

CONCLUSIONES DEL I ENCUENTRO DE PROYECTOS EQUAL DEL EJE 3



La Adaptabilidad y las Tecnologías de la Información

GIJÓN, 5 Y 6 DE OCTUBRE DE 2005

eQual



Edita: Unidad Administradora del Fondo Social Europeo
Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

Colabora: Dirección General de Formación Profesional
del Gobierno del Principado de Asturias

Redacción: Fundación CTIC - www.fundacionctic.org

Diseño: BOCARTE

Impresión: Impresión Digital Da Vinci

Edición: Diciembre 2005

NIPO: 201-05-160-X

Deposito Legal: M-50007-2005

Presentación

CONCLUSIONES DEL I ENCUENTRO DE PROYECTOS EQUAL
La Adaptabilidad y las Tecnologías de la Información



El primer encuentro de los proyectos EQUAL del eje de adaptabilidad, organizado por la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo (UAFSE), en colaboración con el Principado de Asturias, los días 5 y 6 de octubre de 2005 en Gijón, ha perseguido un doble conocimiento: el de las lecciones aprendidas a partir de los proyectos de la primera convocatoria y el de los nuevos planes, metodologías y servicios que las 38 nuevas Agrupaciones de Desarrollo (AD) van a desarrollar en esta segunda fase. A su vez, ha servido de primer espacio de intercambio entre estos proyectos y de base para el futuro Grupo Temático Nacional de Adaptabilidad.

La jornada de trabajo se centró en el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y, como ya se acaba de mencionar, surgió a propuesta de la UAFSE y de la Dirección General de Formación Profesional del Gobierno del Principado de Asturias, coordinadora de los proyectos EQUAL en esa región. Tuvo como punto de partida los resultados obtenidos en un proyecto de acción 3 ejecutado en la convocatoria EQUAL anterior en la comunidad autónoma: e-goTIC.

Los objetivos fueron los siguientes:

- Servir de **punto de encuentro** de los proyectos de adaptabilidad (eje 3) de la segunda convocatoria EQUAL.
- Facilitar un **primer intercambio de información** sobre esos proyectos en sus fases tempranas, en cuanto a las metodologías, servicios, etc. que tienen previsto desarrollar, especialmente en lo que se refiere a las actuaciones en materia TIC, tanto en el plan de trabajo nacional como en el transnacional.
- **Identificar complementariedades**, similitudes y divergencias entre los proyectos de adaptabilidad en relación con el uso de las TIC.
- **Generar sinergias**, aprovechar recursos y productos procedentes de la convocatoria EQUAL anterior y utilizarlos junto con los que están en desarrollo, de manera eficiente, para evitar duplicidades innecesarias.
- Definir un conjunto **de temas comunes** a los distintos proyectos, en los que las TIC cobren especial importancia (por ejemplo: TIC y género, TIC y adaptabilidad en el ámbito rural, TIC y gestión de la edad, TIC y diversidad, etc.), como punto de partida para posteriores grupos de trabajo.
- Analizar la viabilidad de establecer **una línea de trabajo sobre TIC** en el futuro Grupo Temático de Adaptabilidad o bien un equipo de trabajo transversal que complemente a los grupos temáticos nacionales.

Marco de referencia.....	6
Marco general: la importancia de las TIC	6
Contexto de aplicación: EQUAL y el principio “Sociedad de la Información” ..	6
Encuentro: “Adaptabilidad y TIC”	7
Favorecer la adaptabilidad de las empresas	8
1. TIC y organización del trabajo	10
· Nuevas formas de trabajo	10
· Flexibilización del trabajo	10
2. TIC y competitividad de las pymes	11
· TIC y competitividad	11
· Estrategias para comercialización y marketing a través de Internet	11
3. TIC y gestión de la empresa.....	12
· La “empresa digital”	12
· Nuevos canales de comunicación	12
· Gestión del cambio.....	12
· Gestión de la información.....	12
Cómo abordar el cambio tecnológico.....	13
· Principal inconveniente: la saturación informativa	13
· Jóvenes y mujeres, con el cambio tecnológico	13
· Agentes del cambio	14
Consideraciones para plantear las estrategias de digitalización de las empresas: análisis DAFO	15
Estrategias para la digitalización de las empresas	16
1. Concienciación del entorno empresarial	16
2. Acompañamiento a las empresas	17
3. Acelerar la propagación de resultados	17



Favorecer la adaptabilidad de las personas trabajadoras	18
1. TIC y acceso de personas trabajadoras a medidas de adaptación y recualificación.....	20
· Un clima para la formación TIC	20
· Flexibilización del trabajo	20
· Las TIC, aliadas de la conciliación laboral y familiar	20
· Externalización de servicios	20
2. TIC y adaptación a cambios: personas con dificultades	21
· Barreras: la brecha digital	21
· Las TIC como factor de empoderamiento	21
· Masculinización y TIC	21
· Vencer la tecnofobia.....	21
3. TIC y nuevas competencias	22
· Digitalización de los recursos humanos	22
· “E-competencias”	22
Cómo abordar la mejora de la cualificación y la adaptación al cambio tecnológico	23
Consideraciones para plantear las estrategias de los recursos humanos: análisis DAFO	24
Estrategias para la digitalización de las personas trabajadoras.....	25
1. Itinerarios formativos individualizados	25
2. Visibilizar el currículo oculto.....	25
3. Observatorio de Empleo y Tecnología	25
Conclusiones generales	26
Resumen DAFO.....	28
Estrategias globales	29
Anexo	
Asignación prevista de ámbitos de aplicación de las TIC en los proyectos del Eje 3	30



Marco de referencia

Marco general: la importancia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación

El desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), y especialmente el crecimiento y la popularización de internet, han supuesto una de las mayores revoluciones del último siglo, que ha afectado a todos los aspectos de la sociedad.

Las TIC se han convertido en un factor fundamental para el crecimiento económico, al fomentar la competitividad empresarial y mejorar el funcionamiento de todos los sectores económicos. Su aplicación en todos los procesos y ámbitos de nuestra sociedad -económico, social, cultural, político y administrativo- es lo que se ha venido a denominar la **Sociedad de la Información**.

La Sociedad de la Información (SI) se concreta en todas las formas en que las TIC nos facilitan la vida, al permitirnos ahorrar tiempo, reducir barreras geográficas y mejorar la productividad de nuestro trabajo. Implican adaptarse a un proceso de cambio que afecta a las empresas, pero también a las personas trabajadoras.

Pero, además de ventajas, la SI también trae **riesgos y amenazas**, ya que puede contribuir a agrandar las desigualdades sociales y económicas a través de la denominada **brecha digital**, que se puede producir a través de la disparidad entre quienes tienen acceso a las TIC y quienes no, cuando lo que se busca es que toda la ciudadanía se beneficie de la SI, esto es, construir una sociedad de integración.

Para ello, no sólo es preciso **promover y facilitar un acceso equitativo a los recursos**, sino también su **uso y apropiación social**, mediante la utilización de las TIC como medio para potenciar las buenas prácticas existentes entre los distintos colectivos sociales.

A este respecto, la Unión Europea (UE) establece tres prioridades para la ciudadanía y las empresas: acceso a comunicaciones de bajo coste, alcance mundial y amplia oferta de servicios; desarrollo de aptitudes TIC y atención a la formación continua.

Las TIC se han convertido en un factor fundamental para el crecimiento económico

Contexto de aplicación: EQUAL y el principio de “Sociedad de la Información”

El desarrollo de la Sociedad de la Información es uno de los principios transversales de EQUAL. Los proyectos deben incorporar nuevos instrumentos y contenidos relacionados con la Sociedad de la Información y aprovechar las oportunidades que ésta genera.

En el informe de evaluación intermedia de la iniciativa comunitaria EQUAL se recoge que el impacto potencial de la inclusión de las TIC se refleja en los proyectos en:

- Facilitar los procesos de comunicación y de intercambio de experiencia implícitos en el trabajo de redes.
- Generar nuevos yacimientos de empleo tanto en lo relacionado con el fomento de la creación de empresas en el ámbito de la Sociedad de la Información, como con la aplicación de las TIC en los sectores de actividad económica tradicionales.
- Permitir la exploración de nuevas formas de organización del trabajo.
- Servir de plataforma para el apoyo de los procesos de gestión del conocimiento.

Por tanto, se recomienda:

- Incluir acciones de formación, información y sensibilización TIC.
- Elegir sistemas que usen las TIC para modernizar la organización del trabajo.
- Incluir las TIC en la gestión interna de los proyectos.

En este sentido, entendemos que una “buena práctica TIC” es...

- aquella **experiencia o actividad innovadora** que se desarrolla en el marco de un proyecto y que **utiliza las TIC**,
- bien como **parte del contenido** de la misma o bien dentro de su **ámbito instrumental y/o metodológico**,
- que incorpora la **igualdad de oportunidades** para el acceso y control del instrumento tecnológico en igualdad entre hombres y mujeres y
- que tiene un claro potencial de impacto para integrarse y transferirse a las políticas existentes en el territorio.

Estos principios deben completarse con la calidad de las acciones, su efectividad, idoneidad, facilidad de uso, etc

Encuentro: “Adaptabilidad y TIC”

CONCLUSIONES DEL I ENCUENTRO DE PROYECTOS EQUAL
La Adaptabilidad y las Tecnologías de la Información

A continuación, se presentan las principales conclusiones del Encuentro La Adaptabilidad y las Tecnologías de la Información, elaboradas a partir de las distintas aportaciones y reflexiones del personal técnico que participó en las diferentes mesas de debate o grupos de trabajo.

Los resultados de la jornada que se ofrecen en las páginas siguientes se presentan estructurados en torno a las dos grandes áreas temáticas del eje 3: **Favorecer la adaptabilidad de las empresas y Favorecer la adaptabilidad de las personas trabajadoras**. Se recogen siguiendo el esquema de las mesas del encuentro.

7

Favorecer la adaptabilidad de las empresas y de las personas trabajadoras





8 Favorece
adaptabi
las empr

er la lidad de esas

Una de las principales claves para la competitividad empresarial radica en la adaptación de las empresas a la **nueva cultura empresarial originada por el desarrollo de la Sociedad de la Información**, y, por tanto, a los cambios que supone la implantación y utilización de las TIC en la empresa, que exige la introducción de nuevos modelos de gestión y de organización del trabajo, así como el desarrollo de nuevos perfiles profesionales.

1. TIC y organización del trabajo

• Nuevas formas de trabajo

La adaptación de la empresa a las TIC da lugar a la aparición de nuevas formas de trabajo. Con la incorporación de las TIC, las tareas se automatizan y se vuelven sencillas y repetitivas. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación favorecen la estandarización de procesos, circunstancia que, a su vez, facilita la especialización y externalización de servicios.

No obstante, la implantación de las TIC con garantías de calidad y eficacia implica un **rediseño de los procesos** y **cambios en la organización del trabajo**.

Las TIC constituyen un instrumento fundamental para la organización interna de la empresa. Su utilización supone un importante ahorro de tiempo y recursos, al **simplificar y agilizar los procesos de gestión, toma de decisiones y trabajo y facilitar el contacto directo con clientes, empresas proveedoras y Administración Pública**, por la eliminación de las partes intermediarias.

• Flexibilización del trabajo

Una de las aportaciones más interesantes de las TIC a la empresa, desde el punto de vista de la organización interna y, en especial, de los recursos humanos, es la flexibilidad, que alcanza al lugar y al tiempo de trabajo.

Posiblemente la mayor contribución de las TIC en este área sea el teletrabajo, en todas sus variantes, acepciones y combinaciones, que supone importantes ventajas tanto para las empresas, como para las personas teletrabajadoras. Lleva consigo ahorro de tiempo y puede ser una de las medidas para facilitar la conciliación de la vida familiar y laboral de hombres y mujeres.



Favorecer la adaptabilidad de las empresas

2. TIC y competitividad de las PYME

• TIC y competitividad

Las TIC son una herramienta fundamental para la empresa, que da soporte a los procesos de gestión y organización y contribuye a optimizar **los recursos** (ahorro de costes y tiempos). Su incorporación permite mejorar la productividad y elevar la calidad del trabajo. En definitiva, ayudan a la empresa a ser más competitiva.

La introducción de las TIC supone una oportunidad de mejora competitiva para la empresa, pero siempre desde un análisis riguroso de necesidades. Requiere, por tanto, una reflexión previa y un **planteamiento estratégico**.

Pero, no sólo hay que instalar las TIC en la empresa: también hay que usarlas. Para ello, es imprescindible actuar sobre tres variables fundamentales:

- Los **procesos** y prácticas de la empresa. ¿Cómo se hacen las cosas en la compañía? Implantar las TIC implica una reestructuración de los procesos y las formas de trabajo.
- Las **herramientas**. ¿Qué instrumentos son necesarios para llevar a cabo los procesos? Análisis de las tecnologías y de su aplicabilidad a cada proceso.
- Las **personas**. ¿Conocen la finalidad de los procesos? ¿Saben utilizar las herramientas? Es necesaria la capacitación de los recursos humanos.

La implantación de las TIC actúa sobre una combinación de tres variables: procesos, instrumentos y conocimientos. No se debe caer en el error de actuar sobre alguna de ellas sin tener en cuenta al resto, ya que, en ese caso, la estrategia de implantación estaría condenada al fracaso.

• Estrategias de comercialización y marketing a través de internet

Sin duda alguna, donde internet ha supuesto un vuelco total del proceso ha sido en las estrategias de marketing y comercialización.

Las empresas que adoptan las TIC pueden beneficiarse de las nuevas formas de marketing electrónico y sus ventajas. Internet es el mejor escaparate para las empresas.

Internet se constituye en un **nuevo canal de comercialización**, con un gran potencial, compatible con los canales tradicionales, con los que convive en armonía.

Por una parte, la fácil comunicación -directa y rápida- **entre la empresa y las compañías proveedoras** permite a aquélla aumentar su oferta y reducir su stock, con lo que se evita los costes y problemas asociados con el almacenamiento.

Por otra parte, las TIC ayudan a la empresa a **fidelizar a su clientela** al tener en internet un canal de comunicación directo y sumamente eficaz y al poder **personalizar su oferta**, gracias a un mejor conocimiento de los gustos de esa clientela.

A estas alturas, no cabe ya duda alguna sobre la **globalización del mercado** que ha supuesto internet. La empresa tiene en la red un comercio abierto 24 horas al día los 365 días del año y visible en todo el mundo.

Por último, las TIC son una herramienta fundamental para el **análisis de la competencia o benchmarking**.

Favorecer la adaptabilidad de las empresas

3. TIC y gestión de empresa

• La “empresa digital”

La “**empresa digital**” es aquella que incorpora las TIC, de forma racional, a todos sus procesos. Es decir, son aquellas empresas que han dado un salto cualitativo e incorporado el “**negocio electrónico**”.

Podríamos definir el “negocio electrónico” como un conjunto de metodologías, herramientas y actuaciones basadas en las Tecnologías de la Información y la Comunicación, que afectan a todos los procesos de negocio de la empresa, provocan su redefinición e incorporan la perspectiva electrónica en todos ellos, con el fin de optimizarlos.

El “**negocio electrónico**” implica la incorporación de la **perspectiva electrónica de forma transversal** a todos los procesos de negocio de la empresa y busca la optimización y rentabilización de los recursos disponibles en la compañía.

• Nuevos canales de comunicación

Las TIC también permiten estructurar la comunicación, a través del uso de nuevos canales. Los sistemas de comunicación tradicionales deben ir complementándose con los nuevos instrumentos TIC, que presentan varios formatos, desde aplicaciones de comunicación muy sencillas, como el correo electrónico o la mensajería instantánea, hasta soluciones más complejas, como la telefonía IP o la videoconferencia.

• Gestión del cambio

En los últimos años, al mismo tiempo que se han sucedido constantes avances en TIC, la presencia de estas siglas ha ganado fuerza en diversas iniciativas empresariales e institucionales que pretenden intensificar su aplicación en el marco de las pymes. Sin embargo, aún es cuantioso el empresariado, sobre todo en el caso de las empresas más pequeñas, que desconoce el alcance de este amplio y difuso concepto y abriga dudas sobre sus beneficios.

Partiendo de esta realidad, uno de los objetivos fundamentales de los proyectos de adaptabilidad de empresas y personas trabajadoras a las TIC consiste en acercarlas a las tecnologías y ayudarlas a aplicarlas. Por ello, **explicar a las empresas en qué consisten las TIC y las ventajas que conlleva su empleo**, sobre todo, en términos de rentabilidad, se ha convertido en una **estrategia prioritaria**.

• Gestión de la información

Uno de los principales activos de las empresas es la información. La información -sobre el mercado, sobre el proceso, sobre la tecnología- es la base sobre la que las compañías diseñan su estrategia de negocio. Por ello, son fundamentales su ubicación, disponibilidad y su comunicación a las personas que la requieren para desarrollar su actividad.

Las TIC, como Tecnologías de la Información que son, permiten gestionar de forma adecuada y ágil este activo, ya que facilitan el acceso y el procesamiento de la información, así como su permanencia y preservan el know-how de la empresa. Se convierten en un instrumento imprescindible para la toma de decisiones.

Una **selección y gestión adecuada de la información** hace que ésta se convierta en **conocimiento**, vital para la competitividad de la empresa.

Dado el valor de este activo, la empresa debe incorporar medidas de seguridad para proteger la confidencialidad e integridad de su información.

Favorecer la adaptabilidad de las empresas

Cómo abordar el cambio tecnológico

Sin duda alguna, la incorporación de la empresa a la Sociedad de la Información supone un gran impacto en el entorno de trabajo y las relaciones laborales, que implica cambios y, paralelamente, provoca miedo. Miedo en quienes toman las decisiones (gerencia) y en quienes las ejecutan (personal).

Además, ese cambio es continuo, debido al rápido avance de las TIC, y conduce a empresas y equipos hacia una carrera de fondo. Afortunadamente, el uso de las TIC se ha simplificado considerablemente, con lo que el acceso es más fácil.

• Principal inconveniente: la saturación informativa

En la era de la Sociedad de la Información, a las empresas lo que les sobra es, paradójicamente, información, y les falta ayuda para saber gestionar eficazmente el cambio tecnológico e implantar y utilizar adecuadamente las TIC.

Esa sobrecarga de información genera confusión y aturde a las empresas, sobre todo, y una vez más, a las más pequeñas. Es preciso orientarlas y guiarlas en medio de ese maremagno, facilitarles **diagnósticos y soluciones estructuradas y personalizadas**.

• Jóvenes y mujeres, con el cambio tecnológico

Frente a todos los inconvenientes y barreras para la inclusión de las TIC en las empresas, existe un factor que juega a su favor y es que las nuevas generaciones que toman el relevo en la gerencia y dirección de las pymes está, en general, más acostumbrada a utilizar las tecnologías, con lo que el proceso de penetración es más natural, fácil y rápido.

Las personas jóvenes (generación tecnológica), conjuntamente con las mujeres, grupo que se ha incorporado con fuerza en las últimas décadas al mercado laboral, se confirman como **agentes de modernización y coprotagonistas del cambio tecnológico**.



Favorecer la adaptabilidad de las empresas

• Agentes del cambio

· La Administración Pública como palanca del cambio

La Administración Pública es, sin duda alguna, uno de los principales motores del cambio.

Por una parte, las administraciones manifiestan un elevado interés por el acercamiento de las TIC a las empresas, que traducen en **programas de ayudas** para la incorporación de TIC (hardware, software, conectividad, soluciones de comercio electrónico, etc.) y en proyectos e iniciativas que pretenden **canalizar los esfuerzos de todos los agentes socioeconómicos** en este sentido.

Por otra, asumen una **actitud ejemplarizante**: crean en la empresa la necesidad de implantar las TIC, al desarrollar **servicios de Administración electrónica**. Éstos benefician a la empresa, porque reducen la burocracia y agilizan los trámites.

· El gancho de las entidades prescriptoras

El acercamiento a las empresas es mucho más fácil y efectivo si se hace a través de aquellos organismos, asociaciones y agentes sociales (banca, consultorías...) que mantienen un vínculo personal, de confianza, y por tanto, más directo, con ellas, y que tienen un papel fundamental como entidades prescriptoras de tecnología y **tractores** en sus ámbitos de influencia.

Es preciso identificarlas y sensibilizarlas para que proyecten hacia las empresas una **actitud proactiva en el uso de las TIC**.

· Empresas proveedoras de tecnología

Las empresas proveedoras de tecnología tienen ante sí dos retos importantes.

Por un lado, conviene que modifiquen sus estrategias comerciales y acerquen su diálogo e idioma al de las empresas destinatarias de sus servicios (eliminar expresiones excesivamente técnicas, no abusar de las siglas...), para acabar con el escepticismo, recelos y desconfianza que algunas aún mantienen hacia las soluciones tecnológicas, y que proceden de épocas pasadas.

Por otro lado, se recomienda a estas proveedoras que ofrezcan a la clientela servicios de calidad adaptados a sus necesidades reales y específicas, y no sobredimensionados.

· Retorno de inversión (ROI)

Aunque las TIC inicialmente suponen una inversión, a medio y largo plazo conllevan un importante ahorro de costes.

En general, el empresariado ve la inversión en TIC como un gasto y es reacio a asumirlo. A esta visión ya de por sí negativa, se suma el hecho del rápido avance de las TIC (**obsolescencia del equipamiento**).

El éxito está en saber demostrar en la práctica a las empresas que podrán recuperar a corto plazo la inversión, al conseguir mejoras en sus procesos y en su nivel de competitividad.

Pueden beneficiarse de ayudas públicas específicas –pero no acomodarse a la cultura de las subvenciones- y recurrir a los **servicios ASP** o universalización de servicios avanzados a empresas, que se prestan a través de internet y no implican inversiones en infraestructuras tecnológicas.

Otra apuesta para reducir los costes de la inversión consiste en utilizar **software de código libre**, por el que algunas administraciones autonómicas están apostando fuertemente. No obstante, en el entorno empresarial aún son muchas las barreras a sortear (incompatibilidad con los sistemas propietarios, falta de conciencia sobre su potencial, ausencia de empresas proveedoras TIC que lo trabajen...).

Favorecer la adaptabilidad de las empresas



Consideraciones para plantear las estrategias de digitalización de las empresas: análisis DAFO

El análisis se hace tanto desde el punto de vista interno (aquello sobre lo que podemos actuar, como proyectos que dirigen sus esfuerzos para la adaptación de las empresas), como desde el punto de vista externo (entorno socioeconómico), es decir, los condicionantes sobre los que no podemos actuar directamente, pero que sí debemos tener en cuenta a la hora de definir las estrategias de actuación.

De esta forma, nuestras estrategias deben basarse en superar las debilidades, apoyarse en las fortalezas, hacer frente a las amenazas y aprovechar con éxito las oportunidades.

• Análisis interno

· *Debilidades*

1. Predominio de empresas de reducido tamaño, escasamente diversificadas, poco adaptadas al uso de las TIC y con sistemas de gestión anticuados. Escasa integración del negocio electrónico en las pymes.
2. Desconocimiento de las TIC por la empresa y las entidades prescriptoras.
3. Falta de estrategia.
4. Reticencia al cambio tecnológico.
5. Desconfianza en internet y en las empresas tecnológicas.
6. Dificultades y reticencias a la formación.
7. Sobra información generalista y falta información selectiva y estructurada.
8. Desfase entre las políticas regionales y la aplicación a las microempresas. Los parques tecnológicos no juegan el papel esperado.

· *Fortalezas*

1. La población está ya muy sensibilizada con la Sociedad de la Información.
2. Las empresas conciben Internet como un gran portal de negocio.
3. Surge una nueva generación empresarial acostumbrada al uso de las TIC.
4. Fuerte apuesta de las administraciones públicas (financiación y proyectos).
5. Presencia de centros de investigación y desarrollo tecnológico en TIC como instrumentos dinamizadores del tejido industrial.

• Análisis externo

· *Amenazas y riesgos*

1. El bajo desarrollo tecnológico no permite competir en un mercado global.
2. Aumento de la brecha digital (campo/ciudad, empresas adaptadas/no adaptadas, personal usuario/ajeno a las TIC).
3. Disminución de las ayudas europeas con la ampliación de la UE hacia el este.
4. Malas prácticas de empresas proveedoras de tecnología (desconfianza).
5. Abuso del lenguaje tecnológico.
6. Rápido avance de las TIC (obsolescencia de los equipos).
7. Exceso de información y dificultades para asimilarla.
8. Infraestructuras deficientes (falta de conectividad en las zonas rurales).
9. Internet elimina, en cierta medida, el trato con personas.
10. Riesgo de pérdida de confianza en la red, por servicios mal diseñados.

· *Oportunidades*

1. Las administraciones públicas y asociaciones empresariales como elemento tractor (servicios electrónicos, incentivos a la incorporación de TIC ...).
2. Aprovechamiento de las oportunidades de competitividad que ofrecen las TIC.
3. Mejoras en los sistemas de gestión empresarial (eficiencia).
4. Universalización de servicios avanzados a empresas, gracias a los altos índices de conexión a través de banda ancha.
5. Utilización de las TIC para romper las barreras.

Favorecer la adaptabilidad de las empresas

Estrategias para la digitalización de las empresas

Las acciones de sensibilización son clave a la hora de provocar cambios y modificaciones de actitudes entre el tejido empresarial. Todo el equipo humano, pero, en especial, la gerencia, responsables y mandos intermedios de las empresas deberían conocer el negocio electrónico, sus ventajas y beneficios y los primeros pasos a seguir para su implantación, de forma que puedan hacer una apuesta fuerte y sólida por implantarlo en sus empresas.

Hay que lograr que estas personas superen miedos y desconfianzas hacia las TIC y que vean más allá del corto plazo y busquen rentabilidades a largo plazo y duraderas, en vez de momentáneas y caducas.

La clave está en lograr la difusión más amplia posible de las TIC, por lo que se trata de potenciar la demanda y los usos TIC a todos los niveles del tejido económico y social; no quedarse en la inversión, sino impulsar cambios de organización.



1. Concienciación del entorno empresarial

· Tarea compartida

El alcance de la estrategia de sensibilización debe ser global: implicar a todos los agentes (organizaciones empresariales, Administración Pública, empresas del sector TIC, entidades intermediarias de los procesos de gestión...). Quienes tienen competencia en la adaptabilidad y las TIC han de caminar en la misma dirección.

· Divulgar las ventajas TIC

Lo que no se conoce no se demanda.

Tenemos claro que las TIC aportan numerosas ventajas a la empresa (ahorro de tiempo y costes, mejora de la calidad, incremento de la productividad...).

Pero, para que la empresa lo sepa, hay que ayudarla a visualizar los beneficios a corto plazo, aunque sin olvidar el largo. ¿Cómo? Una opción es ofrecerle **experiencias concretas y reales** de pymes cercanas que han incorporado con éxito las TIC y otra, ayudarla a **identificar TIC concretas que otras empresas de su mismo sector o de sectores similares han utilizado con éxito**.

· Vencer la desconfianza

Es preciso **luchar contra los miedos y la desconfianza**. Desde la **experimentación**, propia o ajena, conviene **visibilizar los éxitos** y compartir experiencias, para, así, generar una corriente de confianza mediante el denominado efecto dominó.

Favorecer la adaptabilidad de las empresas

· *Prescindir de las TIC no es una opción*

Las empresas deben ver las ventajas de utilizar las TIC, pero también, y aún más importante, los **riesgos** de no utilizarlas: «O te subes o te quedas fuera. No es una opción».

La competitividad de las empresas pasa, necesariamente, por la **adaptación tecnológica**, que afecta a todas en mayor o menor medida. Su no adaptación al cambio conlleva el riesgo de su desaparición, bajo una pérdida drástica de competitividad frente al resto del sector.

· *La brecha digital*

El entorno rural requiere una especial atención, porque existe la amenaza de que las pymes rurales se queden rezagadas con respecto a las de los entornos urbanos, si no se consiguen reducir la brecha digital, salvar la **falta de conectividad**.

No debemos permitir que la falta de conectividad se convierta en una excusa o justificación para que las empresas del entorno rural pospongan la adaptación de sus negocios a las TIC y se incrementen, así, la brecha ya existente.

En este sentido, no hay que olvidar que las distintas administraciones públicas han habilitado -y siguen habilitando- puntos de acceso público y gratuito a internet (telecentros), distribuidos por toda España y de los que las empresas pueden beneficiarse.

También se debe tener presente la existencia del programa nacional para la extensión del acceso a la banda ancha en zonas rurales y aisladas, puesto en marcha por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

2. Acompañamiento a las empresas

Parecen necesarios servicios de tutelaje y acompañamiento a las empresas, ofrecerles **itinerarios personalizados** de adaptación de las TIC, que se basen en **estrategias de proximidad**.

· *Inclusión de las TIC en la estrategia de la empresa*

Antes de iniciar cualquier estrategia de negocio electrónico, la empresa necesita **información correcta y ejemplarizante** sobre el impacto de su adopción en sus procesos internos.

La adaptación debe realizarse desde un análisis estratégico, en el que se midan y prioricen las necesidades, y se analice la relación coste/beneficio que supone la incorporación de las TIC.

· *Acercar las TIC a las empresas*

Un error bastante habitual y que causa desconcierto entre las empresas, consiste en intentar acercar las empresas a las TIC, en lugar de hacerlo a la inversa, que es la forma apropiada.

No se trata de implantar tecnología porque sí, sino para cubrir una necesidad de una empresa. Es importantísimo **no confundir el fin con el medio**.

El asesoramiento a la empresa debe partir siempre de un **diagnóstico individualizado**. A continuación, será momento de plantear soluciones. Lo mejor es que procedan de un **equipo multidisciplinar**, con conocimientos tecnológicos, pero también de la empresa, el sector y su entorno socioeconómico.

· *Enfoque sectorial*

Las empresas necesitan instrumentos y herramientas TIC básicas, simples y específicas, y, sobre todo, muy ajustadas a sus necesidades concretas y a las del sector de actividad al que pertenecen.

Por ello, a la hora de abordar las soluciones aplicables a una empresa en particular, conviene hacerlo desde una perspectiva sectorial, identificar los productos más interesantes para cada sector y huir de soluciones generalistas, que se adaptan con dificultades a las peculiaridades de las empresas más pequeñas.

3. Acelerar la propagación de resultados

Para lograr una propagación más rápida de la digitalización de las empresas, son dos las estrategias a seguir:

Por una parte, **atacar el entorno empresarial en su conjunto**, afrontar la digitalización por sectores o colectivos de empresas, e implicar a **las asociaciones empresariales y a las grandes empresas como mecanismo tractor** (efecto imitación)

Por otra, dirigirse al **entorno cercano de las empresas**, para contagiar a las de alrededor. Así, poco a poco, unas empresas van enganchando a otras.

Favorece
adaptabi
las perso
trabajad

er la lidad de onas oras

Las TIC no son sólo un fin (como contenido), sino también un medio (como instrumento para lograr el fin)

Las TIC juegan un doble papel en la adaptabilidad de las personas.

Por un lado, **la digitalización de las empresas no puede entenderse sin la digitalización de sus trabajadores y trabajadoras**. Como veíamos en el capítulo anterior, la incorporación de las TIC a las empresas sólo es posible si se realiza desde tres frentes: sistematización de los procesos, incorporación de las herramientas y capacitación de los recursos humanos.

Por otra parte, las TIC constituyen, a su vez, un recurso formidable para transmitir y organizar los conocimientos necesarios para esa capacitación.

Favorecer la adaptabilidad de las personas trabajadoras

1. TIC y acceso de personas trabajadoras a medidas de adaptabilidad y recualificación

20

• Un clima para la formación TIC

Antes de sensibilizar a los trabajadores y trabajadoras sobre la conveniencia de iniciarse o reciclarse en el uso de las TIC, es preciso comenzar por la concienciación de la empresa, ya que son varias las barreras que hay que salvar en este primer peldaño, empezando por que la formación TIC a sus plantillas no constituye una prioridad para buena parte de las empresas y siguiendo por la falta de recursos.

La formación debe llevarse a cabo, siempre que sea posible, en el propio centro de trabajo y, sobre todo, en horario laboral, para evitar que sea entendida por las personas trabajadoras como una ampliación no remunerada de su jornada laboral. Este cuidado debe guardarse especialmente en el caso de formación de mujeres trabajadoras. Las responsabilidades familiares, asumidas en mayor medida por ellas, condicionan la participación en procesos formativos en horarios extralaborales.

También se puede recurrir a fórmulas mixtas, que combinen la formación en tiempo laboral y en tiempo extralaboral.

• Flexibilización del trabajo

Las TIC contribuyen a la flexibilización del trabajo, a través de la **combinación de las formas de trabajo presenciales y el teletrabajo**, en todas sus variantes y acepciones.

El teletrabajo ayuda a flexibilizar tanto horarios como espacios, ya que permite que parte de la actividad laboral se realice fuera del centro de trabajo habitual: el personal ahorra tiempo y dinero y, además, se motiva.

Sin embargo, no se debe perder de vista que el teletrabajo también tiene inconvenientes, especialmente si utiliza en exclusiva, cuando favorece el aislamiento sociolaboral de las personas y produce un efecto desmotivador contraproducente. No pocas veces esconde unas precarias condiciones laborales.

• Las TIC, aliadas de la conciliación laboral y familiar

Las TIC pueden ser un instrumento para la conciliación de la vida laboral y familiar, siempre y cuando sean utilizadas en clave de igualdad de sexos, tanto para hombres como para mujeres, y se sortee la amenaza de la perpetuación de la mujer como agente de la conciliación (que sean sólo ellas quienes concilien), sometida a una doble jornada laboral y familiar, una en el trabajo y otra en casa, una remunerada y otra no.

Así, por ejemplo, el **teletrabajo** puede ser utilizado como una fórmula para la conciliación familiar y laboral, en cuanto que contribuye a flexibilizar la jornada. Pero, eso sí, ayuda a conciliar cuando se combina con la fórmula tradicional (presencia física en los centros de trabajo), desde una perspectiva igualitaria y con un reparto equitativo de tareas y distribución de horarios, dentro y fuera del hogar, para ambos sexos.

• Externalización de servicios

La externalización de servicios, posible gracias a la sistematización de los procesos, supone otro riesgo importante para las personas trabajadoras, ya que implica importantes procesos de reducción de personal.

Favorecer la adaptabilidad de las personas trabajadoras

2. TIC y adaptación a cambios: personas con dificultades

• Barreras: la brecha digital

Hoy en día es imprescindible la inclusión explícita de las TIC tanto en los procesos de **inserción laboral** como en los de **formación continua**, ya que su desconocimiento supone arriesgarse a la “**e-exclusión**”, por el denominado analfabetismo tecnológico, y el aumento de la brecha digital entre los trabajadores y trabajadoras que tienen conocimiento TIC y quienes no.

Especial atención hay que prestar, en el proceso de adaptación de las empresas y su personal, a aquellas **personas con mayor reticencia al cambio y/o con una situación de partida más alejada del uso de las TIC** (mayores de 45 años, mujeres, personas con discapacidad, población rural...), pues es para ellas para quienes realmente existe el riesgo importante.

Las TIC suponen una barrera más para aquellas personas que no se adaptan.

Sin embargo, una baza que juega a favor de la adaptabilidad es que las personas con más dificultades son también las que son más conscientes de su situación y están más sensibilizadas con la necesidad de la recualificación.

• Las TIC como factor de empoderamiento

Factores psicológicos, de refuerzo de la autoestima, favorecen la utilización de las TIC. Las personas que aprenden a usar estas tecnologías desarrollan nuevas habilidades y destrezas técnicas y descubren capacidades que desconocían, e incluso nuevos valores.

Estos beneficios son aún más acentuados entre aquellas personas que permanecían más alejadas de las TIC, bien por su edad avanzada, por trabajar en empresas muy pequeñas, por falta de tiempo para reciclarse, por ubicación en áreas rurales, etc.

• Masculinización y TIC

La evidente masculinización del ámbito tecnológico es una amenaza vigente, pero la Sociedad de la Información lanza nuevos retos y ofrece nuevas oportunidades a las mujeres. En ese contexto, la formación y adaptación a las TIC debe facilitarse a trabajadores y trabajadoras por igual, para no fomentar desigualdades en este terreno.

Diferentes estudios revelan que la mujer presenta tradicionalmente más resistencia al uso de las TIC; las barreras psicológicas son más fuertes en su caso. La mayoría se acercan a las TIC desde el ámbito laboral, de forma que el acceso al empleo y la alfabetización digital suelen ir asociados en su caso.

Aunque la mujer ha iniciado en los últimos años un proceso de incorporación a todas las áreas TIC, es en los trabajos relacionados con la formación, administración, sanidad, etc. donde ellas son mayoría, mientras que en la asunción de competencias puramente técnicas, como pueden ser las asociadas al uso de las TIC, todavía se sitúan en minoría.

En este sentido, se presenta como imprescindible favorecer la formación de mujeres en el área TIC, concretando el uso de estas tecnologías para sus labores cotidianas, favoreciendo horarios de formación...

• Vencer la tecnofobia

Sin duda, uno de los colectivos que corre un mayor riesgo de exclusión es el de las personas mayores de 45 años, quienes presentan una importante **resistencia al cambio**. A las barreras de conocimiento, se suman barreras psicológicas, de disponibilidad y acceso a la tecnología, etc.

Algunas personas, especialmente aquellas de mayor edad, evidencian un rechazo importante al cambio y a formarse en las TIC, no sólo por desconocimiento o por que no les vean la utilidad, sino por factores puramente irracionales.

Aflora el miedo y superarlo requiere un importante esfuerzo de aprendizaje y de concienciación. ¿Cómo se vence esa barrera? Recurriendo a especialistas, cuidando el lenguaje (coto a los tecnicismos) e involucrando a todo el entorno de la persona, incluida la familia.

Favorecer la adaptabilidad de las personas trabajadoras

3. TIC y nuevas competencias

• Digitalización de los recursos humanos

Desde una perspectiva global, el capital humano de España se cree que está en condiciones de responder a los retos que se le presentan: es flexible, posee unos niveles de formación y experiencia bastante buenos y asimila de forma aceptable los cambios.

Ahora bien, desde la perspectiva de empresa, el personal debe mentalizarse e implicarse en la marcha de ésta con mayor compromiso, sumar a su formación competencias en el uso de las TIC e incorporarlas a la gestión, organización y planificación de su trabajo, en estrecha relación con sus colegas.



• “e-competencias”

Ligados a la incorporación de las TIC en las empresas, y al desarrollo de la Sociedad de la Información en general, surgen los **nuevos perfiles profesionales**.

No obstante, en la mayoría de los casos, y salvo en aquellas profesiones directamente vinculadas a las TIC (analistas-desarrolladores/as, técnicos/as de sistemas, consultores/as, etc.) se trata más de la adquisición de **habilidades complementarias adicionales** a las tradicionales, que de nuevos perfiles (mismo perfil, distintas herramientas), pero que exigen un esfuerzo constante en la actualización de los conocimientos.

Es conveniente incorporar **procesos de formación adaptados a las nuevas necesidades** derivadas de los cambios en los sistemas de gestión, que incorporen “**e-competencias**” (o nuevas competencias derivadas de la implantación de las TIC) transversales, independientemente del sector y del nivel laboral de la persona.

Para ello, se recomienda motivar, desarrollar y fomentar procesos de **aprendizaje** y de **desarrollo personal** en relación con las TIC, que permitan a las personas trabajadoras sumar otras habilidades a las que ya tenían.

La adaptabilidad de las empresas a los nuevos sistemas de gestión pasa por diseñar **mapas de competencias** e itinerarios formativos en función de los perfiles del puesto y de las funciones a desarrollar.

Favorecer la adaptabilidad de las personas trabajadoras

Cómo abordar la mejora de la cualificación y la adaptación al cambio tecnológico

El uso de las TIC, como medio para la formación, facilita la **flexibilidad de los procesos formativos** y permite el desarrollo de **itinerarios formativos personalizados y adaptados** a las necesidades de cada cual, tanto desde el punto de vista de los contenidos, como desde la perspectiva del acceso a la formación (horarios, ubicación, etc.). Además, ayuda al **aprovechamiento de recursos** y al **ahorro de costes**.

Las posibilidades que brindan las TIC a los procesos formativos son inmensas, desde su utilización como meros recursos didácticos (audiovisuales, material interactivo, búsqueda de información, etc.), hasta la formación a distancia, en todas sus variantes (autoformación, formación online, etc.).

Las TIC ayudan a las personas trabajadoras a adaptarse al cambio y a mejorar su cualificación. Se ajustan a las necesidades individuales de las personas con mayores dificultades para afrontar los cambios, a las que ofrecen herramientas que facilitan los procesos de aprendizaje.

Aunque la teleformación se erige como principal instrumento TIC para el aprendizaje permanente, no debemos olvidar que existen otras aplicaciones de las TIC en este campo, como son la utilización de recursos multimedia, materiales interactivos, vídeos y juegos educativos, etc., que se recombinan entre sí y con otros recursos y que pueden utilizarse.



Favorecer la adaptabilidad de las personas trabajadoras

Consideraciones para plantear estrategias de digitalización de recursos humanos: análisis DAFO

24

• Análisis interno

- Debilidades

1. Bajo conocimiento de las TIC. Falta de formación, especialmente en las mujeres y mayores de 45 años.
2. Reticencia al cambio en el empresariado y el personal.
3. Dificultades para llevar a cabo la formación (no es una prioridad empresarial, falta de recursos, dilata la jornada laboral).
4. Desequilibrio a favor de la oferta formativa.

- Fortalezas

1. Progresiva simplificación del uso de las TIC.
2. Las TIC facilitan la formación y la optimización de recursos.
3. Existen contenidos y medios para la formación a través de las TIC, con lo que los esfuerzos se pueden centrar en identificar necesidades.
4. Las TIC como factor de empoderamiento personal.

• Análisis externo

- Amenazas y riesgos

1. Las TIC como barrera en sí mismas (arma de doble filo).
2. Aumento de la brecha digital entre las personas trabajadoras que utilizan las TIC en la empresa y las que no (riesgo de "e-exclusión")
3. Rápido avance de las TIC. Necesidad de formación continua.
4. Masculinización de las empresas, asociada a la incorporación de las TIC.

- Oportunidades

1. Las TIC eliminan las barreras de acceso a la formación y a la información a las personas con mayores dificultades de acceso.
2. Posibilidad de aumentar y flexibilizar la formación.
3. Nuevos perfiles profesionales y puesta en valor del currículum oculto.
4. El teletrabajo como medio para fijar a la población en el medio rural.



Favorecer la adaptabilidad de las personas trabajadoras

Estrategias para la digitalización de las personas trabajadoras



1. Itinerarios formativos individualizados

La formación para la adaptabilidad de las empresas debe ser a medida, individualizada, basada en un **análisis previo de necesidades** y, en la mayoría de las ocasiones, diseñada en función del puesto de trabajo y sector.

La teleformación es un instrumento irremplazable para el desarrollo de planes individualizados de formación. Permite adaptar las acciones a cada perfil por combinación de sus múltiples recursos.

No se pueden diseñar programas formativos para un colectivo laboral homogéneo, porque no existe. Hay que adaptar las TIC a la diversidad sociolaboral. Los contenidos están ahí –la oferta es amplia- y sólo hay que adecuarlos.

2. Visibilizar el currículum oculto

Además de la adquisición de nuevas competencias, es importante visibilizar las ya existentes, especialmente en el caso de las competencias TIC, adquiridas, a menudo, de forma autodidacta.

Para ello, se deben desarrollar estrategias de validación y certificación de “e-competencias”, que saquen a la luz el **currículum oculto** de un número relevante de trabajadores y trabajadoras.

Estas estrategias deben permitir tanto medir como visibilizar la mejora, a través del reconocimiento.

3. Observatorio de Empleo y Tecnología

Parece conveniente impulsar la figura del Observatorio de Empleo y Tecnología, que detecte carencias y riesgos de “e-exclusión” y analice la evolución de las necesidades formativas originadas por la incorporación de las TIC al entorno productivo y de gestión de la empresa.

Asimismo, este observatorio velaría por la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el uso y adaptación a las TIC y en el acceso al trabajo.

Conclusiones generales

Conclusiones



Gran parte de la ciudadanía y de las empresas españolas, especialmente aquellas de menor dimensión, no perciben con nitidez las ventajas que aportan las TIC en la vida diaria, laboral y empresarial, ni el valor de las habilidades en esta materia para disfrutar de mejores servicios tanto públicos (sanidad, educación, atención ciudadana, etc.) como privados (comercio electrónico, ocio digital, etc.).

No se ha asumido suficientemente la trascendencia que la capacitación en materia TIC tiene para el estilo de vida, la productividad y la empleabilidad de las futuras generaciones. No existe sentimiento de "infoexclusión" -marginación respecto de la Sociedad de la Información-, como lo hay con la necesidad de los estudios elementales.

Numerosos informes y referencias indican que las Tecnologías de la Información aumentan la productividad de la fuerza laboral y, consecuentemente, la competitividad de la empresa. Su correcto uso permite que el trabajo se realice de forma más rápida, segura y eficiente.

Sólo hay que pensar en una persona que utiliza un ordenador para enviar correos electrónicos, procesar textos y hacer cálculos. Sin el PC, es necesario utilizar hasta tres elementos distintos no relacionados entre sí para poder ejecutar estas tareas: el fax, la máquina de escribir, y la calculadora.

La dificultad de este análisis estriba en cuantificar el aumento de la productividad en la función del uso de las TIC.

A continuación recogemos, a modo de resumen, el resultado conjunto del análisis realizado.

Resumen DAFO

28

• Análisis interno

Debilidades

- Predominio de empresas de reducido tamaño, escasamente diversificadas y poco adaptadas al uso de las TIC.
- Desconocimiento de las TIC y de su utilidad (empresas y entidades prescriptoras).
- Falta de estrategia por parte de las empresas, que todavía perciben la inversión en TIC como un gasto.
- Reticencia al cambio (empresas, personas trabajadoras). Barreras psicológicas.
- Desconfianza: hacia internet, hacia las empresas proveedoras de tecnologías ...
- Dificultades para la formación (escasez de tiempo y recursos).
- Desfase entre las políticas regionales y la aplicación a las microempresas.
- Oferta formativa no adecuada a la demanda.
- Exceso de información generalista y falta de información selectiva y estructurada.

Fortalezas

- Población sensibilizada sobre la importancia de su incorporación a la SI.
- Potencial de internet como portal de negocio.
- Relevo generacional: nuevas generaciones más acostumbradas al uso de las TIC. Mujeres y jóvenes como agentes de modernización.
- Ayuda e impulso de las administraciones públicas y entidades privadas a las TIC.
- Simplificación del uso de las TIC.
- Existencia de recursos para la formación.
- TIC como factor de empoderamiento de las personas más alejadas.

• Análisis externo

Amenazas

- Ampliación del mercado (globalización). El bajo desarrollo tecnológico no permite competir.
- Aumento de la brecha digital (entorno rural, empresas que no incorporan las TIC, personal que no se adapta) y riesgo de "e-exclusión".
- Disminución de las ayudas europeas con la nueva entrada en Europa de los países del Este.
- Incremento de la desconfianza (malas prácticas de empresas proveedoras de tecnología, servicios mal diseñados, abuso del lenguaje tecnológico ...).
- Rápido avance de las TIC.
- Infraestructuras deficientes (falta de conectividad en las zonas rurales).
- Las TIC como barrera en sí mismas.
- Masculinización de la tecnología.

Oportunidades

- Las administraciones públicas y asociaciones empresariales como elemento tractor.
- Mejorar los sistemas de gestión empresarial.
- Universalización de servicios avanzados a empresas.
- Utilización de las TIC para romper con las barreras.
- Aumentar las opciones formativas y la personalización de itinerarios.
- Desarrollo de nuevos perfiles profesionales y puesta en valor del currículo oculto.
- Utilización del teletrabajo como medio para fijar a la población en el medio rural.

Estrategias globales

Concienciación del entorno empresarial.

Trabajar en colaboración con todas las entidades prescriptoras del entorno empresarial.

Divulgar las ventajas de las TIC y los riesgos de su no incorporación.

Vencer la desconfianza, a partir de la creación de instrumentos/herramientas muy básicos y adaptados por sectores y a la microempresa, que permitan a las empresas ver su utilidad, y de la demostración de los beneficios a corto plazo.

Actuaciones ejemplarizantes de la Administración Pública: creación de modelos de actuación, aumento de servicios electrónicos y, en definitiva, generación de la necesidad de utilización de las TIC por parte de empresas y ciudadanía.

Acompañamiento a la empresa en el proceso de adaptación, a través de un enfoque de proximidad. Sensibilizar al empresario para ser tractor de su personal.

Fomentar la **propagación de resultados**.

Desarrollar **itinerarios formativos individualizados**, acordes a las necesidades de cada persona.

Vencer la resistencia al cambio, evitando excluir a las personas en situación de desigualdad.

Fomentar el empoderamiento.

Validar y hacer visibles las “e-competencias”.

Vigilar la relación entre las TIC y el empleo, para **prevenir efectos indeseados** para los colectivos con más riesgo de exclusión.



Asignación prevista de ámbitos de aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en los proyectos del Eje 3 (*)



	Proyecto y Agrupación de Desarrollo										
	A. G. Metal - A. D. 130	ADAPNA - A. D. 365	ADAPT I+D - A. D. 450	ADAPT TIME - A. D. 487	Adaptabilidad Forestal XXI - A. D. 170	Adaptación y Gestión Social del Cambio en Cantabria - A. D. 209	ADAPATATE-C - A. D. 252	ADAPTATIC.CLM - A. D. 281	ÁNCORA - A. D. 153	CALIDEM - Calidad del empleo: formación, adaptación, organización y conciliación - A. D. 85	COMURBANO - A. D. 386
Adaptación de las empresas											
Nuevas formas de trabajo								X			
Gestión del conocimiento		X									
Nuevos canales de comunicación - Networking		X						X			X
Estrategias de comercialización mediante el uso de las TIC				X							X
Fomento de la competitividad		X					X	X	X	X	
Flexibilización del trabajo		X	X	X							
Gestión del cambio tecnológico				X		X	X	X		X	X
Intervención de entidades prescriptoras											
Implicación del entorno empresarial	X	X			X						
Reducción de la brecha digital											
Inclusión de las TIC en la estrategia de empresa				X							
Acercamiento de las TIC a las empresas		X	X	X	X			X			
Enfoque sectorial	X		X	X	X	X				X	X
Diseminación de resultados			X		X			X	X	X	X
Adaptación de las personas trabajadoras											
Las TIC como elemento clave de la adaptabilidad de los/as trabajadores/as		X	X	X	X		X	X	X	X	X
Estrategias para la digitalización de los RRHH		X	X	X			X	X	X	X	X
Barreras a la adaptación				X							
Enfoque de género -	X		X	X	X			X		X	
Teleformación			X				X			X	X
Validación y certificación de e-competencias											

(*) La distribución que se señala es sólo una propuesta de los tópicos que se desarrollarán en un futuro y, en ningún caso, es vinculante para las AD y sus proyectos.

DELOA - EQUAL II - A. D. 322	E-MICRO - A. D. 315	EQUAL-IA - A. D. 221	EQUIBAL - A. D. 183	ESPIRAL - A. D. 334	FENIX - A. D. 456	IMPAC-TEM Vallés - A. D. 240	INNOV@RURAL - A. D. 94	Innovación y desarrollo de empresas agroalimentarias (IDEA) - A. D. 244	León Núcleo de Futuro - A. D. 452	MERCURIO - A. D. 222	MIKROGUNE.A. Un espacio para las microempresas - A. D. 249	MULTIPLIC@ - A. D. 223	NEXUS REDE - A. D. 332	PROGRESA - A. D. 253	Recursos Humanos y Patrimonio - A. D. 408	RESSORT - A. D. 425	RSE.COOP - A. D. 165	SAGITAL - A. D. 323	Sector Pesquero y Adaptabilidad - A. D. 596	SELPIME.SOR - A. D. 96	SNE Hacia una agricultura empresarial - A. D. 515	VINQUAL - A. D. 304
						X						X	X					X	X			X
X	X	X				X	X				X			X	X		X			X	X	X
X	X									X		X						X				
			X	X		X			X		X			X								
X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X								X
	X	X	X	X			X			X	X	X			X							X
	X						X					X										X
X	X	X	X		X			X	X	X	X	X			X			X		X	X	X
X	X			X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X		X	X
	X			X			X	X				X	X		X	X					X	X
				X								X				X						X

eQual

