

Cultura y Dirección de Personas

y su impacto en el modelo de negocio

David Bonilla / 12 de septiembre de 2024

StartUp
Leaders
by CEIN

O

40

OPS

OBJETIVOS

- ▶ Comprender el mercado de talento técnico
- ▶ Visión estratégica de la gestión de talento
- ▶ Tácticas de atracción de talento
- ▶ Buenas y malas prácticas de gestión de talento

MENU

18:05 - 18:25	El mercado laboral técnico
18:25 - 18:40	Gestión estratégica de talento
18:40 - 18:45	Pausa / Café
18:45 - 19:15	La salsa secreta: buenas y malas prácticas de gestión de talento
19:15 - XX:XX	Q&A

SOBRE MI

Hola, soy David

- ▶ +20 años de experiencia en IT
- ▶ Uno de los primeros 400 empleados de Atlassian (IPO en NASDAQ)
- ▶ Fundador de Otogami (vendida) y Manfred (vendida)
- ▶ (Antiguo) Chief People Officer de SNGULAR (IPO en BME Growth)

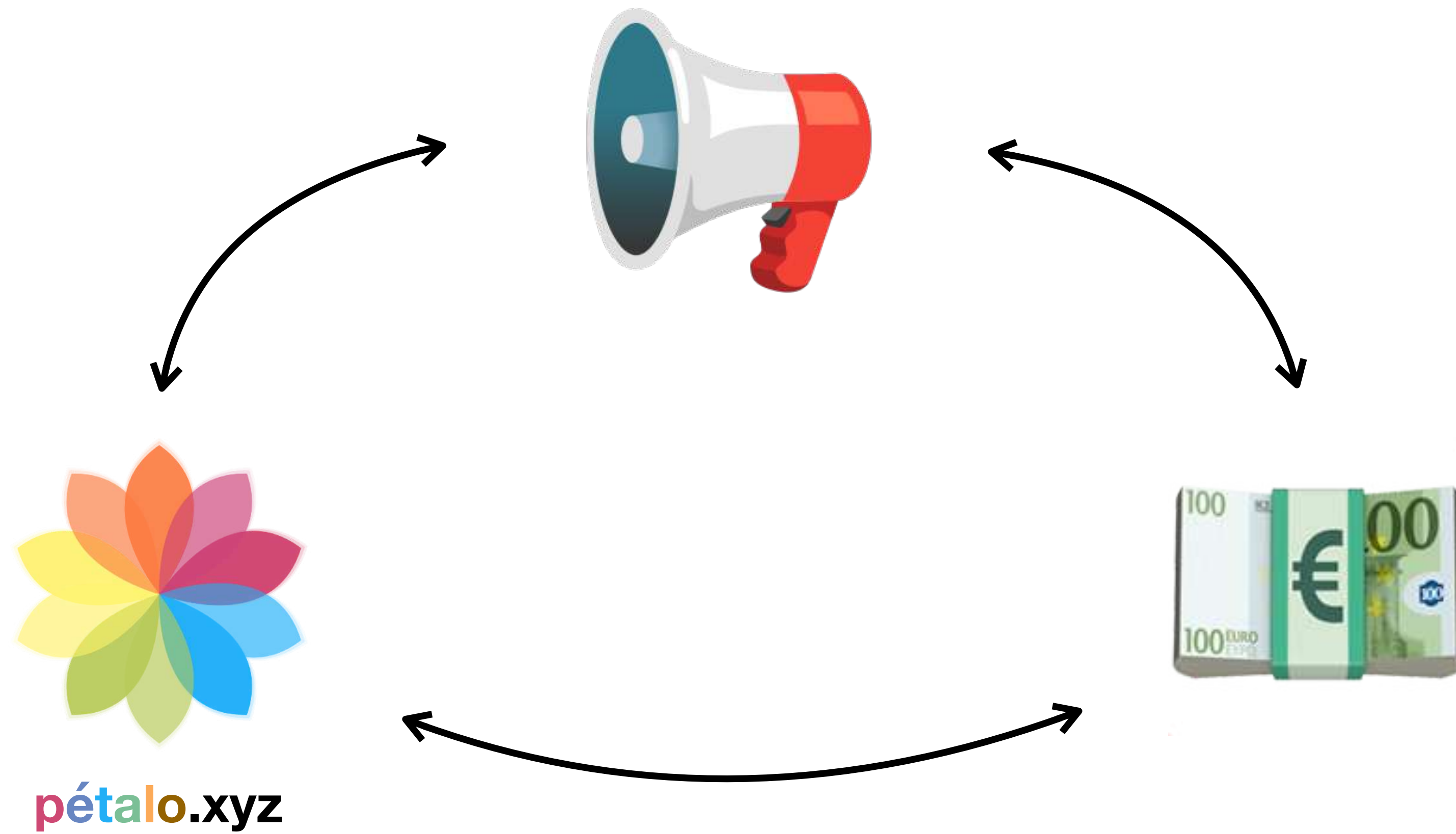




PARA
DAVID
BONILLA



Qué hago



EL MERCADO LABORAL TÉCNICO

LA VIDA REAL™

España lidera el desempleo de la OCDE con una tasa de paro del 11,5%

En el conjunto de países desarrollados se situó en el entorno del 5% en julio

Agencias MADRID.

El desempleo en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) se mantuvo en julio de 2024 en una media del 5% por segundo mes consecutivo, mientras que España volvió a presentar el peor dato, con el

11,5% de tasa de paro, por delante de Grecia (9,9%).

Así se desprende de los datos sobre el mercado laboral publicados este ayer por la OCDE, en los que se pone de relieve que en comparación con junio la tasa de desempleo se mantuvo sin cambios en el séptimo mes en 16 países de la OCDE, mientras que disminuyó en nueve y aumentó en siete.

Seis países registraron una tasa de desempleo inferior al 3% y únicamente España registró una tasa

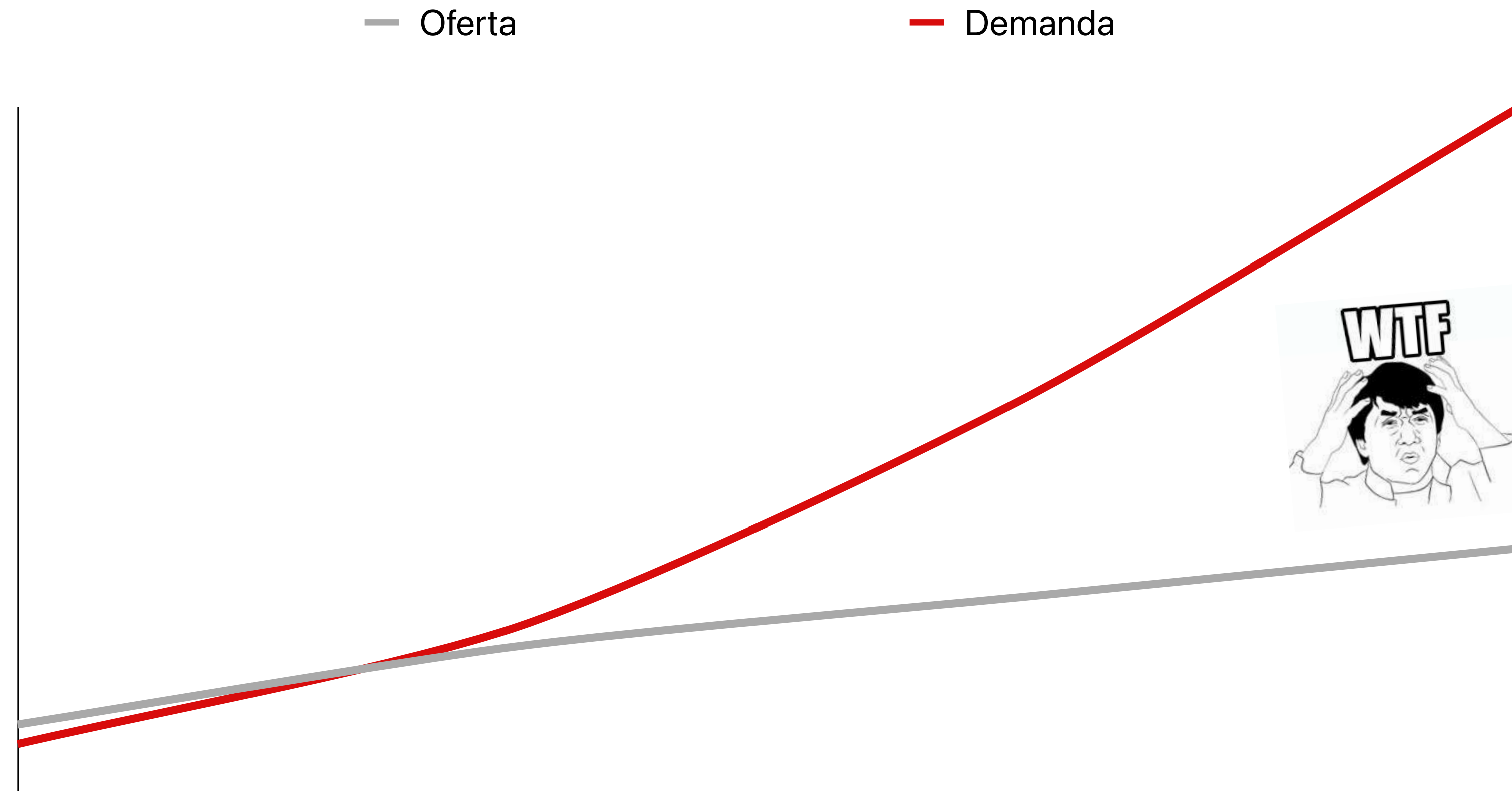
de dos dígitos. En la Unión Europea y la zona del euro, la tasa de desempleo se mantuvo en mínimos históricos del 6% y el 6,4%, respectivamente, en julio.

La tasa de desempleo juvenil de la OCDE (trabajadores de hasta 24 años) se mantuvo prácticamente estable y superó el 20% en diez países de la OCDE en julio, entre ellos España. Así, aumentó más de un punto porcentual en la República Checa, Finlandia, Hungría, Suecia y Turquía.

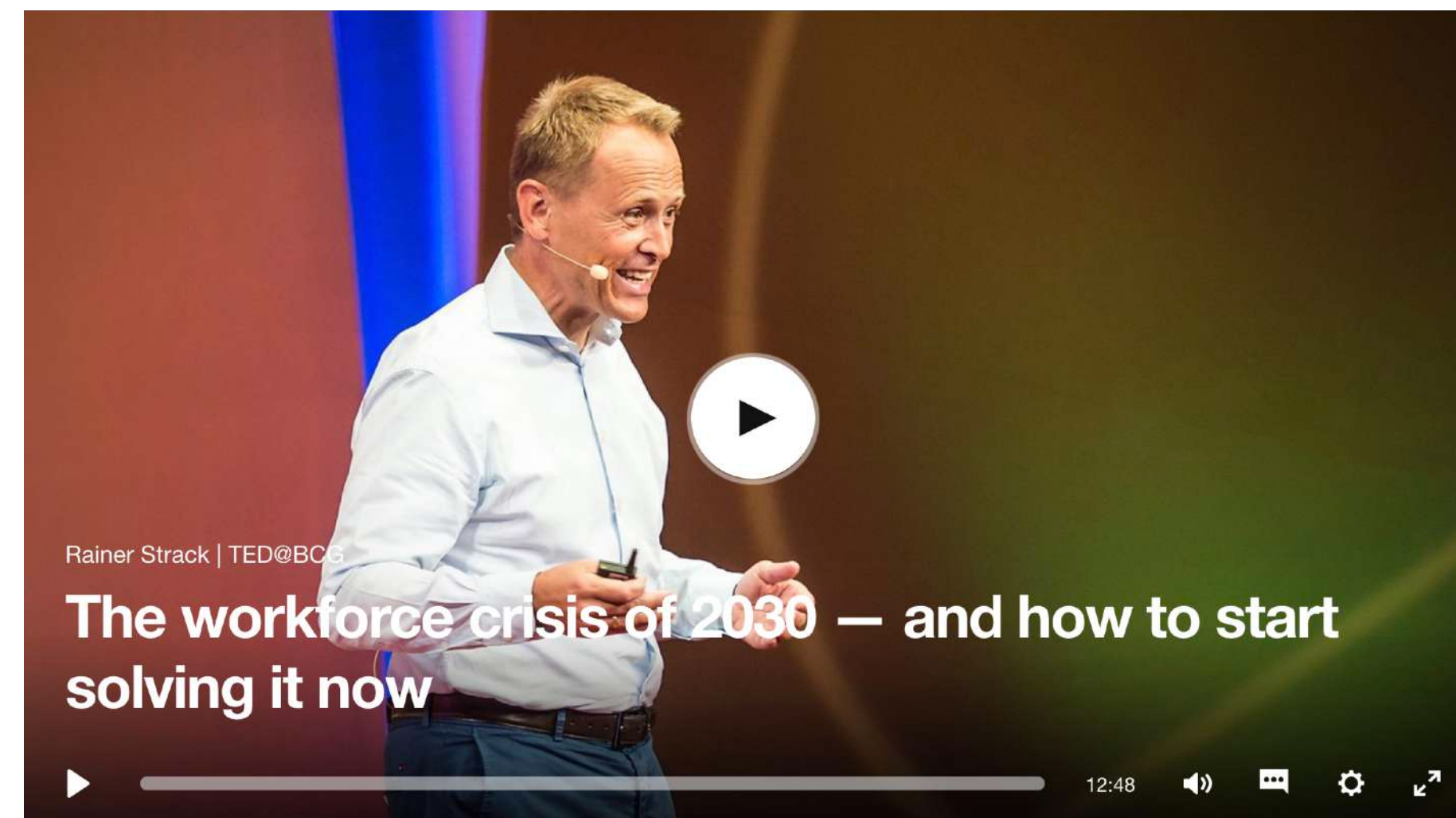
La tasa de desempleo de la OCDE también mostró señales de estabilidad tanto para mujeres como para hombres, con tasas del 5,2% y el 4,9%, respectivamente. La tasa de desempleo de las mujeres superó a la de los hombres en la OCDE, la Unión Europea y la zona del euro. En el caso de España, el desempleo de las mujeres fue del 12,9% en julio, una décima menos que en junio, mientras que el desempleo de los hombres se mantuvo en el 10,2%.

En agosto, el empleo sufrió un importante desplome de 193.704 ocupados menos, lo que supone la mayor destrucción de empleo desde 2019 y reduce el total de cotizantes a la Seguridad Social hasta los 21.189.402. También es propio de agosto el aumento del paro registrado, en esta ocasión en 21.884 personas, que elevan el total de desempleados en España a 2.572.121. Aun así, destacan desde el Ministerio, España cuenta con 482.902 afiliados más que hace un año (+2,3%).

LA BURBUJA TECNOLÓGICA

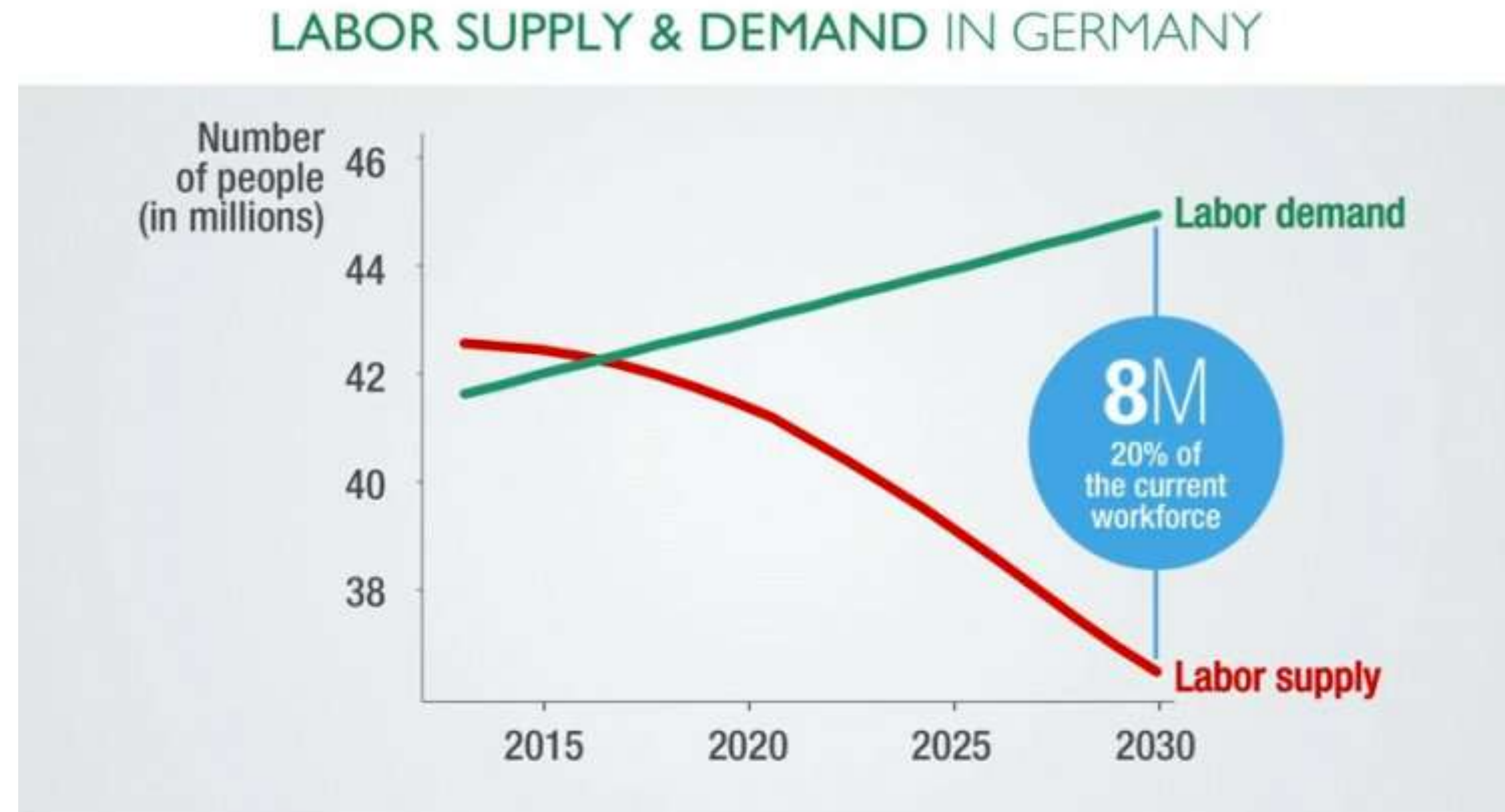


LA FALTA DE TALENTO EN IT NO ES UN PROBLEMA SINO UN SINTOMA



bit.ly/emosidoengañado

ES EL MERCADO, ESTÚPIDO



ES EL MERCADO, ESTÚPIDO

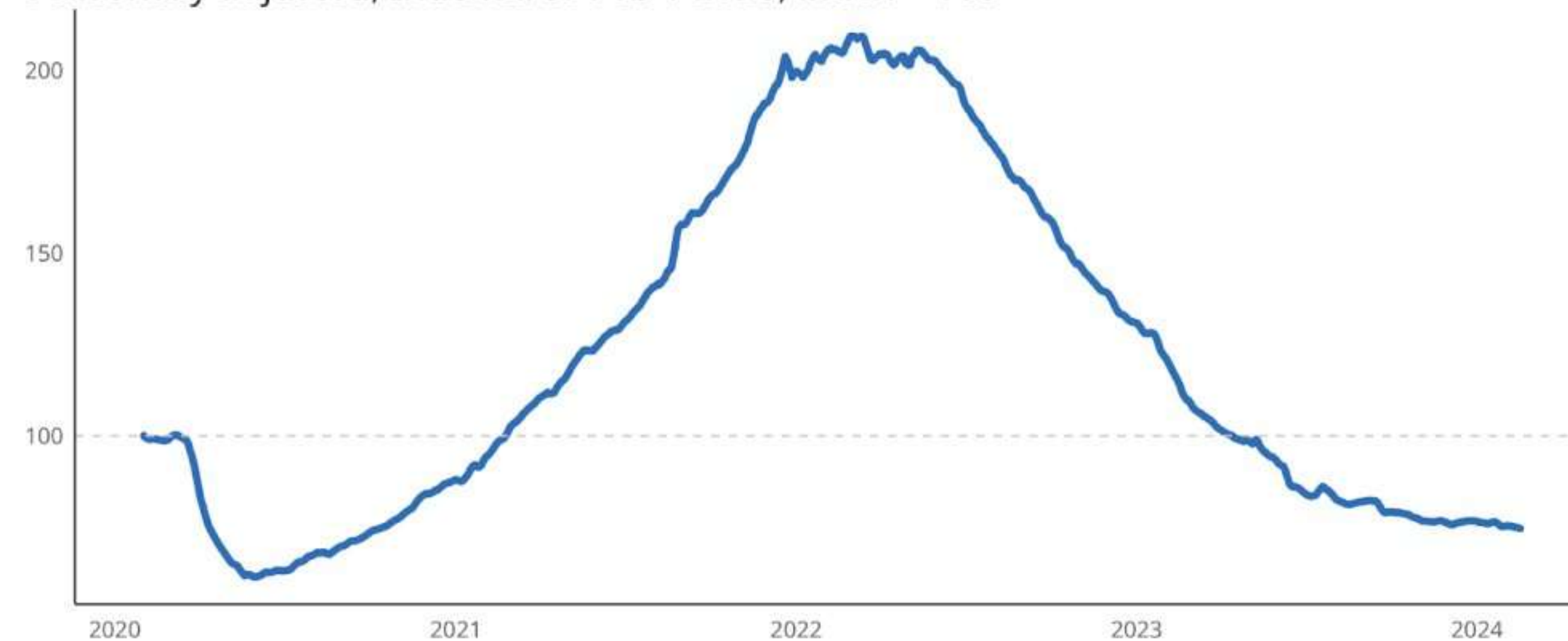
GLOBAL WORKFORCE CRISIS

		Labor shortage/surplus in 2020	Labor shortage/surplus in 2030
EUROPE	FRANCE	6%	-1%
	GERMANY	-4%	-23%
	ITALY	8%	-4%
	SPAIN	17%	-3%
	UK	6%	-1%
	RUSSIA	-5%	-24%
AMERICAS	BRAZIL	-7%	-33%
	CANADA	3%	-11%
	MEXICO	6%	-8%
	USA	10%	4%
ASIA-PACIFIC	CHINA	7%	-3%
	INDIA	6%	1%
	INDONESIA	5%	0%
	JAPAN	3%	-2%
	SOUTH KOREA	-6%	-26%

PERO EL MUNDO SE VA A ACABAR

Tech-related postings below pre-pandemic baseline in 2024

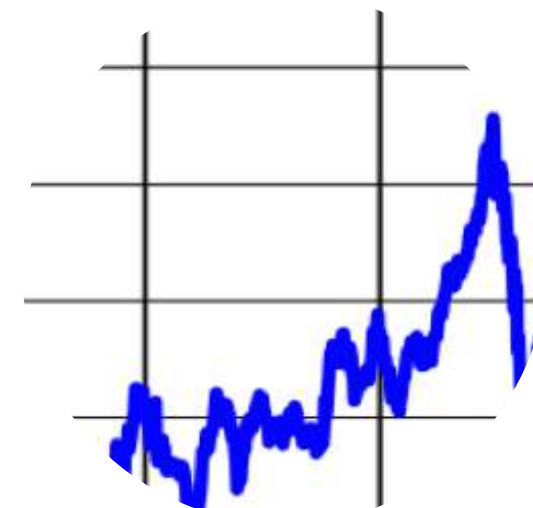
Seasonally adjusted, Indexed to Feb 1 2020, index = 100



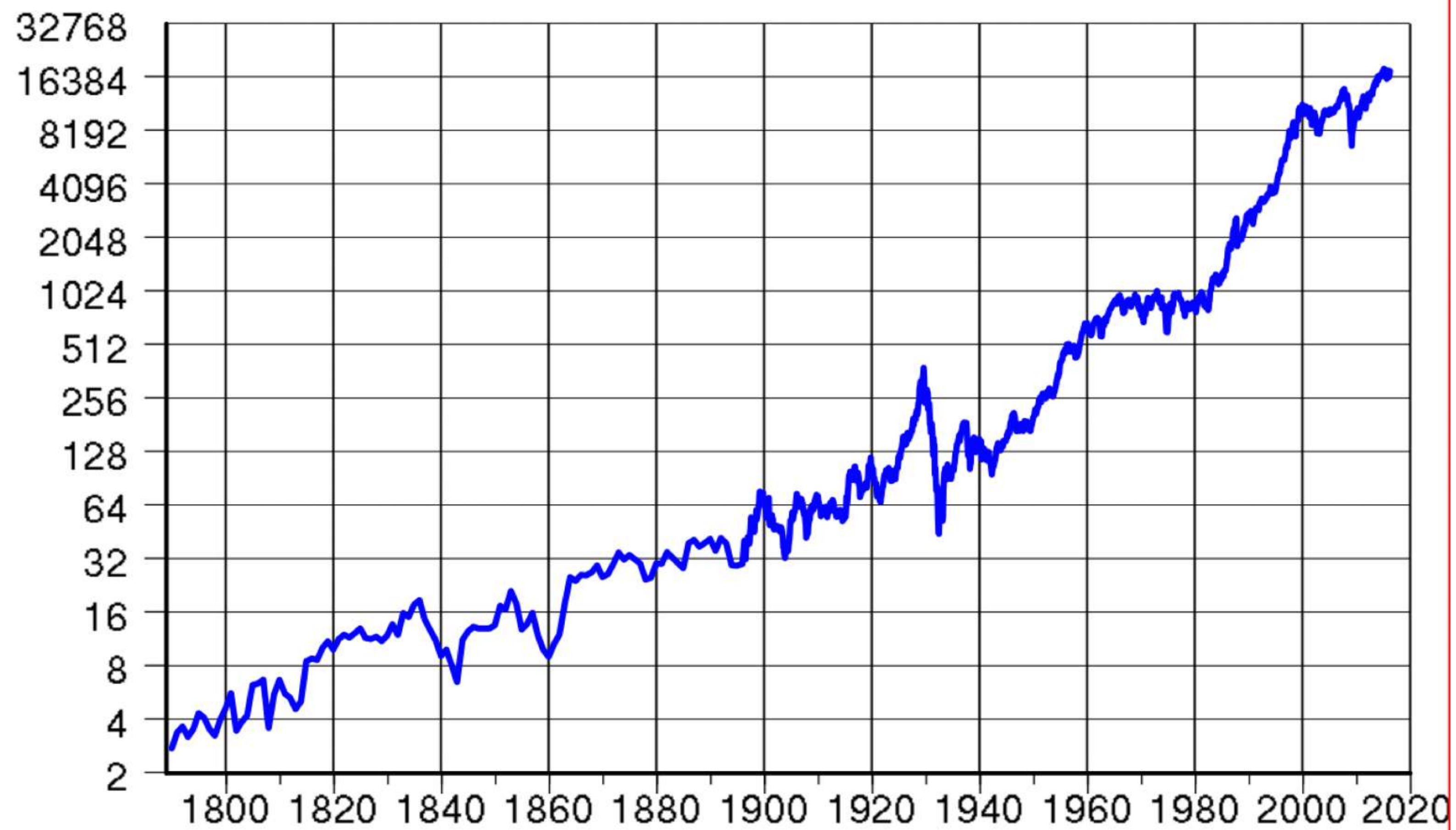
Source: Indeed



TODO DEPENDE DE LA PERSPECTIVA



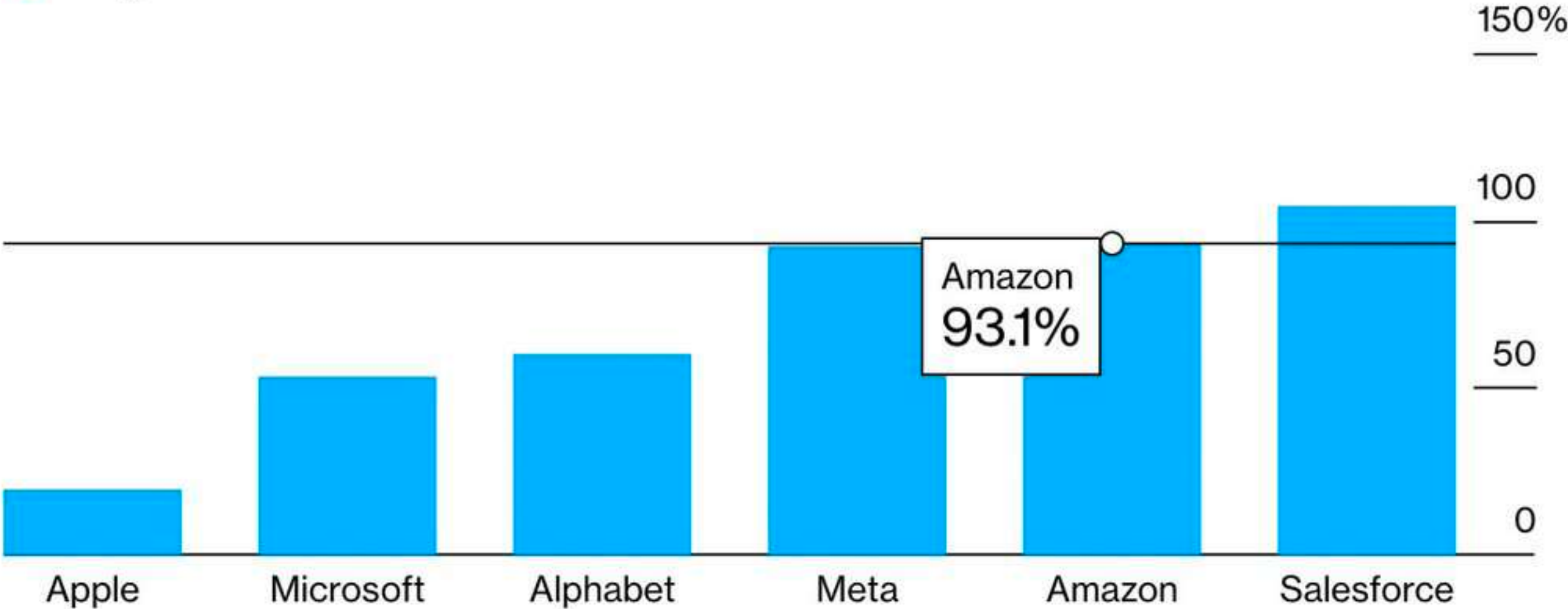
Promedio Industrial Dow Jones



Apple Hired More Cautiously During the Pandemic

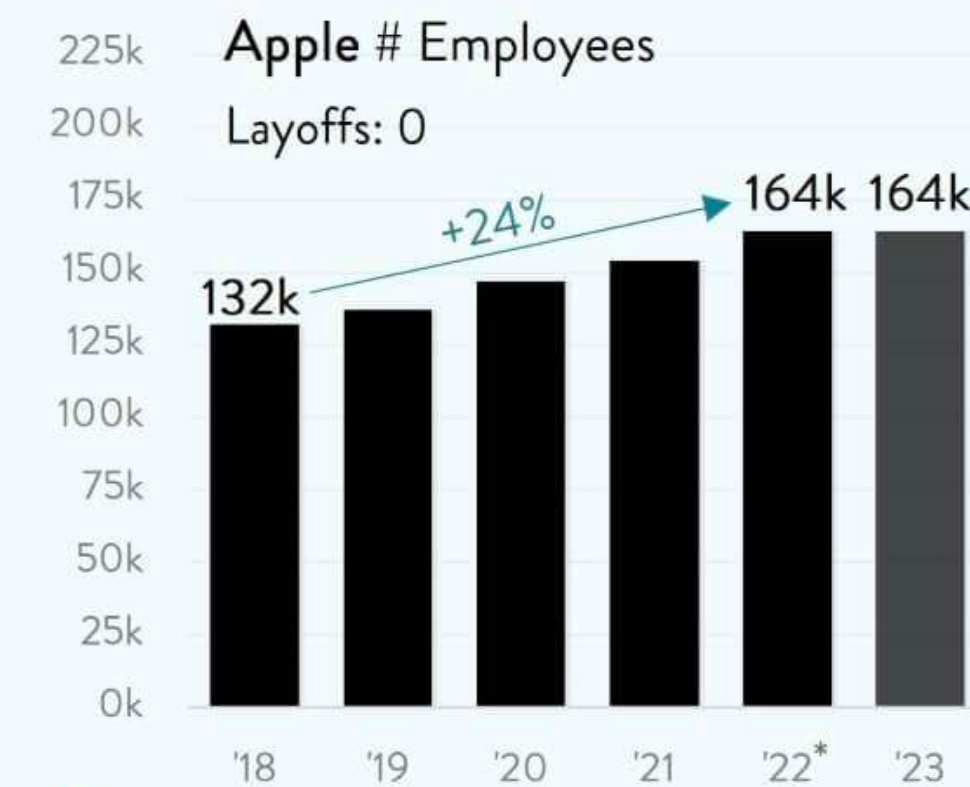
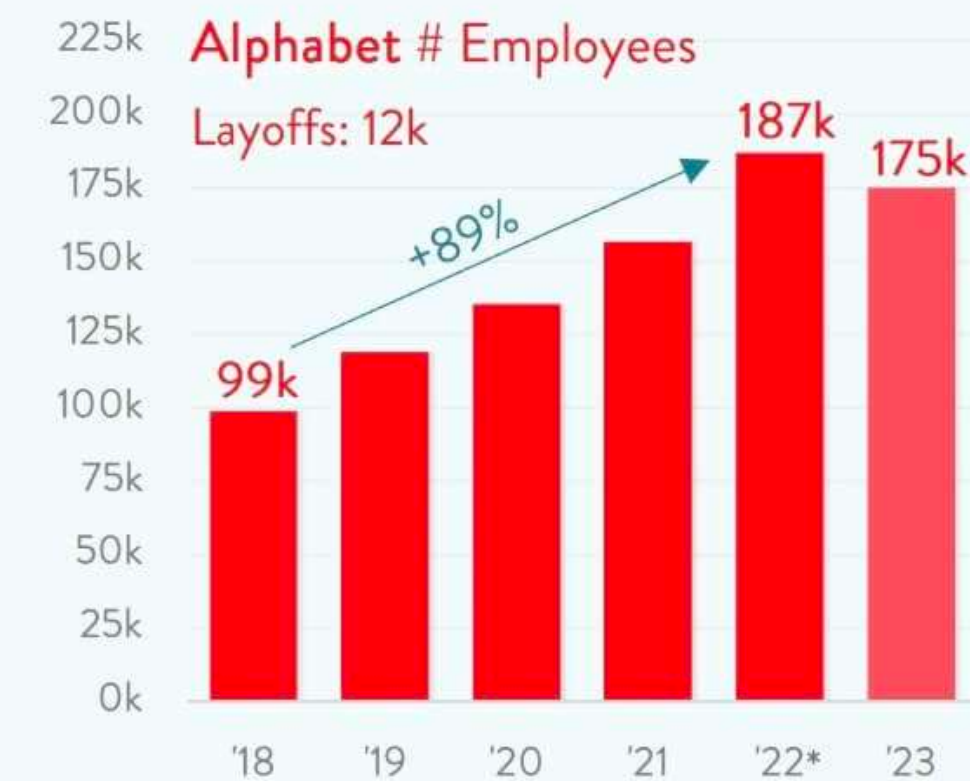
Employees added during past three years compared with pre-Covid level

■ Hiring 2019-2022



Source: Bloomberg

Big Tech Is In Its Big Layoff Era, Though Apple's Holding Strong



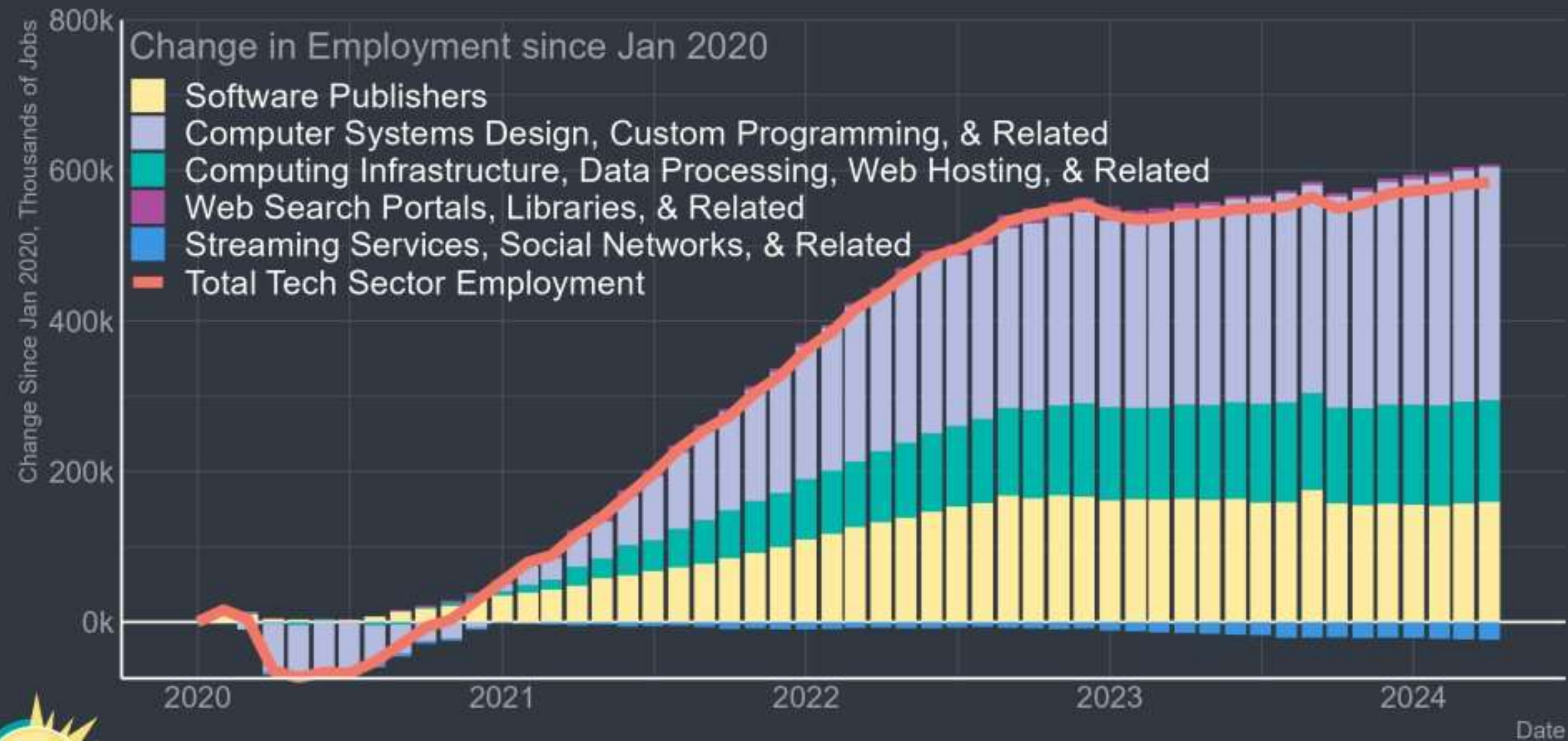
Source: Company Filings, Layoffs.fyi

chart

*2022 latest figures for Q3

US Tech Sector Job Growth

Employment in the Tech Sector Stagnated in 2023, But Has Not Declined



Graph created by @JosephPolitano using BLS data

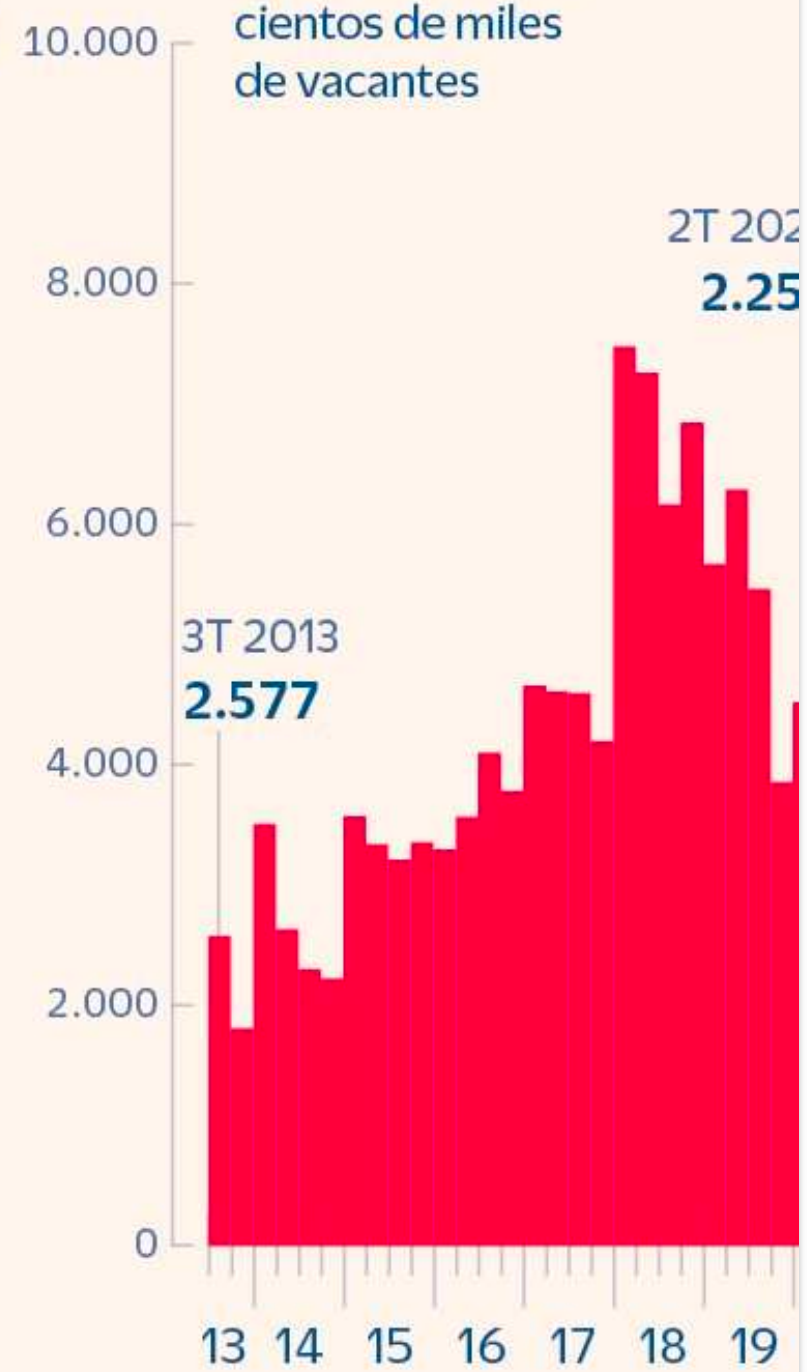
Freno en el sector en España tras el boom de la pandemia

Ocupados en programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática



Número de vacantes en la categoría 'Información y Comunicaciones'

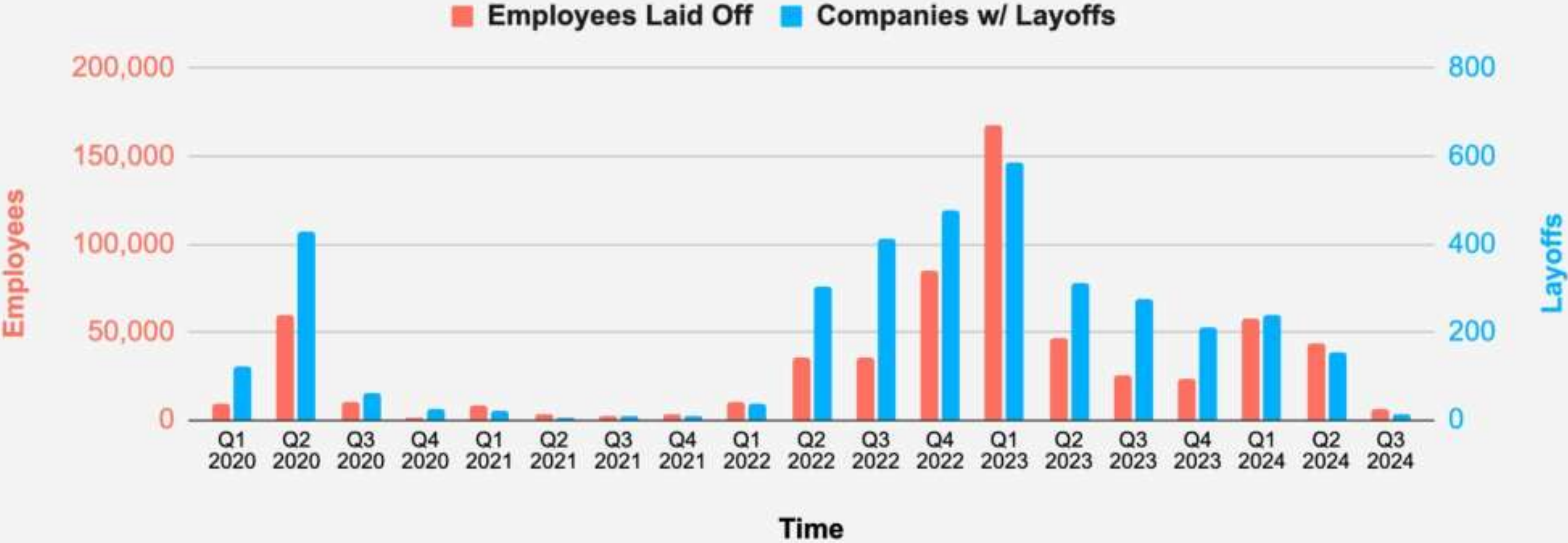
El INE no recoge cientos de miles de vacantes

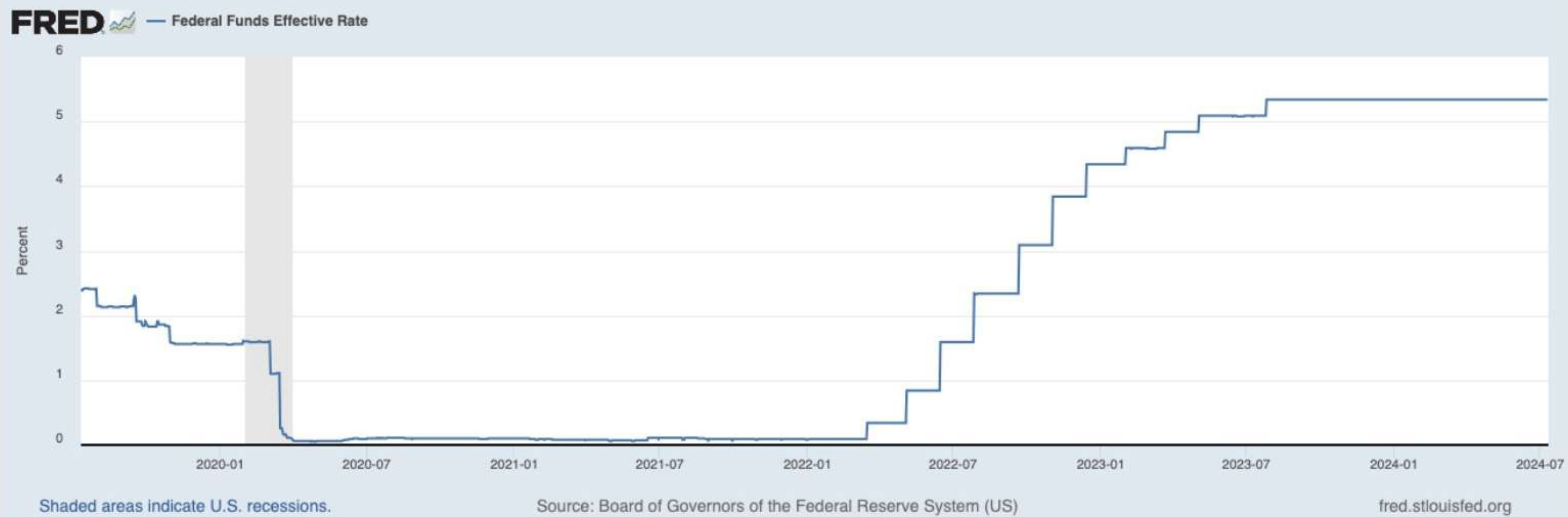


BELÉN TRINCADO

Tech layoffs since COVID-19

Source: <https://layoffs.fyi>





CUANDO CONTRATAMOS

ESTAMOS

VENDIENDO

NO COMPRANDO

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO

¿SOY COMPETITIVO?



LA VIDA REAL™

X

Búsqueda de empleo

Q Buscar empleos

Palabra clave

Q product manager

Ubicación

Buscar

Remoto 1 ▾

Antigüedad ▾

Tipo de empleo ▾

Empresa ▾

Restablecer



Product Manager
Agents Sync
Remote - US



Product Manager
SmartAsset
Remote, Contiguous United States



Product Manager
Signal
Remote



Product Manager
Vectara
US Remote



Product Manager
Fountain
United Kingdom (Remote)



Product Manager
Render
San Francisco or Remote (USA)

- Experience working with emerging markets and development for a global audience.
- Strong knowledge of broader consumer behaviors in the mobile app space.
- 5+ years of industry experience.

What we offer

- We're fully distributed. This means you can work anywhere as long as you work on US timezones. Whether it's your favorite coffee shop or your living room or a coworking space we help cover, Signal gives you the flexibility to make your work work for you. And we travel a few times throughout the year so you can get to know your colleagues in person.
- Excellent healthcare, vision, and dental with all premiums covered.
- Our 401(k) plan matches your contributions (without any vesting period) up to \$20,500.
- We're stable, well-funded, and driven by our privacy mission, not profit. This means we're capable of focusing on what is best for users without surveillance, bloat, distractions, or compromises.
- Feel good about what you do. Signal is building core infrastructure for truly private digital communications. We don't participate in the surveillance business model, and we are proud of the integrity and transparency of our work.
- **Salary range based on experience: \$150,000 - \$210,000.**

Signal Messenger is an equal opportunity employer. All applicants will be considered for employment regardless of race, color, national origin, religion, sex, age, disability, sexual orientation, gender identity, veteran or disability status.

At Signal, trust and mutual respect are foundational to our culture, as are empathy and transparency in how we interact as an internal team and with the world around us. We are committed to creating a work environment that is supportive, challenging, and that draws on people from a variety of backgrounds. Diverse perspectives and backgrounds are critical to delivering on our core purpose of protecting free expression and enabling secure communication around the globe.

LA VIDA REAL™



Búsqueda de empleo

Buscar empleos



Palabra clave

product manager

Ubicación

Buscar

Remoto 1

Antigüedad

Tipo de empleo

Empresa

Restablecer



Product Manager, Email

Tucows
Remote



Senior Product Manager

Clipboard Health
Remote (North America, South America,
Europe)



Sr. Product Manager

MyFitnessPal
Remote - US



Senior Product Manager

Vidyard
Remote, Canada



Growth Product Manager

ClassDojo
San Francisco or remote



Senior Product Manager

Underdog Fantasy
United States/Remote

- 6+ years experience as a Product Manager, with a clear record of successful delivery and impact in collaboration with Engineering, Product Design, Analytics, Marketing, and other functions
- Demonstrated experience leading high-velocity squads that have measurable impact on customers and the business
- Experience working in the product operating model quickly validating hypotheses through a range of testing tactics
- Strong foundation in A/B testing-based product iterations, from defining hypotheses to analyzing results and iterating on future plans based on findings
- Experience leading consumer-facing product development work focused on native iOS and Android apps
- Strong bias to action, and proven ability to make decisions quickly using a variety of inputs
- Excellent written, verbal, and visual communication skills

Bonus Points:

- Experience working on SaaS products
- Experience developing products in the health, wellness, or exercise space

Please consider applying even if you don't meet 100% of the qualifications. Research shows you can still be considered for a position if you meet some of the requirements. At MyFitnessPal, we're building a fitness product for everyone and believe our team should reflect that. We encourage people of different backgrounds, experiences, abilities, and perspectives to apply.

The reasonably estimated salary for this role at MyFitnessPal ranges from \$135,000 - \$184,000. ~~We will consider all candidates will be eligible for the upper end of the salary range.~~ Actual compensation is based on factors such as the candidate's skills, qualifications, and experience. In addition, MyFitnessPal offers a wide range of comprehensive and inclusive employee benefits for this role including healthcare, parental planning, mental health benefits, annual performance bonus, a 401(k) plan and match, responsible time off, monthly wellness and technology allowances, and others.

LA VIDA REAL™

Today

 **manfred** 👁️ 304 7:06
Lot of new people here... Do you know our salary compass? Check it for free and discover your ideal salary: <https://mnfrd.co/brujula> 

 Data Scientist @ SDG Group
Full-remote - €35-50K
<https://mnfrd.co/3ZrlafE>

Senior Symfony Developer @ Proxify
Full-remote - \$40-75K
<https://mnfrd.co/3Zg5pbB>

  Business Process Consultant @ Volteo Digital
Full-remote - Up to €60K
<https://mnfrd.co/4dWuAEF>

 Remote Product Designer @ Zuplo
Full-remote - From \$100K
<https://mnfrd.co/3XkACYs>

 VP of Engineering @ IFEEL
Hybrid (Granada) - €80-130K
<https://mnfrd.co/4dW6fi1>

Wait. You want MORE offers?! 🤖 Well... Here you have! <https://mnfrd.co/3EJPXcb> ✨

 17 ON THIS DAY... 39 years ago, on September 12, 1985, Steve Jobs leaves Apple to

¿CUÁL ES MI COMPETENCIA?



Megacorporación



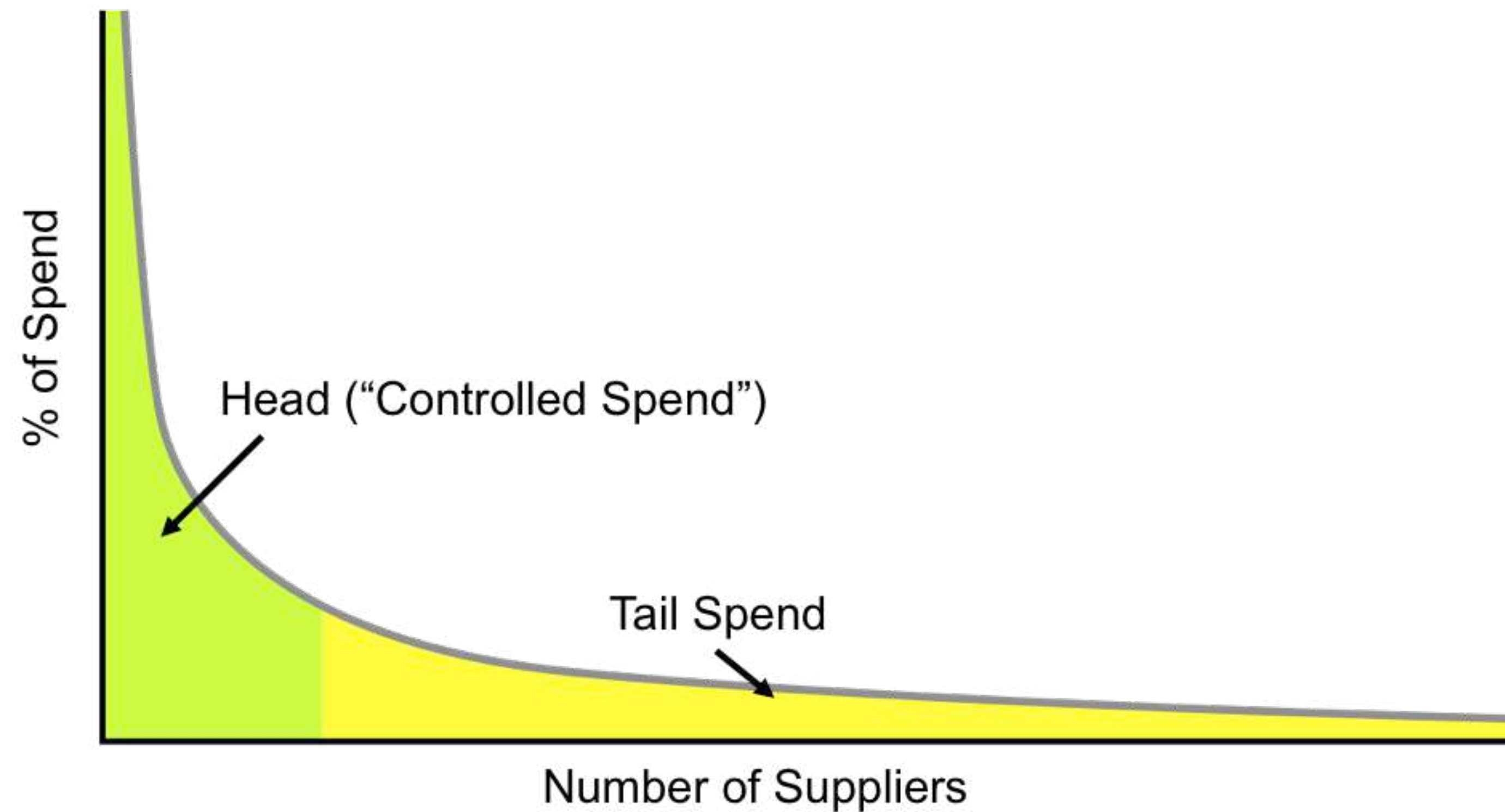
Trabajo en una Big Four,
empecé en Deloitte

Consultora



Startup

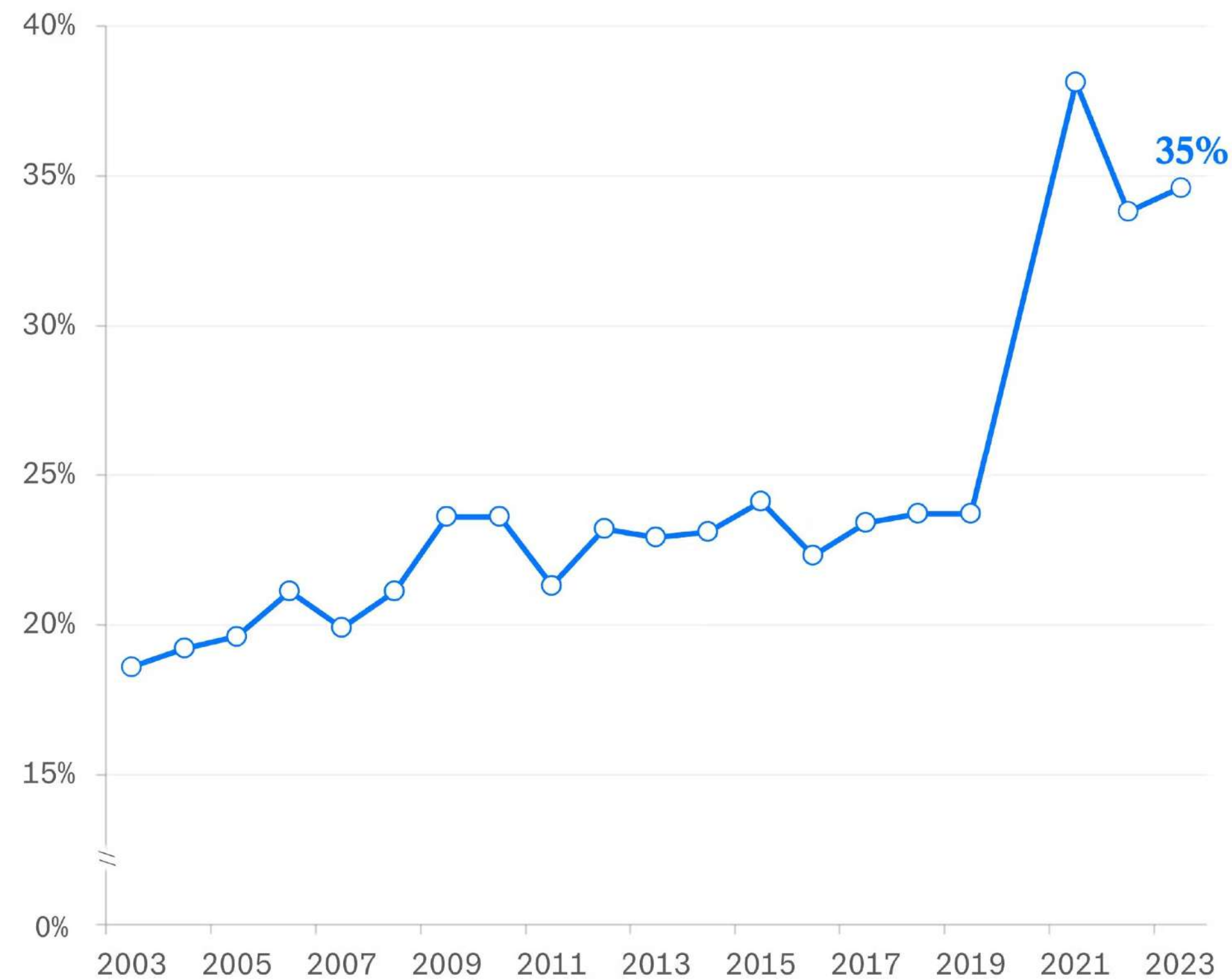
¿CUÁL ES MI COMPETENCIA?



¿CUÁL ES MI COMPETENCIA?

Working From Home Is Here To Stay

Share of Employed Persons Who Worked at Home on Average Day* [Annually, 2003-2023]



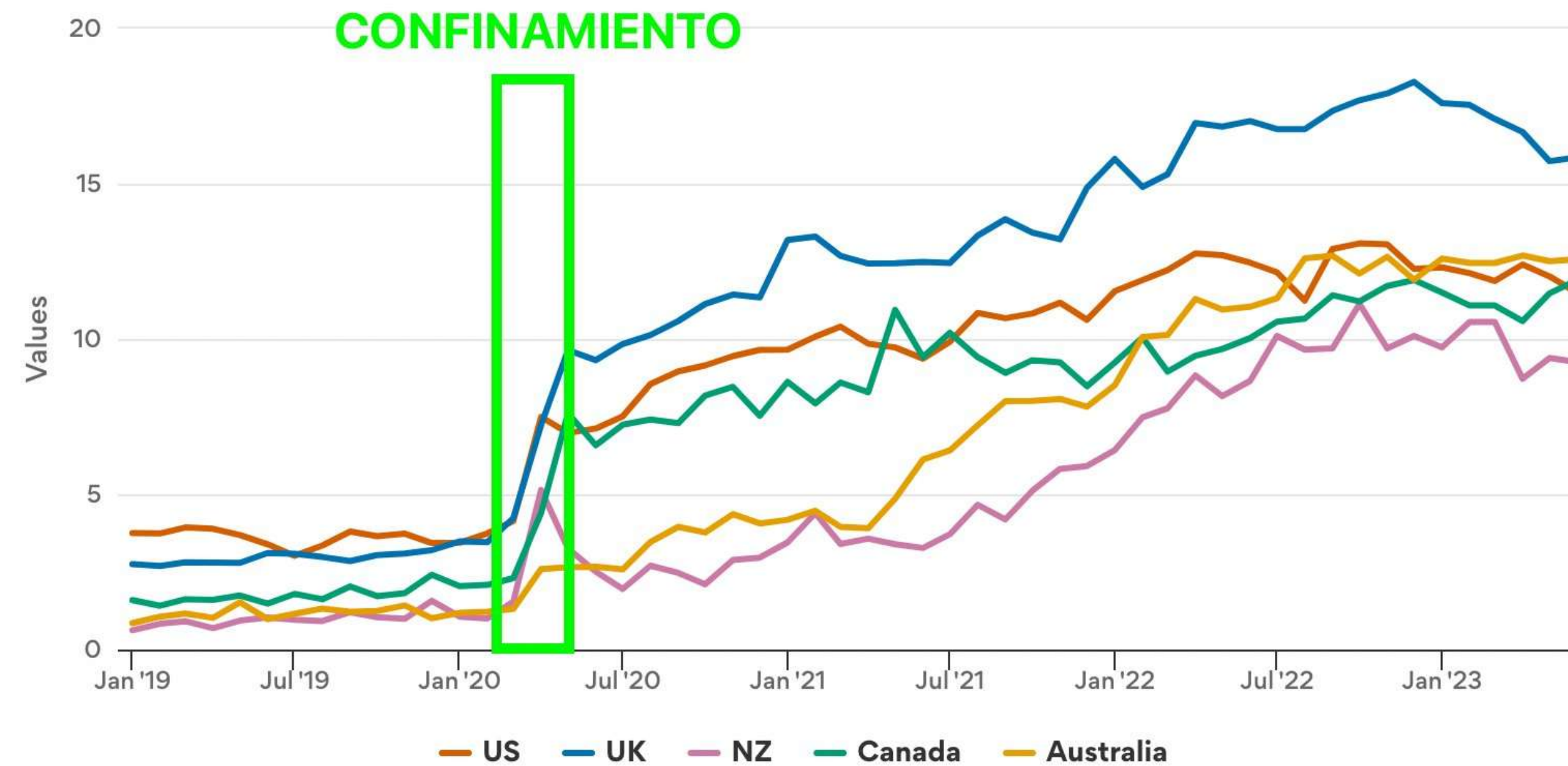
CHART

*Total employed, 15+ years, on days worked. Data not collected for 2020
Source: US Bureau of Labor Statistics

¿CUÁL ES MI COMPETENCIA?

The below figures are *interactive* and **data are available to download**

Figure 1: Percent of new job ads offering remote/hybrid rose dramatically



¿CUÁL ES MI COMPETENCIA?

The proportion of U.S. job openings with hybrid or work-from-home options has at least tripled since 2019

One in seven job openings in Phoenix is now hybrid or work-from-home, as is one-fourth of jobs in San Francisco.

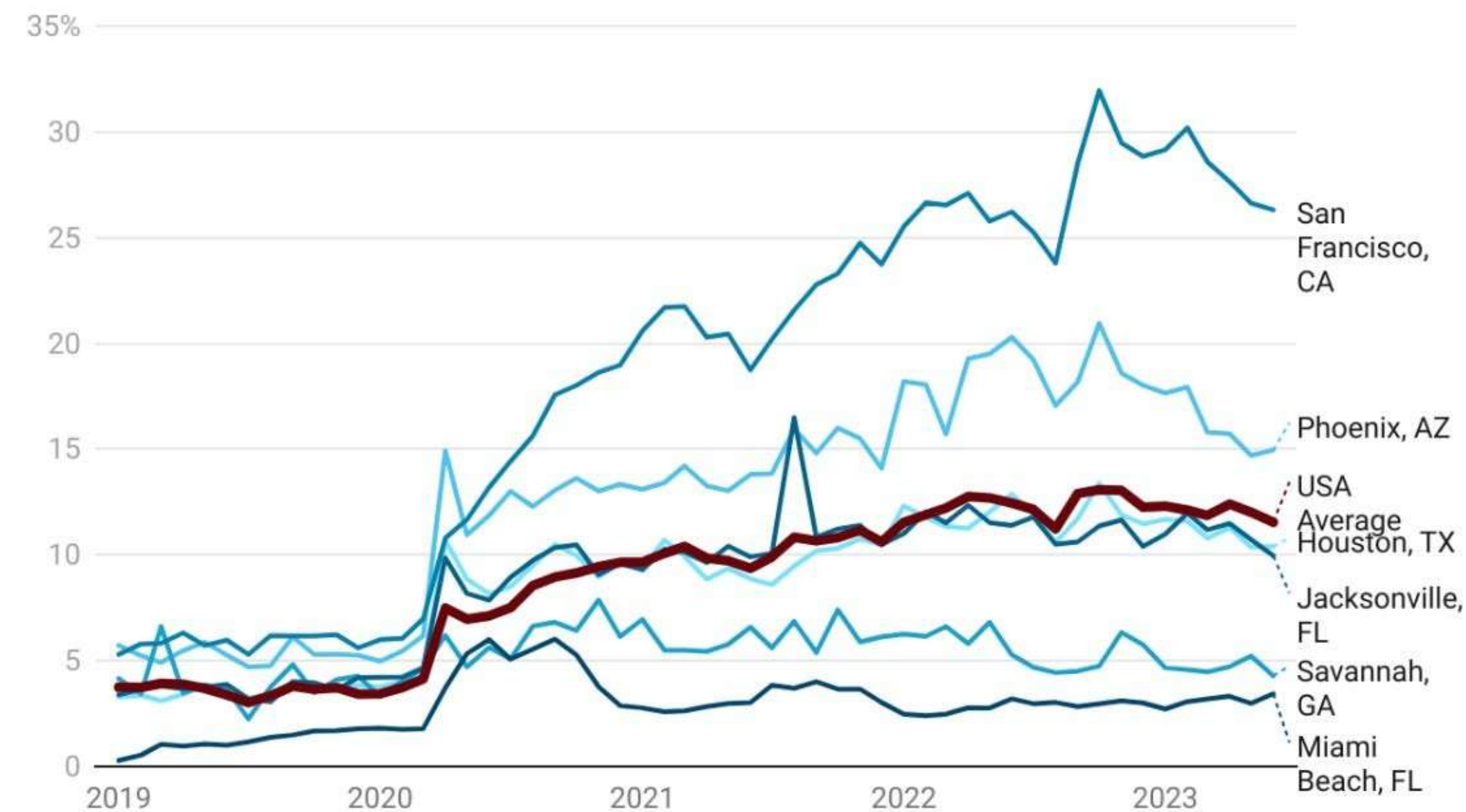
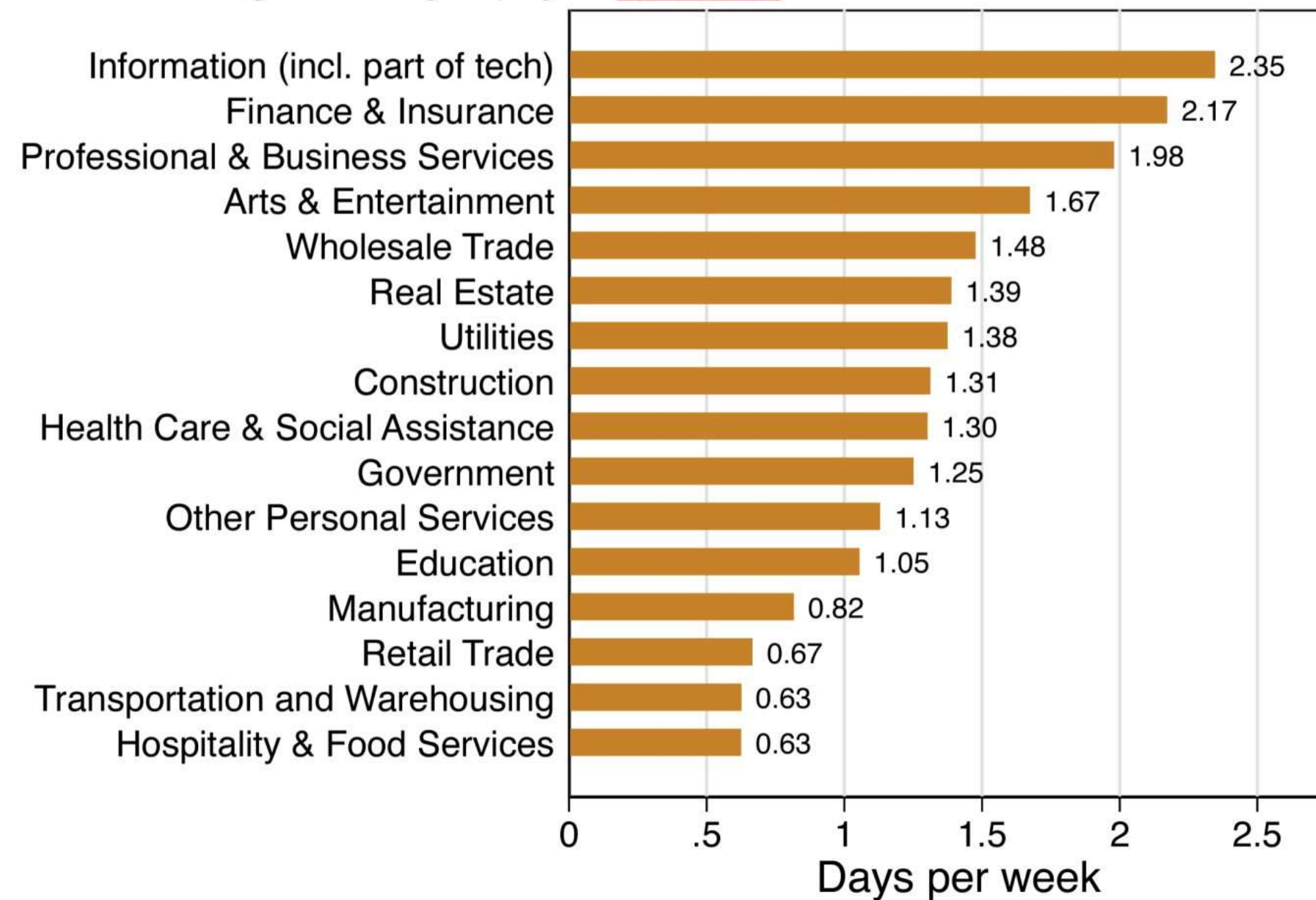


Figure shows the percent of job vacancy postings that mention allowing one or more remote workdays per week.
Chart: Rithwik Kalale, APM Research Lab • Source: "Remote Work across Jobs, Companies, and Space" (Hansen, Lambert, Bloom, Davis, Sadun & Taska, 2023). • Created with Datawrapper

¿CUÁL ES MI COMPETENCIA?

Figure 3. WFH is prevalent in industries with many knowledge workers, and disproportionately so among tech companies

Current WFH: all wage and salary employees by industry



Notes: Survey of Workplace Attitudes and Arrangements www.wfhresearch.com November 2022 to April 2023

¿ES SOSTENIBLE MI MODELO DE NEGOCIO?

bikoday_MAY2019	
Visualización	Zoom 43 %
Añadir diapositiva	Reproducir
Tabla	Gráfica
Texto	Figura
Multimedia	Comentario
Compartir	Formato
Animación	Documento

Salario bruto	30.000€
Coste empresa (30%)	9.000€
Coste estructura (10%)	3.000€
Coste despido (20 días)	1.644€
TOTAL	43.644€
Horas convenio (1742) - baja media (56h)	1.686h
Coste hora (margen bruto a 30€/hora)	25,9€ (13,7%)

// Precio de coste de hora facturable (€30K)

manfred

David Bonilla
Imprevistos,
Impagados,
Desasignados

¿ES SOSTENIBLE MI MODELO DE NEGOCIO?

bikoday_MAY2019

Visualización	Zoom	Añadir diapositiva	Reproducir	Tabla	Gráfica	Texto	Figura	Multimedia	Comentario	Compartir	Formato	Animación	Documento
---------------	------	--------------------	------------	-------	---------	-------	--------	------------	------------	-----------	---------	-----------	-----------

Coste día facturable	207€
Ganancia (bruta) día facturable	32,8€
Días facturables para cubrir un día desasignado	6,37

// Precio de coste de hora facturable (€30K)

manfred

David Bonilla
Imprevistos,
Impagados,
Desasignados

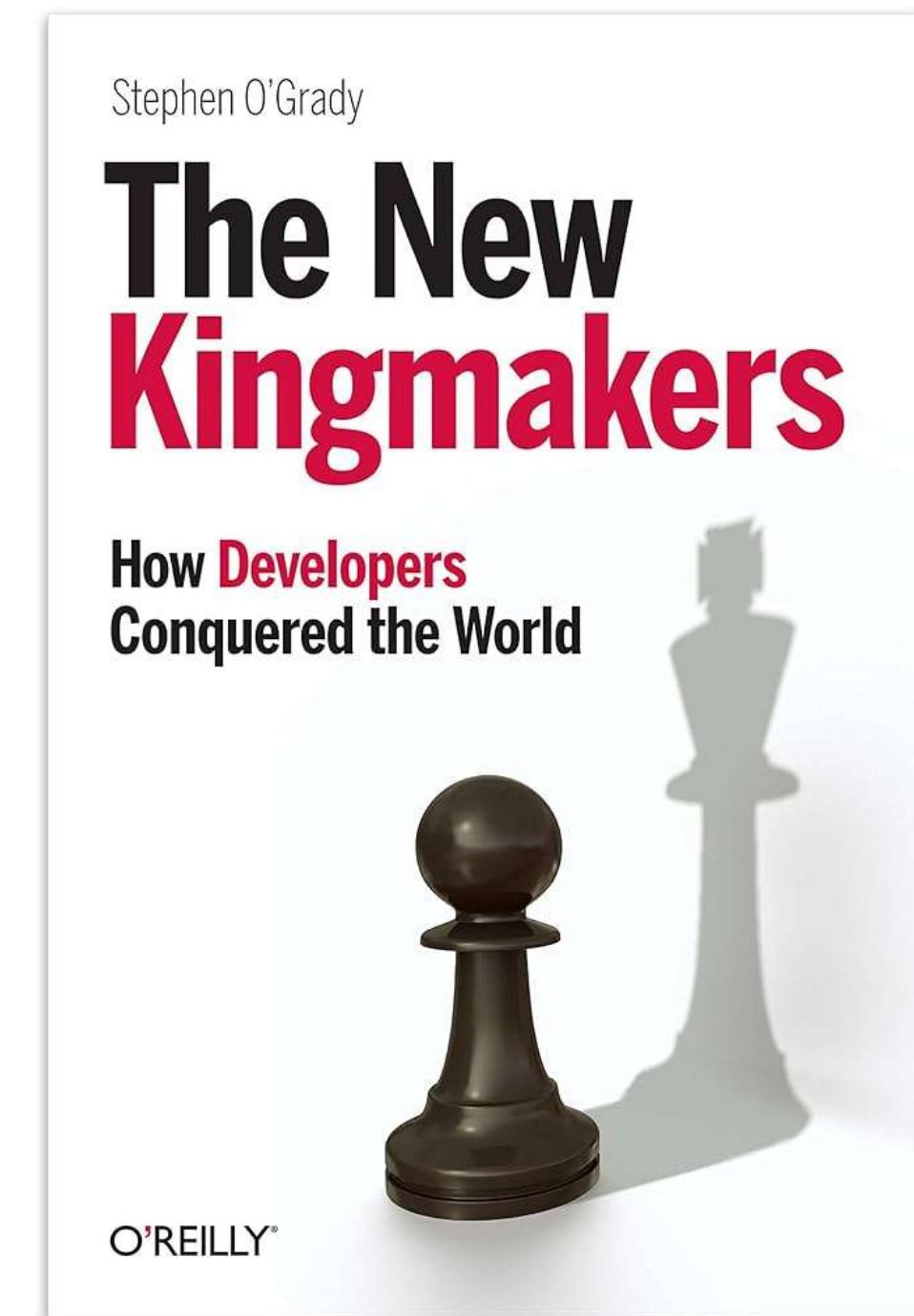
EL SANDWICH DE LA MUERTE



Las Startups



**SI TU COMPAÑIA ES TECNOLÓGICA,
EL TALENTO ES
TU PRINCIPAL
MATERIA PRIMA**



2013

LA PARADOJA DE SUPER MARIO



PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO COMO DUE DILIGENCE



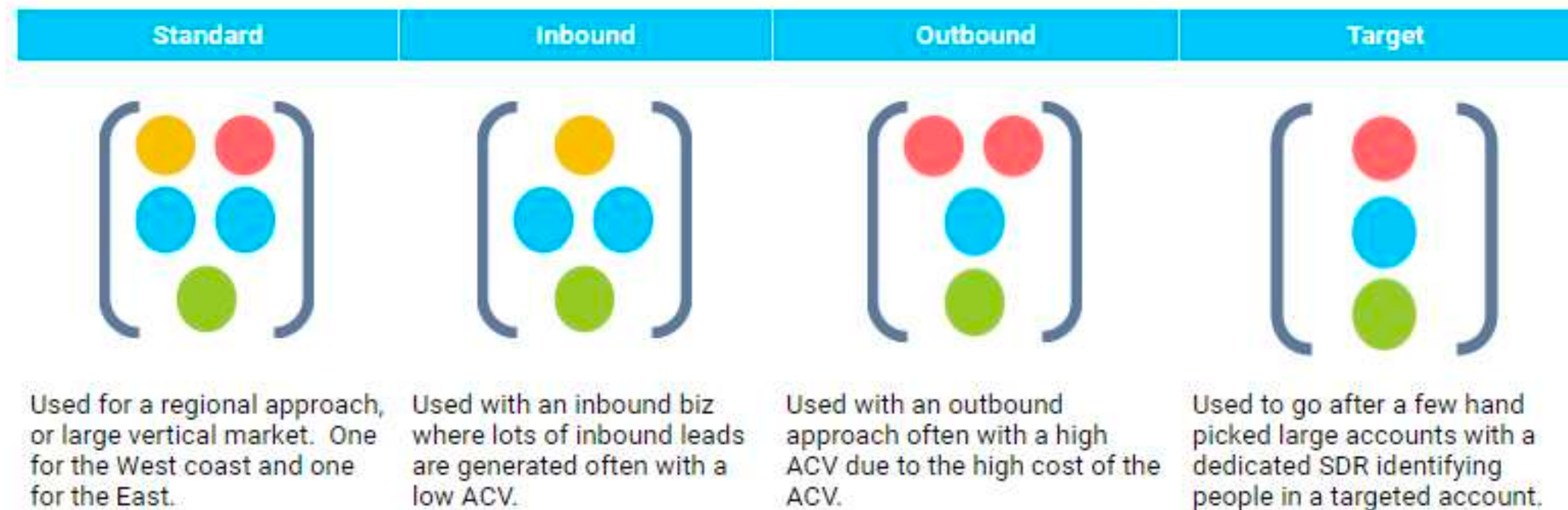
Cómo lo voy a atraer.
Cómo lo voy a seleccionar.
Cómo lo voy a pagar
Cómo lo voy a revalorizar
Cómo lo voy a fidelizar
CÓMO LO VOY A ESCALAR

Ej. el caso del entusiasta de Ruby o la startup que levantaba 100.000€ para contratar.

EL EJEMPLO DE LOS PODS



Different POD Structures for Different Use-Cases



**NO ESTIMES EL COSTE DEL TALENTO A PARTIR
DE TU MODELO DE NEGOCIO**

**DEFINE TU MODELO DE
NEGOCIO A PARTIR DEL
COSTE Y DISPONIBILIDAD
DEL TALENTO**

PAUSA / CAFÉ

BUENAS (Y MALAS) PRACTICAS



**MAPEA
RESPONSABILIDADES.**

**AGRUPALAS
EN ROLES/
DEPARTAMENTOS.**

**NO SABER QUIEN
HACE QUÉ, QUIÉN ES
RESPONSABLE DE
ALGO O CÓMO SE
GESTIONA UN
RECURSO.**





**TENER UN PROCESO
STRIKE/OFFBOARDING
DESDE EL MINUTO
DESPUES DE FIRMAR
LA CONSTITUCIÓN
EN EL NOTARIO.**

**QUE UN DESPIDO
SEA
UNA SORPRESA.**





**SABER DECIR QUE NO
Y, TAMBIÉN,
SABER PARAR.**

**CONTRATAR EL
TALENTO QUE PUEDES
PAGAR, NO EL QUE
NECESITAS.**





**PODER TRABAJAR EN
REMOTO.**

**TRABAJAR DESDE
CASA COMO SI
ESTUVIERAMOS
EN LA OFICINA.**





**TRATAR A TUS
EMPLEADOS O
SUBORDINADOS
COMO ADULTOS.**

**OCULTAR O
MAQUILLAR COSAS
POR MIEDO A LA
REACCIÓN DEL
EQUIPO.**





**HIRING COMO
ESTRATEGIA A LARGO
PLAZO.**

**CONTRATACIÓN A
CORTO PLAZO/ POR
PROYECTOS.**





CONOCER TU TARGET.

**HIRING GENERICO.
REQUISITOS/SIGLAS.**





**TENER UN PROCESO
DE SELECCIÓN
DEFINIDO Y A MEDIDA
QUE MAPEE TUS
NECESIDADES Y LAS
ASPIRACIONES DE LOS
CANDIDATOS**

**PROCESO DE
SELECCIÓN A DEDO
O COPYPASTEADO.**





**LO DE OFERTA QUE
MOLE MAS ALLÁ DEL
SUELDO.**

IR A MINIMOS





CREAR UN ENTORNO QUE GENERE UNA SENSACIÓN DE PROGRESO PROFESIONAL CONSTANTE:

- ▶ Habilidades «transportables»
- ▶ Experiencias significativas
- ▶ Relaciones Duraderas

**CREAR UN ENTORNO
QUE GENERE UNA
SENSACIÓN DE
ESTANCAMIENTO
PROFESIONAL.**





**DISPONER DE UN
GOLDEN CIRCLE:
MISION, VISION Y
PROPOSITOS
COMPARTIDOS.**

**CONTEMPLAR EL
TRABAJO POR UNA
AJENA COMO UNA
MERA VENTA DE
TIEMPO.**



BIBLIOGRAFÍA

ESCALADO DE TALENTO

- ▶ 10 obligaciones de las empresas con más de 50 trabajadores
- ▶ How to build a powerful Sales Team
- ▶ Holacracy Constitution
- ▶ «El Golden Circle»
- ▶ Founder Mode

TRABAJO REMOTO

- ▶ El teletrabajo en España y la UE antes de la COVID-19 (INE)
- ▶ El teletrabajo en España ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA PANDEMIA (Ministerio de Economía)
- ▶ El impulso al teletrabajo durante el COVID-19 y los retos que plantea
- ▶ Las grandes empresas tecnológicas empiezan a volver al trabajo presencial (La Vanguardia)
- ▶ La vuelta a la oficina de Apple se complica: los empleados piden seguir teletrabajando (El Economista)
- ▶ Remote workers actually aren't more productive. Will bosses finally call them back in this year?

SALARIOS Y MERCADO LABORAL TÉCNICO

- ▶ [The workforce crisis of 2030 -- and how to start solving it now](#)
- ▶ [La oleada de despidos debilitará el crecimiento salarial en el sector tecnológico español \(Cinco Días\)](#)
- ▶ [layoffs.fyi](#)
- ▶ [Apple avoids layoffs because it didn't overhire](#)
- ▶ [Informe Salarial de Manfred 2023 vs. 2024](#)
- ▶ [Manfred Daily](#)
- ▶ [2023–2024 video game industry layoffs \(Wikipedia\)](#)

¡GRACIAS!

david@petalo.xyz

@david_bonilla

bit.ly/cein_sep2024

BOLA EXTRA



**CONTRATAR
COMPAÑEROS,
NO COLEGAS.**

**GESTIONAR UNA
EMPRESA COMO SI
FUERA UNA FAMILIA.**





**INVOLUCRARTE
DONDE APORTES
VALOR
(*FOUNDER MODE*).**

**EJERCER UN
MICROMANAGEMENT
TOXICO. GESTIONAR
TU EMPRESA COMO
UN EJERCITO O
UN ORFANATO.**

