

Impacto de la

DIGITALIZACIÓN

en las personas

seres

fundación sociedad
y empresa responsable



ÍNDICE

Repensando la Transformación digital de las organizaciones	pág. 3
Digitalización y Equidad Digital para conectar el planeta	pág. 5
1_ Introducción	pág. 7
2_ El impacto de la digitalización en nuestra sociedad	pág. 9
2.1_ Impactos de las transformación digital	pág. 9
2.2_ Brechas que provoca la transformación digital	pág. 16
2.2.1_ Brecha en competencias. Skills y capacidades digitales	pág. 17
Caso “HP y su apuesta por una enseñanza digital e innovadora que dé respuesta a las necesidades del futuro”	pág. 26
3_ Los mayores de 45 años y la brecha digital	pág. 29
3.1_ Edad, capacidades y habilidades diferenciales	pág. 32
3.2_ Edad y discriminación por estereotipos	pág. 36
3.3_ Edad y capacidades para la digitalización	pág. 38
3.4_ Necesidad de un cambio en el paradigma de la empleabilidad y la formación continua	pág. 43
4_ El teletrabajo y la España Vacía	pág. 49
4.1_ El fenómeno de la despoblación, tendencias y condicionantes	pág. 49
4.2_ La generalización del teletrabajo durante la pandemia	pág. 52
4.3_ Estrategias para la España Vacía	pág. 64
4.4_ Conclusiones. Qué papel puede jugar el teletrabajo para el desarrollo de la España Vacía	pág. 72
5_ Fondos para la digitalización. Una oportunidad para acelerar procesos de transformación	pág. 79
6_ Conclusiones. Plan de medidas para la inclusión digital	pág. 86
ANEXO_ Bibliografía	pág. 90

REPENSANDO LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS ORGANIZACIONES



FERNANDO RUIZ

Presidente de la Fundación SERES

El 2020 quedará marcado en la historia como el año en el que la transformación digital se convirtió en una realidad por obligación. La crisis provocada por la COVID-19 fue la causa y razón de que la transformación digital de las empresas y, cómo no, de los ciudadanos se impusiera, además, en tiempo récord. El 59% de la población mundial tiene acceso a internet, con 4.570 millones de usuarios activos. De esas personas, 4.200 millones están activas en dispositivos móviles. A nivel global se experimentó un avance equivalente a cinco años de adopción digital por parte de los consumidores y los negocios en un lapso de tan solo ocho semanas. El mundo de la reconstrucción post pandemia tendrá el reto de enfocarse en cuatro áreas estratégicas: recuperar ingresos, reconstruir operaciones, repensar la organización y acelerar la adopción de soluciones digitales.

En julio de 2020 el Consejo Europeo aprobó el mayor plan de estímulos en la historia del continente: el 'NextGenerationEU', dotado con 750.000 millones de euros. Una batería de ayudas para paliar los devastadores efectos de la crisis provocada por la pandemia. Este plan nació con la pretensión de impulsar y acelerar una transformación socioeconómica hacia sociedades más sostenibles y digitalizadas.

Casi el 90% de este paquete de estímulos, 672.500 millones de euros, lo compone el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia, destinado a apoyar la inversión y promover reformas en los Estados miembros para transformar sus economías de una forma duradera. Para la UE, salir de esta crisis es una gran oportunidad para poner en valor las prioridades relacionadas con la sostenibilidad y competencias digitales. Asumir estos retos es necesario para abordar nuestra actividad en una sociedad que va a exigir a las empresas corresponsabilidad, respuestas y decisiones convincentes.

Asuntos que ponen inevitablemente a las personas en el centro del debate, tales como el empleo, la digitalización inclusiva, la brecha educativa o las capacidades digitales (en términos de la alfabetización digital para una gran parte de la población), son temas que están conectados con la innovación y la competitividad de las empresas.

Sin duda, una de las cuestiones que ha puesto de relieve la COVID-19 ha sido la necesidad de contar con capacidades tecnológicas suficientes para contar con perfiles adaptados al nuevo entorno y con gran celeridad contar también con tecnología suficiente que permitiera trasladar las aulas al hogar. De hecho, según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el 93% de los

alumnos españoles entre 10 y 15 años puede acceder a internet. De la misma forma, se ha prestado especial atención a la conectividad y otros servicios digitales esenciales, no solo como tecnologías transversales, sino que se muestran más como bienes comunes, especialmente en zonas rurales y despobladas.

Esta transformación digital ha acelerado las desigualdades y brechas en el talento de las compañías, tanto en los casos de perfiles que no se adaptaban a las nuevas necesidades como aquellos que no contaban con las habilidades digitales necesarias requeridas.

Por este motivo, en SERES insistimos en defender el valor compartido como elemento estratégico indispensable en las organizaciones para transformar la realidad empresarial y conseguir una sociedad mejor. Los problemas sociales a los que nos enfrentamos exigen la intervención de todos los actores sociales y las empresas han demostrado que son una pieza fundamental para abrazar ese cambio e implementar nuevos modelos. Solo de esta forma podremos dibujar un futuro empresarial que asegure la responsabilidad y la inclusión social como ejes sobre los que está vertebrada la tecnología, al servicio y beneficio de la sociedad.

Precisamente para garantizar esa conexión entre progreso social y económico, desde la fundación defendemos, en clave de valor compartido, la suma del valor social y del valor empresarial. Es importante generar impacto social positivo al mismo tiempo que se produce un impacto económico. Por esta razón quiero agradecer la participación de HP en la elaboración de este informe, que pone sobre la mesa los principales retos a los que nos enfrentamos en un momento como éste, en el que se están repensando las organizaciones y las soluciones digitales y su relación con las personas.

DIGITALIZACIÓN Y EQUIDAD DIGITAL PARA CONECTAR EL PLANETA



HELENA HERRERO

Presidente de HP para la región sur de Europa

El mundo ha cambiado tanto y tan rápido desde 2020, que debemos esforzarnos para situarnos mentalmente en cómo eran nuestras vidas en 2019. Pero vale la pena hacer ese viaje y poner en perspectiva la gran transformación que hemos experimentado como sociedad y como planeta en tan poco tiempo. Si en junio de 2019, hablábamos del duodécimo triunfo de Rafael Nadal en Roland Garros, de si la bóveda de Nôtre Dame de París aguantaría en pie y especulábamos sobre las consecuencias del inminente Brexit. Este mes de junio, ponemos la mirada en el Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI) en el que se alertaba de que la mitad de la población española seguía careciendo de las competencias digitales básicas y de que sólo un 32% contaba con competencias digitales por encima de ese nivel.

Si nos detenemos en esa foto fija de aquel lejano junio de 2019, nos encontramos con que un 50% de la población española carecía de la capacidad para localizar, recuperar, almacenar, organizar y analizar información digital y evaluar su relevancia. Tampoco para comunicarse, colaborar, interactuar y participar en equipos y redes o para crear, configurar, ampliar y editar contenido digital. Los porcentajes bajaban del 50% cuando se analizaba la capacidad para mantener proteger dispositivos, datos personales y privacidad en entornos digitales. Sobre este escenario, muy pocos meses después, irrumpiría la COVID-19.

De la noche a la mañana -literalmente-, gobiernos, empresas y ciudadanos tuvieron que hacer un enorme esfuerzo para conseguir normalizar en la medida de lo posible, sus procesos y seguir funcionando. La digitalización se convirtió entonces en la tabla de salvación a la que todos querían subir, pero que muchos no podían o sabían. En un primer momento, el mayor reto se centró en la gestión del trabajo en remoto: muchos profesionales ni siquiera contaban con el equipamiento adecuado para trabajar desde su hogar. La venta de dispositivos vinculados a la movilidad -como los ordenadores portátiles- y las impresoras se incrementaron exponencialmente durante el periodo de confinamiento. Un estudio elaborado por HP sobre la Evolución de la Fuerza Laboral revela que dos de cada tres empleados en todo el mundo tuvieron que comprar o actualizar sus propios dispositivos para adaptarse a trabajar desde casa.

Y es que, los largos meses de confinamiento se encargaron de dar forma a nuevas maneras de trabajar. La vida laboral se inmiscuyó en la personal provocando, según muchos estudios, un gran incremento de las horas dedicadas al trabajo. De repente, la formación digital, las redes e infraestructuras, la organización de la jornada, los espacios de trabajo ordenados, la comodidad y la ergonomía se incorporaban a la conversación de muchas empresas. El hecho de que el 69% de los directivos de nuestro país asegure haber tenido que realizar algún tipo de transformación

digital como respuesta a la COVID-19, ofrece una idea de cuál era la situación de partida. Sin duda, hemos tenido que aprender a un ritmo vertiginoso, y lo seguimos haciendo.

En el entorno privado también se ha visto impactado por una serie de cambios que los expertos vaticinaban que tardarían años en llegar, y que se han materializado en apenas meses. Nuestros patrones de consumo, formas de comunicarnos, ocio y aprendizaje tienen ya un alto componente digital. Y es en este punto donde desde HP nos hemos comprometido para estar más vigilantes que nunca. Las desigualdades en el entorno digital están hoy en su punto más álgido: 463 millones de estudiantes en todo el mundo no pudieron acceder a la enseñanza a distancia en los peores meses de la pandemia. No debemos permitir que la brecha digital suponga una merma respecto a la oportunidad de acceder a recursos educativos, sanitarios o al empleo que muchas personas necesitan para poder prosperar en su vida diaria.

Por ello, y alineados con este informe de SERES en el que hemos colaborado y mirando el impacto que tendrá la digitalización en la sociedad y en las personas en el futuro, desde HP pretendemos llevar la equidad digital de 150 millones de personas en todo el planeta en 2030 a través de nuestro programa HP PATH (Partnership and Technology for Humanity). Queremos evitar la desigualdad digital y fomentar la conexión entre personas de todo el mundo y su interacción allá donde se encuentren y transformar este momento de gran dificultad en una oportunidad para hacer las cosas de otra manera, apoyándonos en la tecnología y trabajando para que nadie se quede atrás.

1_ INTRODUCCIÓN

En este año de pandemia, muchas son las cosas que han cambiado, al margen de las consecuencias sanitarias de la COVID-19: la adaptación forzosa de nuestro modelo relacional y de nuestros hábitos y costumbres, un cambio radical en los modelos de trabajo, provocado por el trabajo en remoto, y el impulso decidido de Europa hacia la transformación digital y ecológica, como medio necesario para poder salir lo antes posible de la crisis económica más grave de los últimos 100 años.

Con este escenario, y ante la llegada de un paquete de ayudas directas a nuestra economía, 140.000 millones de euros, procedentes de los nuevos fondos europeos y del Next Generation y vinculados a las necesarias reformas y proyectos de inversión que garanticen una Europa más resiliente, digital y ecológica, nos planteamos el impacto que la digitalización pueda tener en las personas y nuestra sociedad.

Analizar las oportunidades que ofrece la digitalización, pero también los riesgos o retos que estos cambios pueden tener en nuestro entorno, si no se produce una adaptación y asunción digital por parte de todas las personas y en igualdad de condiciones, nos parecía obligado, dadas las actuales circunstancias. Las brechas de acceso, uso y aprendizaje de las tecnologías digitales pueden generar importantes inequidades y despertar nuevas formas de exclusión. ¿Hasta qué punto estamos preparados para apoyar y ayudar a las personas en los tránsitos necesarios hacia esta nueva sociedad digital?

Con este motivo, acordamos con HP la realización de este estudio “Impacto de la Digitalización en las personas”, investigación cuyo objetivo es **ser una herramienta de análisis y debate sobre los efectos que la digitalización está provocando en la integración social, laboral y territorial de nuestra sociedad**, y centrar el análisis en cuatro puntos principales:

- Las **barreras y dificultades** que las personas pueden encontrarse en los procesos de digitalización, y las **nuevas competencias y skills** que se espera deban adquirir, para mantenerse activas e incluidas en el nuevo modelo económico y social.
- Las alternativas y tendencias de impacto positivo que la digitalización puede ofrecer, para impulsar la repoblación de la España Vacía, como son **el teletrabajo** y su impacto en la movilidad geográfica en el empleo.
- El **impacto que los procesos de digitalización tendrán en el colectivo de mayores, específicamente personas sénior, que superan los 45 años**. Hasta qué punto la edad puede ser un factor de exclusión, y qué conflictos pueden generarse para la integración digital y como consecuencia, la integración laboral y social.
- Por último, nos emplazamos a **analizar el fondo de reconstrucción y resiliencia Next Generation, así como el Plan Nacional de Recuperación, Transformación y Resiliencia, Plan España Puede, junto con la Agenda Digital 2020**, para identificar las medidas que dichos fondos están planteando vinculadas con las personas, con su formación, re-qualificación, reubicación y capacitación, analizando principalmente las medidas y recursos disponibles para proteger de los impactos negativos y posibles riesgos de exclusión digital.

Por otro lado, Fundación SERES pretende con este informe **reflexionar sobre los retos de la digitalización** para las personas, y orientar a las **empresas e instituciones** a dedicar **recursos y políticas hacia la consecución de la digitalización con un impacto positivo para las personas.**

Este estudio, realizado por Fundación SERES bajo la dirección técnica de Ana Andueza y el patrocinio de HP, planteará, por tanto, **conclusiones y recomendaciones** con el objetivo de orientar las políticas y las líneas de actuación de las empresas, hacia una inclusión digital que permita reducir las brechas en la formación, en el empleo, y ofrecer oportunidades digitales a todo tipo de colectivos, independientemente de su origen, sexo, edad o situación socioeconómica.

2_ EL IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN EN NUESTRA SOCIEDAD

La revolución digital está transformando la economía y la sociedad en todo el planeta. La conectividad, el acceso a conocimiento en tiempo real, las nuevas formas de trabajo y los sectores emergentes de esta nueva economía, están afectando a las personas en el día a día, transformando sus hábitos diarios, la manera en la que viven y se relacionan, la forma en la que trabajan, se divierten, se informan o adquieren conocimiento.

La sociedad en su conjunto está avanzando en el uso de las tecnologías digitales de manera decidida, y no solo las generaciones de nativos digitales, sino todo tipo de colectivos que abrazan la tecnología por los efectos positivos que les genera. Si reflexionamos un poco, el ecosistema de soluciones digitales se ha ido incorporando a nuestras rutinas de una manera natural, y está produciendo una transformación profunda de nuestra manera de comportarnos, de vivir y de relacionarnos, con un impacto positivo en la calidad de vida, pero también con ciertas amenazas de exclusión.

2.1_ Impactos de la transformación digital



PATRONES DE COMPORTAMIENTO DE LOS CONSUMIDORES



MODELOS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO



MODELOS DE APRENDIZAJE



FORMAS DE RELACIONARNOS



CONEXIÓN ENTRE TERRITORIOS



SECTORES DIGITALES



FORMAS DE OCIO

NUEVOS PATRONES DE COMPORTAMIENTO DE LOS CONSUMIDORES

La generalización de las plataformas de compra por internet o marketplaces digitales, permite disponer de información y de servicios que ahorran tiempo y que, además, facilitan el acceso a productos y servicios a precios competitivos. El ahorro en tiempo permite poder dedicar ese sobrante a la familia y al ocio mejorando la calidad de vida. Según Deloitte, “Un consumidor medio que compre o haga uso de los servicios digitales puede ahorrar 14 horas al mes evitando desplazamientos y tiempos de espera”¹.

NUEVOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

La mayor ubicuidad que permiten los dispositivos móviles (trabajo en cualquier lugar, desde cualquier dispositivo o en cualquier momento), ha favorecido la generalización de políticas de flexibilidad horaria en las empresas y la disponibilidad de más horas para actividades personales. Según la misma fuente de Deloitte, “una persona que teletrabaje un día a la semana puede ahorrar 4 horas al mes en desplazamiento a su lugar de trabajo”, aunque también pueden producirse efectos contrarios, un aumento de las horas efectivas de trabajo por la falta de desconexión digital.

NUEVOS MODELOS DE APRENDIZAJE

El e-learning y el acceso a todo tipo de contenidos formativos, certificados o no, disponibles en la red a precios asequibles, puede favorecer la adquisición de conocimiento y competencias, la recualificación y la formación continua en el puesto de trabajo, así como la mayor accesibilidad a la formación a lo largo de la vida. La pandemia nos ha mostrado las ventajas de estas herramientas, pero también las dificultades para algunos colectivos no habituados a la formación y mucho menos a los dispositivos electrónicos y el acceso a internet.

NUEVAS FORMAS DE RELACIONARNOS

La manera de conectarnos y de hacer vida social está cambiando y la pandemia las ha impulsado. Las videollamadas, han transformado el modo de comunicarnos, y han sido una herramienta clave para mantener lazos sociales durante la pandemia. El mantenernos accesibles, de manera ubicua y continua, nos permite evitar situaciones de soledad o aislamiento. El desarrollo de aplicaciones online para todo tipo de prestaciones y servicios (teleasistencia, telemedicina, e-commerce, etc), permitirá disponer de servicios en el hogar sin necesidad de desplazamiento, garantizando la conexión persona a persona. Por el contrario, aquellas personas que no dispongan de capacidades digitales básicas para conectarse por estos medios, podrán verse más aisladas y excluidas de estos modelos de servicio.

¹ Informe Deloitte. El impacto de la digitalización en España 2019

MAYOR CONEXIÓN ENTRE TERRITORIOS

La conexión entre núcleos urbanos y rurales está cambiando, las barreras físicas están dando paso a las pasarelas digitales, la conectividad digital favorecerá la conexión entre territorios y la posibilidad de establecer proyectos empresariales y personales en lugares alejados de los núcleos urbanos.

NUEVOS SECTORES DIGITALES

El desarrollo de plataformas tecnológicas en internet, el avance de la implantación de tecnologías 4.0 como el IoT (internet of things), cloud computing, IA (inteligencia artificial), big data, blockchain, el desarrollo de aplicaciones y tecnologías nuevas como el 3D printing, los drones, etc., están dando pie a la generación de nuevos negocios de economía compartida, startups digitales, nuevos servicios y productos que están transformando los negocios tal y como los entendíamos. El impacto en la transformación en los perfiles profesionales y en la generación de nuevos puestos y capacidades, así como nuevos modelos de organización del trabajo, está suponiendo una revolución de nuestro mercado de trabajo.

NUEVAS FORMAS DE OCIO

El acceso a contenidos online, películas, series y programas de televisión, así como a formatos de videojuegos, e-sports, etc. está modificando las rutinas diarias. “En España una persona dedica más de 10 horas a la semana a ver series y películas online, y una media de 6,2 horas a la semana a jugar con videojuegos” según el estudio de Deloitte. Las tecnologías como la realidad virtual y realidad aumentada con entornos cada vez más digitalizados ofrecerán nuevas formas de entretenimiento en el hogar.

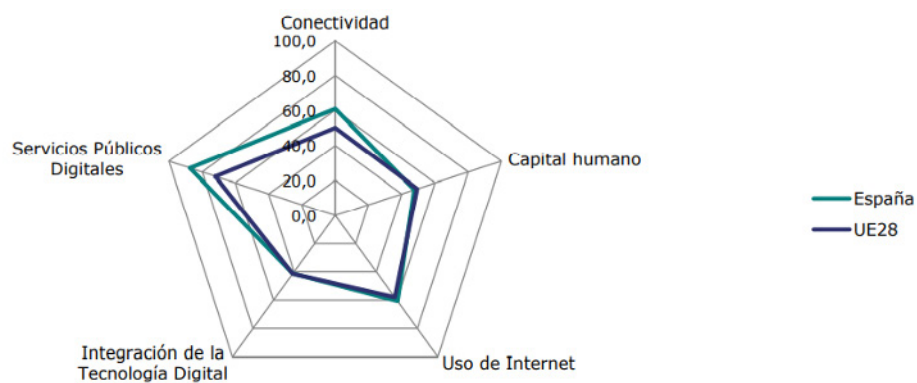
Para aprovechar al máximo las tecnologías, nuestra economía debe caminar igual que las economías de nuestro entorno, en un proceso de transformación digital.

En 2020, España ocupaba el puesto undécimo de los veintiocho Estados miembros de la UE en el índice global DESI². El nuevo cálculo realizado en 2020 mejoraba la puntuación de España, pasando de 53,6 en 2019 a 57,5, pero empeorando en un puesto.

² El índice de Economía y Sociedad Digital DESI, muestra el grado de competitividad de los Estados Miembros en los relativo a la Economía y Sociedad Digital, está compuesto por 37 indicadores. La Comisión Europea publicó el 12 de junio de 2020 los últimos datos DESI.

Situación España vs UE 28 en los componentes del índice DESI 2020

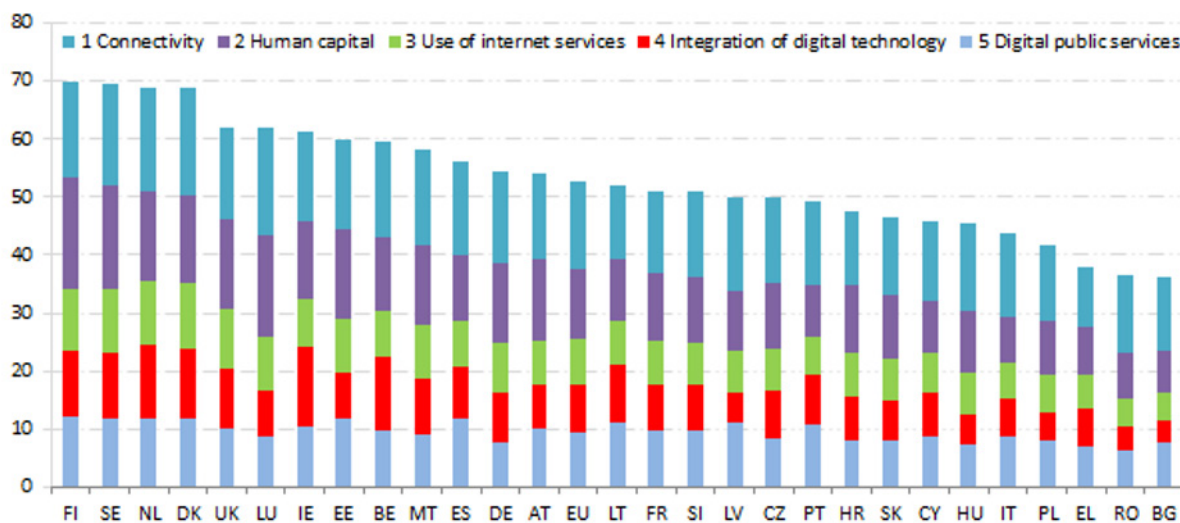
ÁREAS	2020			2019		
	ESPAÑA	UE28		ESPAÑA	UE28	
	RANKING	PUNTUACIÓN	PUNTUACIÓN	RANKING	PUNTUACIÓN	PUNTUACIÓN
Conectividad	5	60,8	50,1	5	55,4	44,7
Capital humano	16	47,6	49,3	17	44,5	47,9
Uso de Internet	11	60,8	58,0	13	55,1	55,0
Integración de la Tecnología Digital	13	41,2	41,4	12	41,3	39,8
Servicios Públicos Digitales	2	87,3	72,0	4	80,9	67,0
DESI	11	57,5	52,6	10	53,6	49,4



Fuente: Ontsi, Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. Dossier de indicadores del Índice de Economía y Sociedad Digital. Julio 2020

La transformación digital en España muestra avances en algunos aspectos como la conectividad y el desarrollo de servicios públicos digitales, y ciertas carencias en otros, con una valoración media en el indicador DESI (57,5) similar a la media de la UE (52,6) pero alejada de los países de cabecera, Finlandia, Suecia, Holanda, Dinamarca, Reino Unido, Luxemburgo, o Irlanda.

Economía Digital e Índice Social (DESI) Ranking 2019



Fuente: Digital Economy and Society Index, 2019

COMO CONCLUSIONES GENERALES CABE DESTACAR:

1. De acuerdo con los resultados del índice, España mejora en tres dimensiones:

- Servicios públicos digitales:** En 2020, España se sitúa en la segunda posición para esta categoría, superada únicamente por Estonia y con un resultado muy superior a la media europea.
- Disponibilidad datos abiertos.** España destaca especialmente en este indicador, con una puntuación del 90% frente a la puntuación media en Europa (66%). El buen resultado de España muestra la existencia de una elevada interacción electrónica entre las administraciones públicas y los ciudadanos.
- Un uso generalizado y por defecto de la estrategia digital,** el 82% de los usuarios que presentan formularios lo hacen a través de la administración electrónica, frente al 67% de los europeos.
- El número de trámites administrativos online vinculados con principales eventos de la vida** es también superior a la media, con una puntuación de 96% frente a 90% de la media europea.
- Los servicios públicos digitales para empresas** obtienen también un resultado elevado, 93% frente a 88% de media de la UE.

- **Capital Humano:** España mejora en una posición y se sitúa en el puesto 16, aunque seguimos un puesto por detrás de la media europea.
 - En lo relativo a especialización digital, España se encuentra mejor posicionada en **competencias digitales superiores al nivel básico**, el 36% de la población tiene este tipo de competencias avanzadas, frente al 33% de la UE.
 - Sin embargo, en las **competencias digitales de nivel básico**, la proporción de españoles (57%) es ligeramente inferior a la media de la Unión Europea (58%).
 - También es inferior el porcentaje de españoles con **conocimientos de software de, al menos nivel básico**, el 59% frente al 61% de la Unión Europea.
 - En cuanto a la formación, se incrementa el **número de titulados en TIC**, hasta el 4%, superando la media europea del 3,6%.
 - Respecto a los **trabajadores especialistas en TIC**, también se incrementa respecto del año anterior hasta el 3,2%, pero sigue estando por debajo de la media de la Unión Europea, que se sitúa en el 3,9%.
 - Lo mismo ocurre con las **mujeres trabajadoras especialistas en TIC**, que suponen el 1,1% del total de empleo femenino, frente al 1,4% en el caso de la media de la Unión Europea.
- **Uso de servicios de internet:** mejora en dos puestos pasando al puesto 11. El 88% de los ciudadanos usan Internet regularmente, por encima del 85% de la media de la UE.
 - Se ha reducido en 5 puntos el porcentaje de individuos que nunca han accedido a Internet, descendiendo al 8% el porcentaje de este colectivo (frente al 9% de la UE).
 - Las actividades de Internet en las que los españoles están por encima de los europeos son: leer noticias (78% frente al 72% de la media de la UE), escuchar música, jugar a videojuegos (86% frente a 81%), ver vídeos a la carta (39% frente al 31%), hacer videollamadas (61% frente al 60%), o participar en cursos online (16% frente al 11%).
 - Sin embargo, España está por debajo de la Unión Europea en algunas actividades como la banca por internet (60% frente 66%), realización de compras por internet (64% frente a 71%) o venta online (15% frente al 23%).

2. No varía su posición en **Conectividad**, con la quinta posición en el ranking.
 - Destaca en lo que respecta a las **redes de muy alta capacidad**. El 80% de los hogares españoles tienen cobertura de este tipo de redes de fibra óptica, frente al 34% de la media de la UE:
 - En banda ancha fija de al menos 100 Mbps, alcanza el 53% de los hogares españoles frente al 26% de los europeos, ocupando la tercera posición de los 28 Estados miembros.
 - En red fija de muy alta capacidad (VHCN), ocupa la cuarta posición, con 89% de los hogares con este tipo de cobertura, frente al 44% de la media de la UE.
 - España también se encuentra por encima de la media de la UE en cuanto a preparación en **redes 5G**.

3. Empeora en la dimensión de **Integración de la tecnología digital**, perdiendo una posición hasta el puesto 13.
 - España destaca respecto a la media de la UE en los indicadores sobre **intercambio electrónico de datos** (43% frente al 34% de la media de la UE) y uso de redes sociales por las empresas (29% frente a 25%).
 - También se sitúa por encima de la media en el indicador sobre **comercio electrónico** de las pymes: el 19% de las pymes españolas venden online, frente al 18% de las europeas.
 - En cambio, está mal posicionada en el uso que las pymes hacen de la **venta online** respecto a otros países de la UE (7% frente al 8% de la media de la UE), y en el volumen de negocios procedentes de las ventas en línea que es del 9% frente al 11% de la media de la Unión Europea.
 - Respecto a la utilización de **Big Data**, el 11% de las empresas españolas utilizan este tipo de tecnología frente al 12% de la Unión Europea.
 - Además, el 16% de las empresas utilizan servicios de **cloud computing** frente al 18% de la UE.

Como conclusión, el proceso de transformación digital está transformando nuestras vidas y nuestra manera de relacionarnos. Sin embargo, para aprovechar al máximo sus oportunidades se requiere un impulso decidido no solo en infraestructuras y acceso a los servicios digitales, sino a la capacitación de las personas, capacidades básicas y especializadas, así como la integración de las tecnologías en las empresas y nuestro modo de relacionarnos, que nos permitan avanzar en el uso generalizado de internet y en la puesta en marcha de soluciones y productos digitales que nos haga más competitivos.

2.2_ Brechas que provoca la transformación digital

Aunque parece que hay un acuerdo generalizado sobre la oportunidad de aprovechar las nuevas tecnologías y en concreto la digitalización, para el progreso de nuestra sociedad, -tal y como se señala en las motivaciones del plan de recuperación y resiliencia de Europa (Next Generation) o el Plan España Puede,- existen ciertos riesgos para determinados colectivos que pueden quedarse excluidos de la carrera por la digitalización; nos referimos a aquellos con competencias digitales inexistentes o por debajo de las básicas, como pueden ser jóvenes con escasa cualificación, personas mayores, mujeres y personas en zonas rurales.

La pandemia ha puesto de manifiesto la vulnerabilidad de algunos colectivos ante la transformación digital, la dificultad y brecha existente entre los que acceden fácilmente a las tecnologías en cualquier dispositivo móvil (ordenador, tablet, móvil, etc), los que consumen habitualmente contenidos y utilizan internet y sus aplicaciones (usuarios habituales o natos), los que disponen de capacidades digitales innatas, y todos aquellos colectivos que, por el contrario, no disponen de acceso, capacidad o experiencia en el uso de internet. A estos últimos es a quienes debemos dirigirnos para evitar ensanchar la brecha digital y evitar así, nuevas formas de desigualdad social y económica.

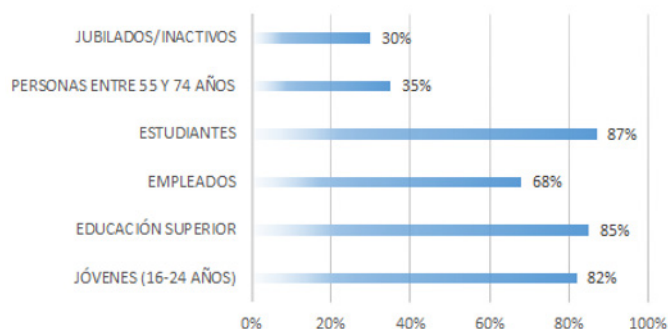
Nos centraremos en este estudio en analizar, en general, las capacidades digitales en España y las competencias necesarias para la reducción de brechas, para luego centrarnos en dos colectivos específicos: el de las personas mayores de 45 años y el colectivo de personas en zonas rurales, en lo que se denomina la España Vacía.

2.2.1_ Brecha en competencias. Skills y capacidades digitales

Según el índice DESI, el 85% de los ciudadanos utilizaban internet en el 2019 y solo el 58% disponía de habilidades digitales básicas. Disponer de conexión a internet no es suficiente para sacar partido de la sociedad digital, se hace necesario desplegar los skills, las capacidades y habilidades básicas que permitan a los individuos participar de manera plena de las oportunidades que ofrece la sociedad digital, para consumir bienes y servicios digitales con garantías, para disponer de un trabajo de calidad en la nueva economía, para aprovechar los servicios disponibles en la red o para desarrollar un proyecto empresarial sostenible.

Estos indicadores están fuertemente influenciados por factores socio-demográficos. ¿Quiénes disponen de capacidades digitales básicas? Según el informe DESI 2020, en Europa está segmentado en estos colectivos principales: los estudiantes, las personas con educación superior y los jóvenes entre 16 y 24 años, que disponen en más del 80% de los casos, de capacidades digitales básicas.

Capacidades digitales básicas

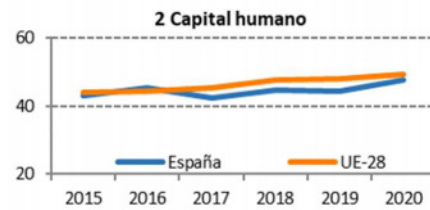


Fuente: Informe DESI 2020

Por el contrario, solo el 35% de las personas de entre 55 y 74 años y el 30% de los jubilados o inactivos poseen capacidades digitales básicas.

Según el informe DESI 2020 para España, los indicadores de capital humano habían mejorado del 2018 al 2019, alcanzando el puesto 16 de la UE y mejorando en todos sus indicadores. Como se comentaba anteriormente, España dispone del 57% de la población con al menos capacidades digitales básicas, el 36% con capacidades digitales por encima del nivel básico y el 59% de los individuos disponiendo de al menos, nociones básicas de software que les permitan la gestión de contenidos.

2 Capital humano	España		UE
	puesto	puntuación	puntuación
DESI 2020	16	47,6	49,3
DESI 2019	17	44,5	47,9
DESI 2018	17	44,9	47,6



	España		UE	
	DESI 2018	DESI 2019	DESI 2020	DESI 2020
	valor	valor	valor	valor
2a1 Competencias digitales, al menos de nivel básico	55 %	55 %	57 %	58 %
% personas	2017	2017	2019	2019
2a2 Competencias digitales por encima del nivel básico	32 %	32 %	36 %	33 %
% personas	2017	2017	2019	2019
2a3 Conocimientos de software, al menos de nivel básico	58 %	58 %	59 %	61 %
% personas	2017	2017	2019	2019
2b1 Especialistas en TIC	3,0 %	2,9 %	3,2 %	3,9 %
% empleo total	2016	2017	2018	2018
2b2 Mujeres especialistas en TIC	1,0 %	1,0 %	1,1 %	1,4 %
% empleo femenino	2016	2017	2018	2018
2b3 Titulados en TIC	4,0 %	3,9 %	4,0 %	3,6 %
% graduados	2015	2016	2017	2017

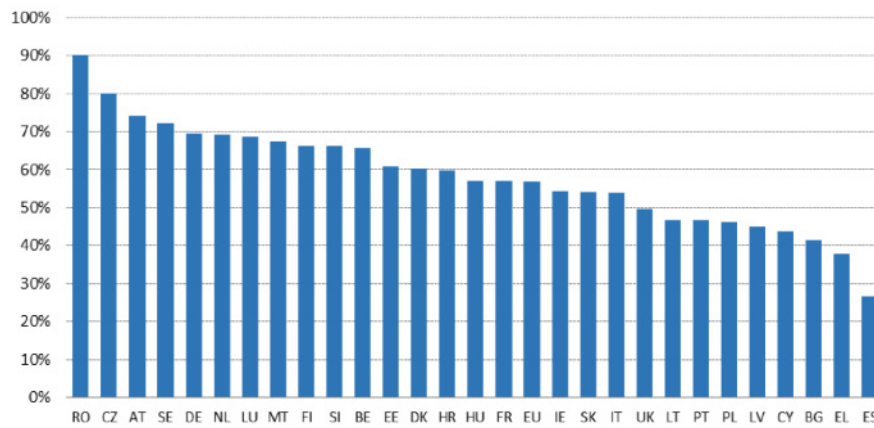
Fuente: DESI 2020 Comisión Europea.

El desarrollo de la digitalización del capital humano en España, por tanto, se encuentra en una situación intermedia, pero por debajo de la media de la UE, también en habilidades para el uso de internet, y por debajo de la media en capacidades avanzadas para el desarrollo digital.

El número de especialistas TIC disponibles en el mercado de trabajo, era del 3,2% sobre el empleo total, frente al 3,9% de media en Europa, y con tasas muy inferiores para las mujeres especialistas TIC que solo suponen el 1,1% del empleo femenino, frente al 1,4% de media en Europa.

La escasez de especialistas TIC en Europa empezaba a ser un problema para las empresas en su proceso de transición digital. El 64% de las grandes empresas y el 56% de las PYMEs europeas que contrataron especialistas en TIC durante 2019, informaron que las vacantes para especialistas TIC son difíciles de cubrir.

Vacantes difíciles de cubrir (% de las empresas que contrataron o intentaron contratar especialistas en TIC, 2019)



Fuente: Eurostat, Community survey on ICT usage and e-commerce in enterprises

En el caso de España, sin embargo, el problema de reclutamiento no parecía tan crítico antes de la pandemia. El porcentaje de empresas que habían reclutado o intentado reclutar especialistas TIC en el 2019 y que encontraba dificultades de contratación no llegaba al 30%, según la encuesta de Eurostat. Quizás este gráfico muestre dos efectos a tener en cuenta para el caso de España, por una parte, el proceso de digitalización en el que nos encontrábamos en el 2019 y que determinaba el volumen de demanda de servicios TIC, y por otro, la disponibilidad en el mercado de dichas capacidades, es decir el volumen de oferta cualificada y preparada.

En cualquier caso, nuestra economía debe nutrirse de personas con skills y conocimientos digitales avanzados, una fuerza de trabajo competente y preparada, especialistas en TICs y nuevas tecnologías, que impulsen el desarrollo de nuevos bienes y servicios digitales y nos posicione en las industrias digitales de futuro.

La adquisición de competencias digitales permitirá a la ciudadanía participar de forma significativa en la sociedad y aprovechar las oportunidades laborales que ofrecen los nuevos sectores digitales y la economía del conocimiento emergente.

Al margen de la necesaria cualificación y reciclaje de profesionales para disponer de una oferta de empleo preparada para las transiciones al mundo digital, nuestra economía debe avanzar más rápido en la necesaria transformación productiva, lo que conlleva un impacto directo también en los puestos de trabajo no digitales.

Según la OCDE en el 2019 se estimaba que el **14% de los trabajadores podían tener en riesgo sus puestos de trabajo** debido a la automatización. Otro **32% sufriría cambios importantes** en sus puestos de trabajo y consecuentemente en las capacidades necesarias para el empleo.

Según el último estudio de investigación de Mckinsey³, realizado para 8 países (Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, China, Francia, Japón, España e India), el necesario cambio o transición de los empleos se estimaba afectaría a 143 millones de empleos en estos países antes de la pandemia, lo que suponía el 21% de su fuerza de trabajo. Después de la pandemia, se estimaba un incremento del 8,6%, hasta 157,8 millones de trabajadores afectados, esto es, el 23 % del empleo.



Fuente: Mckinsey Global Institute. The future of work after COVID

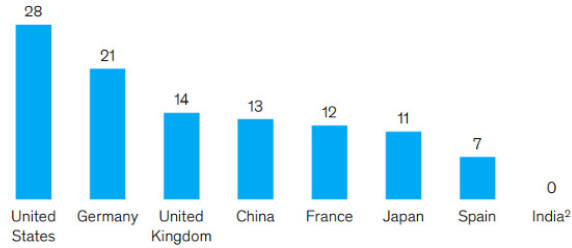
Los países más afectados por el cambio de escenario pre y post COVID son los que más recursos dedican a la digitalización, como son Estados Unidos o Alemania. En el caso de España, los empleos afectados según esta fuente serían 2 millones de personas, el 8% del mercado de trabajo potencial para el 2030.

Siguiendo con esta fuente, la importancia del sector turismo en España y la posición de partida más retrasada respecto al uso del e-commerce, junto con el menor ratio de uso del teletrabajo durante la COVID-19, hace que el escenario post-pandemia prevea solo un incremento del 7% del número de empleos (100.000 trabajadores) que transitarán hacia nuevos modelos más digitalizados y automatizados. Aun así, el impacto será importante.

³ Mckinsey Global Institute. "The future of work after COVID 19"

In the post-COVID-19 scenario, occupation transitions may increase by as much as 25 percent across countries compared to before the pandemic.

Increase in the number of workers needing to change occupation between pre- and post-COVID-19 scenarios by 2030 %



	United States	Germany	United Kingdom	China	France	Japan	Spain	India ²
Occupation transitions in post-COVID-19 scenario, % of 2030 workforce ¹	10	9	8	7	9	9	8	3
Occupation transitions in post-COVID-19 scenario, million ¹	17	4	3	54	2	6	2	18

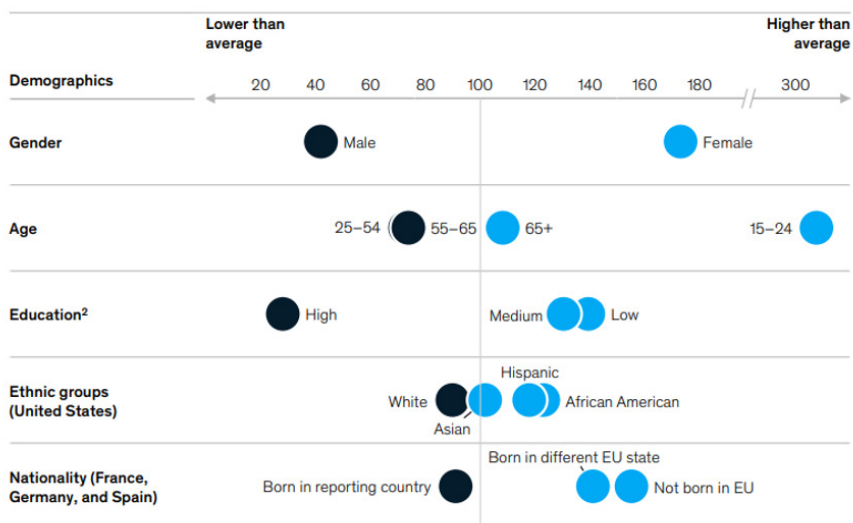
1. Individuals need to transition occupation if they are in an occupation that sees net declining labor demand relative to 2030 baseline. The pre-COVID-19 scenario includes the effects of eight trends: automation, rising incomes, aging populations, increased technology use, climate change, infrastructure investment, rising education levels, and marketization of unpaid work. The post-COVID-19 scenario includes all prepandemic trends as well as accelerated automation, accelerated e-commerce, increased remote work, and reduced business travel.
 2. Job transitions remain flat pre- and postpandemic because of fewer services jobs available into which low-wage construction workers could transition. Excludes transitions among farm workers; if farm jobs are included, transitions fall prepandemic compared to postpandemic as there are fewer transitions to secondary and tertiary sectors.

Source: McKinsey Global Institute analysis

Los trabajadores con baja cualificación, trabajadores mayores o en sectores menos tecnológicos y en puestos susceptibles de automatización y digitalización, así como las mujeres, serán los que más sufran por dichos cambios, a diferencia de los trabajadores de alta cualificación, en sectores y puestos de trabajo tecnológicos o empleos donde la creatividad sea un componente esencial.

Women, young, less-educated workers, ethnic minorities, and immigrants may need to make more occupation transitions after COVID-19.

Estimated percentage increase in number of occupation transitions between pre- and post-COVID-19 Indexed to overall percentage increase=100, weighted average of United States, France, Germany, and Spain



1. Individuals need to transition occupation if they are in an occupation that sees net declining labor demand relative to 2030 baseline. The pre-COVID-19 scenario includes the effects of eight trends: automation, rising incomes, aging populations, increased technology use, climate change, infrastructure investment, rising education levels, and marketization of unpaid work. The post-COVID-19 scenario includes all prepandemic trends as well as accelerated automation, accelerated e-commerce, increased remote work, and reduced business travel.
 2. For US: Low (less than high school), Medium (high school, some college or associate degree), High (Bachelors degree and above); for France, Germany, and Spain: Low (ISCED 0-2, primary and lower secondary), Medium (ISCED 3-4, upper secondary and postsecondary non-tertiary), High (ISCED 5-8, bachelors, masters, and doctoral degree).

Source: National statistics agencies; McKinsey Global Institute analysis

Abordar este desafío de cambio tan profundo y en tan poco tiempo exigirá de soluciones innovadoras y equitativas, desde la perspectiva de las empresas y de los gobiernos. La pandemia ha ayudado a poner en marcha políticas que puedan ayudar a enfrentar la digitalización de una manera más inclusiva. La formación y reciclaje permanente de los profesionales es una de ellas y será crucial para poder reducir el impacto negativo de los cambios.

Sin embargo, son precisamente los colectivos menos cualificados los que reciben menos formación en el trabajo. Según la OCDE, solo el 20% de los trabajadores poco cualificados reciben formación, un 40% menos que los trabajadores de alta cualificación.

Las recomendaciones que plantea la OCDE para avanzar en la preparación de nuestro mercado de trabajo se centran en planificar mejor las necesidades de formación a futuro y adecuar los sistemas formativos para la formación a lo largo de la vida para todo tipo de colectivos:

- **Desarrollo de sistemas de formación continua:** que permitan alinear los planes de formación de los trabajadores con los salarios y con los planes de carrera, así como la posibilidad de avanzar en el desarrollo profesional a través de la evaluación individual de competencias, el mentoring y guía personalizada, así como la transparencia y calidad de los planes de formación adaptados para la consecución de mayor productividad en el trabajo.
- **Desarrollo de herramientas digitales** para el reciclaje y el desarrollo de competencias nuevas. Las herramientas digitales permiten adecuar y personalizar la formación, además de acercar la misma a cada colectivo, facilitando su acceso y reduciendo su coste tanto en diseño como en el tiempo de dedicación y desplazamiento.
- **Certificación de la formación a lo largo de la vida** que permita poner en valor de manera normalizada las competencias que se hayan ido adquiriendo. La formación informal o no formal exige nuevos modelos de certificación, incorporando micro-certificaciones de competencias específicas.
- **Desarrollo de incentivos económicos** a la participación en la formación, modelos como “cuentas o contratos de formación” sobre las que los propios trabajadores puedan tomar decisiones sobre su plan formativo y las competencias y habilidades que desean ir adquiriendo.

Tenemos que ser conscientes de que gran parte de los trabajos para los que se emplearán nuestros jóvenes en un futuro ni siquiera se han identificado hoy en día, lo que dificulta mucho la planificación de la formación. El Parlamento Europeo y la Comisión identificaron 21 nuevas competencias para el trabajo en el entorno digital (Marco Europeo DIGCOMP), que marcan al menos una orientación sobre los conocimientos básicos que se deben desarrollar para el desempeño digital:

Las 21 competencias. Marco DIGCOMP



INFORMACIÓN Y ALFABETIZACIÓN DE DATOS

- Búsqueda, análisis y filtro de datos, información y contenido digital. Se trata de saber gestionar las necesidades de información y de poder hacer un uso creciente de la navegación a través de las fuentes de datos.
- Evaluación de datos, información y contenido digital. Desarrollo de un sentido crítico para poder valorar el grado de credibilidad de las distintas fuentes de información.
- Gestión de datos, información y contenido digital. Es una competencia que hace alusión a la capacidad de organizar y manejar de forma ordenada la información digital.



COMUNICACIÓN Y COLABORACIÓN

- Interacción a través de tecnologías digitales. Los ciudadanos deben ser capaces de interactuar y relacionarse a través de la tecnología, sabiendo en cada momento qué recurso de comunicación es el más adecuado para cada contexto.
- Compartir datos, información y contenidos a través de las tecnologías digitales. Conocer el uso de las herramientas digitales para compartir información.
- Participación en la sociedad a través de las tecnologías digitales. En una sociedad en red el ciudadano debe poder participar en el espacio público a través de herramientas digitales.
- Colaboración con otros individuos e instituciones a través de las tecnologías digitales. Hace referencia al empleo de las herramientas tecnológicas para formar parte y organizar iniciativas colaborativas.
- Netiqueta: Este neologismo está relacionado con la asimilación de los códigos de conducta y comportamiento propios del entorno digital, y con la adaptación en función de la diversidad cultural y generacional de cada contexto.
- Gestionar la identidad digital. La adecuada administración de los perfiles digitales y de la información sobre uno mismo que circula por la red con el objeto de optimizar nuestra reputación online.



CREACIÓN DE CONTENIDO

- Desarrollo de contenido digital. El ciudadano digital debe ser capaz de crear y editar contenido en diferentes soportes y formatos como una forma de expresarse.
 - Integración y reelaboración de contenido digital. Se trata de tener los conocimientos necesarios para modificar, mejorar e integrar información en un medio de conocimiento ya existente, dando lugar a un nuevo contenido original y relevante.
 - Derechos de autor y licencias. Resulta imprescindible incorporar en las competencias digitales el conocimiento sobre los derechos de autor y las licencias de datos relativas a la información ajena y propia.
 - Programación. El saber programar también se considera un conocimiento que toda persona debe tener sin necesidad de que se dedique profesionalmente a la informática.
-



SEGURIDAD

- Protección de dispositivos. Desarrollo de conocimientos sobre protección de los dispositivos y del contenido, y de la consciencia de los riesgos de las redes y ciberamenazas.
- Protección de datos personales y privacidad. Saber usar la información personal con el fin de respetar tanto la privacidad propia como la de los demás usuarios.
- Protección de la salud y el bienestar. Conocer y saber prevenir los riesgos para la salud y el bienestar de los medios digitales.
- Protección del medio ambiente. Consiste en ser consciente del impacto ambiental que implica el uso de las tecnologías digitales.



SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

- Solución de problemas técnicos. Poder identificar problemas técnicos al operar con diferentes dispositivos y usar entornos digitales para resolverlos.
- Identificación de necesidades y respuestas tecnológicas. Capacidad para ajustar y personalizar los entornos digitales en cada caso de uso.
- Usar creativamente las tecnologías digitales. Identificar nuevos usos de la tecnología o soluciones innovadoras a problemas planteados.
- Identificación de lagunas en cuanto a competencias digitales. Ser capaces de descubrir cuáles son las debilidades propias en este ámbito para poder adoptar medidas encaminadas a la mejora continua de las habilidades tecnológicas.

En resumen, la formación y reciclaje, con el fin de cerrar la brecha de la digitalización, al ofrecer a los empleados formación para optimizar su desempeño en sus puestos de trabajo (upskilling) o para reciclarlos en un nuevo puesto (reskilling), junto con el aprendizaje continuo de las personas independientemente de su nivel profesional, capacitación, edad o sexo, deberán incorporarse en las empresas como áreas estratégicas con igual importancia que las inversiones tecnológicas. Para ello, las capacidades que las nuevas tecnologías ofrecen, a través del e-learning, la formación abierta, accesible en múltiples dispositivos y certificada por instituciones público-privadas, acelerará más si cabe la necesaria transformación del mercado de trabajo.

Además de analizar los gaps en competencias y capacidades digitales, también es importante abordar la forma en la que estos se pueden reducir, así como el papel que pueden desempeñar las empresas, en particular las tecnológicas, ante este reto.

Por su ámbito de actuación, estas corporaciones cuentan a menudo con conocimientos y herramientas que, puestos al servicio de la sociedad, pueden contribuir a fomentar la innovación y el desarrollo de modelos adaptados a las nuevas necesidades de una sociedad digitalizada.

Este es el caso de HP que, desde un fuerte compromiso con la educación, promueve desde 2017 el desarrollo de una enseñanza innovadora, basada en el aprendizaje constante y el desarrollo de nuevas capacidades a través del uso de herramientas digitales.

A continuación, se desarrollan las principales herramientas formativas de las que dispone HP, y cómo estas se han ido adaptando a las necesidades de la población incluso en periodos de cambio acelerado, como fue la crisis del Covid 19.

Su experiencia y su compromiso pueden servir como inspiración para otras entidades interesadas en el desarrollo de nuevos modelos educativos adaptados a las necesidades de una sociedad digital.

Caso “HP y su apuesta por una enseñanza digital e innovadora que dé respuesta a las necesidades del futuro”

HP es proveedor líder de soluciones tecnológicas para la formación. Desde hace años, apuesta por una enseñanza innovadora que fomenta la evaluación y el análisis frente a la memorización, con el fin de implicar a los estudiantes y ayudarles a adquirir habilidades que requerirán en el futuro, como el uso de la tecnología, la creatividad, o el pensamiento crítico.

En 2017, anunció el compromiso de facilitar el aprendizaje de más de 100 millones de personas para 2025 mediante el uso de la plataforma de aprendizaje online *HP Online teaching assistant*, la reinención de espacios educativos *Reinvent the Classroom*, o el programa de formación gratuito *HP LIFE* (life-global.org), dirigido a emprendedores, propietarios de negocios y todas aquellas personas con interés en formarse de forma continuada de todo el mundo.

En colaboración con los Embajadores de educación de HP, ofrece formación a educadores en herramientas, competencias digitales y transformación de espacios educativos. Gracias a estos esfuerzos, tan solo en el último año, 5.021 docentes

españoles han optado por seguir formándose, con más de 75 mil horas de formación, 181 mil actividades, 2.000 certificaciones oficiales y muchísimas aulas transformadas gracias al programa *Reinvent the Classroom*.

Contribuyendo a digitalizar la educación durante la pandemia

El compromiso de HP con la educación se vio claramente reflejado durante la crisis provocada por la Covid-19 y la necesaria adaptación de los formatos educativos que esta trajo consigo:

Durante la pandemia, HP puso en marcha un programa de acceso a sus herramientas de educación para facilitar el acceso a alumnos y docentes de los centros menos digitalizados a plataformas de colaboración gratuitas, de forma que todos los alumnos tuvieran las mismas oportunidades de desarrollo educativo, independientemente del grado de digitalización de su centro.

Para ello, puso a disposición de todos los centros educativos sus HP Online *Teaching Assistant* (*Cómo hacer tu clase online con Google y Microsoft* (hp-ota.es), plataformas web de acceso libre y gratuito que permiten a los docentes aprender y evolucionar su forma de dar clases online.

Estas plataformas están disponibles en siete idiomas: inglés, español, francés, alemán, bahasa, coreano y japonés. Incluyen tutoriales para utilizar las herramientas de Google y Microsoft en las clases online, recetas educativas para acompañar a los maestros en el proceso de enseñanza, experiencias, contenido y recursos creativos para fomentar el aprendizaje activo y autónomo de los alumnos, así como reflexiones sobre las metodologías de evaluación desde un planteamiento innovador donde evaluar equivale a evolucionar.

En los primeros 200 días de su puesta en marcha, más de 132.000 profesores se acogieron al proyecto, del que se beneficiaron más de 3,6 millones de alumnos en todo el mundo.

Gracias a la iniciativa, se logró que las clases de estos 3,6 millones de estudiantes no pararan durante la pandemia: En un contexto de digitalización acelerada, en el que muchos centros y docentes tuvieron que aprender desde cero, las plataformas de HP les simplificaron el acceso a tutoriales efectivos y eficaces para hacer frente a la urgencia de aprender en el contexto de una crisis sanitaria como la provocada por la COVID.

Actualmente, las plataformas online de HP Online Teaching Assistant están a disposición de cualquier educador que quiera avanzar en su proceso de digitalización para empoderar al estudiante y facilitarle la adquisición de las competencias

digitales que demanda la sociedad de hoy y de mañana. Sus contenidos se actualizan constantemente y dan respuesta a las exigencias de innovación educativa de los docentes, con herramientas digitales como *Escape Rooms* que estimulan un aprendizaje activo al plantear retos reales.

Una apuesta por el aprendizaje continuo y el desarrollo de competencias digitales

Desde que inició su compromiso con la educación, HP ha sostenido firmemente el aprendizaje continuo y el desarrollo de competencias digitales, diseñando una tecnología con sentido pedagógico y poniéndola al servicio de la educación.

Desde hace 6 años, recorre un camino apasionante que está empoderando a millones de estudiantes para vivir un aprendizaje en primera persona, activo, innovador y creativo. Con su labor, HP contribuye a que todos los estudiantes puedan beneficiarse de las oportunidades que ofrecen las herramientas digitales y adquieran las competencias y habilidades que los preparan una sociedad en constante evolución.

3_ LOS MAYORES DE 45 AÑOS Y LA BRECHA DIGITAL

Uno de los colectivos más vulnerables a los procesos de digitalización es el de los y las trabajadoras mayores de 45 años. Se ha acuñado el término “**edadismo**” o discriminación por edad, a un fenómeno que parece generalizarse para este colectivo y que antes afectaba a mayores de 55. Parece demostrado que las personas a partir de los 45 si pierden su trabajo, no disponen de las mismas oportunidades de conseguir empleo y caen con muchas probabilidades en el paro de larga duración.

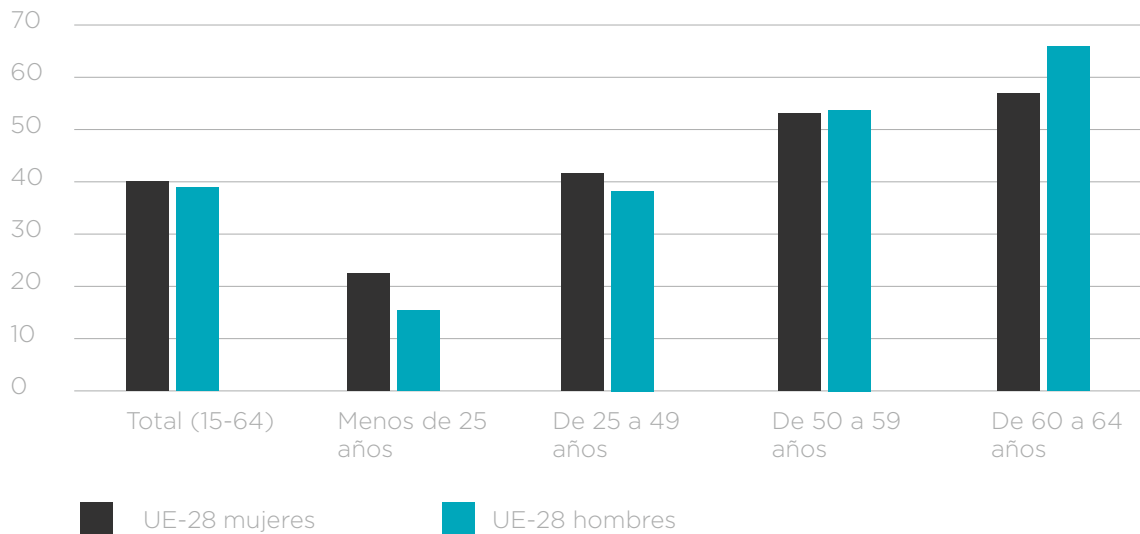
La situación laboral del colectivo sénior en España, según datos del primer trimestre de la Encuesta de Población Activa (EPA), publicada el 28 de Abril de 2020, era la siguiente:

- **1.275.100 personas mayores de 45 años se encontraban en paro** y 9.299.400 tenían trabajo. La suma de ambas magnitudes supone un total de 10.574.600 personas sénior en condiciones y dispuestas para trabajar.
- 12.176.700 personas sénior eran inactivas. Es decir, no estaban en condiciones de trabajar, de acuerdo con los criterios de la Organización Internacional del Trabajo OIT.
- Según datos del Observatorio del Trabajo Sénior, hay unas 50.000 personas sénior afectadas por los ERTE, que por estar “ni ocupadas, ni paradas” no figuran en estas clasificaciones.

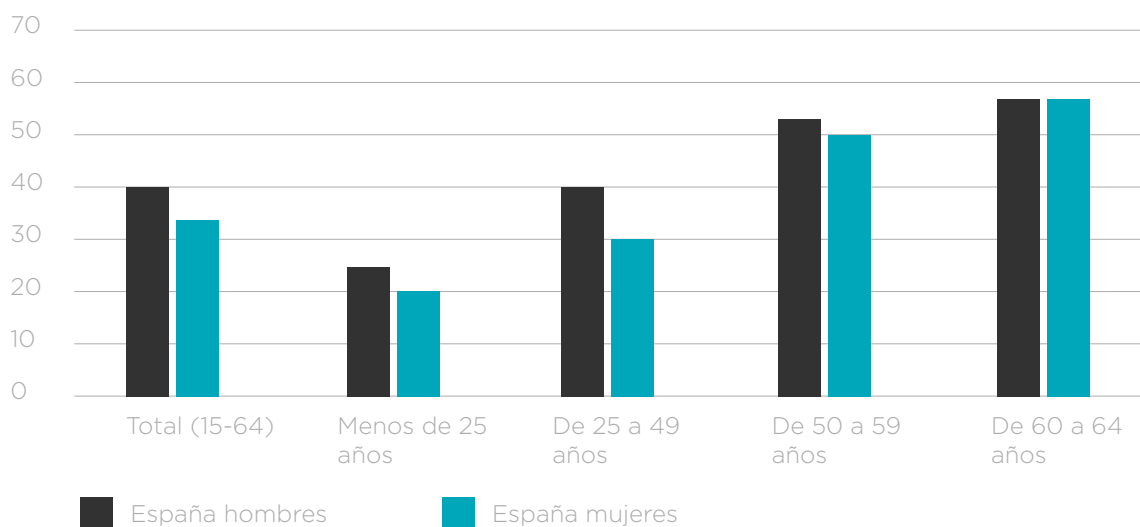
La cuestión es que gran parte de esos casi 1,3 millones de personas paradas mayores de 45 años tienen muy difícil volver al empleo. Según esta misma Encuesta de Población Activa, en España hay **3,2 millones de personas en paro y de ellos, más de un tercio (38,5%) son parados de larga duración**, donde el sesgo de edad se hace fuerte.

Desde enero de 2020 a enero del 2021, el total de parados de larga duración ha aumentado en casi 641.000 trabajadores, hasta **un total de 1,88 millones de personas con más de un año sin empleo a sus espaldas**, y por segmentos de edad, la mayoría de los parados de larga duración son mayores de 50 años, debido a sus dificultades para reintegrarse en el mercado laboral. Así, **un 50,2% de los desempleados que llevan siéndolo más de 12 meses, son mayores de 50 años**, unas 943.000 personas.

Parados de larga duración (mayor o igual a 12 meses) por edad y sexo en la UE



Parados de larga duración (mayor o igual a 12 meses) por edad y sexo en España



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Encuesta Europea de Fuerza del Trabajo (LFS) Eurostat (2019)

¿Qué está ocurriendo en el mercado de trabajo para que se produzca esta expulsión sistemática al llegar a una determinada edad? ¿Por qué las personas mayores de 45 años son menos atractivas para el empleo? ¿Son los procesos de digitalización una de las principales razones? y ¿Hay razones objetivas que indiquen que las personas a partir de los 45 tienen menos capacidad para aprender en entornos digitales?

Según el informe de [Libro Blanco del Talento Sénior](#), elaborado por Fundación SERES y Fundación Adecco, la imagen del mayor de 55 años suele concebirse como la de un profesional en la antesala de la jubilación, debilitado y con competencias obsoletas, creencia que entra en conflicto con la progresiva ampliación de la edad de jubilación y que exige una urgente puesta en valor del talento sénior.

Los sesgos inconscientes de primera impresión (pensamientos o ideas preconcebidas) tejen la urdimbre sobre la que se sustentan los prejuicios que incurren finalmente en la discriminación laboral. De hecho, un 40% de los profesionales de RRHH admite descartar automáticamente los currículos de los profesionales mayores de 55 años, según el informe "TuEdadEsUnTesoro", de la Fundación Adecco.

Diversas universidades en Estados Unidos llevan tiempo alertando con sus estudios de este fenómeno. Un estudio de American Association of Retired Persons (AARP) encontró que dos tercios de los mayores de 45 años habían visto o experimentado la discriminación por edad en su puesto de trabajo, incluyendo comentarios discriminatorios por edad por parte de algún compañero/a o superior (25%), la discriminación por edad en las ofertas de trabajo (16%) o el no haber sido tenidos en cuenta para una promoción o una nueva oportunidad en el trabajo.

En otro estudio de la Universidad de Tulane, con más de 40.000 currículos que se enviaron, de múltiples edades, en respuesta a 13.000 ofertas de trabajo de baja cualificación, se demostró que los candidatos más mayores recibieron entre un 20% y un 50% de llamadas menos que los jóvenes⁶.

Las nuevas tecnologías y la digitalización están generando cambios disruptivos en el mercado de trabajo. La rapidez con la que hoy se destruyen y se crean empleos nunca antes había ocurrido. Según el World Economic Forum⁷, 75 millones de trabajos serán desplazados por la automatización en los próximos 5 años, y otros 133 millones de nuevos puestos de trabajo emergerán y más de la mitad de los empleados requerirán de reciclaje significativo.

Esta transformación en el mundo del trabajo está impactando más en las personas mayores, y los estudios avanzan que probablemente hasta el 40% de las tareas realizadas por trabajadores sénior serán automatizadas⁸. A la vez, la automatización no será capaz de cubrir todas las necesidades de talento, capacidades y habilidades que se requieren en este nuevo modelo de economía, y por tanto, requerirá que las empresas diseñen modelos de desarrollo, formación y reciclaje de sus personas de manera individualizada, aprovechando todo el potencial y para todas las edades.

6 Travis MA. "Older Women Face Uphill Battle in Job Search," Tulane University, March 20, 2017.

7 World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2018.

8 Mercer. The Twin Threats of Aging and Automation, 2018

Para dar respuesta a estas preguntas nos planteamos la siguiente reflexión:

- Hasta qué punto la edad aporta capacidades y valores que son diferenciales en el mundo económico en el que vivimos y si son o no visibles y valorables. ¿Estamos preparados para trabajar la diversidad también en cuanto a la edad?
- Hasta qué punto los mayores de 45 años muestran mayor dificultad en la incorporación digital o el uso de las nuevas tecnologías.
- Qué otros factores pueden estar influyendo, por estar generalizados en nuestra sociedad, como son los sesgos o estereotipos negativos de la edad.

3.1_ Edad, capacidades y habilidades diferenciales

Según el estudio de Mercer⁹, a través de su trabajo con múltiples empresas y organizaciones, identificaron las razones por las que los trabajadores sénior pueden aportar valor a la empresa más allá de su rendimiento profesional. La contribución de los trabajadores sénior, según Mercer, era muy positiva, por los siguientes aspectos:

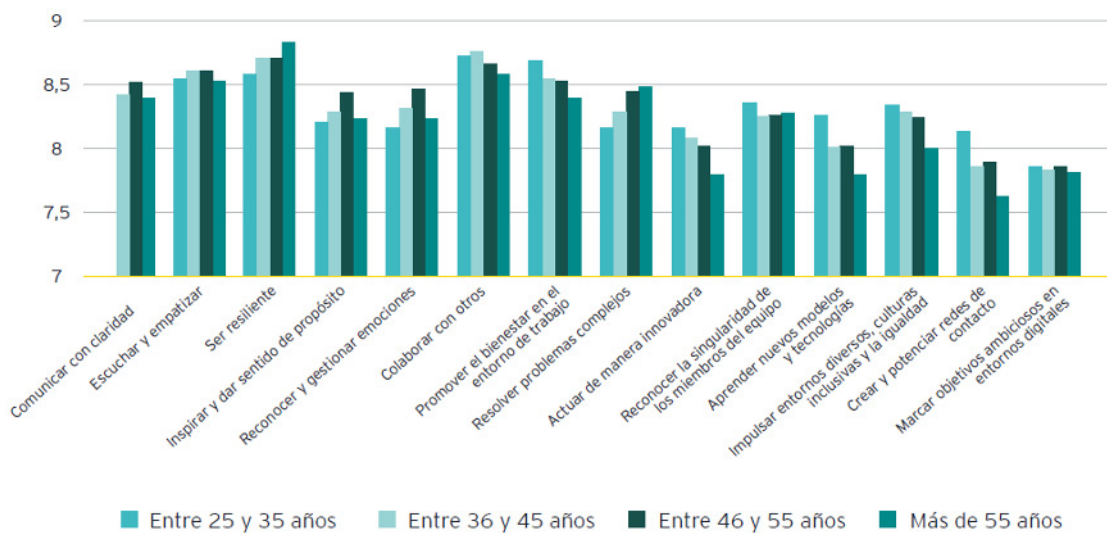
- Suponen menos coste por rotación voluntaria
- Como supervisores, tienden a ayudar a otros trabajadores a que no dejen la empresa, y sus equipos suelen tener menor tasa de bajas voluntarias
- Incrementan la productividad de todos los que le rodean por compartir conocimiento
- Ayudan a desarrollar y mejorar el progreso de sus subordinados y mentees
- Facilitan la innovación y la conexión con clientes
- Fortalecen la cohesión de grupo, la colaboración y la resiliencia, entre otras cosas

⁹ Mercer. Are you Age ready?

Según un estudio de EY para determinar las características distintivas en los líderes, realizado a través de una encuesta a más de 400 líderes,¹⁰ los líderes más seniors se autoevalúan mejor en skills relacionadas con la resiliencia y la resolución de problemas complejos. Son profesionales que han vivido diferentes crisis económicas y han tenido que activar recursos que les permiten abordar la situación actual con más perspectiva.

Los líderes de 45 a 55 años (Generación X) destacan por su ambición positiva y un claro sentido del propósito. La búsqueda de equilibrio entre la vida personal y profesional ha estado presente en esta generación, aunque en algunos casos siga siendo una asignatura pendiente, y han apostado por transmitir un sentimiento de propósito y trascendencia a sus equipos favoreciendo el compromiso y fidelización del talento.

Comportamientos del líder segmentados por rango de edad



Fuente: EY, Estudio Liderazgo 2020. Encuesta a 400 líderes.

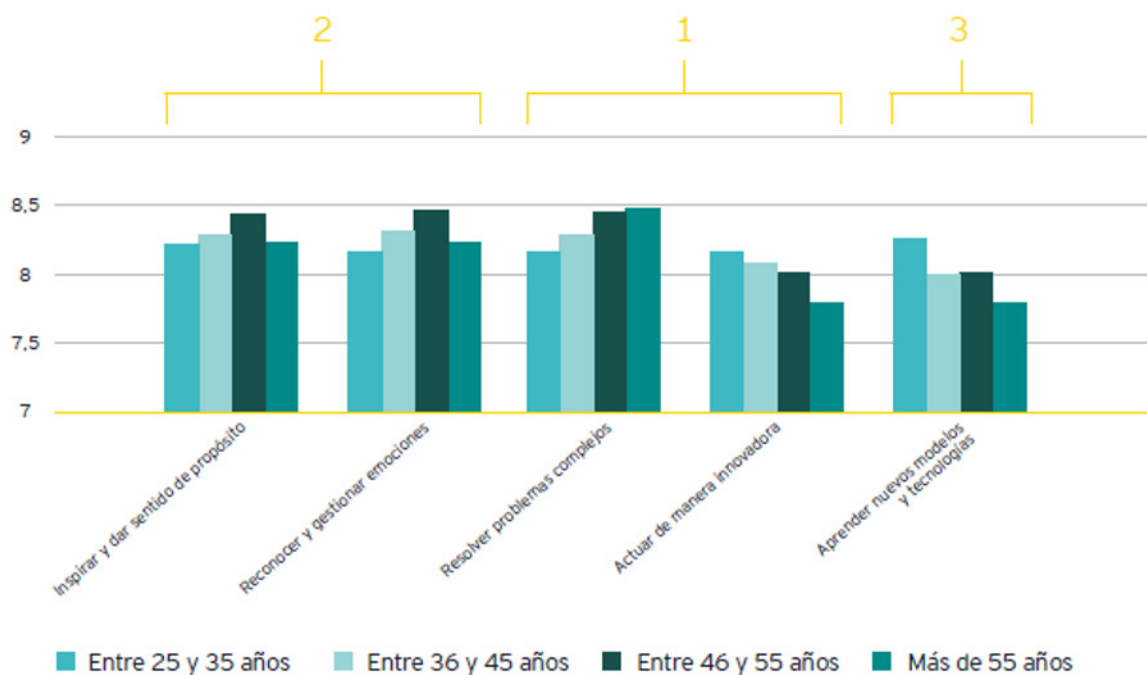
En el proceso de materialización de las ideas y en su incorporación a los procesos del negocio, es donde las generaciones mayores de 45 años aportan su principal valor. Son los responsables de hacer realidad las ideas solventando las contingencias que suelen acompañar a todo proceso creativo. Este hecho permite entender el porqué de algunos fracasos empresariales, cuando se ha intentado lanzar un nuevo producto o proyecto y todos sus componentes eran de un mismo perfil y generación.

¹⁰ Estudio Liderazgo EY. ¿Y si la incertidumbre fuese tu mejor oportunidad de liderazgo?

El gráfico siguiente nos habla de cómo los líderes mayores de 45 años generan compromiso en sus equipos, a través de inspirar y dar sentido de propósito y reconocer y gestionar las emociones del equipo, siendo ambas, capacidades claves para fidelizar el talento en las generaciones de menor edad.

Ahora bien, en cuanto a la capacidad de aprendizaje de nuevos modelos y tecnologías, los líderes de más de 55 años se autoevalúan con menor interés en aprender que los jóvenes.

Comportamiento del líder segmentado por rango de edad



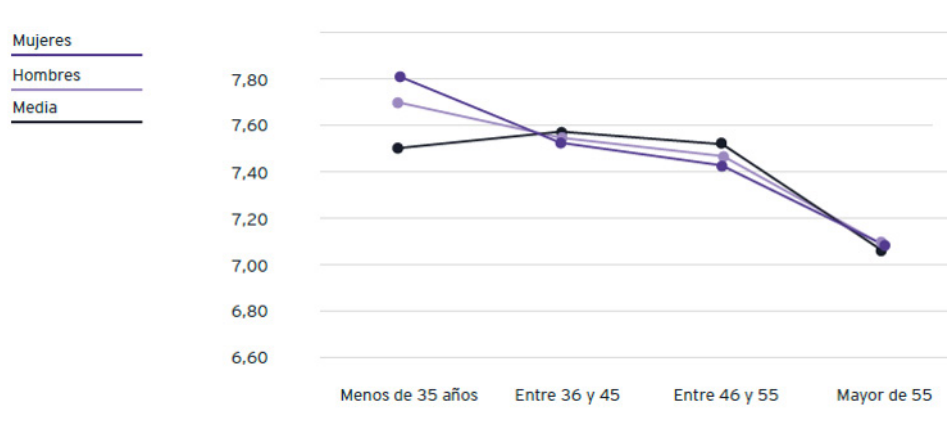
Fuente: EY, Estudio Liderazgo 2020. Encuesta a 400 líderes

Los jóvenes (<45) se consideran mucho más preparados en cuanto a conocimientos y habilidades digitales necesarios para desarrollar su liderazgo, que el resto de la muestra. Este colectivo puede considerarse “nativo digital”, al contrario de las personas de edad más avanzada que han tenido que aprender a incorporar la tecnología en su gestión.

A más edad, mayor es la percepción de la necesidad de actualizarse en habilidades tecnológicas, entre los líderes de 36 a 45 y los líderes entre 45 y 55 la diferencia no es tan significativa, pero es a partir de los 55 cuando esta diferencia se acentúa.

El nivel de partida en cuanto a la percepción del nivel de conocimiento y habilidades digitales necesarios está en cualquiera de los casos, por encima de un 7 sobre 10, siendo este un nivel más que suficiente para resolver y gestionar situaciones y equipos en entornos digitales.

Percepción sobre nivel de conocimientos y habilidades digitales necesarios para desarrollar su liderazgo

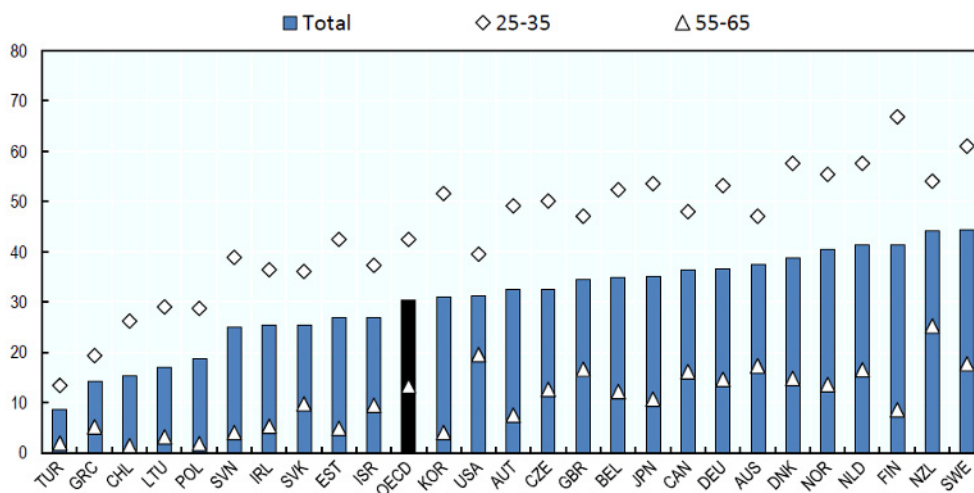


Fuente: EY, Estudio Liderazgo 2020. Encuesta a 400 líderes.

Según algunos estudios de la OCDE¹¹ anteriores a la pandemia, existía una brecha importante en las capacidades digitales según la edad, por lo que se estimaba que prácticamente la mitad de la población activa requeriría un reciclaje (re-skilling o up-skilling) teniendo en cuenta que solo el 30% de los adultos en la OCDE tienen capacidades digitales básicas.

Digital skills vary across countries and age groups

Share of individuals scoring at Level 2 or Level 3 in problem-solving in technology-rich environments, by age, PIAAC 2012 and 2015



Fuente: of OECD (2016), Skills Matter: Further Results from the Survey Adult Skills, <https://doi.org/10.1787/9789264258051-en>, based on OECD, Survey of Adult Skills (PIAAC) database.

¹¹ OCDE Marzo 2019. Preparing for the Changing Nature of Work in the Digital Era

Aunque este estudio de la OCDE parte de datos del 2015, se plantean algunas conclusiones interesantes:

- A menor formación de partida, menor capacidad de adaptación. Tres de cada cuatro adultos con bajos niveles formativos no participaban en la formación y el reciclaje, según datos de PIAAC (Programme for International Assessment of Adult Competencies de la OCDE), y un 11% que no se formaban, aunque querrían hacerlo.
- Para tener éxito en el reciclaje digital, la formación en habilidades digitales debería ir más allá de los conocimientos técnicos o STEM, e incluir habilidades adicionales como la solución de problemas complejos, pensamiento crítico y creativo, habilidades sociales y de aprendizaje a lo largo de la vida. Y es precisamente en estas habilidades donde las personas mayores presentan mejor desempeño, salvo en la preparación para el aprendizaje a lo largo de la vida que explicaremos en profundidad más adelante.

Con todo esto, si las personas mayores con formación, y dispuestas a formarse, muestran su capacidad de resiliencia y resolución de problemas complejos, habilidades sociales y pensamiento crítico, siendo una generación que ha debido reinventarse, pasando de lo analógico a lo digital, ¿por qué las empresas ven en ellos de manera generalizada, una barrera al aprendizaje y a la transformación digital?

3.2_ Edad y discriminación por estereotipos

Según el libro Blanco de Talento Sénior de Fundación SERES y Fundación Adecco existen prejuicios que afectan a los profesionales sénior, independientemente de sus capacidades, con apreciaciones como las siguientes:

- Sus exigencias salariales serán superiores
- No tienen competencias digitales
- Sus conocimientos están desfasados
- Su capacidad de aprendizaje está mermada
- Tienen vicios adquiridos y les costará interiorizar procedimientos
- No se adaptarán ni congeniarán con una plantilla mayoritariamente joven
- Antepondrán sus responsabilidades familiares, sin disponibilidad para hacer horas extra y/o viajar

Otros estudios, como el de Mercer¹², muestran estereotipos negativos, pero también positivos:

ESTEREOTIPOS NEGATIVOS	ESTEREOTIPOS POSITIVOS
Son menos productivos, están menos motivados y tienen menos habilidades que los jóvenes.	Presentan menor absentismo y menor rotación (mayor tasa de retención).
Son menos flexibles y se adaptan menos al cambio, les cuesta más aprender.	Están comprometidos y dedicados, son fiables.
Tienen menos potencial de desarrollo al disponer de menos capacidad de aprendizaje.	Son buenos líderes.
La inversión que se hace en formación a los mayores tiene menor retorno puesto que su vida útil en la empresa es menor.	Tienen conocimientos globales y transversales de la industria y pueden gestionar bien los cambios.
Cuestan más, porque tienen mayores salarios y beneficios sociales y están cerca de la jubilación	
Tienen una salud más deteriorada y menores habilidades cognitivas, están más días de baja por enfermedad.	

Fuente: Are you Age Ready?, Mercer

En general, los prejuicios de la edad se fundamentan en un menor rendimiento de las personas sénior, aspecto que no ha sido probado por ningún estudio:

- Rendimiento y productividad:
 - No existen pruebas de que las personas sénior sean menos innovadoras, eficientes, creativas o menos capaces de desenvolverse en situaciones de estrés que los jóvenes.
 - No hay diferencia significativa en su rendimiento laboral, compensan cualquier deficiencia en sus competencias con otras más sobresalientes. Quizás en los trabajos físicos, si las hay, y es el único colectivo en el que las personas reconocen que la edad puede suponer un hándicap en el normal desempeño de su trabajo.
 - Muchos estudios avalan el hecho de que la edad tiene un efecto muy relativo sobre la productividad, los trabajadores mayores se adaptan al cambio y a la formación de la misma manera que los jóvenes.

¹² Mercer: "Are you age ready?"

- La percepción tradicional de la vejez es por tanto dual. Por un lado, se asimila con la pérdida de impulso, energía y dinamismo. Por el contrario, se asocia también con mayor sabiduría, experiencia y serenidad.
- Capacidad de adaptación y aprendizaje:
 - Lo que sí parece cierto es que los trabajadores de más edad se forman menos que los jóvenes, aspecto que analizaremos más adelante.
 - Necesitan recurrir a formas más flexibles de organizar su jornada laboral, para permitir la conciliación.
 - Las personas mayores con mayores niveles de capacitación están más dispuestas al reciclaje y la formación continua.

Por último, la imagen que existe de las prejubilaciones parece haber conformado, a nivel social, una imagen positiva de las prejubilaciones, aceptándose como una vía positiva de salida del mercado de trabajo, cuando en realidad se está fomentando la idea de “menor rentabilidad” de las personas sénior, y cuestionando el desempeño de su trabajo.

3.3_ Edad y capacidades para la digitalización

Curiosamente algunos estudios muestran el interés de los sénior por seguir activos, Gratton y Scott concluyen que casi el 60% de los trabajadores mayores de 45 años invierten en aprender nuevas habilidades para el trabajo. Otros estudios como “The Aged of No Retirement” llegaban a la conclusión de que el 85% de los encuestados de todo tipo de rangos de edad querían mantenerse activos el mayor tiempo posible y mantenerse aprendiendo nuevas cosas.

Sin embargo, según una encuesta realizada en UK¹³ con más de 2.000 empleados, de los que la mitad superaban los 50 años, se concluía que los trabajadores mayores no están aprovechando las oportunidades laborales que ofrecen las nuevas tecnologías, tampoco están preocupados por el impacto que tendrá la automatización y las nuevas tecnologías en su puesto de trabajo, y no reconocen que puedan tener impacto. El 33% de los mayores de 60 y el 25% de mayores de 50, contestaron que la digitalización tendría “cero impacto” en su trabajo y ante la pregunta de por qué, el 56% de los mayores de 60 y el 53% de los mayores de 50 contestaron que “no se puede automatizar lo que yo hago”, seguido de “mi trabajo requiere habilidades técnicas que solo los humanos pueden hacer”.

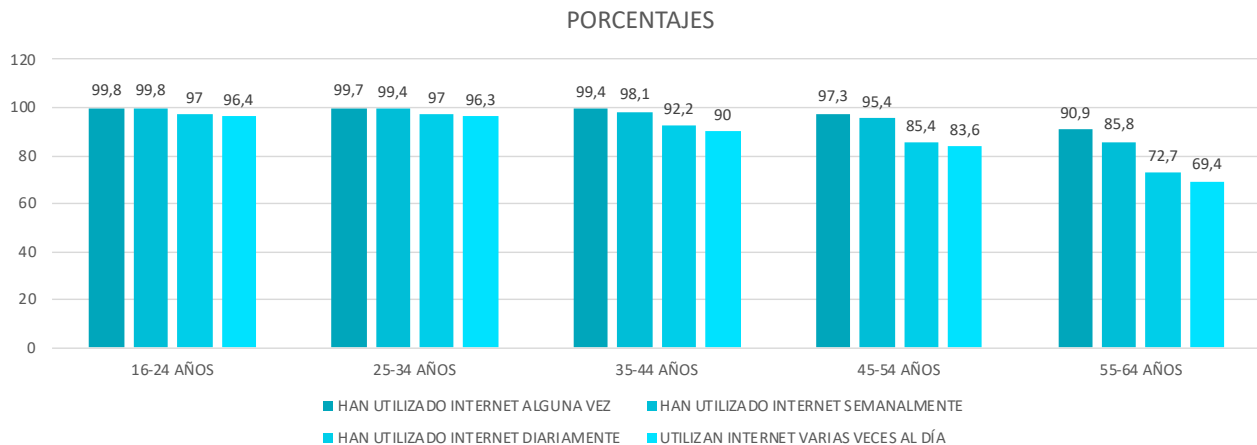
Missing link. An ageing workforce in the Digital Era: older workers, technology and skills

Al margen del nivel de consciencia que se tenga sobre el impacto de las tecnologías, lo que parece evidente es que será necesario un esfuerzo adicional para formar y capacitar en habilidades y conocimientos digitales, especialmente para los colectivos que presenten menor capacidad, habilidad y conocimiento digitales.

En el caso de España, si analizamos el uso de las tecnologías de información y comunicación en función de la edad, los datos muestran una menor frecuencia de uso además de menores capacidades y habilidades para la digitalización en función de la edad.

Según la encuesta del INE del 2020, en cuanto a la frecuencia en el uso de internet, casi un 28% de los mayores de 55 no utilizan internet habitualmente, es decir, al menos una vez al día. Entre 45 y 55 años este porcentaje baja al 15%.

Uso de Internet por características demográficas y frecuencia de uso, en porcentajes

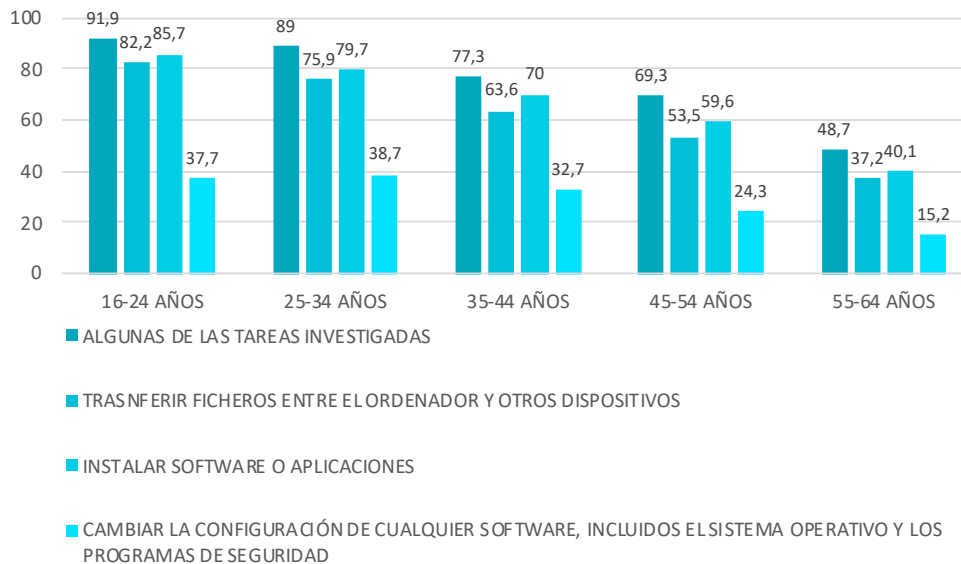


Fuente: INE. Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares 2020

Según esta misma encuesta, en cuanto a los conocimientos informáticos, vemos diferencias significativas entre los mayores de 45 años, y los menores de 25 años, pero esta diferencia se ensancha para los mayores de 55 años.

Muy pocos mayores de 45 años pueden cambiar la configuración de cualquier software (sistema operativo o programas de seguridad), y solo el 40% de los mayores de 55 años están capacitados para instalar software o aplicaciones, y el 37% el poder transferir ficheros entre ordenador y otros dispositivos. Mientras que los menores de 24 años están en más del 80% de los casos suficientemente preparados.

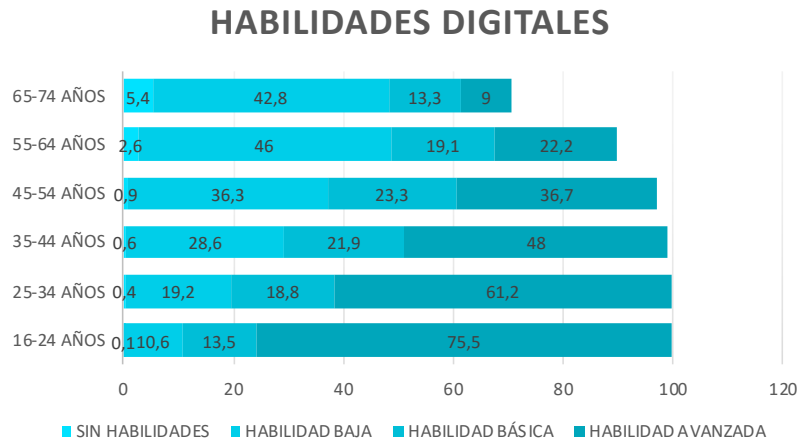
Tareas relacionadas con los móviles y ordenadores realizadas, por cualquier motivo, en los últimos 12 meses, por características demográficas y tipo de tarea, en porcentajes



Fuente: INE. Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares 2020

Por último, si analizamos las habilidades digitales, las diferencias también son importantes, pero en habilidades de información, las diferencias no son tan relevantes.

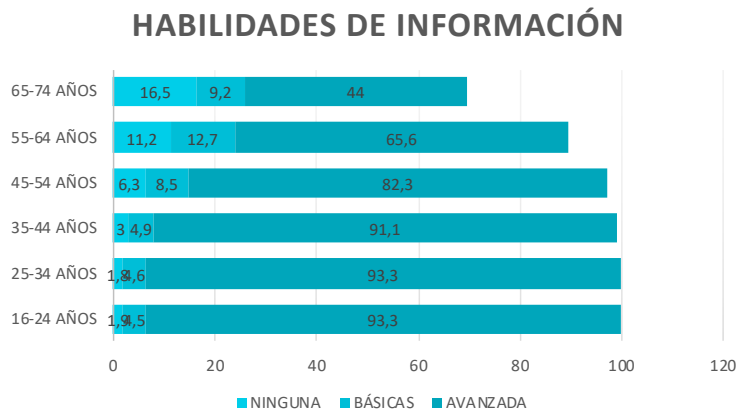
Habilidades digitales, por características demográficas y tipo de habilidad, en porcentajes



Fuente: INE. Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares 2020

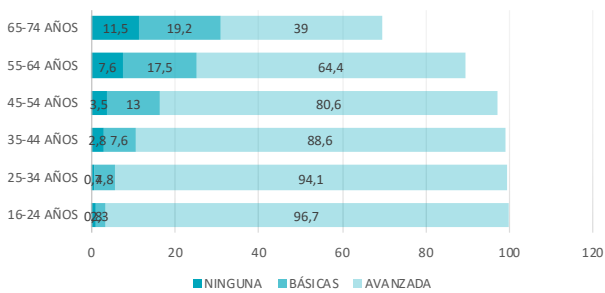
Un 46% de los mayores entre 55 y 65 años no tienen ninguna competencia informática y en el caso del colectivo entre 45 y 54 años esto ocurre en el 35,7% de los casos.

Habilidades digitales, por características demográficas y tipo de habilidad, en porcentajes



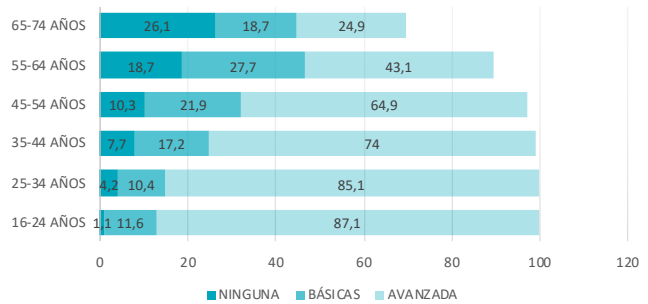
Fuente: INE. Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares 2020

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN



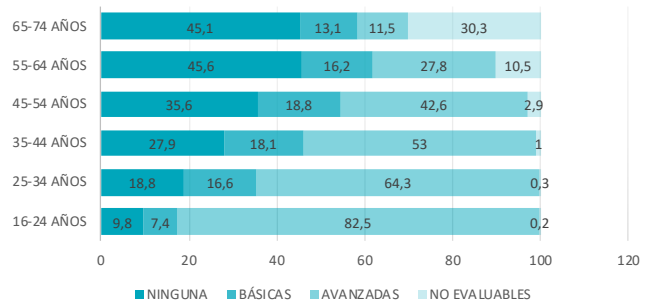
Fuente: INE. Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares 2020

HABILIDADES DE RESOLUCIÓN



Fuente: INE. Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares 2020

HABILIDADES INFORMÁTICAS



Fuente: INE. Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares 2020

Existe, por tanto, una brecha digital vinculada con la edad. Las capacidades y habilidades digitales para estas generaciones de “no nativos” digitales, decaen en función de la edad, y aunque los mayores muestran su deseo de seguir aprendiendo y formándose, parece que muestran cierto rechazo a aceptar que la digitalización puede cambiar su modelo de trabajo. Existe cierta reticencia a formarse en habilidades y competencias digitales.

Por otra parte, las capacidades que ofrecen los mayores y sus habilidades no digitales, más humanas, son fundamentales para la gestión y desarrollo de procesos complejos de transformación y deben también seguir fomentándose.

Todo esto nos lleva a concluir sobre la necesidad de trabajar con las personas mayores sobre aspectos vinculados a su ambición y al reconocimiento y asunción de que las nuevas tecnologías producirán cambios en el puesto de trabajo. Será necesario mostrar y demostrar, con información directa y clara, el impacto que se prevé provoque la automatización y digitalización. Será importante, por tanto, desarrollar y garantizar un compromiso para todas las edades, de formación continua (upskilling y re-skilling), teniendo presente las diferencias de partida en cuanto a nivel de cualificación de cada colectivo.

3.4_ Necesidad de un cambio en el paradigma de la empleabilidad y la formación continua

Para poder afrontar las plantillas envejecidas del futuro, además de trabajar los aspectos de salud y seguridad en el trabajo, se deberán abordar otros dos aspectos decisivos: la formación y la conciliación. Y es en el aprendizaje continuo donde se realiza una adaptación permanente a las nuevas competencias y capacidades para el trabajo, también las digitales.

Como refleja el [Libro Blanco de Talento Sénior de Fundación SERES y Fundación Adecco](#), el aprendizaje permanente constituye uno de los principales factores de productividad y sostenibilidad empresarial, al permitir conectar a las organizaciones y sus empleados con las necesidades de una sociedad inmersa en un proceso de cambio.

Innovar o probar un nuevo proceso requiere aprendizaje, por lo que todos los profesionales necesitan adquirir, de forma continua, nuevos conocimientos y habilidades. Solo así podrán afrontar y dar respuesta a cualquier reto, desde una perspectiva más actual e innovadora.

Algunos estudios muestran, sin embargo, cierta resistencia de los sénior al cambio, provocada como resultado de un modelo educativo y cultural con dogmas muy enraizados, en los que la vida de un profesional tiene tres paradas predecibles y estancas: la educación, el empleo y la jubilación. Durante la edad adulta, el individuo se centra en el empleo y parece determinado a solo trabajar y no predispuesto a educarse o formarse, por lo que la persona que está activamente buscando empleo tiene menos interés en re-educarse, no es el rol que le correspondería en ese momento de su vida.

En el caso de las personas mayores que se quedan en paro, parecen “asumir” que en el mejor de los casos no van a volver a encontrar un empleo con las condiciones laborales y salariales como el que tenían, salen del mercado primario para “no volver”. Aparece el horizonte de aceptar trabajos por debajo de nivel profesional, en otros sectores no cualificados o en situación de precariedad, trabajos temporales, en economía sumergida..., pasan a formar parte de los márgenes del mercado de trabajo.

En el libro “La vida de 100 Años”, de Lynda Gratton y Andrew Scott, ante un escenario de 100 años de vida, se plantean nuevas etapas e itinerarios más allá de las tres que conocemos. Explorar la educación en edades avanzadas, el trabajo en edades de jubilación o el retiro sabático en edad para el empleo, con fases de entrada o salida del mercado de trabajo, en función de la situación personal, o la situación del mercado de trabajo. Estos esquemas de vida permiten una mayor flexibilidad y predisposición de las personas a planificar la formación y reciclaje de manera natural, y la preparación para los cambios que pudieran devenir.

Preparándose para la vida de 100 años



Fuente: Mercer

Parece por tanto aceptado, que la estructura rígida en la forma de entender las fases vitales de la existencia no ha permitido prepararse para ciclos de incertidumbre y cambios repentinos, no por incapacidad para aprender, sino por escasa predisposición a ella. Como respuesta, además del impulso a la formación continua, es fundamental el fortalecimiento de las soft skills o habilidades vinculadas con la adaptación al cambio, para poder diseñar itinerarios profesionales y personales con más estaciones, y con mayor predisposición al cambio y la adaptación.

Nos encontramos, por tanto, ante una ecuación en la que su solución pasa por resolver una aparente contradicción: se retrasa la concepción de ser “mayor” en todos los ámbitos sociales, menos en el trabajo, en el que se acorta la vida útil de los trabajadores y trabajadoras. Las personas mayores desean mantenerse activos, pero no planifican ni se preparan para estos momentos de cambio y reinención. Y las empresas, no valoran lo suficiente el capital sénior, y están dispuestas a prescindir de talento sin explorar vías de reciclaje y formación, generándose una cultura de exclusión a los mayores;

- Discriminación en los procesos de reclutamiento.
- Discriminación en la empresa: comportamientos, actitudes, acceso a oportunidades y carreras.
- Discriminación en la decisión de jubilación: imponiendo la jubilación o incluso favoreciéndola.
- Discriminación en las relaciones: entre empleados y entre empleados y empleadores, tendiendo a la competencia y menos a la colaboración intergeneracional.

Por tanto, la solución pasa por el establecimiento de una cultura que potencie y aproveche la diversidad, que prepare adecuadamente a las personas para afrontar los nuevos retos de aprendizaje, en cualquier momento y a cualquier edad, involucrando a empresas y personas, con itinerarios personalizados y adaptados a las necesidades de cada colectivo.

Ofrecer un plan de carrera personalizado, conformar lo que se ha denominado como “salario emocional”, ayudará a la empresa a atraer y fidelizar el talento y mejorar el compromiso, la motivación y la productividad de las personas trabajadoras.



- **Fijar objetivos y expectativas con feedback regular:**
 - Establecer planes de carrera que permitan repensar el futuro profesional de cada trabajador/a y establecer un diálogo en el que cada persona vaya visualizando su futuro y las opciones que se le abren en la empresa.
 - Preguntar a los empleados, dialogar, crear un ambiente de empatía en el que los empleados puedan participar de sus necesidades de formación y se adapten los programas formativos a sus carencias y a su desarrollo profesional. No todo se resuelve con planes de formación que en muchos casos no se comprenden o en los que las personas mayores deciden no participar.
 - Plantear objetivos y expectativas y proveer de feedback de manera regular.
- **Personalizar la formación:**
 - Preguntar a los empleados/as con qué tecnologías o herramientas se sienten más cómodos y qué habilidades es necesario que desarrollen para el desempeño de su trabajo. Crear un ambiente en el que la persona entienda que se le escucha y se comprende su rol en la empresa, pero en el que también conoce de primera mano los desafíos a los que debe enfrentarse y superar, con ayuda de la formación y capacitación.
 - Trabajar por eliminar y reducir las barreras y limitaciones al aprendizaje que presenten los mayores, no dejando la formación a la voluntad de cada uno.
 - Preparar un plan de reciclaje para aquellos con dificultades de salud, aquellos que han estado tiempo fuera del trabajo o trabajadores con escasa cualificación. Trabajar específicamente con estos grupos con mayores dificultades de aprendizaje
 - Los nuevos formatos de formación digital pueden demandar un poco más de tiempo para su uso por parte de las personas que no son nativos digitales. Será necesario un poco más de tiempo para la formación en estos soportes.

- **Cultura y compromiso de formación a lo largo de la vida:**
 - Crear una cultura de formación a lo largo de la vida, haciéndola accesible e inclusiva. Ninguna empresa puede predecir a ciencia cierta los skills que requerirá en los próximos 5 años, por lo que es necesario crear una cultura de aprendizaje permanente entre los empleados, que sea adaptable y comprometida, que gane adeptos, con el apoyo especial de los empleados sénior.
- **Reclutamiento inclusivo:**
 - Establecer un modelo de reclutamiento mucho más avanzado e inclusivo:
 - Procesos inclusivos, especialmente con la edad: eliminar los algoritmos con sesgos de edad en los procesos de selección.
 - Partir de la base de que el 100% de las personas que se reclutan deben pasar un proceso de formación, los jóvenes y los mayores, cada uno en habilidades diferentes.
- **Mapear el impacto de la digitalización en las personas:**
 - Crear un mapa sobre cómo las tecnologías pueden cambiar los skills y los puestos de trabajo en la organización y qué medios son más adecuados (online, offline) para formar en estas nuevas tecnologías (upskilling y re-skilling).
- **Humanizar la tecnología:**
 - Desmitificar el impacto de la tecnología y las capacidades digitales en las personas de la organización. Las capacidades digitales complementan y no sustituyen otras de las que sí disponen las personas mayores como el servicio al cliente, el conocimiento del negocio, la capacidad de influencia, el trabajo en equipo, la innovación, etc.
 - No utilizar solo medios digitales para comunicarse con las personas no nativas digitales, el face to face sigue siendo importante, las newsletters o la formación presencial. Humanizar la tecnología.

- **Aprendizaje intergeneracional y movilidad interna:**
 - Fomentar también el llamado mentoring inverso. Las generaciones más jóvenes tienen mucho que aportar y enseñar. Las personas seniors aprenden de las más jóvenes para incorporar habilidades que no tienen desarrolladas, tales como uso de las nuevas tecnologías, la gestión de medios sociales o la utilización de herramientas o aplicaciones. De esta forma, se fomenta el aprendizaje intergeneracional y la inclusión dentro de la cultura empresarial.
 - Fomentar la rotación interna efectiva. Si una persona por su edad y condición física no puede seguir desarrollando las mismas funciones: ¿por qué no reubicarle en un trabajo en el equipo de administración, por ejemplo, antes de barajar como única opción el despido? Para ello será necesario conocer las características y demandas de cada puesto, establecer políticas de rotación para todas y todos y fomentar los programas de mentoring para que haya un trasvase de conocimientos.
 - Garantizar la conciliación laboral, la movilidad y transferencia interna de conocimientos, gestión de cargas emocionales y familiares para que el profesional siga siendo productivo toda su vida laboral.

En definitiva, ofrecer un plan de carrera personalizado, y conformar lo que se ha denominado como “salario emocional”, ayudará a la empresa a atraer, fidelizar el talento y mejorar el compromiso, la motivación y la productividad de las personas trabajadoras.

4_ EL TELETRABAJO Y LA ESPAÑA VACIADA

4.1_ El fenómeno de la despoblación, tendencias y condicionantes

Naciones Unidas preveía antes de la pandemia que en 20 años, dos tercios de la población mundial sería urbana. En el caso de España este porcentaje ya se ha alcanzado, el 80% de la población se concentra en áreas urbanas, el 20% de nuestro territorio, situándose entre los países con un mayor porcentaje de población urbana de toda la Unión Europea (UE).

Entre las principales causas de la despoblación en España están el envejecimiento demográfico, el reducido relevo generacional, la baja natalidad y la escasez de medios de vida y puestos de trabajo en muchos pueblos y municipios especialmente del interior. Esta realidad plantea importantes desequilibrios territoriales. Según el INE la despoblación afecta a más de 22 de las 50 provincias, existiendo una situación crítica en 14 de ellas, en las que más del 80% de sus municipios se enfrentan al riesgo de la despoblación.

El fenómeno de la despoblación se ha acelerado en los últimos años y ha llegado a determinar lo que ahora se conoce como 'La España Vacía' o 'La España Vaciada'. Para hacer frente al desequilibrio en el mapa territorial y demográfico español de las últimas décadas, se han puesto en marcha algunas medidas para promover la revitalización de la España rural, como la creación en 2017 del Comisionado del Gobierno frente al Reto Demográfico.

Dicha Estrategia plantea unos objetivos transversales, que están alineados con el marco estratégico definido por la Agenda Urbana Española y que contiene, entre otras, medidas de impulso a la digitalización, como son:

1. Garantizar una plena **conectividad territorial**, con una adecuada cobertura de internet de banda ancha y de telefonía móvil en todo el territorio, de acuerdo con la Agenda Digital Europea 2020. La conectividad global, ha mejorado mucho en España, situándose en el quinto puesto de la UE28 en conectividad en el índice DESI 2020, como se avanzaba en el capítulo anterior. Aunque un 80% de los hogares disponen de acceso a redes de banda ancha ultrarrápida, sin embargo, se mantiene grandes diferencias entre las zonas urbanas y las rurales.

2. Asegurar una **apropiada prestación de servicios básicos** a toda la población en condiciones de equidad, adaptada a las características de cada territorio. La digitalización de los servicios públicos será fundamental para garantizar el acceso en igualdad de oportunidades de todos los ciudadanos estén donde estén. En este caso, España es el segundo país europeo con mayor disponibilidad y uso de servicios públicos en la red, lo que facilita el desarrollo de trámites administrativos en cualquier lugar de España. Habrá que ver también como se desarrollan en el futuro servicios más sofisticados (telemedicina, teleasistencia,) que requieren mayor conectividad y el despliegue de red 5G.
3. Incorporar el impacto y la **perspectiva demográfica** en la elaboración de leyes, planes y programas de inversión, favoreciendo la redistribución territorial en favor de una mayor cohesión social. En este caso, el plan “España Puede”, incorpora el objetivo 1 “España cohesionada e inclusiva” como una de las líneas directrices del plan, e incluye la política número 1: “Agenda urbana y rural y lucha contra la despoblación” dentro de las 10 políticas palanca de reformas estructurales que el gobierno pretende desarrollar para la obtención de recursos de los fondos estructurales y del Next Generation.
4. Avanzar en la **simplificación normativa y administrativa**, para los pequeños municipios, con el fin de facilitar la gestión de los ayuntamientos y hacerlos más atractivos para la inversión productiva, el desarrollo de nuevos negocios o para el asentamiento de personas y familias.
5. Eliminar los estereotipos y poner en valor **la imagen y la reputación** de los territorios más afectados por los riesgos demográficos, que principalmente frene la despoblación y que permita articular políticas integrales atractivas a la inversión.
6. Mejorar los mecanismos para una **mayor colaboración público-privada**, potenciando la incorporación de los factores demográficos en la responsabilidad social del sector privado, para convertir todos los territorios, sin exclusiones, en escenarios de oportunidades.
7. **Alinear las líneas de acción y los propósitos de la Agenda Urbana con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, en línea con el objetivo de promover un enfoque integrado, sistémico y holístico para el desarrollo urbano sostenible y el bienestar de los ciudadanos.

La pandemia y el confinamiento forzoso parece que han influido en el cambio de tendencia a la despoblación de zonas rurales, gracias a la potenciación del teletrabajo y al desarrollo espectacular de servicios on-line (educación, formación, empleo, servicios sanitarios y sociales, ocio y entretenimiento, etc) que han permitido a muchas familias vivir el confinamiento en lugares apartados de las grandes ciudades.

El despliegue de la conectividad y la posibilidad de que algunas empresas están planteando de establecer modelos de trabajo híbrido (físico y en remoto), al igual que la oportunidad que ofrecen las tecnologías digitales para el autoempleo y de prestación de servicios en un mercado geográfico sin límites de ubicuidad, pudieran ser palancas de cambio en los hábitos y modelos de vida para los que quieran disfrutar de espacios abiertos y vinculados con la naturaleza.

Pero ¿puede la generalización del teletrabajo ser una palanca definitiva para impulsar los asentamientos en zonas rurales?

Parece que será necesaria pero no suficiente, ya que depende de otros muchos factores que forman parte de la decisión de cambio de lugar de residencia. Sin estos factores adicionales, el teletrabajo no sería suficiente para movilizar la España Vacía.

Varias son las palancas que pueden fomentar el desplazamiento y el asentamiento en las zonas rurales:



Generalización del teletrabajo: según un estudio de Global Workplace Analytics (GWA), “entre el 25% y 30% de la fuerza laboral trabajará desde casa varios días a la semana para finales de 2021”.

Deslocalización: Algunas empresas que han apostado por el teletrabajo están abandonando las sedes físicas en las grandes urbes y buscan ubicarse en localizaciones económicamente más accesibles.

Autónomos: Muchos emprendedores y autónomos han reducido al máximo los desplazamientos para atender a clientes y proveedores, lo que les permite ubicarse en sus lugares de origen, muchas veces alejados de las grandes urbes.



Acceso a viviendas, en condiciones de calidad y precio.

En el último trimestre del 2020 se ha detectado un incremento en la compraventa de viviendas en zonas del interior, por ejemplo en Extremadura, donde la compraventa de viviendas se ha disparado un 49%



El acceso y uso generalizado de internet.

El objetivo de despliegue de fibra y conexiones móviles a 8 millones de hogares 3 millones de personas, que no tienen acceso a una conexión mínima de 2 mbps de velocidad, y que principalmente están en las zonas rurales, permitirá el aprovechamiento pleno de los servicios que ofrece internet.



Acceso a servicios públicos esenciales en igualdad de condiciones: colegios, institutos y universidades, centros de salud, espacios socio-sanitarios, centros de atención ciudadana, centros culturales etc.

El reto de la España Digital de disponer del 50% de los servicios públicos en internet puede favorecer el acceso de todos los ciudadanos y también los de las zonas rurales.

Especial atención pueden tener el despliegue de la e-salud, la educación digital.

4.2_ La generalización del teletrabajo durante la pandemia

La pandemia y los largos meses de confinamiento han provocado un cambio radical en la manera en la que entendemos el trabajo. El teletrabajo ha sido no solo una herramienta eficaz para mantenernos activos en los meses en los que no podíamos salir de casa, sino una forma de trabajo que se empieza a entender como vía de flexibilización, de apoyo a la conciliación, que reduce riesgos de contagio y costes de desplazamiento, pero que requiere por otra parte, de condiciones específicas que tienen que ver con el tipo de trabajo a realizar, la cualificación necesaria del trabajador, o el tipo de sector, entre otras.

Según la encuesta ICE (Índice de Confianza Empresarial) del INE, realizada en el segundo semestre del 2020, durante el estado de alarma:

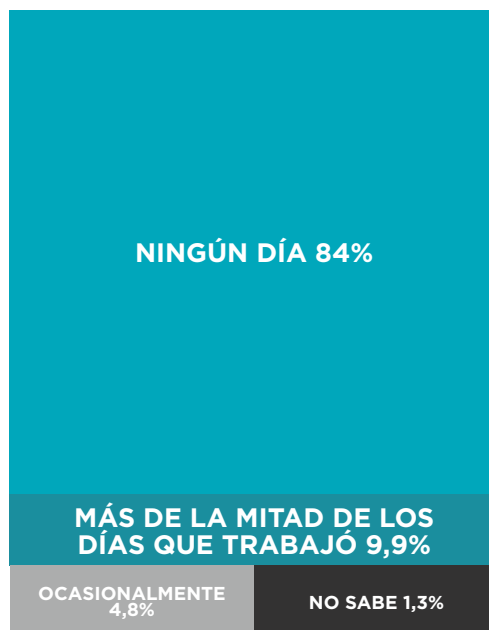
- Un 66,1% de los negocios han continuado abiertos durante el estado de alarma.
- El teletrabajo ha sido la fórmula más utilizada para mantener el nivel de actividad en los negocios durante este periodo (el 48,8% de las empresas lo ha usado), seguido del incremento en el nivel de digitalización (15,1%).
- En el caso de los establecimientos comerciales, además del teletrabajo también se han introducido durante la pandemia el servicio a domicilio (16,6%) y el comercio electrónico (16,4%).
- El teletrabajo ha pasado de utilizarse en apenas un 15% de los negocios antes de la pandemia, a ser una modalidad adoptada por casi la mitad de las empresas durante la COVID-19, abarcando cerca del 50% de sus plantillas.
- Alrededor de una tercera parte de los establecimientos que han adoptado el teletrabajo declara que lo mantendrá en el futuro. En los establecimientos comerciales, más de la tercera parte mantendrá en el futuro el servicio a domicilio y el comercio electrónico de sus productos.

Si analizamos las estadísticas de la Encuesta de Población Activa (EPA) del INE, en el cuarto trimestre del 2020, de los poco más de 19 millones de ocupados que había en España, 933.000 (4,8%) indicaron que trabajaban en su domicilio ocasionalmente, y 1.924.000 (9,9%), que lo hicieron más de la mitad de los días laborables. Este último dato se ha multiplicado por dos respecto al año anterior. Esto es, casi 2,9 millones de ocupados utilizaron el teletrabajo en algún momento.

Ocupados por frecuencia con la que trabajan en su domicilio particular, sexo y grupo de edad. Valores absolutos y porcentajes respecto al total de cada grupo de edad

	VALOR ABSOLUTO 2020T4
Total	19.344,3
Ocasionalmente	933,5
Más de la mitad de los días que trabajó	1.923,8
Ningún día	16.245,0
No sabe	241,9

Unidades: Miles Personas, %
Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 4º trimestre 2020

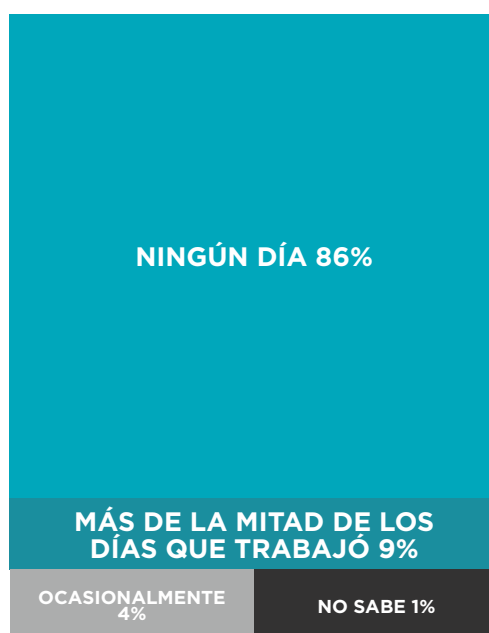


Si nos fijamos en las mismas estadísticas, pero para los trabajadores por cuenta ajena, 1,98 millones de asalariados utilizaron el teletrabajo en algún momento. Quizás en este caso, parece que hay un porcentaje mayor, un 86% que no utilizaron el teletrabajo.

Asalariados por frecuencia con la que trabajan en su domicilio particular, sexo y grupo de edad. Valores absolutos y porcentajes respecto del total de cada frecuencia con la que trabajan en su domicilio particular

	VALOR ABSOLUTO 2020T4
Total	16.241,5
Ocasionalmente	598,2
Más de la mitad de los días que trabajó	1.390,2
Ningún día	14.018,4
No sabe	234,8

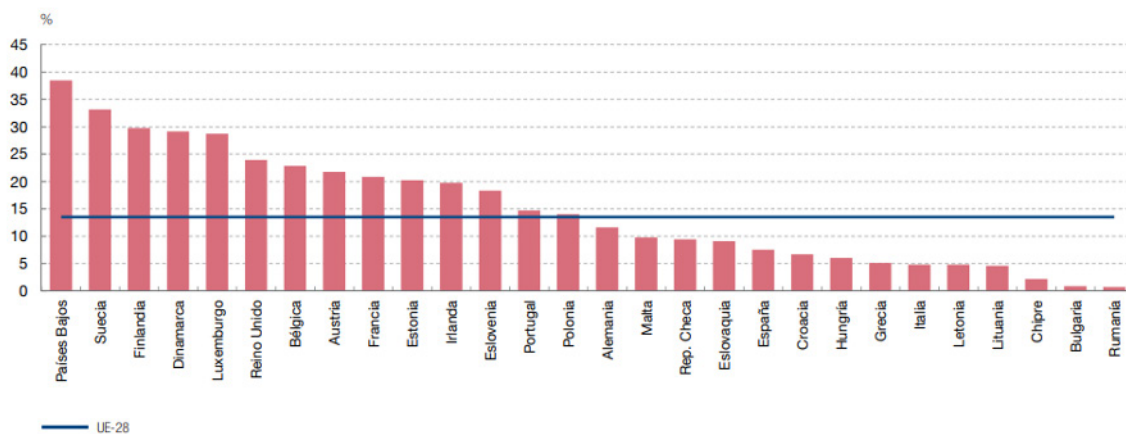
Unidades: Miles Personas, %
Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 4º trimestre 2020



En cuanto a los datos comparativos de España respecto a Europa, la primera se situaba a la cola en el uso del teletrabajo en los años previos a la crisis COVID-19, con un 7,5% según Eurostat, 6 puntos porcentuales (pp) menos que el promedio europeo y claramente distanciada de las cifras de otros países grandes, como Francia (20,8%) o Alemania (11,6%) según esta misma fuente.

Porcentaje de ocupados de 15-64 años con teletrabajo (2018)

En los países del norte de Europa, existe un mayor arraigo del teletrabajo, mientras que, en los países del sur y del este, esta práctica se utiliza con menos frecuencia.

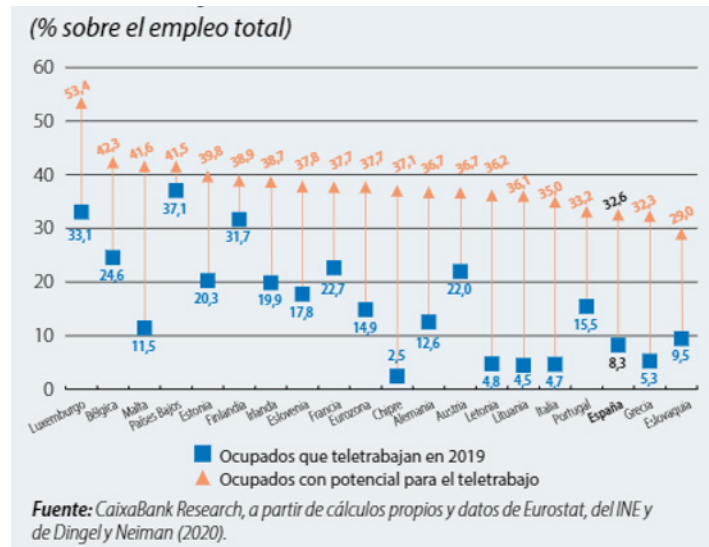


Fuente: Eurostat 2018

En el 2020 la pandemia nos ha mostrado un potencial importante de implantación del teletrabajo, muy por encima de la ratio que todos los países mostraban en el 2019, ahora bien, **¿hasta dónde podemos esperar llegar con este modelo de trabajo en remoto?**

España plantea, según un estudio de Caixa Bank Research, un potencial de hasta el 32,6% de la población activa, lo que puede implicar a un volumen muy relevante de personas y en múltiples sectores. Estos niveles, aun siendo importantes, son inferiores a los que se esperan en países como Luxemburgo o Bélgica (53,4% y 42,3% respectivamente). Las diferencias tienen que ver con la estructura económica de cada país y el tipo de actividades y sectores que preponderan, algunos con gran capacidad de adaptación al trabajo en remoto.

Teletrabajo realizado en 2019 y potencial de teletrabajo



¿De qué depende, por tanto, la generalización del teletrabajo en España? Según un estudio de Banco de España realizado en el 2020¹⁴, la posibilidad de trabajar desde casa depende de los siguientes condicionantes:



¹⁴ Boletín Económico del Banco de España 2/2020. El teletrabajo en España.

Las condiciones laborales: los asalariados con contrato indefinido son los que tendrían más margen para aumentar su potencial de teletrabajo. El estudio del Banco de España establecía un potencial de uso del trabajo hasta el 31% de los asalariados indefinidos.

- **El tamaño de empresa:** las empresas de más de 50 trabajadores podrían aumentar la parte del trabajo que llevan a cabo en remoto, calculándose en 27 pp de incremento.
- **Las actividades cualificadas,** en concreto, las ocupaciones de técnicos y profesionales de apoyo y en las de empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina podrían incrementar en más de 40 pp su participación en el teletrabajo.
- Las ocupaciones incluidas en las categorías de directores y gerentes, y técnicos y profesionales científicos e intelectuales, podrían aumentar el porcentaje de trabajadores con teletrabajo en 32 pp y 37 pp, respectivamente.
- Por el contrario, los operadores de instalaciones y maquinaria, así como los trabajadores de servicios de restauración y comercio, que en la actualidad prácticamente no teletrabajan, podrían avanzar también de forma significativa en este sentido y, posiblemente, beneficiarse de algún cambio en el modelo de negocio de sus empresas, especialmente provocada por la transformación digital y el desarrollo de la economía compartida.
- Otras ocupaciones elementales (que incluyen empleados domésticos; otro personal de limpieza; ayudantes de preparación de alimentos; recogedores de residuos urbanos, vendedores callejeros y otras ocupaciones elementales en servicios; peones agrarios, forestales y de la pesca, la construcción, las industrias manufactureras y el transporte), donde el teletrabajo también representa un porcentaje muy reducido, el margen de mejora es, en cualquier caso, escaso.
- **Entre los sectores de actividad** las actividades financieras y de seguros (+51 pp), la información y las comunicaciones (+50 pp), o las actividades inmobiliarias (+41 pp), el transporte y el almacenamiento (+42 pp), el suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado (+37 pp), la Administración Pública (+32 pp), son sectores con amplio margen para el teletrabajo. Otros como el comercio (+25 pp), otros servicios (+22 pp); el suministro de agua, las actividades de saneamiento y la gestión de residuos (+22 pp), y las manufacturas (+17 pp), también pero en menor escala.

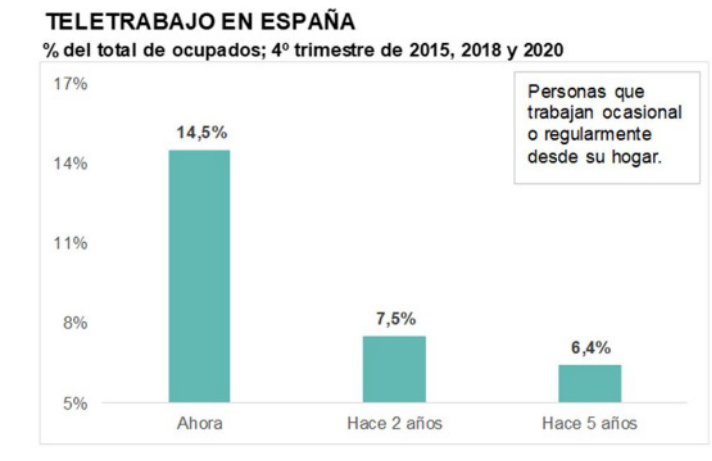
- En el lado opuesto se encuentran sectores como la agricultura, la construcción, la hostelería y el servicio doméstico, en los que la posibilidad de teletrabajo es limitada.
- Los condicionantes también dependen de la edad de los trabajadores, se observa que los mayores de 65 años tendrían un elevado margen de mejora en el teletrabajo, y prácticamente la mitad de este colectivo (43,5%) podría pasar a trabajar de forma no presencial.
- **Por nivel educativo**, los más cualificados podrían elevar el porcentaje de personas que trabajan desde casa hasta el 51%. Por el contrario, las estimaciones mostrarían que el grupo de trabajadores con menos nivel de educación no tiene tanto margen de mejora en este ámbito (su proporción en el total de ocupados con este nivel educativo podría aumentar en 13 pp), lo que quizá esté relacionado con las ocupaciones y los sectores de actividad de estas personas.

Todo este potencial afectaría a más de 6 millones de personas ocupadas, unos 4,4 millones más de ocupados que podrían sumarse al teletrabajo. ¿Es esta una oportunidad para que parte de estos más de cuatro millones de personas decidan cambiar su modelo de vida y asentarse en zonas no urbanas?

Con la irrupción de la pandemia y la llegada del confinamiento domiciliario, el total de personas que trabajaban al menos ocasionalmente desde su hogar se multiplicó por más de dos, superando los 3,5 millones de personas, récord absoluto según Adecco¹⁵.

Desde entonces, con la desescalada y la 'nueva normalidad', el total de teletrabajadores se ha ido moderando hasta alcanzar a cierre de 2020, según datos de INE, los 2,86 millones de personas, el **14,7% del total de ocupados**.

La COVID-19 ha mostrado las capacidades de adaptación tanto de empresas como trabajadores.



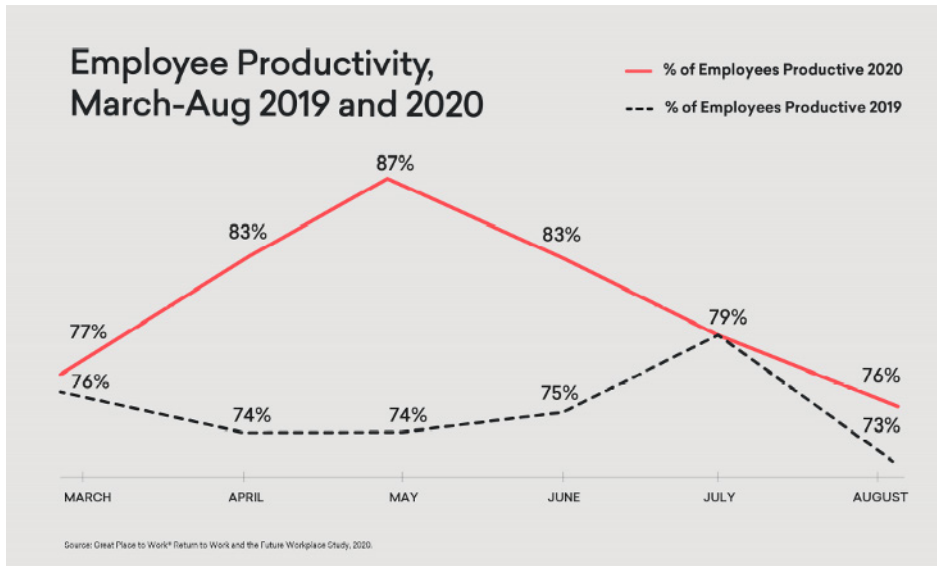
Fuente: Adecco

La cuestión está en qué medida empresas y trabajadores acordarán estos procesos de transición y acomodo a los nuevos modelos de trabajo en remoto y si se llegará a consolidar para el 31% de las personas ocupadas, tal y como se preveía por parte de algunas fuentes como la del Banco de España.

Hay que ser conscientes de que el potencial del teletrabajo es asimétrico y no todos los trabajadores se van a aprovechar de él. Cuanto más cualificado sea el trabajo, y mayor sea la presencia de sectores avanzados, la generalización en el uso del teletrabajo será superior.

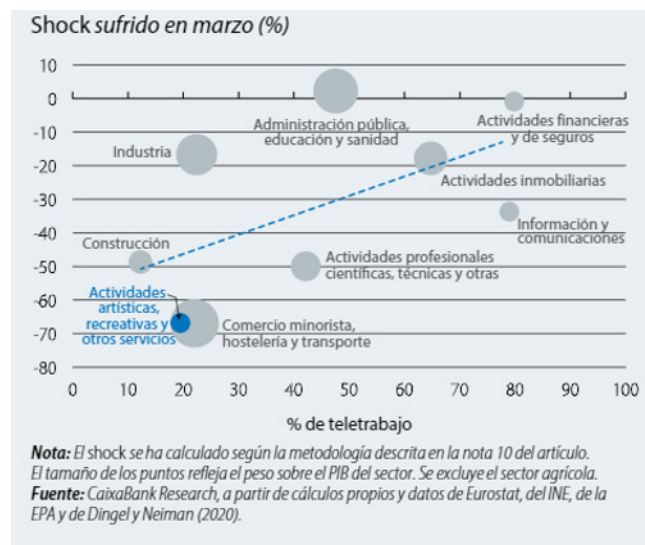
Las empresas tienen que analizar los beneficios que aporta este modelo de trabajo y establecer en su caso un plan de transición o adaptación, con el acuerdo de los sindicatos y la aprobación individual por parte de cada trabajador. Un estudio de Great Place to Work con una muestra de 800.000 empleados en grandes empresas, dentro de la lista Fortune 500 en Estados Unidos, mostraba cómo la productividad del trabajo mejoraba una vez el trabajador o trabajadora comenzaba a teletrabajar.

Este estudio se repitió en los meses de marzo a agosto del 2020 mostrando claramente cómo la productividad de las empresas mejoraba en dichos meses de confinamiento, asumiendo que gran parte se debía a la generalización del trabajo a distancia en dichos meses. La reducción de reuniones y largos desplazamientos eran factores que favorecían el afrontar el trabajo de mejor manera.



Muchos han sido los sectores económicos que han conseguido mantener su actividad durante la pandemia, ahora bien, ¿serán éstos los sectores que mantendrán el teletrabajo una vez volvamos a la normalidad? ¿Cómo será el mercado laboral tras el Covid-19?, ¿qué sectores plantearán de manera más generalizada el teletrabajo?

Potencial de teletrabajo e impacto económico por sector

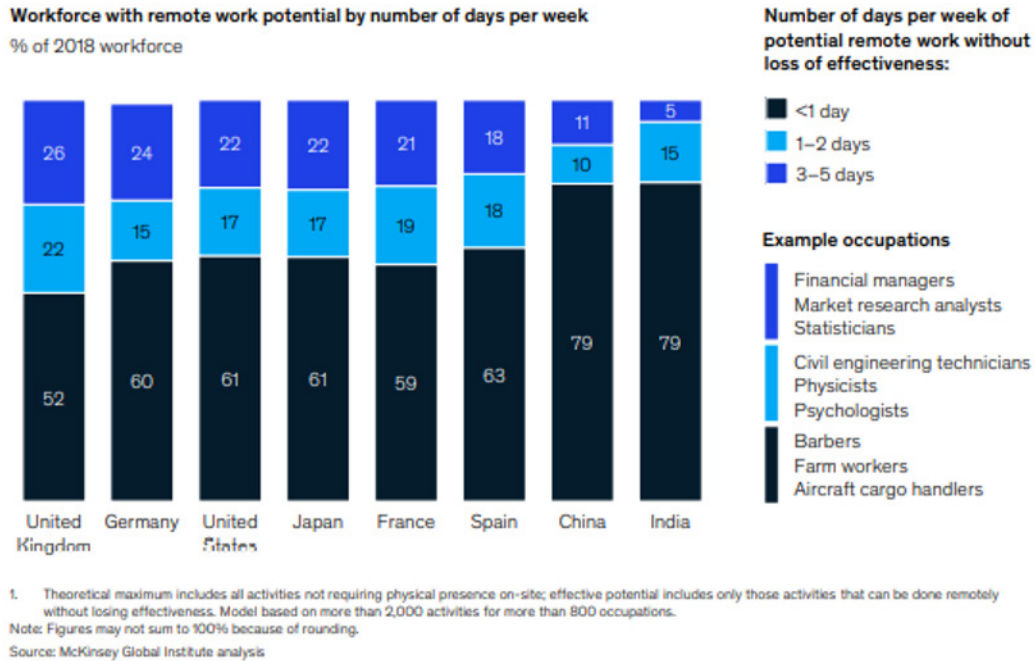


Fuente: Economía Española. Estudio CaixaBank

Será necesario preguntar a las empresas sobre su voluntad de aplicar de manera generalizada el teletrabajo y como abordar este proceso de transición acordada. Esto nos podrá dar pistas sobre la voluntad real de llegar a ese 31% de la ocupación.

Según un estudio de Mckinsey, España presenta un potencial para teletrabajar entre 3 y 5 días a la semana del 18% de la fuerza de trabajo, mientras que países como Reino Unido sería del 26%. El 63% del teletrabajo en España estaría limitado a menos de un día a la semana.

Potential for remote work is higher in advanced economies, yet only 20 to 25 percent of workers could work remotely three to five days a week.



De todo esto, concluimos que la decisión de la intensidad de uso del teletrabajo dependerá del sector, del tipo de actividad, la responsabilidad en el trabajo, y de la política de empresa.

Muchos trabajos serán imposibles de trasladar en remoto de ahí que, a pesar de las medidas restrictivas de alejamiento social y seguridad sanitaria que hemos vivido en España con la pandemia a lo largo del 2020, solo el 14,7% de los trabajadores utilizaron el teletrabajo según el INE y Adecco en el último trimestre del 2020.

Las estimaciones máximas que planteaba el Banco de España eran de alcanzar el 32,6%, porcentaje que se ve aún muy lejano.

¹⁵ McKinsey Global Institute. The future of work after COVID-19.

Por otra parte, **¿qué piensan las personas sobre el teletrabajo?**, ¿está dentro de sus prioridades? ¿todos los colectivos se enfrentan de la misma manera y con interés a esta forma de trabajo? Todos somos conscientes de la necesidad de conocer y respetar la opinión de los trabajadores y trabajadoras, no todos están dispuestos a asumir esta forma de trabajo sin una compensación o apoyo específico por parte de la empresa. La ley del trabajo a distancia exige el acuerdo entre empresa y trabajador, y será asumida de manera voluntaria no impuesta.

Según un estudio de Adecco¹⁷ a nivel internacional las mujeres trabajadoras están más dispuestas (55%) que los hombres (39%) al teletrabajo. Aunque si nos ajustamos a lo que dicen las mujeres líderes empresarias el 77% considera que el teletrabajo no es una prioridad, frente al 88% de los líderes masculinos.

En general ambos sexos valoran la flexibilidad horaria en mayor medida que el teletrabajo y las mujeres especifican como segunda prioridad el avanzar en el trabajo remoto en la medida de lo posible.

Cinco prioridades para mujeres y hombres trabajadores

	MUJERES TRABAJADORAS	HOMBRES TRABAJADORES
1	HORARIOS MÁS FLEXIBLES	MEDIDAS DE SALUD Y SEGURIDAD
2	TRABAJO REMOTO SIEMPRE QUE SEA POSIBLE	HORARIOS MÁS FLEXIBLES
3	MEDIDAS DE SALUD Y SEGURIDAD	DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES
4	DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES	DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DE LIDERAZGO
5	POLÍTICAS PARA PROPORCIONAR APOYO ECONÓMICO	MÁS CONSIDERACIÓN PARA EL EMPLEADO

Fuente: Adecco
 Preguntas de la encuesta: ¿Cuáles de estos cambios en el ambiente de trabajo tienes planeado cambiar de forma permanente en tu compañía mientras esta se recupera del Covid-19? Selecciona todas lo que corresponda. Top 5 respuestas para mujeres y hombres.

Las respuestas de estos colectivos muestran cambios en función de la edad. Las personas entre 18 y 30 años consideran como prioridad la mayor consideración de los empleadores ante los empleados o el derecho de que sean escuchados, generalmente la generación Z y los millenials, valoran en gran medida el trabajo con propósito y la responsabilidad social y la diversidad.

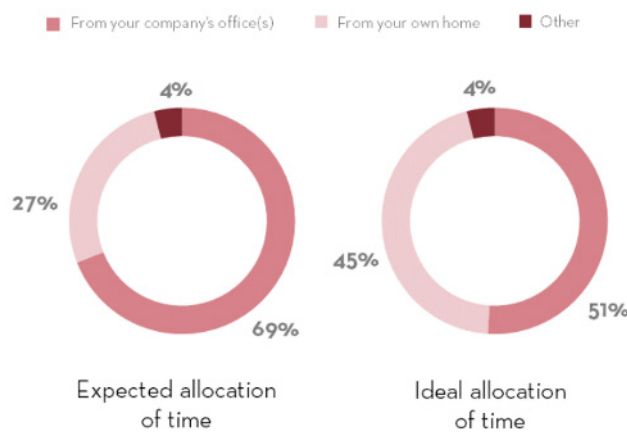
Si los mayores de 50 años valoraban principalmente la flexibilidad en los esquemas de trabajo, incluso la posibilidad de retrasar la edad de jubilación a cambio de mayor tiempo disponible, los jóvenes valoran la flexibilidad como un requisito y uno de cada tres de la Generación Z, no toleraría esquemas de trabajo inflexibles.

¹⁷ The Future of Work Post-COVID. Bridging divides for shared prosperity. Fundación Adecco

Esto nos indica el valor que estos grupos, los más jóvenes y los mayores, están dando al trabajo flexible y el teletrabajo como medida más allá de la obligada por la pandemia. Las prioridades para los mayores de 40 años están más enfocadas en la necesidad de formación y capacitación continua, probablemente preocupados por el impacto de la transformación digital acelerada en sus puestos de trabajo.

Este estudio de Adecco muestra que existe cierta disparidad entre el porcentaje de personas a las que les gustaría idealmente trabajar desde casa, el 45%, frente al 27% que esperan que esto realmente ocurra en sus organizaciones. Quiere esto decir, que muchos trabajadores/as no esperan que se cumplan sus expectativas de trabajo en remoto.

% of working week expected to spend vs. wanted to spend in the following environments after COVID-19



Fuente Adecco The Future of Work post-COVID

Según este mismo estudio, entre las prioridades después de la pandemia, tanto para líderes como trabajadores, están las de asegurar los equipos necesarios para trabajar en remoto, asegurar la formación de la plantilla para el teletrabajo y el apoyo a la flexibilidad y el trabajo a distancia. Todo esto viene a mostrar el interés decidido por de los trabajadores por esta forma de trabajo.

Si nos centramos en España, el potencial despliegue y generalización del teletrabajo puede acelerarse gracias a la articulación de un espacio normativo que favorece su implantación. El Real Decreto-Ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia, quiere establecer un marco sobre el que empresas y trabajadores puedan establecer las condiciones de estas nuevas formas de trabajo:

- Será voluntario para la persona trabajadora y para la empleadora, y requerirá el acuerdo entre ambas partes, todo ello sin perjuicio del derecho al trabajo a distancia que pueda reconocer la legislación o la negociación colectiva.
- La negativa de la persona trabajadora a cambiar de un modelo presencial a uno en remoto no será causa justificativa de la extinción de la relación laboral ni de la modificación de las condiciones de trabajo.
- Se establecen una serie de medidas para proteger contra el abuso del tiempo de conexión o el uso de dispositivos personales.
- Se obliga a las empresas a dotar de medios, equipos, herramientas y consumibles para el trabajo a distancia, así como para su mantenimiento y la compensación por los gastos a los que ha incurrido la persona trabajadora.

Todas estas medidas, parecen encaminadas a promover y facilitar todos los medios para la generación del trabajo en remoto.

Si esto es así, y llegamos en España a estabilizar ese 30% de personas teletrabajadoras que conseguimos durante la pandemia, o incluso superarlas (dependiendo de los factores que comentamos al principio que hacen de una economía más proclive al trabajo en remoto), el efecto en los hábitos de trabajo y por tanto de vida, así como en las decisiones sobre dónde y cómo vivir serán importantes.

Durante el confinamiento, muchas personas cambiaron su lugar de residencia, se asentaron en pueblos y localidades fuera de las grandes metrópolis buscando mayor espacio, cercanía a la naturaleza, menor coste de alquiler etc. Esto ha llevado a muchos pueblos a ver una oportunidad en el teletrabajo para su proceso de despoblación, pero ¿es esta una tendencia natural? **¿una vez que se vuelva a la normalidad o incluso con un incremento del teletrabajo se producirá un desplazamiento de la ciudad a las zonas rurales? ¿qué factores son decisivos para que esto ocurra?**

A continuación, analizaremos los efectos de la España Vacía, su problemática y las perspectivas post-Covid, para poder inferir las tendencias que se pueden producir y los efectos provocados por la digitalización y la extensión del teletrabajo.

4.3 Estrategias para la España Vacía

Según la OCDE las economías de baja densidad de población tienen tres características:

- Están alejadas de los principales mercados y con escasa accesibilidad física y digital.
- Son economías dependientes de otros mercados, no disponen de mano de obra suficiente, dependen de empresas y actividades exógenas.
- Sus estructuras económicas están concentradas en pocos sectores, el empleo se concentra en servicios finales, industria muy madura y escaso capital humano.

El desarrollo económico de las zonas con baja densidad de población plantea un desafío importante ante unas características que las hacen poco atractivas a la inversión y al asentamiento poblacional:

- Cómo generar un entramado económico que ofrezca oportunidades laborales atractivas para jóvenes y sus familias en dichas zonas. Cómo atraer nueva inversión, nuevas empresas y emprendedores que generen puestos de trabajo, que atraigan población o al menos se evite la despoblación.
- Cómo animar a la población, que vea en dichas zonas una oportunidad para mejorar la calidad de vida, manteniendo un modelo de trabajo a distancia desde su hogar. Este modelo no exige atraer inversión productiva a la zona, pero sí habrá que trabajar en cómo trasladar las ventajas que ofrece la nueva ubicación en cuanto a equipamientos y servicios educativos, sanitarios de ocio y entretenimiento con un mínimo de servicios a estos pueblos, que garanticen una calidad de vida a sus habitantes.

Lo que la conectividad y las autopistas digitales con la fibra óptica y el 5G pueden ofrecer son medios, accesibles para todos los ciudadanos y empresas, que permitan garantizar la conectividad con cualquier parte del mundo, y por tanto favorecer la segunda opción, trabajar desde las zonas remotas sin que la empresa deba invertir en nuevas localizaciones.

Ahora bien, la migración definitiva hacia las zonas rurales requerirá de más elementos o factores a desplegar en dichas zonas, más allá de la tecnología. Entre las políticas que se están desarrollando por regiones despobladas en Europa y en la OCDE vinculan el desarrollo de estas zonas a diversas medidas:

1. **Políticas integrales, de bienvenida a las familias:**

- Programas de atracción de población pensadas en dar respuesta no solo a cada individuo, sino a unidades familiares que requieren de servicios específicos según la situación vital de cada uno de los miembros: programas culturales, educativos, de salud y el despliegue de servicios básicos como la vivienda, comercios y su accesibilidad física rápida y eficaz. Todos ellos serán componentes necesarios para garantizar la equidad y la calidad de vida en condiciones similares a las de las grandes ciudades.
- Programas de apoyo a la contratación de los cónyuges: Políticas de promoción del empleo que garanticen el trabajo para las personas que componen la unidad familiar, no solo para el cabeza de familia. El desarrollo de la economía social y el empleo femenino son medidas imprescindibles para favorecer los asentamientos familiares. Existe la dificultad del asentamiento familiar si ambos cónyuges no disfrutan de las mismas oportunidades.

2. **Planes de marketing de las zonas rurales**, con el objetivo de ponerse en el mapa, ofreciendo un pack de medidas atrayentes para las familias, así como una marca atractiva que ponga en valor la idiosincrasia y capacidades diferenciales de cada zona. Este es el caso por ejemplo de la alianza entre Teruel, Cuenca y Soria, con un planteamiento reivindicativo, pero también ofreciendo posibilidades de inversión por su potencial medioambiental.

3. **Programas de diversificación económica** que atraigan inversión de empresas y economía a las zonas rurales. Las zonas rurales pueden configurarse como polos de desarrollo de otros sectores diferentes al sector primario, el sector de los servicios TICS, call centres, plataformas e-commerce, etc. son un ejemplo de sectores que no requieren contacto físico con clientes y que pueden trasladarse a lugares remotos.

4. **Fomento de la movilidad del trabajo** y el trabajo a distancia:

- El posible cambio o tendencia de algunas grandes empresas en sus modelos de distribución del trabajo, potenciando modelos 100% en remoto o híbridos.
- La búsqueda de reducción de costes, a través de la deslocalización física, en múltiples sedes locales
- La apertura a la contratación de talento offshore que no exige la presencia física.

5. **El despliegue de infraestructuras de conectividad** digital pero también física:

- La conexión física con los centros urbanos de referencia o con los nodos logísticos (aeropuertos, AVE, etc.) también serán claves puesto que será probablemente difícil conseguir un modelo de teletrabajo 100%. Previsiblemente el modelo de trabajo sería híbrido, con parte de tiempo en la sede de la empresa y otra parte en remoto. Para ello, el acceso rápido y económico debe estar garantizado.
- La conexión digital que hemos comentado anteriormente.

EJEMPLO: El modelo holístico de Highlands en Escocia

Al contrario de lo que ocurre en otros países, el caso de las Tierras Altas de Escocia es un referente por el éxito en la consecución de un modelo claro de desarrollo y repoblación basado en un planteamiento holístico, de largo plazo, con instrumentos de planificación territorial estratégicos, asumiendo el hecho de que revertir las desventajas estructurales del medio rural menos poblado, requiere de una intervención integral, transversal a todos los sectores y a todos los factores territoriales.

El modelo escocés planteó cuatro condiciones base para el desarrollo:

- Asegurar la accesibilidad de la población y de las actividades económicas a las infraestructuras, las nuevas tecnologías y servicios básicos (educación, sanidad, servicios sociales) dejando de constituir un limitante para el desarrollo. Un territorio no puede competir sin que sus habitantes y empresas disfruten de oportunidades similares a las de otros lugares en el país.
- Facilitar una política de vivienda asequible y de calidad, para frenar la despoblación y para atraer nuevos pobladores.
- Impulsar un marco normativo y legislativo adecuado al medio rural, que no lo discrimine y que tenga en cuenta su idiosincrasia.
- Incentivar las actividades y sectores que pueden en mayor medida diversificarse y modernizar estructuras en el medio rural, garantizando su desarrollo competitivo y atraer nuevas actividades económicas que sean sostenibles en lo social, económico y medio ambiental, respetando la identidad del territorio.

Para todo ello era imprescindible la implicación de la comunidad rural por ser proyectos que les afectan en el largo plazo y que requieren de cooperación entre múltiples agentes. En este sentido, la economía social resulta una de las herramientas con las que mejor se ha logrado extender la implicación de la población en su propia estrategia de desarrollo rural.

Las megatendencias nos muestran un futuro de competencia por el talento, por atraer personas para el desarrollo económico y social, tanto en las zonas urbanas como en el mundo rural. La competencia será feroz y requerirá conocer las posibilidades que cada enclave rural tenga, su idiosincrasia, para establecer una estrategia que les permita ser diferenciales y garantizar un modelo de vida competitivo para las nuevas generaciones:

1. El envejecimiento de la población y los movimientos migratorios obligarán a las zonas rurales a competir por atraer migrantes y ofrecerles una forma de vida, inclusión y formación que aproveche al máximo sus capacidades.

2. La economía compartida, es decir, la provisión de bienes y servicios a través de plataformas online (sharing economy) o la gig economy, caracterizada por trabajos temporales, flexibles a través de freelancers o contratistas independientes, son modelos adecuados para trabajadores jóvenes, no necesariamente cualificados, que busquen un lugar diferente donde iniciar su proyecto de vida. El desarrollo de la nueva economía y la generación de nuevos sectores y negocios vinculados con las nuevas tecnologías, puede ofrecer la posibilidad de atraer a start-ups a las zonas rurales, empresas que buscan estar conectadas a diversos ecosistemas digitales pero que no necesitan de espacios físicos y menos aún de infraestructuras y servicios sofisticados y caros.
3. El desarrollo de nuevas tecnologías (IoT, cloud computing, IA, drones, 3D, etc), están generando soluciones innovadoras aplicadas al sector primario, que permitirán desarrollar nuevos negocios en zonas rurales.
4. El desarrollo de sectores emergentes, vinculados con estas nuevas tecnologías, no necesariamente vinculados con el sector primario, como pequeñas fábricas de 3D printing, pequeños negocios de logística con drones, etc. también pueden ser alternativas a explorar para el mundo rural.

Si las ciudades están diseñando toda una cartera de servicios orientada a mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos y generar atracción para nuevos habitantes, los asentamientos con baja densidad deben también disponer de estrategias que les permitan competir por atraer talento. En este caso, el componente tecnológico es una de las principales palancas, tanto para el desarrollo de sectores y actividades de futuro como para garantizar una calidad de vida para sus habitantes. Las tecnologías de información y comunicaciones deben permitir acceder a productos y servicios, desarrollar negocios, compartir información, desarrollar capacidades, acceder a mercados y disponer de un modelo de vida que cubra las necesidades básicas.

La transformación digital está poniendo, por tanto, presión a todos los sectores económicos y en todos los ámbitos de actividad, desde las grandes ciudades con sus estrategias Smart hasta los pequeños pueblos donde deben dar un paso al frente para adoptar soluciones digitales. ¿Cuáles son las prioridades en la digitalización de estos espacios rurales?:

1. **Mayor conectividad, infraestructuras y conocimientos digitales.** Mejores conexiones y más rápidas y el desarrollo de capacidades y servicios de apoyo a la digitalización.

Involucración de todos los agentes locales en el compromiso por la digitalización. La adopción de tecnologías digitales solo será posible si los agentes reconocen su utilidad y si disponen de capacidades y competencias y habilidades para su implantación. Será necesario desarrollar diagnósticos de madurez digital para identificar necesidades y establecer roadmaps de implantación, así como estrategias de co-diseño de soluciones adaptadas a las necesidades de cada enclave. En el marco de los proyectos Interreg Europe ERUDITE y CARPE DIGEM con el objetivo de apoyar el desarrollo digital en las zonas rurales, establecieron un método de simulación para diagnóstico del nivel de madurez digital (tabla siguiente). Para cada bloque se evaluaba de 1 a 5 el nivel del que partían.

Matriz para evaluar la madurez digital de un pueblo o zona rural

<p>A. El alcance y la calidad de los recursos y habilidades digitales</p>	<p>Infraestructura digital (incluye WIFI) y puntos de acceso público</p> <p>La existencia de espacios/centros creativos, laborales, de innovación y fabricantes</p> <p>Coordinación por parte de un individuo/equipo multi-cualificado (dentro de una red más amplia)</p> <p>Expertos locales y en red, habilidades, soporte técnico y piscina de equipos</p>
<p>B. Los tipos de funciones digitales que el pueblo puede llevar a cabo</p>	<p>Facilitación de la inclusión digital social y económica de las partes interesadas locales</p> <p>Apoyo a la innovación digital y social y a la co-creación en coordinación con los responsables de la formulación de políticas/prestación de servicios externos</p> <p>Servicio de mediación/corretaje para permitir a la aldea acceder a investigación externa, desarrollo tecnológico e innovación (RTDI)</p> <p>Apoyo a centros nacionales y regionales de innovación digital (DIH) y redes incubadoras/aceleradoras</p>

Fuente: European Network for Rural Development. "Smart Villages and rural digital transformation"

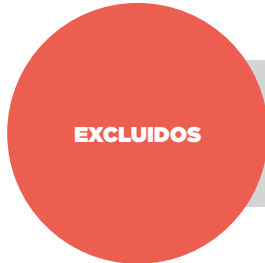
- Acceso a intermediarios, servicios de soporte**, digital hubs, espacios de co-working, fab-labs, living labs..., de manera que se puedan desarrollar capacidades locales para innovar. Con este apoyo experto, los pueblos pueden contribuir al desarrollo de nuevos productos y servicios diseñados específicamente para las comunidades rurales y sus grupos de interés.

Un ejemplo de la colaboración entre estas infraestructuras de servicios es el caso de Eslovenia, el Digital Innovation Hub, 4PDIH, situado en la capital, ha desplegado acuerdos con la red nacional FAB-Lab de la Asociación de municipios y provincias de Eslovenia. El Fab-Lab es una red (80% son miembros de zonas rurales), en la que se ofrece a las comunidades espacio físico para prototipado y desarrollo de competencias digitales. El acuerdo de colaboración con el Hub nacional le provee de capacidades y servicios para el necesario diagnóstico y hoja de ruta para la digitalización de toda la red de municipios.

- 3. Cooperación con otros ecosistemas digitales regionales o nacionales.** Las grandes corporaciones, los centros de investigación y tecnológicos, y las grandes áreas metropolitanas son las que innovan y desarrollan nuevos productos y servicios. Cada pueblo debe ser realista y buscar su posición en dicho ecosistema digital, buscar alianzas y cooperar con terceros a diversos niveles, municipal, regional y nacional, partiendo del reconocimiento de su nivel de madurez digital y de los apoyos que otros agentes pueden ofrecerles. Cada municipio debe buscar soluciones en co-creación que den respuesta a las necesidades y atraer así a proveedores de servicios digitales.

El diagrama a continuación, elaborado en el marco de los proyectos ERUDITE e CARPE DIGEM INTERREG, ilustra el que en los primeros estadios el esfuerzo se centra en las inversiones físicas, infraestructuras de internet e infraestructuras de conectividad, banda ancha, 5G, etc, junto con la intervención en la creación de capacidades digitales para aprovechar las infraestructuras disponibles. Según las zonas despobladas y pueblos avanzan en la digitalización, las intervenciones se centran en la combinación de acciones soft y hard orientadas a desarrollar proyectos digitales en el marco de los ecosistemas regionales y nacionales convirtiéndose en partners del desarrollo de soluciones digitales.

Fases clave en la transformación digital de zonas rurales



Banda ancha pobre o sin móvil
Habilidades bajas/nulas
Servicios público-privados bajos/nulos
Baja/sin inclusión



Banda ancha básica
Construcción de capacidades elementales
Nivel de entrada alfabetización/inclusión digital
Involucrar a los grupos de interés seleccionados y
coidentificar acciones prioritarias



Alfabetización digital generalizada y uso de servicios
Acceso local a la formación, educación, servicios
públicos y empresariales
Participación en el diseño, despliegue y monitorización
de servicios



Fibra de banda ancha
Capacidad empresarial/ciudadana para explorar la
innovación digital
Cooperantes en transformación digital territorial
Equivalencia total del acceso al servicio con las áreas
metropolitanas



Plena capacidad técnica, económica y social para la
innovación y contribuir a la economía y la sociedad
digitales y sostenibles
(co)propietario de sus datos y acciones en valor
añadido creados
Socio en el desarrollo de nuevos productos y servicios

EJEMPLO : la transformación digital de Lormes (Francia)

Lormes, ciudad de 1.300 habitantes, en el condado de Nièvre, Burgundy (Francia), ha desarrollado un proceso de transformación desde el 2000 hacia la digitalización y la conversión en un site proveedor de servicios digitales en varias fases:

1. Programa de potenciación del uso TIC e internet entre la población, para evitar las potenciales brechas de exclusión. Establecieron workshops accesibles a toda la población en espacios municipales, para ofrecer a empresas y ciudadanos formación en capacidades digitales básicas (uso internet e infraestructuras y servicios TIC).
2. Acuerdo con la organización supramunicipal de Pays Nivernais Morvan para proveer servicios de apoyo educativo y de inclusión digital a la comunidad. Gracias a este acuerdo lanzaron el programa "Pasaporte Digital para todos".
3. En 2007-2008, se crea el Rural Hub 'Portes du Morvan' estableciendo 8 oficinas con conexión a redes de alta velocidad (fibra FTTH 100Mb), soporte técnico, salas de reuniones, facilidades para videoconferencias, alquiler de equipos, teléfonos VoIP, espacio en la red de servidores.
4. Entre 2014-2016 desarrollaron el primer piloto FTTH en alianza con otras poblaciones, para el desarrollo de servicios digitales aprovechando el FTTH, en el marco de una nueva estrategia "Villages of the Future", orientada a la regeneración social y económica de las ciudades aliadas.
5. En 2017, el proyecto de 'Village of the future' consiguió financiación del gobierno francés, para el Desarrollo de un Hub Rural, llamado "Mission", centro de competencia para negocios, instituciones, y sectores económicos de la comunidad. Centro que ofrecería servicios de formación, mediación etc.

El caso de Lormes, es un ejemplo de que la transformación digital en zonas rurales requiere mucho más que infraestructura de redes y skills digitales. Se requiere de acuerdos de colaboración con otros agentes locales y regionales, para co-diseñar servicios digitales que encajen con las necesidades locales y con una visión estratégica Smart que evalúe de manera objetiva el papel que la digitalización quiera desempeñar en el desarrollo económico del territorio.

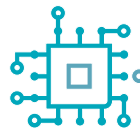
4.4_ Conclusiones. Qué papel puede jugar el teletrabajo para el desarrollo de la España Vacía

La generalización del teletrabajo, por sí misma, puede no ser suficiente para conseguir la movilización de personas hacia las zonas despobladas. Las estimaciones más optimistas consideran que podríamos llegar al 30 o 33% de ocupados que trabajen en remoto, pero ¿en qué condiciones y por cuánto tiempo? De estos, algunos estarían dispuestos a desplazarse, pero otros muchos no. Y de aquellos que se desplazarían, muchos no podrían, por la dificultad para conseguir empleo para sus parejas y familias.

La garantía de trabajo para los miembros de la unidad familiar, así como condiciones de vida aceptables o similares a las de las urbes, pasa por el diseño de estrategias en el mundo rural orientadas a la diversificación económica y a la oferta de condiciones de empleo, de calidad de vida y de medios suficientes para que las personas puedan desarrollar un proyecto de vida.

Tendremos, por tanto, que atender a **cuatro factores que incidirán en el desarrollo de la España Vacía:**

- Cómo se desarrollará el modelo de teletrabajo en las empresas, en qué condiciones y con cuánta intensidad.
- Qué modelo de vida se propondrá por el medio rural, oportunidades para la vivienda y la oferta de servicios básicos.
- Qué garantías se pueden ofrecer para disponer de medios digitales y la accesibilidad física y digital.
- Qué alternativas se ofrecen para las unidades familiares, en cuanto al acceso al empleo y oportunidades de desarrollo de actividades económicas, no solo agrícolas, atractivas para el asentamiento poblacional.



CONDICIONES Y MODELO DE TELETRABAJO

Modelo teletrabajo: híbrido, remoto “plus”, o flexibilidad

Hub & Spoke (modelo centrop periférico), que aproveche recursos locales

MODELO DE VIDA RURAL

Coste de vida menor

Acceso a vivienda más asequible

Oportunidad de disfrutar de la naturaleza

DIGITALIZACIÓN Y ACCESIBILIDAD

Digitalización de las zonas rurales: Agenda 2025 con medidas específicas para zonas rurales

Nuevas oportunidades en la digitalización sector agrario y diversificación sectorial

ESTRATEGIA Y MARKETING RURAL

Planes integrales de repoblación

Planes integrales de atracción de empresas y emprendedores

Espacios competitivos para la inversión

1. Hasta qué punto las empresas van a generalizar el teletrabajo y en qué condiciones:

Las grandes empresas de tecnología anunciaban a lo largo del último trimestre del 2020 que la mayor parte de sus empleados podrían trabajar en remoto, part-time o full-time, (Salesforce, Twitter, Facebook, Google, Apple, etc), de alguna manera pronosticaban la generalización del teletrabajo al considerar que algunas tareas “funcionaban realmente bien virtualmente”.

Hay muchas opciones que se están barajando entre las empresas para la implantación del teletrabajo y no todas pueden ser igual de facilitadoras del desplazamiento a zonas rurales:

- **La oficina totalmente remota:** empresas como Google o Facebook están estudiando esta posibilidad, en el caso de Facebook lo han implantado para el 50% de su plantilla, con programas de apoyo a las personas en el hogar y ayudas económicas de 1.690€ para adaptar el hogar al teletrabajo. Este modelo parece más complicado de implantar por la falta de contacto con compañeros y el posible desapego a la compañía y sus valores, pero sería el que posibilitaría el desplazamiento a zonas no urbanas.
- **El modelo híbrido:** uno o dos días a la semana en la oficina y el resto de forma remota. Este parece el modelo más extendido entre las grandes empresas y gigantes tecnológicos. Microsoft se lo está planteando con la opción incluso de un teletrabajo permanente si así lo demanda la persona y se acuerde con su superior. Este modelo parece incompatible con la posibilidad de trabajar desde otras localizaciones, siempre que tengas que estar físicamente unos días a la semana.
- **Modelo remoto “plus”:** una semana en la oficina y tres en forma remota. Este modelo permitiría a las personas vivir fuera de la ciudad, al dedicar solo el 25% al trabajo presencial en la oficina, aunque con alguna dificultad si no existe un modelo de transporte accesible y rápido.
- **Hub&Spoke:** modelo en el que la empresa se expande con oficinas remotas en otras ciudades o países para aprovechar habilidades locales y reducir costes. Esta propuesta sería una verdadera solución a la España Vacía, porque permite cambiar el domicilio definitivamente al producirse una deslocalización efectiva de las empresas. Un ejemplo es el de la compañía Stripe compañía americana que ha comenzado a ofrecer un nuevo acuerdo a sus empleados, mudarse de Nueva York a otras zonas, ofreciendo mantener el puesto de trabajo aunque con menor sueldo. Este modelo parece que genera problemas no resueltos si pasa por una reducción de sueldo o cambios en las condiciones laborales.

- **Flexibilidad horaria:** este modelo es el más extendido entre las empresas, incluso antes de la pandemia, y prioriza la calidad de producción y los resultados frente al horario rígido o la cultura de presencialismo: Parece que es el modelo más extendido y el que más gusta en general a los y las trabajadoras, según las encuestas que hemos comentado anteriormente. Este modelo no permitiría el desplazamiento a otras zonas remotas.

La generalización del teletrabajo puede tener consecuencias, para los contratos, para los salarios y para las relaciones laborales y supondrá un cambio cultural importante planteando desafíos para las empresas. Ya hay autores que plantean que el trabajo a distancia a largo plazo pueda reducir y limitar la innovación u obstaculizar la productividad. También será difícil pensar que las grandes ciudades no reaccionen para evitar la migración masiva de personas, muchas de ellas jóvenes, con el impacto que esto supondría para los centros urbanos que durante mucho tiempo han atraído a grandes empresas y que mantienen su actividad económica vinculada con el gasto medio alto de este tipo de trabajadores.

2. Hasta qué punto las condiciones de vida en las zonas rurales serán suficientemente atractivas para cambiar de lugar de residencia

Durante la pandemia, parece que se ha producido una mayor demanda de vivienda y de alquiler en municipios no urbanos y un cambio de tendencia respecto a las grandes urbes. El impacto del COVID-19 y la pérdida de puestos de trabajo o el recorte salarial por los ERTE o en las escasas expectativas de obtener un puesto de trabajo, ha provocado la búsqueda de una alternativa laboral en otros lugares, así como la búsqueda de vivienda más asequible, cercana a las urbes, que permitiera hacer frente a las malas condiciones económicas existentes. La posibilidad de teletrabajar puede fomentar y animar a los trabajadores a buscar otras localizaciones, con viviendas más espaciosas, cómodas, con jardines o piscinas, viviendas donde vivir y trabajar y formar una familia, y puede animar a las empresas a buscar localizaciones diferentes o aprovechar la capacidad de atraer talento lejano y diverso.

Según el índice general IMIE sobre el comportamiento general del precio de la vivienda, en febrero 2021 los municipios pequeños presentan un crecimiento interanual del 2,2% frente a un crecimiento general del 0,7%.

La cuestión en este caso sería comprobar si esta tendencia, propia de los ciclos de crisis económica, es en este caso consecuencia de los cambios en los modelos de trabajo y el incremento del teletrabajo, así como los cambios en la percepción de la calidad de vida que ofrece el mundo rural (aire puro, escasa contaminación y ruidos, viviendas más amplias y asequibles en precio, etc). También estaría por ver si serían suficiente para producir un cambio importante en la decisión de trasladarse a vivir a zonas rurales despobladas.

Por lo que parece, estos condicionantes son necesarios, pero no suficientes, hay otros como la accesibilidad a servicios básicos como salud y educación, o la disponibilidad de calidad en la conectividad a internet, que serían elementos necesarios para instalarse fuera de las grandes ciudades.

3. Hasta qué punto las zonas despobladas estarán preparadas para la necesaria digitalización

España Digital 2025 recoge un conjunto de medidas, reformas e inversiones, articuladas en diez ejes estratégicos, alineados a las políticas digitales marcadas por la Comisión Europea para el nuevo periodo. Las acciones de la Agenda están orientadas a impulsar un crecimiento más sostenible e inclusivo, impulsado por las sinergias de las transiciones digital y ecológica, que llegue al conjunto de la sociedad y concilie las nuevas oportunidades que ofrece el mundo digital con el respeto de los valores constitucionales y la protección de los derechos individuales y colectivos.

De las 10 medidas que se proponen, hay algunas que supondrán un impacto importante en el desarrollo de las zonas despobladas:

- Plan de conectividad. Se plantea invertir en la adecuada cobertura de las redes de acceso de banda ancha en las áreas rurales, potenciando especialmente las relacionadas con la atención socio-sanitaria y la conectividad de las infraestructuras de centros públicos y sociales; Para ello se emplearán todas las infraestructuras y tecnologías disponibles incluyendo sistemas de satélites.
- Fomento del uso de redes y servicios digitales a través de bonos de conectividad que favorezcan la utilización de los servicios digitales, tanto por parte de las Pymes como los autónomos, tanto en las zonas urbanas como en las zonas rurales, con especial atención en aquellos sectores más afectados por la crisis de la COVID-19;

- Para habilitar la educación a distancia, se pondrán en marcha bonos digitales para facilitar la conectividad de escolares, y bonos de conectividad social para los colectivos más vulnerables, vinculados con otros programas orientados a cerrar las brechas sociales e impulsar la integración.
- Plan nacional de competencias digitales que puede incrementar sustancialmente el nivel de competencias digitales básicas de los colectivos de las áreas no urbanas, formar a la fuerza laboral con los conocimientos digitales necesarios para la ocupabilidad futura, aumentando su productividad y fomentando además el trabajo a distancia. La reducción de la brecha digital entre las zonas rurales y urbanas es fundamental para garantizar el desarrollo económico de estas zonas.

Pero además de estas líneas transversales, se plantea el apoyo específico a sectores especialmente importantes para las zonas despobladas:

- Un sector Agroalimentario digital: se impulsará la digitalización del sector primario y la industria agroalimentaria española apostando por el refuerzo de la seguridad y trazabilidad alimentaria, la información al consumidor, y la adopción de modelos más productivos y sostenibles. Estos modelos atraerán nuevos perfiles profesionales para la modernización del sector.
- Salud Digital: hacia la predicción, personalización y eficiencia: se incrementará la eficiencia, eficacia y calidad de la sanidad agilizando los sistemas de información y fomentando la compartición e interoperabilidad de los datos de forma segura, así como contribuir a la personalización de los servicios prestados.
- Movilidad sostenible, innovadora y eficiente: se impulsará una transformación del modelo de movilidad para hacerlo sostenible, innovador y eficiente, atendiendo a las nuevas necesidades de movilidad e impulsando la innovación y la colaboración multisectorial.
- Turismo inteligente: se acelerará la transformación digital de la actividad turística para mantener el liderazgo competitivo de España en un mercado global, aumentar la contribución del turismo a la economía digital y elevar la resiliencia de la actividad turística mejorando la seguridad sanitaria, la sostenibilidad, la calidad de los servicios públicos turísticos y la digitalización e incremento de la productividad del tejido empresarial turístico.

- Digitalización como palanca para la modernización del comercio: se impulsará la competitividad del sector comercial, especialmente de pymes y micropymes, a través de la transformación digital, con plataformas y servicios digitales para el comercio, y la capacidad de innovación del sector.

4. Hasta qué punto las zonas despobladas están diseñando políticas integrales de largo plazo, necesarias para aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías

La movilización de los municipios y provincias más despobladas de España, entre las que se encuentran Teruel, Cuenca, Socia, municipios de menos de 12 habitantes por Km², está siendo fundamental. Es momento para aprovechar los cambios que el modelo de teletrabajo pueda ofrecer y definir estrategias holísticas que potencien los factores atractivos para la repoblación: la disponibilidad de cobertura móvil y conexión a Internet por banda ancha, pero también al disponibilidad de un parque de vivienda en buenas condiciones o el acceso a servicios públicos básicos, además de alternativas de trabajo de valor añadido, la formación digital o la diversificación sectorial, en sectores más allá del sector primario.

Los alcaldes reconocen este momento como único para la repoblación. Así se apunta también desde el comisionado de la Comunidad de Madrid para la Revitalización de Municipios Rurales: El mundo rural puede ganar la población perdida, pero tiene que fomentar el emprendimiento, espacios de coworking, comercios, ocio y restauración de calidad. Y ofrecer las comodidades de una ciudad, con el valor añadido de entorno saludable. Además, se debe trabajar con las empresas locales para colaborar y compartir iniciativas, algunas dirigidas a la atracción de jóvenes (ofreciendo prácticas en las empresas a alumnos de universidades y centros de formación), desarrollar proyectos transformadores de digitalización y plantear iniciativas que atraigan profesionales y recursos de apoyo a la digitalización.

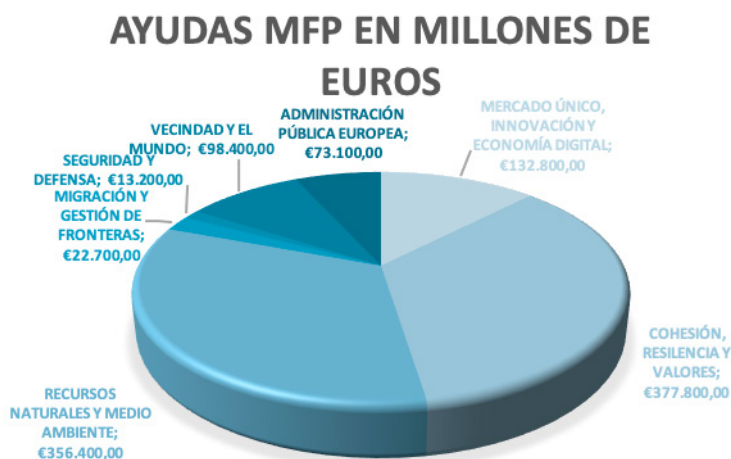
5_ FONDOS PARA LA DIGITALIZACIÓN. UNA OPORTUNIDAD PARA ACELERAR PROCESOS DE TRANSFORMACION

El 21 de julio del 2020 el Consejo Europeo acordó junto con el Marco Financiero Plurianual (MFP) 2021-2027 de 1,074 billones de euros, movilizar un fondo adicional para dar respuesta a la situación excepcional de la pandemia, el Next Generation, con 750.000 millones de euros adicionales, financiados mediante emisión de deuda comunitaria.

Este MFP 2021-2027, junto con el Next Generation EU, instrumento temporal concebido para impulsar la recuperación, será el mayor paquete de estímulo jamás financiado a través del presupuesto de la UE. Un total de 1,8 billones de euros ayudarán a reconstruir la Europa posterior a la COVID-19.

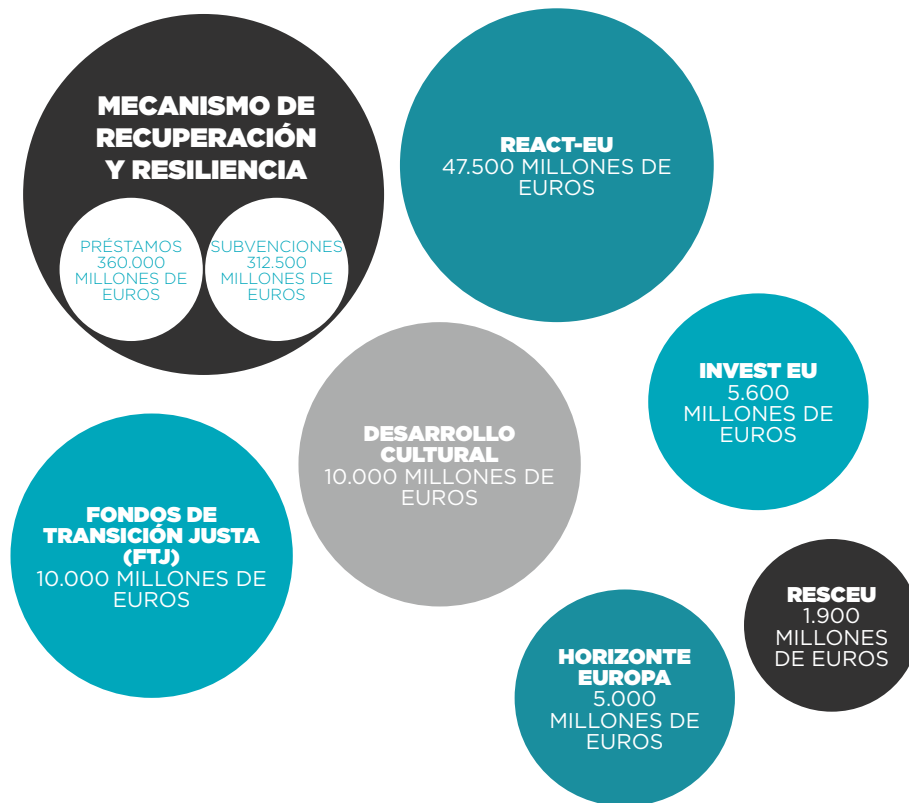
Se trata, en palabras de la Comisión Europea, de un presupuesto preparado no solo para las realidades actuales, sino también para las incertidumbres del futuro. Europa posterior a la COVID-19 será más ecológica, digital, resiliente y mejor adaptada a los retos actuales y futuros.

El MFP 2021-2027 se distribuirá en las siguientes partidas:



El fondo temporal y extraordinario, Next Generation, de 750.000 millones de euros, se repartirá a través de diversos mecanismos:

Desglose de NextGenerationEU



Además, la movilización de recursos para el desarrollo de capacidades, infraestructuras, formación y conocimiento en nuevas tecnologías y digitalización, es transversal a todos estos programas, y existen numerosas iniciativas habilitadas por Europa y que disponen de recursos específicos, como ejemplo:

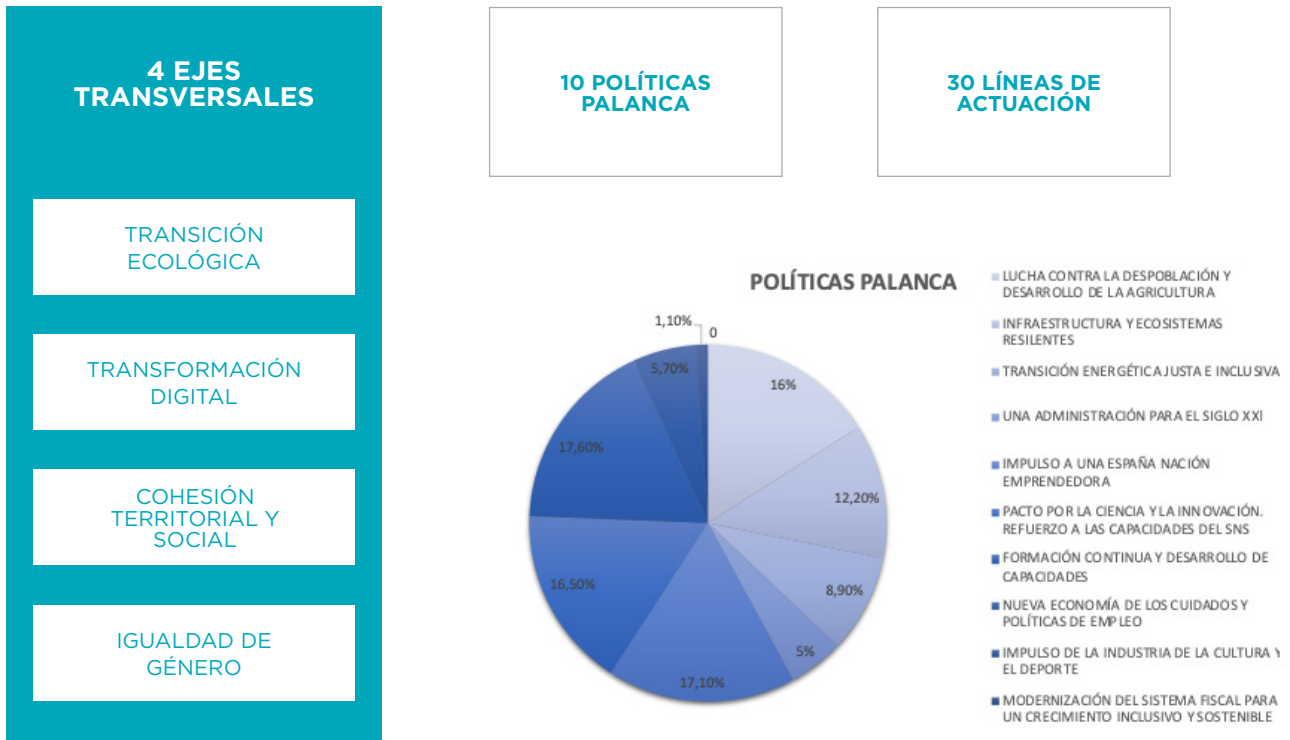
- Las infraestructuras de redes transnacionales (Connecting Europe Facility)
- El programa nuevo específico Europa Digital (Digital Europe)

Todos estos fondos y programas, al margen de conseguir la esperada recuperación económica y garantizar la competitividad y sostenibilidad de nuestro entorno económico, persiguen reducir el déficit de inversión de Europa respecto a China y Estados Unidos, que la Comisión Europea estima en 125.000 millones de euros.

La transformación digital, además de ser una palanca fundamental para relanzar el crecimiento económico, permitirá reducir las desigualdades, aumentar la productividad y aprovechar las oportunidades que estas tecnologías confieren al mundo económico y empresarial.

De los 750.000 millones de euros del Next Generation, a España le corresponderían 140.000 millones.

El Gobierno de España presentó en otoño 2020, su Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, “España Puede”, para poder acceder a dichos fondos, que consta de 4 ejes transversales, 10 políticas y 30 líneas de actuación:



Fuente: “España Puede”. Los porcentajes incluyen los fondos del MRR y los REACT EU

Además, España dispone de su propia estrategia de digitalización, la agenda “**España Digital 2025**”, es la agenda que lanza el Gobierno de España y que recoge un conjunto de medidas, reformas e inversiones articuladas en **10 ejes estratégicos** alineados con el plan de la Comisión Europea:

Además de estos ejes estratégicos, el plan de digitalización plantea medidas transversales:

- **Cerrar las brechas digitales**, de acceso, uso y aprendizaje digital, brechas que se han ensanchado por motivos socio-económicos, generacionales, de género, territoriales o medioambientales durante la pandemia.
- **Contribuir a la transición ecológica y la sostenibilidad**, la digitalización contribuirá a construir una economía más resiliente y limpia, basada en la eficiencia energética, la movilidad sostenible o la economía circular, áreas de desarrollo que requieren del uso de las tecnologías digitales para su impulso.
- **Dar respuesta a los sectores estratégicos nacionales** a través del impulso a la I+D+i entre la que también está la implantación de nuevas tecnologías y tecnologías TIC.

Medidas España digital 2025

EJE	MEDIDA	EJE	MEDIDA	
1. CONECTIVIDAD DIGITAL	1 Plan de Conectividad Digital	6. TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA EMPRESA Y EMPRENDIMIENTO DIGITAL	26 Plan de Impulso a la Digitalización de PYMES	
	2 Proyecto de Ley General de Telecomunicaciones		27 Acelera PYME	
	3 Plan de atracción de infraestructuras digitales transfronterizas		28 ONE (Oficina Nacional de Emprendimiento)	
			29 Ley de Start-ups	
			30 Programa España Nación Emprendedora de apoyo al emprendimiento digital y start-up	
			31 Modernización de la arquitectura financiera pública de apoyo al emprendimiento	
			32 Programa de colaboración entre los distintos centros ligados al emprendimiento	
2. IMPULSO DE LA TECNOLOGÍA 5G	4 Liberación del segundo dividendo digital en 2020	7. PROYECTOS TRACTORES DE DIGITALIZACIÓN SECTORIAL	33 Un Sector Agroalimentario digital	
	5 Asignación de las bandas de frecuencias prioritarias demandadas para 5G en 2021		34 Salud Digital: hacia la predicción, personalización y eficiencia	
	6 Pilotos 5G y nuevas medidas de impulso al despliegue y la adopción 5G		35 Movilidad digital: sostenible, innovadora y eficiente	
	7 Propuesta Normativa para ciberseguridad 5G		36 Turismo inteligente	
	8 Desarrollo de corredores de transporte 5G		37 Digitalización como palanca para la modernización del comercio	
	9 Liderazgo en proyectos europeos de innovación en nuevas generaciones de tecnología móvil		38 Lanzadera de proyectos tractores de digitalización	
3. COMPETENCIAS DIGITALES	10 Educa en Digital	8. ESPAÑA, POLI DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES Y TALENTO DEL SECTOR AUDIOVISUAL	39 Proyecto de Ley General de Servicios de Comunicación Audiovisual	
	11 Plan Nacional de Competencias Digitales		40 Plan Spain Audiovisual Hub	
	12 Plan Uni-Digital			
4. CIBERSEGURIDAD	13 Línea de Ayuda en Ciberseguridad		9. ECONOMÍA DEL DATO E INTELIGENCIA ARTIFICIAL	41 Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial
	14 Fortalecimiento de la ciberseguridad de ciudadanos, PYMES y profesionales			42 Oficina del Dato y Chief Data Officer (CDO)
	15 Impulso del ecosistema empresarial del Sector Ciberseguridad			43 Consejo Asesor de Inteligencia Artificial
	16 Impulso de España como nodo internacional en el ámbito de la ciberseguridad			44 Estrategia Cloud: espacios compartidos europeos del dato
	17 Despliegue y operación del Centro de Operaciones de Ciberseguridad			
5. TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL SECTOR PÚBLICO	18 App Factory para el desarrollo de servicios personalizados a la ciudadanía			10. DERECHOS DIGITALES
	19 Accesibilidad multiplataforma de los servicios públicos	46 Digital Future Society		
	20 Sistema Centralizado de Notificaciones Electrónicas (SCNE) y Sistema de Interconexión de Registros (SIR)	47 Participación en iniciativas europeas y debates internacionales en materia de derechos digitales		
	21 Actualización de las infraestructuras tecnológicas del Sector Público	48 Modernización del marco laboral aplicable al trabajo a distancia		
	22 Puesto de Trabajo de Nueva Generación			
	23 Proyectos tractores para la digitalización de los servicios públicos			
	24 Mejora del marco regulatorio de la Administración Digital			
	25 Laboratorio de innovación GobTechLab			

En el marco de la Agenda España Digital 2025, el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital contará en 2021 con un presupuesto de **4.230 millones de euros para digitalización y telecomunicaciones, multiplicando su presupuesto por seis**. Este incremento se apoya en fondos del Plan de Recuperación y Resiliencia de la UE, que aportará 3.650 millones de euros. Se destinarán a:

COMPETENCIAS DIGITALES DE LA CIUDADANÍA Plan nacional de competencias digitales (913 M), 'Educa en digital' (155,6M), 'UNI digital' (26 M)	1.097 Millones de euros
CERRAR LA BRECHA DIGITAL ENTRE ZONAS RURALES Y URBANAS	583 Millones de euros
DIGITALIZACIÓN DEL TEJIDO PRODUCTIVO NACIONAL Transformación digital de las PYMEs, emprendimientos y startups. Se contemplan sectores como sanidad, turismo, agroalimentario, movilidad y comercio	418 Millones de euros
DIGITALIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO Justicia, sanidad, políticas de empleo, red de consulados y administración territorial. Comunidades autónomas y corporaciones locales impulsadas por el ministerio de política territorial.	369,8 Millones de euros
TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS IA y la economía del dato (330 M) Derechos digitales (15 M)	330 Millones de euros
PROYECTOS TRANSNACIONALES En línea con la agenda de política industrial España 2020	315 Millones de euros
DESPLIEGUE DEL 5G	300 Millones de euros
CIBERSEGURIDAD	213 Millones de euros

Con el objetivo de integrar a todos los agentes públicos y privados y fomentar la colaboración público-privada, el Plan se dotará de un Consejo Consultivo para la Transformación Digital de España, además de un Consejo Asesor de Inteligencia Artificial entre otros mecanismos de diálogo y participación entre distintas AAPP y el sector privado, el mundo académico e investigador y la sociedad civil.

Por el lado de las organizaciones empresariales y de la mano del gobierno, se encuentran diseñando iniciativas que puedan tener encaje en dichos planes. Pero ¿cuáles serán los sectores o colectivos donde se prevé mayor impacto? Esto dependerá de la agilidad y capacidad de poner en marcha proyectos y recursos en España.

La CEOE se ha comprometido con 21 iniciativas estratégicas que se enmarcan dentro de los objetivos del Plan Nacional y que tocan múltiples sectores.



Fuente: CEOE

Todo este reto extraordinario de digitalización requerirá recursos y capacidades en nuestro país, pero también exigirá cambios importantes en la cultura de muchas de nuestras empresas y organizaciones.

La velocidad del cambio dependerá de varios factores:

- La fortaleza del ecosistema digital en España:** La fortaleza, tamaño y grado de especialización del entramado de empresas y servicios TICs y tecnológicos en nuestro país, que den soporte a las empresas e instituciones en la transformación digital. El sector de las telecomunicaciones en España cuenta con 95.000 empleos directos y 150.000 empleos indirectos. Nos encontramos ante desafíos importantes en el despliegue del 5G y la potenciación del IoT, la explotación de los datos y el uso de la inteligencia artificial, que requiere de capacidades y expertos para dar soporte. Las infraestructuras de conectividad de muy alta capacidad como el 5G y el 6G, y su accesibilidad en todo el territorio nacional y con el exterior serán palanca clave para el desarrollo digital.

- **La cultura y liderazgo de nuestras organizaciones:**
El interés y la urgencia de las empresas, sobre todo PYMES y de las instituciones públicas, en iniciar y consolidar los procesos de digitalización de sus organizaciones como condición sine qua non para la competitividad y la sostenibilidad. La digitalización de todos los sectores de la economía, en el ámbito público y privado, gracias a la disponibilidad de casos de uso y la implantación exitosa de proyectos transformadores, en múltiples sectores y con tecnologías críticas como la Inteligencia Artificial, Internet de las cosas (IoT), blockchain y la ciberseguridad, permitirá avanzar en su implantación.
- **La formación y capacitación en habilidades digitales y la potenciación del talento digital:** la capacitación digital exigirá recursos extraordinarios para:
 - La formación de 15 millones de ciudadanos en competencias básicas, especialmente mayores, jubilados, personas con bajos niveles de renta, residentes en zonas no urbanas.
 - La formación de 8 millones de trabajadores y desempleados en España, a través de la recualificación en habilidades digitales y la preparación para nuevos puestos de trabajo en la economía digital (re-skilling y up-skilling).
 - La capacitación y especialización de 7 millones de personas y la preparación de al menos, 250.000 expertos en tecnologías avanzadas, prestando también especial atención a la paridad. Teniendo en cuenta que todo el sector de las telecomunicaciones en España cuenta con 245.000 entre empleos directos e indirectos, el desafío en formación y capacitación parece extraordinario.
 - El Plan España Digital 2025 plantea el objetivo de fomentar las vocaciones STEAM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Artes y Matemáticas) de la forma más paritaria posible, aunque sin la participación de las empresas en el reciclaje y la formación específica este reto se aventura muy complejo.

6_ CONCLUSIONES. PLAN DE MEDIDAS PARA LA INCLUSIÓN DIGITAL

La digitalización y la incorporación de la automatización de muchos puestos de trabajo generará importantes disparidades en el empleo y la polarización del mercado de trabajo, si no se promueven políticas desde los gobiernos, las empresas y la sociedad en general, orientadas a prevenir y evitar la brecha digital.

Las empresas juegan un papel clave para evitar la exclusión digital de muchas personas que, por razones de edad, falta de formación, dificultades de acceso al mundo digital o de aprendizaje, pueden ver sus puestos de trabajo en riesgo y/o experimentar discriminación para la consecución de un nuevo puesto de trabajo. Las empresas pueden, por tanto, aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías para preservar también la cohesión social y laboral.

Es aquí donde nos atrevemos a plantear un plan de medidas para las empresas, que favorezcan la inclusión digital de todos los colectivos especialmente afectados y que permita aprovechar las oportunidades que la digitalización generará en el ámbito de la cohesión social y territorial. Las medidas corresponden a las siguientes 5 líneas de actuación:

1. Realizar un diagnóstico de impacto de la digitalización en las personas. Comprender, reconocer y prever el impacto de la digitalización en la organización, la plantilla, y a nivel individual. Dimensionar el problema de manera que se puedan articular políticas de apoyo en los procesos de transformación, con fondos propios y externos:
 - Identificar a los colectivos de la empresa más vulnerables a la digitalización, aquellos que no disponen de competencias digitales básicas y cuyos puestos de trabajo serán automatizados.
 - Analizar posibles sesgos inconscientes o prejuicios respecto a determinados colectivos: mayores de 45 años, personas con bajas capacidades digitales, etc.
 - Evaluar capacidades, dialogar abiertamente con cada persona sobre las necesidades de formación y ser transparentes en cuanto al esfuerzo necesario para realizar un diagnóstico acertado de necesidades.
 - Crear un mapa sobre cómo las tecnologías pueden cambiar los skills y los puestos de trabajo en la organización y qué medios son más adecuados (online, offline) para formar y capacitar en estas nuevas tecnologías. Identificar también las transiciones a los nuevos puestos de trabajo que surjan, diseñando planes de reciclaje.
2. Incorporar planes de transición digital individualizados. Integrar a todos los colectivos, especialmente a los más vulnerables, en los planes de transición digital:
 - Planificar la transición digital incorporando la variable “transición formativa”. Comprometer de manera transparente un porcentaje de la inversión en la capacitación digital de las personas.
 - Individualizar las soluciones por colectivos según su grado de vulnerabilidad: programas internos de re-skilling y up-skilling, necesarios para garantizar la necesaria capacitación de todas las personas con la participación activa de cada una de las personas.
 - Implantar el “salario emocional”, conformando planes de carrera personalizados y de desarrollo profesional, que favorezca el compromiso, la motivación y la productividad de todas las personas trabajadoras. Establecer objetivos individualizados de formación en capacidades digitales.

- Apoyar el desarrollo de modelos de formación a lo largo de la vida, con la colaboración con entidades educativas, universidades, centros de formación, sindicatos y centros de formación ocupacional y de formación continua, que permitan a los y las trabajadoras, identificar necesidades de formación y reciclaje de manera permanente, y a las empresas, especialmente las PYMES a orientar sus personas en su reciclaje.
3. Afianzar un modelo de reclutamiento y de movilidad interna inclusivo, que promueva la diversidad y evite la discriminación.
- Desarrollar una política de reclutamiento inclusivo, eliminando algoritmos con sesgos y poniendo en valor las capacidades diferenciales de las personas con más experiencia.
 - Humanizar la tecnología, desmitificándola e incluyendo otras capacidades complementarias también necesarias para el uso efectivo de las tecnologías, habilidades blandas muy presentes en las personas con experiencia, como el servicio al cliente, el conocimiento del negocio, la capacidad de influencia, el trabajo en equipo, la innovación, etc.
 - Fomentar el aprendizaje intergeneracional y la movilidad interna. Las generaciones más jóvenes tienen mucho que aportar y enseñar a las personas senior y éstos pueden aprender de las más jóvenes para el uso de las nuevas tecnologías, la gestión de medios sociales o la utilización de herramientas o aplicaciones. De esta forma, se fomenta el aprendizaje intergeneracional y la inclusión dentro de la cultura empresarial.
4. Desarrollar la cultura digital, que promueva la utilización de la tecnología y el teletrabajo no solo para mejorar la productividad sino también para favorecer la conciliación y la inclusión:
- Estudiar el modelo de teletrabajo óptimo para la organización y sus personas, promoviendo en su implantación no solo aspectos ligados a la mejora de la productividad, sino fundamentalmente a la mejora de la conciliación y la paridad en su uso.
 - Dotar de capacidades y recursos individuales para el teletrabajo.
 - Estudiar las posibilidades que ofrecer la conectividad y el teletrabajo, para la incorporación de personas con perfiles diversos y en lugares remotos.

5. Identificar oportunidades de desarrollo territorial, aprovechando la accesibilidad digital y los nuevos modelos de trabajo en remoto:
 - Aprovechar las capacidades de trabajo en remoto en los centros de trabajo en zonas alejadas de los centros de decisión. Fomentar la contratación en dichas sedes, con condiciones específicas de teletrabajo que favorezcan nuevos asentamientos poblacionales.
 - Colaboración en proyectos de inversión público-privados que favorezcan el desarrollo de nuevos proyectos empresariales y como consecuencia, el asentamiento poblacional en zonas remotas en las que estén asentadas las empresas con algunos activos o recursos.
 - Apoyar a las autoridades de dichas zonas despobladas en el diseño e implantación de proyectos de digitalización aportando recursos especializados.
 - Impulsar la colaboración y participación como agentes de cambio, con el diseño de proyectos atractivos para la inversión y para el asentamiento poblacional. La colaboración público-privada será crítica para poder avanzar en el diseño de campañas de atracción y asentamiento poblacional a dichas zonas, independientemente de los fondos que se destinen por los diferentes planes de cohesión territorial propuestos desde España.

ANEXO_BIBLIOGRAFÍA

45+, A. O. (2018). Informe sobre la Situación del Desempleo de las Personas Mayores de 45 Años en España, "Los Invisibles".

Amdur, A. (2021). Jobs Of The Future Today: 20 Occupations That Will Change The Job Market And The World By 2025. Forbes.

Anghel, B., Cozzolino, M., & Lacuesta, A. (2020). El Teletrabajo en España. Banco de España.

Barranco, M. d., & Vicente, I. (2020). La Discriminación por Razón de Edad en España. HelpAge International España.

Bindley, K. (9 de Febrero de 2021). Most Salesforce Employees to Work Remotely at Least Part Time After Pandemic. The Wall Street Journal.

Blasco, L. (4 de Octubre de 2020). Coronavirus y Teletrabajo: 5 Modelos de "Oficina del Futuro" que Están Emergiendo Gracias a la Pandemia. BBC News.

Carrasco, V. (2021). Informe Mensual General Y Grandes Mercados. Madrid: Tinsa Imie.

Carrizosa, S. (9 de Noviembre de 2020). El Teletrabajo da Alas a la España Vacía. El País.

CEOE. (2020). Iniciativas estratégicas de país para la recuperación y transformación de la economía española. CEOE Empresas Españolas.

Chu, C., Good, T., Puertas, F., & Kerr, J. (2019). New Skilling for Growth: Making Big Bets on the Future of Innovation and Learning. Accenture Strategy.

Comisión, E. (2021). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: 2030 Digital Compass: The European Way for the Digital Decade. Brussels.

Corral, M., & Pérez, G. (2019). Propuestas 2019 para Luchar contra el Edadismo. Madrid: Fundación Selectiva.

Ellingrud, K., Gupta, R., & Salguero, J. (2020). Building the Vital Skills for the Future of Work in Operations. Boston; Miami: McKinsey & Company.

Españolas, C. E. (2020). Fichas técnicas de las 21 Iniciativas

Estratégicas del País. CEOE.

Españolas, C. E. (2020). Iniciativas Estratégicas de País para la Recuperación y Transformación de la Economía Española. CEOE.

Eurona. (14 de Octubre de 2020). Eurona. Obtenido de Eurona: <https://www.eurona.com/internauta-rural-espana-sin-banda-ancha/>

Ferreras, A. (24 de Enero de 2021). Cara B de la Pandemia: Vuelta al Epicentro de la Despoblación con el Teletrabajo. La Vanguardia.

Fundación, T. (11 de 05 de 2020). SDIE19: La Digitalización de las Pymes y la Formación Digital, Claves para Reactivar la Economía y el Empleo tras la Covid-19. Madrid, Madrid, España.

Gabriel, C., & Herranz, D. (2015). Estudio sobre la Percepción de la Discriminación por Edad en el Empleo. Madrid: Fondo Social Europeo.

Gantes, Y. (6 de Mayo de 2020). ¿Teletrabajar desde la España Vacía? Una Oportunidad contra la Despoblación que los Pueblos no Pueden Asumir. El Economista.

Groen, W. P., Leanerts, K., Bosc, R., & Paquier, F. (2017). Impact of Digitalisation and the On-Demand Economy on Labour Markets and the Consequences for Employment and Industrial Relations . European Economic and Social Committee.

Group, E. T. (s.f.). Smart Villages and Rural Digital Transformation. Bruselas: European Network for Rural Development.

Hansem, C., Melchenko, L., & Drzeinek-Hanouz, M. (2021). Future of Work Post-Covid, Bridging Divides for Shared Prosperity. Adecco Group Foundation.

Hartmans, A. (2020). Así es Como las Grandes Tecnologías Ven el Futuro de las Oficinas: desde Ayudas para Montar un Despacho en Casa hasta Teletrabajo Permanente. Business Insider.

KPMG. (2021). Fondos Europeos y Digitalización: el Pegamento que Cohesionará España. KPMG Tendencias. Madrid.

KPMG. (2021). Guía Práctica sobre los Fondos Europeos de Recuperación. Madrid: KPMG.

LLanes, P., Lund, S., Mourshed, M., Rutherford, S., & Tyreman, M. (2018). Retraining and Reskilling Workers in the Age of Automation. McKinsey & Company.

Los Retos de la Nueva Realidad Mundial Pos-Covid. (27 de Octubre de 2020). Expansión.com, pág. 2.

Lozano, E. (21 de Junio de 2020). La Vivienda que Viene tras el Covid. El Independiente.

Mallik, N. (2017). An Ageing Workforce in the Digital Era: Older workers, Technology and Skills. Tata Consulting Services.

Martínez, V. (10 de Junio de 2020). Teletrabajo 100% Libre: El Plan de ING que Permite a su Plantilla Seguir “Sine Die” en Casa tras la Pandemia. El Mundo.

Milligan, P., Guzzo, R., Nalbantian, H., Sonsino, Y., & Sung, P. (2016). Are you Age-Ready? Mercer.

Montes, R. (2016). Teletrabajo: el Futuro del Sector Empresarial en una Sociedad Global Basada en las TIC. Granada: Universidad de Granada.

Mundo, B. N. (13 de Mayo de 2020). Coronavirus: Twitter Anuncia que Permitirá que sus Empleados Trabajen desde Casa “Para Siempre”. BBC News.

OECD. (2017). Preventing Ageing Unequally. Paris: OECD Publishing.

OECD. (2018). Good Jobs for All in a Changing World of Work: The OECD Jobs Strategy. Paris: OECD Publishing.

OECD. (2019). Getting Skills Right: Engaging low-skilled Adults in Learning. Paris: OECD Publishing.

OECD. (2019). The Future of Work: OECD Employment Outlook 2019. Paris: OECD Publishing.

OECD. (2020). Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer. Paris: OECD Publishing.

Pichel, M. (7 de Noviembre de 2020). Coronavirus: ¿Cómo Será el Mundo Laboral Después de la Pandemia y qué Habilidades se Necesitarán? BBC News.

Ramos, M. Á. (2020). La Llegada de una Vacuna no Acabará con el Teletrabajo, que “Ha Llegado para Quedarse” según las Presidenta de IBM. Business Insider.

Scarpetta, S., Pearson, M., Hijzen, A., & Salvatori, A. (2020). Tackling Coronavirus: Contributing to a Global Effort. OECD.

School, D. B., & Deloitte, C. d. (2021). Next Generation. Seminario Madrid Next Generation, (pág. 14). Madrid.

School, D. B., Deloitte, & Madrid, C. d. (2020). Next Generation. Seminario Madrid Next Generation, (pág. 16). Madrid.

Schwab, K., & Zahidi, S. (2020). The future of Jobs Report. World Economic Forum.

Sol, J., Campos, M., Aguirre, J., & Iñiguez, F. (2020). ¿Y si la Incertidumbre Fuese tu Mejor Oportunidad de Liderazgo? Liderazgo en la Nueva Realidad. Madrid: EY People Advisory Services.

Ticpymes. (24 de Marzo de 2021). Obtenido de Ticpymes: <https://www.ticpymes.es/tecnologia/noticias/1122440049504/puede-fibra-optica-impulsar-espana-vaciada.1.html>

Union, E. (2019). Looking at the Lives of Older People in the Eu. Belgium: Bietlot.

Vida, F. E. (2020). La Gestión de la Edad en las Empresas. Madrid.

Vidovíková, L. (2019). Combating Ageism in the Worl of Work. UNECE.

Yubero, B. (14 de Octubre de 2020). ¿Pueden las Empresas Españolas INvertir en Teletrabajo? El Plural.

seres

fundación sociedad
y empresa responsable

Fundación SERES

Madrid
Teléfono 91 575 84 48
www.fundacionseres.org