

Digital #Upskilling4All

Mejora de las competencias
digitales para todos



with the Financial Support
of the European Commission

Digital #Upskilling4All

Digital Upskilling for All! (DUFA), Mejora de las competencias digitales para todos, es un proyecto de diálogo social de dos años que pretende desarrollar buenas prácticas y crear itinerarios recomendados para mejorar las competencias digitales, la inclusión y la diversidad dentro de la mano de obra del sector europeo de las telecomunicaciones.

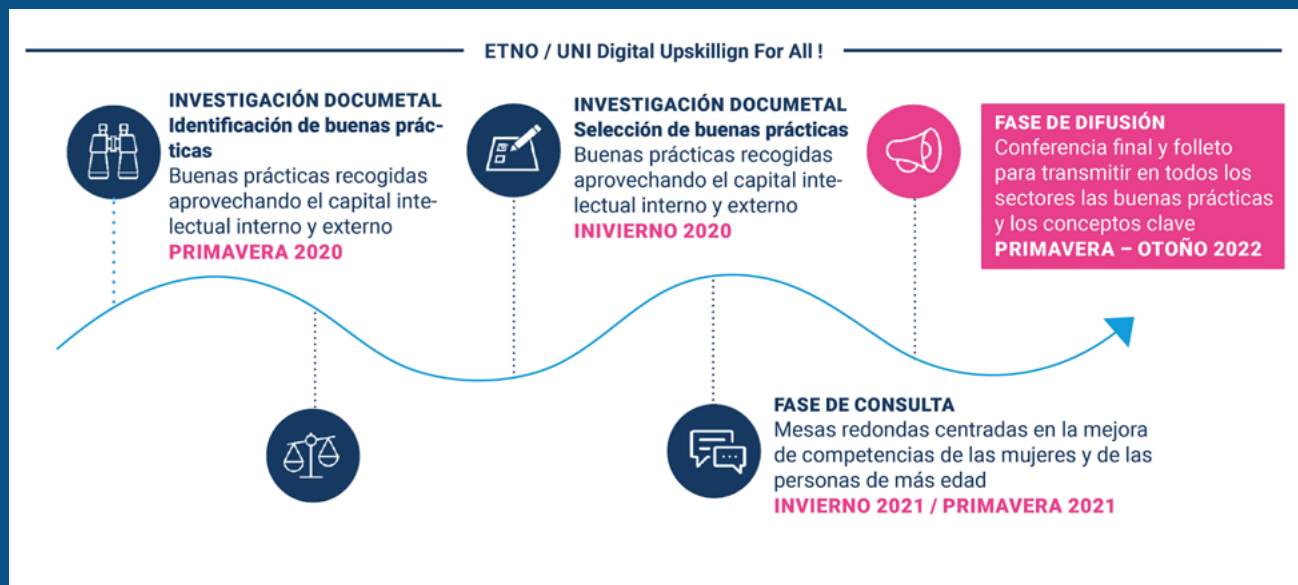
El número de vacantes para puestos TIC de alta cualificación aumenta de manera exponencial y el sector no puede responder a esta demanda contratando solo en las reservas de talento TIC tradicionales. Con el fin de superar esta falta de competencias y promover la inclusión y la diversidad, las empresas de telecomunicaciones buscan mejorar las competencias de la mano de obra actual y contratar nuevos talentos de un grupo mucho más diverso.

Por esta razón, los interlocutores sociales europeos del sector de las telecomunicaciones – la Asociación Europea de Operadores de Redes de Telecomunicaciones (ETNO, por sus siglas en inglés) y el sindicato europeo de trabajadores de servicios UNI Europa– se han propuesto revisar conjuntamente las buenas prácticas sectoriales y académicas y desarrollar un paquete de iniciativas recomendadas que permitirán implantar la mejora de las competencias digitales en el grupo de diversidad de su población laboral.

Esta acción pretende reducir la creciente falta de competencias digitales entre los trabajadores de las telecomunicaciones en Europa, centrándose especialmente en desarrollar itinerarios de mejora de las competencias para garantizar la igualdad de género en los puestos TIC y en crear nuevas oportunidades formando a los trabajadores de más edad en nuevas competencias digitales.

Asimismo, pretende contratar nuevos talentos para el sector en el mercado laboral europeo, permitiendo el acceso a puestos TIC de alta cualificación de grupos más diversos en el futuro. El proyecto potencia la mejora de las competencias y la inclusión de las minorías infrarrepresentadas, como las personas neurodiversas o con discapacidad, diferentes grupos étnicos, refugiados o la comunidad LGTBQA+.

Resumen de la metodología de DUFA



El proyecto comenzó con la creación de un grupo coordinador del que forman parte expertos de los miembros de ETNO y de los afiliados del sector TIC de UNI Europa. Su primera tarea fue la selección de Mercer, una empresa con experiencia en la transformación de la diversidad y la inclusión, para que llevara a cabo la investigación del proyecto y ayudara a orientar el debate mediante la consulta y la difusión de los contenidos.

En la primavera de 2020, Mercer y el grupo coordinador definieron los parámetros para la investigación documental aprovechando estudios internos y externos, con el fin de identificar las buenas prácticas en función del impacto real del programa a la hora de alcanzar los objetivos estratégicos y tácticos (escalabilidad del nivel de enfoque y orientación futura) y el contexto (aplicabilidad en el sector europeo de las telecomunicaciones, duración, recursos y grado de innovación).

El resultado fue una lista considerable de buenas prácticas que respondían al ámbito específico de la investigación sobre la mejora de las competencias y la diversidad. Los programas que se identificaron se dividieron en tres categorías: diversidad de género, edad y mejora de las competencias tecnológicas.

Mercer también elaboró un cuestionario para realizar una entrevista en profundidad a representantes de los interlocutores sociales del sector de las telecomunicaciones (las empresas de telecomunicaciones y los sindicatos) con el fin de entender la situación actual, así como los posibles obstáculos para desplegar estas iniciativas.

Una vez examinados los resultados de la encuesta, se encontraron algunos hallazgos interesantes: el 94 % de las organizaciones cuenta con una estrategia digital a largo plazo, sin embargo, solo el 19 % de los programas involucran a población femenina y no se ha identificado ningún programa para los trabajadores de más edad (+ 50 años).

Además, las empresas presentan diferentes niveles de madurez. Si se mira la evolución de la mejora de las competencias digitales, se ve que el 54 % de las organizaciones está actualmente en la fase de «análisis y planificación». Esto se determinó a partir de los 28 votos en la encuesta en directo que se realizó durante la clausura de la conferencia de DUFA en mayo de 2022, que se celebró en Lisboa, en la que hubo una notable asistencia de las empresas y los sindicatos participantes.

La encuesta también analiza los enfoques en la organización de los programas de mejora de las competencias: que pueden ser 1) Construir internamente (formaciones internas); 2) Comprar en el mercado, el desafío más crítico es entender cuáles son las necesidades actuales y futuras; 3) Asociaciones, mediante la colaboración con diferentes partes interesadas.

Existen también formas alternativas de mejorar las competencias de la mano de obra: crear consorcios, aprovechar el trabajo autónomo o la subcontratación masiva para centrarse realmente en los talentos.

En los programas de mejora de las competencias tenemos que involucrar a distintas partes interesadas:

- **La mano de obra**, hay que tener en cuenta las diferentes expectativas.
- **Los ejecutivos** deben ser los principales promotores de las iniciativas.
- **RR. HH.** podría tener limitaciones presupuestarias o dificultades a la hora de medir el retorno de la inversión de la mejora de competencias.
- La investigación del proyecto ha mostrado que los **sindicatos y los representantes de los trabajadores** no siempre están involucrados como deberían en la fase de diseño de los programas de formación, lo que provoca una aceptación menor de algunas de las iniciativas que diseñan las empresas.

Con el fin de desarrollar un programa exitoso, es clave involucrar a todas las partes interesadas desde el principio y entender sus expectativas y necesidades, así como a los socios externos.

Esto permitió al grupo coordinador realizar una selección teniendo en cuenta el factor de la negociación industrial y colectiva.

Profundización en las buenas prácticas de mejora de las competencias digitales para aumentar la diversidad de género entre la mano de obra del sector de las telecomunicaciones

Principales elementos (motores) de una estrategia eficaz de mejora de las competencias por género:

- **Revisar los procesos de RR. HH.:** eliminar los prejuicios en los procesos de RR. HH. como la contratación, la gestión del rendimiento y la remuneración.
- **Compartir los conocimientos:** activar programas de mentoría con mentores y mentoras e incluir este objetivo en sus procesos de gestión del rendimiento.
- **Reforzar las redes de contactos:** promover que las mujeres sean ejemplo y las redes profesionales de contactos dentro y fuera de la empresa.
- **Construir el futuro:** definir un objetivo de un porcentaje de mujeres en los planes de sucesión de puestos TIC creativos e innovadores.
- **Hacer accesible:** requerir un número elevado, como el 50 %, de mujeres que participen en los programas de desarrollo, innovadores o de talentos.
- **Facilitar la vuelta al trabajo:** proponer mejoras o actualizaciones de competencias técnicas con un formato flexible dirigidas a las mujeres que se reincorporen tras un periodo largo sin trabajar (por ejemplo, baja de maternidad).
- **Hacer que las mujeres se sientan bien acogidas:** adaptar los entornos físicos de las oficinas y establecer políticas de trabajo flexibles coherentes (no discriminatorias).

La mesa redonda posterior examinó las cinco buenas prácticas identificadas para la mejora de las competencias digitales con el fin de aumentar la diversidad de género. Hubo presentaciones de:

- **Torkild Holmboe-Hay**, consultor en el sindicato danés 3F, que presentó la plataforma en línea de convenios colectivos Hilfr.
- **Kathryn Cullen**, directora de programa en Technology Ireland Software Skillnet, que presentó el programa Women Reboot.
- **Armand Leblois**, director regional de asuntos corporativos del norte de Europa, sur del Reino Unido e Irlanda, que presentó la Network Academy de Cisco.
- **Aniela Unguresan**, cofundadora de la EDGE Certified Foundation, y Samira Tavares Kruth Verdade, coordinadora de calidad y metodología, operaciones, calidad y certificaciones de Capgemini en Brasil, que hicieron una presentación conjunta del programa de Capgemini: Young Women in Tech (mujeres jóvenes en la tecnología).
- **Vidya Krishnan**, directora de aprendizaje y jefa global de aprendizaje y desarrollo, que presentó el programa de Ericsson: Design Your Future (diseña tu futuro).

En general, la mejora de las competencias digitales y el cambio en la diversidad deben considerarse un itinerario de transformación y formar parte de la estrategia empresarial.

Con el fin de evitar la escasez en el mercado laboral, los interlocutores sociales podrían aprovechar la gran reserva de experiencia y de talentos disponible. Esto podrían hacerlo fomentando las competencias profesionales y técnicas para promover la diversidad de género en su organización y se podría integrar el concepto de empoderamiento digital, los intraemprendedores (movilidad interna, cultura de aprendizaje y compromiso) y desarrollar una asociación de múltiples partes interesadas con los sistemas educativos, las autoridades, los interlocutores sociales y la sociedad civil.

Profundización en las buenas prácticas de mejora de las competencias digitales para aumentar la empleabilidad de la mano de obra de más edad en el sector de las telecomunicaciones

El objetivo de la mesa redonda era debatir las buenas prácticas identificadas por el proyecto hasta ese momento, con el fin de aumentar la empleabilidad de la mano de obra de más edad en el sector europeo de las telecomunicaciones y facilitar el debate sobre la discriminación por edad en el lugar de trabajo y se trató lo siguiente:

- **La flexibilidad:** permitir el trabajo flexible y la jubilación progresiva.
- **Las competencias:** dar prioridad a las competencias antiguas en la contratación y la promoción de talentos.
- **Los puestos:** crear nuevos puestos o adaptar los antiguos, para permitir nuevos modelos de empleo.
- **La ergonomía:** cambiar la ergonomía del lugar de trabajo para que favorezca a todas las edades y responda a sus necesidades específicas.

La mesa redonda posterior examinó las buenas prácticas identificadas para la mejora de las competencias digitales con el fin de apoyar la empleabilidad de la mano de obra de más edad. Hubo presentaciones de:

- **Javier Miranda**, como representante de DigitalES, que presentó un programa de mejora de las competencias diseñado para las TIC que responde a las necesidades de cualificación profesional y a la especialización en 5G.
- **Andrea Rubera**, de TIM, que compartió un resumen del programa de longevidad creado para favorecer el desarrollo continuo de competencias de la mano de obra de más edad.
- **Annita Fjuk**, que explicó el enfoque de Digital Norway de mejora de las competencias para el programa Digidel del Ministerio noruego de Modernización.
- **Alessandro Cortesi**, que presentó las buenas prácticas de Mercer y ejemplos de estudios de casos de aplicación de la mentoría inversa como una forma de favorecer la diversidad de edad y la mejora de las competencias.

Las limitaciones legales pueden provocar que las organizaciones revisen los programas de aprendizaje y se centren en el itinerario de aprendizaje permanente. La colaboración entre los interlocutores sociales debe extenderse al diseño de programas integrales de mejora de las competencias que se centren en la formación en nuevas tecnologías que incluyan agilidad, creatividad y diferentes duraciones de los cursos (actividades breves y cursos más largos).

Se señaló que la mentoría inversa crea una situación beneficiosa para todos que favorece la interacción entre distintas generaciones.

La paradoja de la mejora de las competencias digitales de la mano de obra de más edad

Como ya se ha señalado, la encuesta mostró que las empresas del sector de las telecomunicaciones estaban diseñando programas de mejora de las competencias digitales, pero no los adaptaban a las necesidades específicas de los empleados de más de 50 años. El grupo coordinador decidió dedicar a este tema un intercambio en el panel para entender cómo se puede aprovechar este recurso y mejorar la empleabilidad de la mano de obra de más edad.

[Tina Weber - Eurofound] Al explorar el mercado, Eurofound ha identificado muchos proyectos que están estrictamente vinculados con la digitalización, pero pocos que vinculen la digitalización con la edad. Si se analizan los datos europeos, hay una gran diferencia en los niveles de competencias entre hombres y mujeres, pero también entre diferentes grupos de edad, sobre todo en algunos países. En Europa, las personas con un mayor nivel educativo tienen más probabilidades de seguir trabajando a edades más avanzadas. Según el pilar de los derechos sociales, un entorno que ayuda a las personas a seguir trabajando es un aspecto fundamental de un lugar de trabajo inclusivo.

En lo que se refiere a la formación, las organizaciones están menos dispuestas a pagar la mejora de las competencias de los empleados de más de 60 años. En general, estas personas tienen menos oportunidades de formación. Con el fin de cambiar esta situación, los interlocutores sociales están intentando aplicar acciones específicas para favorecer el aprendizaje permanente. Recibir una mejora de las competencias efectiva es crucial también para la remuneración: según CEDEFOP, las personas con competencias técnicas informáticas fuertes pueden conseguir salarios más altos (+ 3,7 %). En general, el mercado busca competencias técnicas superiores.

[Rik Bleeker - Cisco] Cisco lanzó su propia academia en 2019 y lanza continuamente amplios programas para mejorar las competencias de las personas en todo el mundo.

Las principales tendencias relacionadas con la transformación digital de las empresas son: software, conexión, macrodatos, automatización y seguridad. Esto significa que todo el mundo debe aumentar sus capacidades en competencias técnicas o digitales.

Cisco también colabora con Randstad para proporcionar formación a desempleados e impartir cursos relacionados con las TIC. Gracias a sus colaboraciones y a la Network Academy están impartiendo cursos a más de 300 000 personas.

[Tatjana Babrauskiene - Comité Económico y Social Europeo]. Si se analiza la situación desde una perspectiva social, se ve que hay una relación clara entre el porcentaje de PIB y la cantidad de formación. Cuanto más bajo es el PIB de un país, menor es la oferta de formación. Los responsables políticos y las partes interesadas deberían elaborar políticas más inclusivas para la mejora de las competencias digitales involucrando a todos los actores.

La situación de la COVID no ayudó al entorno, ya que puso de manifiesto las debilidades estructurales de los sistemas sociales de educación y de formación. A título de ejemplo, el 25 % de todo el aprendizaje informal desapareció al trabajar los empleados desde casa. Al mismo tiempo, la digitalización se acelera (lo que aumenta la tasa de obsolescencia de las competencias existentes) y los empleos nuevos parece que, en general, carecen de calidad. Con el fin de afrontar este desafío se necesitan realmente grandes inversiones. La Agenda de Capacidades Europea establece objetivos exigentes, pero la inversión financiera ya ha sido fijada por la UE. Por lo tanto, el problema está más relacionado con la planificación y la adopción de medidas eficaces.

La cooperación es clave para que la recuperación sea inclusiva y transformadora. Debido a la COVID y a la guerra en Ucrania, la colaboración entre diferentes países ha aumentado considerablemente en el último año. En cualquier caso, los responsables políticos y las partes interesadas deberían elaborar políticas más inclusivas para la mejora de las competencias digitales.

Un taller sobre los principales obstáculos para la mejora de las competencias:

- ✓ **El tiempo y el presupuesto** son los **principales obstáculos** para las campañas de mejora de las competencias.
- ✓ **La identificación de la falta de competencias:** la mayoría de las empresas siguen en la fase de planificación de las mejoras de las competencias y les resulta difícil identificar cuantitativamente la falta de competencias. Las herramientas tecnológicas pueden ayudar a identificar las competencias que aumentan o disminuyen, así como a tener en cuenta la coincidencia de competencias en diferentes puestos. Estas herramientas también favorecen los esfuerzos relacionados con la diversidad.
- ✓ **La dificultad:** es necesario **mucho tiempo de planificación** para atender las distintas necesidades y la diversidad de la población.
- ✓ **Los representantes de los trabajadores y los sindicatos tienen que estar más involucrados** desde el principio o en la fase de diseño; si no, es difícil hallar la motivación y el apoyo de estas iniciativas.

Un taller sobre los indicadores clave del rendimiento puede utilizarse para mostrar los resultados desde distintas perspectivas. Esto ayudará a crear la «justificación económica» y el proceso presupuestario. Para que los indicadores clave del rendimiento sean significativos, deben ser específicos, cuantificables, asequibles, pertinentes y de duración determinada (SMART, por sus siglas en inglés) y considerar tanto las perspectivas prospectivas como las retrospectivas.

La extensión de las buenas prácticas de mejora de las competencias digitales a otros grupos de diversidad

Origen étnico y refugiados

Ya contamos con varios programas, pero ahora debemos cambiar nuestro enfoque y pasar de ser reactivos a ser proactivos, sobre todo con un programa de refugiados.

No deberíamos solo medir a cuántas personas estamos formando, sino también –con cifras concretas– cuántas personas consiguen un empleo tras nuestra intervención de formación.

Las buenas prácticas relacionadas con el origen étnico comprenden:

- Formación inmersiva obligatoria de concienciación racial, planificación y también un evento de liderazgo específico.
- Mejora del proceso de contratación, que incremente el número de candidatos de minorías étnicas en el proceso de selección.
- Programa de mentoría inversa para facilitar los intercambios entre diferentes culturas.
- Panel de control específico para hacer un seguimiento de los datos de diversidad e inclusión, que comprenda el análisis de la diferencia salarial por origen étnico.

Las buenas prácticas de integración de los refugiados en la mano de obra comprenden:

- Aulas virtuales para centrarse en las competencias técnicas necesarias o los programas educativos de apoyo.
- Programas de mentoría para apoyar a los compañeros en la incorporación.
- Cursos de formación para mejorar las capacidades de inglés y reducir las barreras lingüísticas.
- Incorporación de conceptos digitales generales para refrescar las competencias obsoletas.

Discapacidad y neurodiversidad

[Sara Sadarangani] aportó la perspectiva de Unicus, una empresa de consultoría que presta servicios informáticos de alta calidad de desarrollo de software, pruebas, garantía de calidad y ciencia de datos. Todos sus consultores tienen asperger, lo que refuerza sus capacidades y los hace perfectos para el desarrollo de software, pruebas y ciencia de datos.

La empresa TIM promueve distintas iniciativas para apoyar a las personas: gestiona un programa dirigido a las personas con dislexia y utiliza soluciones digitales para reforzar su productividad.

En Italia, la dislexia no se considera una categoría protegida.

Las buenas prácticas relacionadas con la discapacidad comprenden:

- Programas específicos de mentoría inversa, para involucrar directamente a los compañeros con discapacidad.
- Un portal o un proceso de contratación mejorado, con características de comunicación aumentadas.
- Formación y webinarios para reforzar la concienciación general sobre las discapacidades y reducir los prejuicios.
- Formación técnica para preparar a los compañeros con discapacidad para puestos técnicos.

Comunidad LGTBQ+

Durante la conferencia, se identificó una buena práctica para mejorar la competencia de las personas de la comunidad LGTBQ+ en Hungría: beneficios inclusivos para las personas LGTBQ+ y apoyo durante la transición (trabajo flexible). Asimismo, se ha observado que los empleados en transición prefieren el trabajo inteligente o a distancia durante la misma.

Se invitó a los asistentes a participar en el Orgullo LGTBQ+ de Telco (Orgullo virtual que creció durante la COVID y se extendió a Ericsson, Nokia y Telenor).

Equidad – la clave para extender la mejora de las competencias digitales a todos

En los paneles se concluyó que hay importantes intereses comunes en centrarse en los puntos fuertes de la diversidad y la diferencia. El sector de las telecomunicaciones tiene que reflexionar sobre las comunidades y los pequeños ajustes necesarios para integrar a una plantilla diversa que son insignificantes si se compara con el valor añadido de la diversidad, la equidad y la inclusión de diversos talentos en la plantilla TIC.

Conclusión del proyecto

El proyecto se ha centrado en identificar itinerarios exitosos de mejora de las competencias digitales para mujeres y trabajadores de más edad, con la intención de adaptar estas soluciones para incluir a más grupos de diversidad en el futuro y garantizar una verdadera mejora de las competencias digitales para todos.

El proyecto Digital Upskilling for All! es un peldaño para desarrollar y ampliar itinerarios más inclusivos destinados a los grupos infrarrepresentados, al mismo tiempo que ayuda a crear una mano de obra realmente diversa en todo el sector europeo de las telecomunicaciones.

ETNO y UNI Europa también se comprometen a promover las competencias digitales con su participación en la Coalición por el Empleo y las Competencias Digitales (a la que se incorporaron ambas organizaciones el 21 de febrero de 2018) y en el nuevo Pacto por las Capacidades. El objetivo general del proyecto «Digital Upskilling for All!» es utilizar el diálogo social para actualizar y seguir desarrollando estas recomendaciones, declaraciones y compromisos, y crear una caja de herramientas que recoja los ejemplos de buenas prácticas y las iniciativas de mejora de las competencias digitales que puedan promoverse en el sector de las telecomunicaciones y en el sector de las TIC en general.



with the Financial Support
of the European Commission



with the Financial Support
of the European Commission