicas definido para promover y robustecer el desarrollo de empresas de base tecnológica y unos niveles de conectividad e infraestructuras digitales que nos sitúan como referencia a nivel europeo en el Índice de Economía y Sociedad Digital (DESI).

Estas fortalezas y características de nuestro país son pilares para generar talento y empleo, y es el talento un elemento para que las empresas puedan seguir mejorando y, por extensión, una forma de generar prosperidad y oportunidades de desarrollo económico y personal a la ciudadanía. De hecho, los datos muestran cómo el ecosistema español ha sido capaz de transformar su flujo de talento a lo largo del tiempo. Actualmente, España atrae a un mayor número de profesionales tecnológicos, que personas pueden abandonar el país por motivos profesionales<sup>11</sup>.

Lo anterior nos lleva a una **conclusión general**: El puente de colaboración y comunicación entre las empresas y la Administración Pública en materia de competencias en formación y empleo debe mejorar con el propósito de:

- Acelerar los procesos de contratación de personas y la atracción de talento.
- Mostrar las oportunidades y necesidades de las organizaciones que buscan talento.
- Mejorar políticas públicas sobre formación y contratación focalizándose donde existen más oportunidades de desarrollo

Junto a esta conclusión general y a modo de cierre, detallamos una serie de **recomendaciones** resultantes del trabajo de campo y colaboración con scale-ups españolas para la elaboración del presente informe. Aún tratándose de un grupo reducido de empresas, podemos asegurar que este tipo de organizaciones ilustran tendencias globales sobre la transformación del mercado laboral y de gestión empresarial, a lo que se suma un alto porcentaje de generación de empleo, como se ha mencionado en este informe con un 25% de aumento de media en 2022.

Confirmamos que las **recomendaciones que siguen a continuación** puedan inspirar y contribuir a las empresas, instituciones educativas y Administraciones a lograr los objetivos compartidos en el mundo del trabajo, la generación de talento y la formación.

11 State of European tech <https://stateofeuropantech.com/reading-tracks/regional-trends>

### **a. Colaboración multilateral por la empleabilidad**

Las scale-ups españolas deben y pueden contribuir a mejorar las dinámicas de colaboración con aquellas instituciones clave en mundo de la educación y empleo. Estas empresas podrían trabajar de la siguiente forma con los siguientes grupos de interés:

**Instituciones educativas y de formación.** Más allá de las escuelas de negocios, hay que construir el trasvase adecuado de saber e innovación entre organizaciones que no deben únicamente conectarse como puentes de personas que pasan a las empresas, sino como aliados a largo plazo donde la academia funcione también como “company builder”.

Aunque el nivel de las Universidades y centros formativos en España es muy alto, el informe muestra que no se pone suficiente foco en el emprendimiento durante esta etapa, especialmente si lo comparamos con otros países del norte de Europa. Una de las claves más importantes para tener más y mejores start-ups, es que desde la edad escolar se pueda aprender con buenas prácticas y ejemplos.

La aceleración tecnológica no solamente redefine las habilidades requeridas por el mercado laboral, también reduce su vida útil. Según los análisis realizados, algunas habilidades técnicas pueden quedarse obsoletas en un plazo tan breve como 5 años. Este dinamismo y constante evolución de las tecnologías implica que ciertos modelos de formación deban tener un funcionamiento similar para cubrir la demanda existente. Una realidad que también justifica una mayor colaboración y coordinación entre las empresas y el mundo educativo para alinear programas formativos con expectativas y necesidades de los profesionales y empresas.

**Agentes sociales.** Alinear el rol de los agentes sociales con los retos de las empresas en materia de generación de empleo, desarrollo profesional y retención de personas. La interacción entre organizaciones actualmente no está suficientemente desarrollada no solo en lo que se refiere a la colaboración de las empresas con agentes sociales, sino también a la consideración que los trabajadores tienen sobre su vinculación con estos últimos.

**Instituciones públicas.** Es necesaria una mayor conexión y diálogo con scale-ups, al ser generadoras de empleo cualificado y ejemplo de asunción de tendencias transformadoras del mercado laboral. Es importante que las políticas públicas también concentren su atención sobre la mejora de las competencias digitales de la población activa como forma de reforzar su empleabilidad y de incrementar el potencial de talento disponible en la economía. La necesidad de estas políticas son singularmente importantes en el caso de las scale-ups por los cuellos de botella que encuentran en materia de acceso a personas para progresar en su crecimiento e impacto económico incremental.

Instrumentos como los fondos europeos, el Plan Nacional de Competencias Digitales o el nuevo marco de la Formación Profesional, van a ser fundamentales de cara a ajustar la demanda y la oferta de perfiles y reducir nuestras carencias, con especial foco en la formación, la orientación profesional y la acreditación de competencias de los profesionales. No obstante, creemos que el contenido de estas iniciativas todavía debe consolidarse y llegar a las empresas.

### **b. Medición y comprensión de tendencias y profesionales**

Resulta necesario el diseño de nuevas metodologías de medición y perfilado para entender las nuevas formas de empleo, nuevos profesionales y sus aspiraciones. También cuáles son los espacios y áreas donde se está generando empleabilidad.

Desde Adigital se ha comenzado un trabajo inicial para promover el desarrollo de una cuenta satélite sobre la economía digital en España. El elaborar datos estadísticos oficiales en estos ámbitos también debería contar con indicadores sobre profesiones con base técnica.

### **c. Formación profesional como instrumento para la empleabilidad técnica dinámica**

La formación deja de concentrarse en una etapa concreta de la vida de las personas para convertirse en un proceso de aprendizaje continuo. Tanto instituciones educativas como empleadores y empleados deben asumir una transformación significativa para adaptarse a este nuevo paradigma. Por un lado, se hace necesaria la transformación del modelo educativo español, que atañe tanto a la educación no superior, como a la de tercer ciclo, introduciendo la formación digital como una competencia transversal a todas las ramas del conocimiento.

El emprendimiento y la atracción de talento debe superar ciertos prejuicios con la formación profesional. Con la nueva norma y la FP dual como vehículos, hay que trabajar para aprovechar las fortalezas que definen a la FP: adaptabilidad programática, tecnología aplicada y dinamismo. Las scale-ups españolas deberían involucrarse en la generación contenidos formativos, programas y la creación de espacios académicos de FP.

### **d. Comunicación para generar y atraer talento nacional e internacional**

España debe situarse como un territorio atractivo para atraer talento, en línea con lo que están haciendo países como Francia.

A nivel país, debemos trabajar con una manera de hacer comunicación más sofisticada. Y en eso tenemos la oportunidad de trabajar con lo público en una marca España tecnológica, desacomplejada, que no solo sirva para la imagen internacional del país, sino, incluso más importante, que sea un instrumento con un propósito para la sociedad española. Las historias de los fundadores y personas del mundo tecnológico y digital junto al valor añadido de las nuevas empresas tecnológicas en ámbitos que son prioritarios en el país son elementos que pueden servir de inspiración. Tenemos que quitarnos los complejos en este sentido, vencer cierta demonización del empresariado, y trabajar de la mano de las Administraciones.


### **e. Formación en inglés**

El conocimiento de la lengua inglesa es un elemento básico que sigue limitando el desarrollo profesional de muchas personas en España. Las scale-ups españolas tienen el inglés como idioma vehicular en muchos casos o bien, dada su internacionalización, se exige como instrumento de trabajo constante. La importancia de la FP y de la formación técnica en estos grados formativos se ha mostrado como instrumento de valor estratégico para crear talento y profesionales adaptados al futuro del trabajo, es en este espectro donde los programas de formación en inglés deben potenciarse de manera substancial.

### **f. Brechas de género**

Diversas scale-ups entrevistadas han mostrado en este estudio la mejora en los % de representación de la mujer en puestos directivos y de perfil técnico, sin embargo, estas organizaciones confirman que la capacidad para reducir las brechas de género sigue siendo un reto. Sería recomendable analizar aquellos casos con una mejor progresión en esta problemática como forma de divulgar y estudiar casos concretos de utilidad para instituciones, profesionales y empresariado.

# REFERENCIAS

- 
- **The Economist** - 21 de julio 2022 “What graduates want” Gen Z and work  
<https://www.economist.com/business/2022/07/21/what-gen-z-graduates-want-from-their-employers>
  - **OUTTHINK 2030: talento digital y futuro del trabajo**  
<https://www.adigital.org/actualidad/outthink-2030-talento-digital-y-futuro-del-trabajo/>
  - **FP Dual en España**  
<https://elpais.com/educacion/2023-01-12/la-incipiente-fp-dual-ya-marca-una-gran-ventaja-laboral-pero-con-brecha-de-genero.html>
  - **Más de la mitad de los aspirantes madrileños para la FP se quedan sin plaza: “Te obligan a irte a la privada para seguir estudiando”**  
<https://elpais.com/espana/madrid/2022-08-13/mas-de-la-mitad-de-los-aspirantes-madrilenos-para-la-fp-se-quedan-sin-plaza-te-obligan-a-irte-a-la-privada-para-seguir-estudiando.html>  
<https://elpais.com/economia/negocios/2022-11-13/la-paradoja-de-la-innovacion-espanola.html>
  - **Fuga de talento España ha dejado escapar 100.000 trabajadores tecnológicos desde 2008**  
[https://s.kmni.eu/t/LSahWgtqI-pngFaEFukuqXuvceE976VA-pdf-zC/Cinco\\_Dias\\_20220908100000](https://s.kmni.eu/t/LSahWgtqI-pngFaEFukuqXuvceE976VA-pdf-zC/Cinco_Dias_20220908100000)
  - **Sociedad Digital en España 2022**  
[https://sociedaddigital.fundaciontelefonica.com/?\\_ga=2.215826711.1442963985.1662971557-1653882485.1662971557](https://sociedaddigital.fundaciontelefonica.com/?_ga=2.215826711.1442963985.1662971557-1653882485.1662971557)

