



INFORME | PROTOCOLO DE ACTUACIÓN

# Trabajar mejor a través de la digitalización.



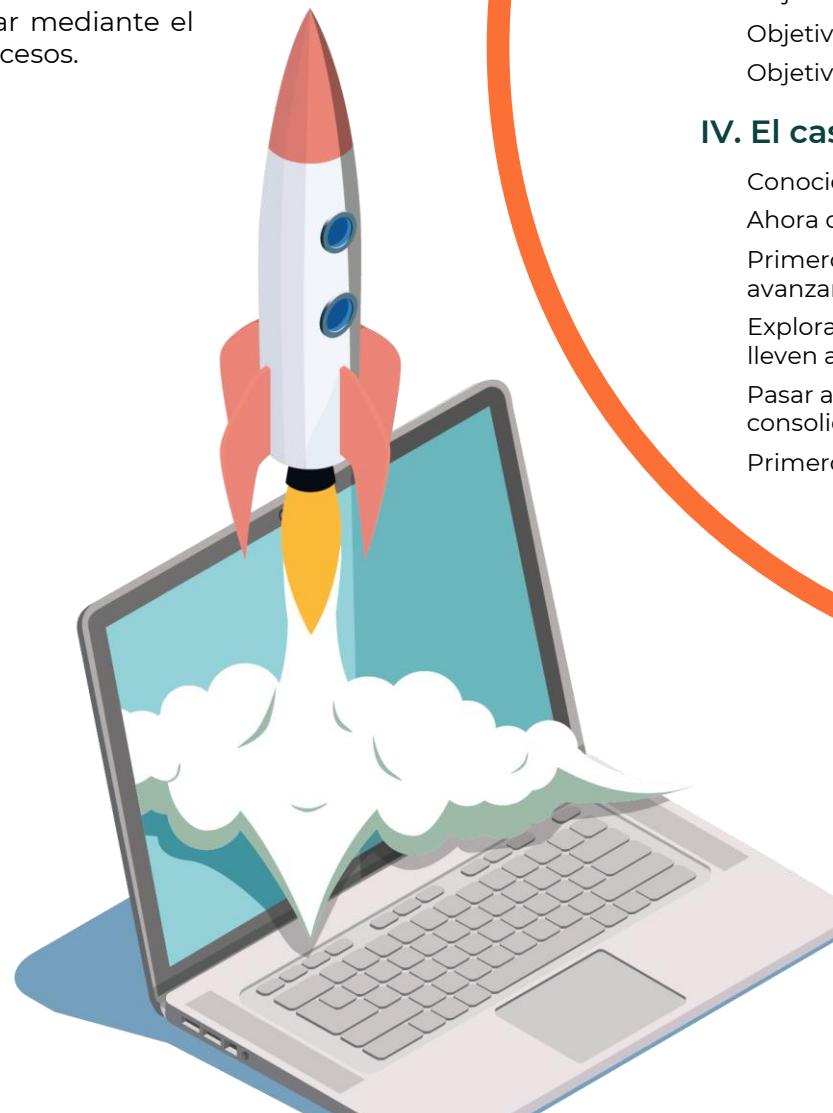
## I. PRESENTACIÓN

El **PROCESO GLOBAL DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL** supone una oportunidad única para que las empresas avancen hacia modelos de trabajo más abiertos y colaborativos, más dinámicos y ágiles, en definitiva, más productivos y competentes. Con ello, además se situarán en un nivel diferencial para abordar nuevos retos como es el caso de mejorar su acción comercial y reducir el coste global de su actividad.

Es por ello, por lo que el presente informe, a modo de protocolo de actuación, además de introducirnos en los principales retos que supone la digitalización de la empresa que promueve el Modelo de Madurez Digital impulsado por la Junta de Andalucía, se detiene con especial atención en el desafío que supone “**Trabajar mejor a través de la digitalización**” y los distintos objetivos digitales que, a través de un amplio número de actuaciones, es posible abordar.

De igual modo y con el objeto de que sirva de espejo y referencia para cualquier tipo de empresa, el informe incluye un **caso práctico** en el que se muestra la situación de partida, la reflexión y acción que lleva a cabo Academia Esfuerzo, SL.

Y comprobaremos como los protagonistas de este caso son conscientes de las oportunidades que tienen ante sí, para eficientar su forma de trabajar mediante el valor que le aporta la digitalización de algunas de sus actividades y procesos.



<b>I. Presentación</b>	1
<b>II. Retos y oportunidades en torno al proceso global de transformación digital</b>	2
<b>III. Trabajar mejor a través de la digitalización</b>	3
Objetivo digital - Asumir el liderazgo	4
Objetivo digital – Capacitar al personal	6
Objetivo digital – Trabajar de forma participativa	7
Objetivo digital – Trabajar de forma segura	9
Objetivo digital – Analizar y gestionar mis datos	10
Objetivo digital – Implantar el teletrabajo	11
<b>IV. El caso de ACADEMIA ESFUERZO, S.L</b>	12
Conociendo a la Academia Esfuerzo	13
Ahora o nunca. La oportunidad	14
Primeros pasos. Conocer nuestra realidad para saber cómo avanzar	15
Explorar oportunidades para identificar caminos que nos lleven a nuestro objetivo	20
Pasar a la acción mediante una estrategia clara que consolide la digitalización	23
Primeros resultados	29

## II. RETOS Y OPORTUNIDADES EN TORNO AL PROCESO GLOBAL DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La digitalización de la empresa no puede alejarse de su propia actividad y de las prioridades a las que ésta se enfrenta con carácter general en su día a día.

Así, a lo largo y ancho de los ejes de actuación que propone el Modelo de Madurez Digital, encontramos oportunidades de mejora relacionadas con la acción comercial de la empresa, el conjunto de las operaciones y procesos que lleva a cabo, así como uno de los aspectos fundamentales en torno a cualquier iniciativa empresarial y que no es otro que el factor humano.

Unas oportunidades que podemos sintetizar en torno a tres grandes retos que, con seguridad, encuentran en la transformación digital nuevas formas y herramientas para lograr competitividad y prosperidad global de la empresa.



Vender más, reducir costes y trabajar mejor son retos al alcance de cualquier tipo de empresa y que implican la consideración y adopción de soluciones o herramientas directamente relacionadas con la digitalización.

Nuevas opciones e instrumentos asociados a la mejora sustancial del modelo de negocio de la empresa o, simplemente, derivados de la incorporación de mejoras puntuales al mismo.

En este informe te invitamos a conocer más el reto de “trabajar mejor” a través de la digitalización.

### Vender más

Un reto que parte de la necesidad básica de mantener viva la base de clientes de la empresa poniendo énfasis en la relación que con ellos se mantiene y el valor que se les aporta, pero que también representa una oportunidad para descubrir nuevos segmentos de clientes y nuevas geografías donde impulsar la venta de la propia empresa.



### Reducir costes

Hacer más con menos. Sin disminuir el valor generado por parte de la empresa, siempre en términos de percepción de los distintos agentes que le rodean (clientes, proveedores, empleados...), es necesario incorporar nuevas técnicas, nuevas herramientas que efficienten al máximo las principales actividades de la empresa y los recursos que éstas emplean.



### Trabajar mejor

Plenamente alineado con los retos de “vender más” y “reducir costes”, pues ambos contribuyen también a “trabajar mejor”, este desafío avanza en la racionalización en el uso de los recursos buscando soluciones óptimas, en claves de utilidad, calidad y el fomento de una organización en la que todas las personas van a una sobre el propósito general de la empresa.



### III. TRABAJAR MEJOR A TRAVÉS DE LA DIGITALIZACIÓN

Como muestra la ilustración, trabajar mejor a través de la digitalización gira en torno a diversos espacios de mejora que, a modo de auténticos **objetivos digitales**, pueden ser abordados de forma independiente y progresiva o, por el contrario, revolucionando de forma integral la acción de negocio de la empresa.

En las próximas secciones abordaremos cada uno de estos objetivos y las distintas actuaciones que podemos poner en marcha para su consecución.



## III. 1 Objetivo digital: Asumir el liderazgo en mi proceso de transformación digital

La transformación que está provocando la digitalización exige a la propiedad y estructura directiva de las empresas un punto más de determinación y velocidad de lo que han necesitado otros procesos previos de cambio. La dirección debe liderar e impulsar el proceso de transformación digital del negocio, de lo contrario será complicado que éste consiga el éxito.

Además, la evolución del contexto en el que opera la empresa, su mercado, el resto de los agentes de interés, todos, están inmersos en la transición hacia lo digital. Lo cambia todo y quien no lidere esta transición dejará de tener bajo control su propio modelo de negocio... Un concepto, el del “control”, que también habrá de evolucionar para adoptar un mayor protagonismo la colaboración, la transparencia y en consecuencia la confianza entre los miembros de la empresa.

Es por todo ello, por lo que la dirección de la empresa, siendo consciente del cambio cultural que supone, ha de tener en cuenta factores relacionados con la propia organización y su competencia digital, así como diseñar un proceso gradual, de menos a más, que considere la adopción de elementos tecnológicos que a la postre se convertirán en pilares fundamentales para la evolución que se producirá.

Entre las actuaciones que puede llevar a cabo la empresa para contribuir a la consecución de este objetivo, destacamos:

- Adaptación organizativa a la empresa digital
- Estrategia omnicanal
- Soluciones de conectividad
- Soluciones digitales básicas
- Asesoramiento a la implantación de tecnologías disruptivas

### ADAPTACIÓN ORGANIZATIVA A LA EMPRESA DIGITAL

**¿Qué es?** Actividades para definir la estrategia de digitalización de la empresa, implantando una cultura digital y definiendo quienes lideran el proceso.

**Meta:** Adaptar la organización de la empresa para abordar la transformación digital.

#### Te puede interesar porque...

- Aumentará la productividad al incrementar la preparación del equipo.
- Mejorará la cooperación entre los miembros del equipo humano gracias al conocimiento digital.
- Se favorecerá la innovación al introducir cambios en los métodos de trabajo.
- Mayor flexibilidad gracias a los métodos digitales que te permitirán adaptar la operativa diaria.
- Permitirá a tu empresa adaptarse a los cambios del mercado aprovechando las diferentes oportunidades y afrontando amenazas.
- Facilitará el reclutamiento y la retención de talento.

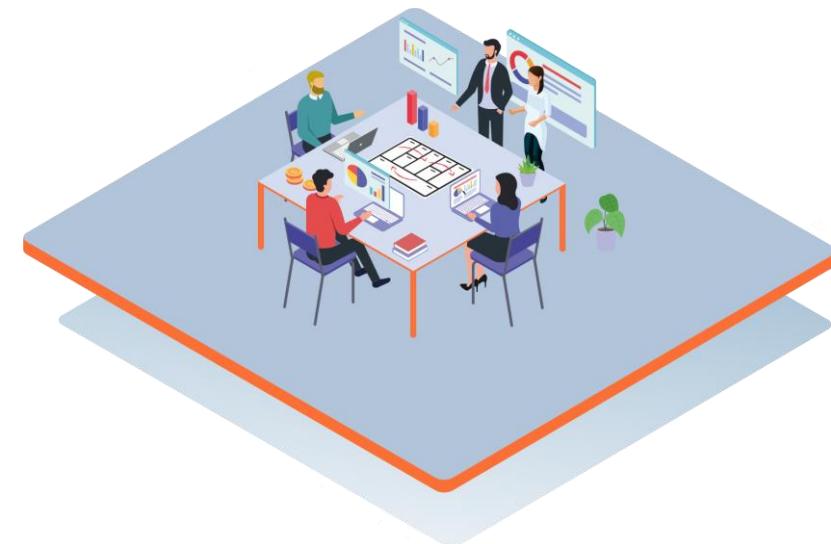
### ESTRATEGIA OMNISCANAL

**¿Qué es?** Te permitirá implementar y utilizar herramientas que unifiquen todos los canales por los cuales la empresa comercializa..

**Meta:** Conseguir, a parte de una mayor productividad, una experiencia de cliente más homogénea, a la vez que se proyecta una mejor imagen de la marca.

#### Te puede interesar porque...

- Aumentará la productividad: al usar los mismos recursos (económico-financieros, recursos humanos, etc) de una forma más eficiente.
- Mejorará la imagen de marca al aumentar la satisfacción de los clientes ya que su experiencia de compra será homogénea por cualquier canal que elijan.
- Se ahorrará tiempo en la gestión multicanal: al gestionar todos los canales de los cuales dispone la empresa en una misma herramienta.



SOLUCIONES DIGITALES BÁSICAS

**¿Qué es?** Se trata de considerar herramientas que ayuden a mejorar la productividad en términos generales y que permitan avanzar en el proceso de digitalización de la empresa, implementando programas y herramientas básicas, así como introduciendo cambios en la metodología de trabajo.

**Meta:** Mejorar el funcionamiento general de la empresa.

**Te puede interesar porque...**

- Tras implantar estas herramientas básicas, te encontrarás en un punto de partida óptimo para continuar con el proceso de digitalización.
- Automatizará y optimizará las operaciones al simplificar las tareas habituales y convertirá los procesos diarios en tareas más rápidas y sencillas.
- Facilitará el manejo y el acceso la información simplificando los procesos de almacenamiento y transmisión digital de datos.
- Proporcionará nuevas formas de interacción con los clientes.

SOLUCIONES DE CONECTIVIDAD

**¿Qué es?** Implementación de las soluciones básicas de conectividad que debe poseer cualquier empresa que quiera comenzar con la transformación digital, considerando entre dichas soluciones alternativas como es el caso de las redes inalámbricas, sistemas operativos o redes de gestión privada (VPN).

**Meta:** Favorecer el trabajo colaborativo y el acceso a recursos digitales, así como la gestión interna de la empresa.

**Te puede interesar porque...**

- Podrás trabajar de forma remota mediante la red privada (VPN) y podrás implantar el teletrabajo en tu empresa.
- Aumentarás la productividad. Los procesos de tu operativa diaria serán más ágiles y eficientes, lo que provocará un aumento de la productividad de la plantilla tanto al nivel más básico como en la toma de decisiones.
- Mejorará las comunicaciones internas y externas.
- Preparará a tu empresa para una mejor adaptación a los cambios del mercado.

ASESORAMIENTO A LA IMPLANTACIÓN DE TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS

**¿Qué es?** Representa la oportunidad de contar con el asesoramiento sobre las distintas tecnologías disruptivas que podrían beneficiar a la empresa, siempre de acuerdo con sus objetivos y necesidades.

**Meta:** Ser capaces de incorporar tecnologías disruptivas que han demostrado su madurez para transformar el modelo de negocio de la empresa. Es el caso de la Realidad Aumentada, la Impresión 3D, Big Data, incluso, BlockChain.

**Te puede interesar porque...**

- Reducirá los costes asociados a tus productos y servicios, mediante la innovación y aplicación de nuevas tecnologías.
- Mejorará tus procesos, sus tiempos y la eficiencia de los recursos que éstos emplean.
- Mejorará el posicionamiento y el servicio y atención a los clientes.
- Podrás identificar áreas de mejora ya que tendrás que adaptar tus medios digitales al nivel necesario que requieren las tecnologías disruptivas.



## III. 2 Objetivo digital: Capacitar al personal

Se trata, sin lugar a duda, de uno de los grandes desafíos a los que se enfrenta la empresa de hoy en su proceso de transformación digital.

Lograr que el equipo humano que conforma la empresa, independientemente del tamaño y sector de actividad donde ésta opere, adopte aquellas competencias digitales que le permitan asegurar su competitividad actual y afrontar nuevas metas y formas de trabajar, será la mitad, si no más, del camino a recorrer. Camino que se encuentra en un nuevo contexto en el que, tanto el mercado - los clientes -, como el resto de los agentes con los que nos relacionamos (proveedores, socios...) también se encuentran inmersos en la era digital.

En este sentido, cobra especial importancia conocer el punto de partida en el que se sitúa nuestro equipo, diseñar o contar con itinerarios formativos que le permitan avanzar en su nivel competencial y acompañar este proceso dotando a la empresa del equipamiento digital que le permita un mayor desempeño.

Entre las actuaciones que puede llevar a cabo la empresa para contribuir a la consecución de este objetivo, destacamos:

- Nivel competencial del personal en TD
- Infraestructura TIC



### NIVEL COMPETENCIAL DEL PERSONAL EN TD

**¿Qué es?** Con esta actuación podrás medir el nivel de competencias digitales de tus empleados, identificar aquellas que se necesita potenciar para ser más competitivos y proponer acciones formativas para corregir las deficiencias detectadas. Recordemos que las competencias digitales son el conjunto de habilidades y conocimientos que facultan a una persona para hacer un uso seguro y eficiente de las TIC.

**Meta:** Identificar carencias en competencias digitales y definir la formación necesaria para los empleados.

#### Te puede interesar porque...

- Mejorará la adaptación de los empleados a los cambios tecnológicos al aumentar su nivel competencial TIC.
- Promoverá el aprendizaje y el interés por la transformación digital, repercutiendo en la competitividad del equipo.
- Aumentará la productividad y facilitará el uso de nuevas herramientas digitales, permitiendo optimizar los procesos de la empresa.

### INFRAESTRUCTURA TIC

**¿Qué es?** Actuación para implantar todo tipo de infraestructura TIC (Servidores, Ordenadores personales, Portátiles, Impresoras, equipos de videoconferencia, etc.) en la empresa. Para ello, se deberán analizar las características, objetivos y carencias estructurales TIC con el objetivo de detectar la solución o soluciones que más se adapten a tus necesidades.

**Meta:** Mejorar la eficiencia y el funcionamiento de la empresa mediante la incorporación de equipamiento digital.

#### Te puede interesar porque...

- La información se centralizará y almacenará de una forma más eficaz y eficiente, por lo que reducirás los riesgos de pérdidas de información.
- Aumentará la competitividad de tu organización, facilitando y ayudando a realizar y automatizar las diferentes tareas y procesos empresariales.
- Disponiendo del equipamiento informático necesario podrás abordar actuaciones que continúen tu proceso de digitalización.

### III. 3 Objetivo digital: Trabajar de forma colaborativa

La digitalización no ha descubierto las ventajas que supone el trabajo colaborativo y la máxima coordinación de las personas que conforman un equipo en la empresa de hoy, pero facilita su adopción.

Trabajar de forma colaborativa mediante el uso de herramientas digitales supone una oportunidad para potenciar la creatividad individual y colectiva, favorecer la productividad y mantener un clima de trabajo que potencie la confianza en la empresa.

Compartir información de forma segura, evitar reuniones interminables, asignar y reasignar tareas o comunicarnos en tiempo real son algunas de sus ventajas más evidentes.

Entre las actuaciones tecnológicas que puede llevar a cabo la empresa para contribuir a la consecución de este objetivo, destacamos:

- > Correos electrónicos
- > Almacenamiento en la nube
- > Herramientas para la gestión de tareas y proyectos
- > Soluciones para la comunicación y colaboración interna
- > Control remoto de escritorios



#### CORREOS ELECTRÓNICOS

**¿Qué es?** Estas herramientas nos permiten crear y gestionar cuentas de correo electrónico corporativo, facilitando contar con un “espacio digital” a través del cual los integrantes de la empresa podrán intercambiar mensajes con todo tipo de contenidos personales o profesionales.

**Meta:** Optimizar la calidad y la eficiencia de los procesos de comunicación de la empresa.

##### Te puede interesar porque...

- Centralizará los medios de comunicación al contar todos los miembros de la plantilla con cuentas personales.
- Facilitará el contacto con agentes externos.
- Representará una nueva herramienta para captar nuevos clientes a través de estrategias de email marketing.
- Reforzará la seguridad en las comunicaciones.
- Facilitará la búsqueda de datos y el acceso a la información.
- Reducirá los tiempos empleados en la comunicación.

#### ALMACENAMIENTO EN LA NUBE

**¿Qué es?** Se trata de una tecnología que facilitará la subida, recopilación, acceso y descarga de información (documentos, bases de datos, etc.) que se encuentre en internet, pudiendo acceder a ella mediante diversos dispositivos como pueden ser ordenadores, móviles, tablets etc.

**Meta:** Almacenar y mantener disponible la información de la empresa.

##### Te puede interesar porque...

- Maximizará la productividad interna y fomentará el trabajo colaborativo.
- Aumentará la seguridad en la gestión de datos: los diversos servidores de almacenamiento en la nube garantizarán la seguridad en todo momento de los archivos subidos.
- Ahorrará tiempo de gestión administrativa.
- Permitirá la conectividad desde múltiples dispositivos.

**HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE TAREAS Y PROYECTOS**

**¿Qué es?** Las herramientas de gestión de tareas y proyectos son esenciales para trazar las tareas de los proyectos de forma online y en tiempo real.

**Meta:** Mejorar la administración general del trabajo y las funciones de la plantilla de la empresa.

**Te puede interesar porque...**

- Definirá el objetivo general del proyecto y los específicos de cada componente.
- Asignará las tareas de forma clara a los empleados.
- Aumentará el control y la trazabilidad.
- Visibilizará todo el proceso. Todo el equipo estará al corriente de todas las tareas del proyecto y podrán realizar su seguimiento.
- Se reducirán los tiempos de reuniones para asignar y detallar las tareas.
- Priorizará asuntos importantes.
- Permitirá trabajar en un proyecto desde distintas localizaciones.

**SOLUCIONES PARA LA COMUNICACIÓN Y LA COLABORACIÓN INTERNA**

**¿Qué es?** Este tipo de herramientas digitales, como es el caso de chats internos o herramientas de videollamadas, son, en la actualidad, esenciales para una comunicación óptima, reduciendo los tiempos ineficientes y las fricciones de la comunicación.

**Meta:** Establecer canales y medios de contacto para impulsar la cooperación, la interacción y el conocimiento común entre los miembros de la empresa.

**Te puede interesar porque...**

- Aumentará la implicación y motivación de los trabajadores.
- Podrás mantener informados a todos los integrantes de tu empresa de cualquier información relevante (objetivos, cambios y éxitos de la empresa).
- Aumentará la eficiencia de trabajo a distancia debido a la posibilidad de las videoreuniones, compartir espacios de trabajo y facilitar el acceso a la información.
- Dinamizará el trabajo colaborativo.

**CONTROL REMOTO DE ESCRITORIOS**

**¿Qué es?** El control remoto permite acceder y controlar un dispositivo desde otra localización a través de otro PC o dispositivo móvil.

**Meta:** Aumentar la productividad y la satisfacción de los miembros de la plantilla mediante la organización y la coordinación del teletrabajo.

**Te puede interesar porque...**

- Posibilitará el acceso a dispositivos a distancia: te permitirá acceder a cualquier dispositivo ubicado en cualquier lugar como, por ejemplo, cuando necesitas acceder a documentos del dispositivo que se encuentra en el lugar de trabajo mientras se está teletrabajando.
- Permitirá al servicio técnico solucionar los problemas informáticos sin necesidad de desplazamiento, facilitando el teletrabajo de los trabajadores e informáticos de la empresa.
- Mediante el control remoto se puede supervisar las tareas más complejas del equipo humano de la empresa.



## III. 4 Objetivo digital: Trabajar de forma segura

Si importante es trabajar de una forma dinámica y colaborativa a través de las nuevas herramientas digitales, igualmente importante, si no más, es que el conjunto de la actividad de la empresa se desarrolle de forma segura en clave digital.

Se trata pues de un objetivo paralelo e innegociable en torno a todo proceso de transformación digital que viva la empresa. Su consecución permitirá que el equipo humano de la empresa pueda acceder con garantías y libre de riesgos a las bases de datos e información que manejan en su día a día, independientemente del recurso técnico que empleen para ello y la red de telecomunicaciones que actúe como canal. Además, de la propia protección que requiere dicha información en sí misma.

Entre las actuaciones tecnológicas que puede llevar a cabo la empresa para contribuir a la consecución de este objetivo, destacamos:

- Estrategia de seguridad digital
- Soluciones de seguridad digital
- Soluciones de firma digital



### ESTRATEGIA DE SEGURIDAD DIGITAL

**¿Qué es?** Una estrategia o plan de seguridad digital permite planificar la disciplina que se encarga de proteger la infraestructura informática de una organización, así como la información que contiene frente a una serie de riesgos y ataques.

**Meta:** Establecer una hoja de ruta orientada al aumento de la seguridad interna de la empresa.

**Te puede interesar porque...**

- Te permitirá mejorar la protección de los equipos informáticos, así como de otros dispositivos tecnológicos (discos duros, USBs, etc.) y ello hará que tanto los trabajadores de tu empresa como tus clientes confíen en las políticas y actuaciones de la empresa en lo que se refiere a seguridad digital.
- Incrementará a corto, medio y largo plazo tu eficiencia económica. Sufrir ciberataques implica tener que reparar equipos, perder información o parar la actividad del negocio durante un plazo temporal y ello supone pérdidas económicas.

### SOLUCIONES DE SEGURIDAD DIGITAL

**¿Qué es?** Se trata de herramientas de seguridad digital que permitirán proteger los sistemas, la información y a las personas que conforman la empresa.

**Meta:** Aumentar la seguridad de las transacciones de la empresa y prevenir ciberataques.

**Te puede interesar porque...**

- Aumentando la seguridad de los recursos de la empresa se reducirá el riesgo de sufrir ciberataques que puedan dañar la imagen de la compañía y sufrir pérdidas económicas.
- Aumentará la protección de los recursos de la empresa: discos duros, portátiles y otros dispositivos tecnológicos mediante la seguridad de encriptado, contraseñas seguras y mantenimiento periódico.
- Mejorará la conservación de los datos integrales de la empresa. Favorecerá la protección de toda la información digital de la empresa a través de antivirus, firewalls, etc.
- Mejorará la privacidad de los empleados y clientes.

### SOLUCIONES DE FIRMA DIGITAL

**¿Qué es?** Las soluciones de firma digital nos permiten aumentar la seguridad y la validez de los documentos que se firman en la empresa. Consisten en un sistema criptográfico que certifica tanto la identidad del firmante como la integridad del documento y que cuenta con la misma validez jurídica que la firma tradicional.

**Meta:** Agilizar los trámites, especialmente con la administración pública, aumentar la seguridad y validez de los documentos.

**Te puede interesar porque...**

- Ahorrará tiempo al agilizar el tránsito de documentación firmada.
- Garantizará la integridad de los documentos, protegiéndolos de modificaciones de terceros.
- Reducirá los costes relacionados con la impresión de documentos, su envío postal/mensajería y posterior almacenamiento.
- Disminuirá el impacto medioambiental al reducir el consumo de papel, así como a la emisión de CO2.

## III. 5 Objetivo digital: Analizar y gestionar mis datos

Lejos queda la idea de que la gestión de los datos es un instrumento que únicamente está a disposición de las grandes empresas. Y es que la tecnología que lo posibilita ha evolucionado tanto en su capacidad de servicio, como en la reducción del coste que supone su adopción y del conocimiento necesario para su puesta en marcha. Es más, en la actualidad, el análisis y la gestión de los datos de los que dispone la empresa, siempre bajo el respeto y cumplimiento de nuestro ordenamiento jurídico, se está convirtiendo en una ventaja competitiva para empresas de cualquier tamaño o sector.

De esta forma, el hecho de decidir bien en base a la información se ha convertido en un aspecto estratégico para la empresa de hoy. Así, permite tomar mejores decisiones en términos de desarrollo de negocio, mejorar la satisfacción de nuestros clientes o mejorar la eficiencia de la actividad empresarial.

Entre las actuaciones tecnológicas que puede llevar a cabo la empresa para contribuir a la consecución de este objetivo, destacamos:

- Estrategia de gestión del dato
- Herramientas de explotación de datos
- Herramientas para la gestión y monitorización web
- Herramientas de planificación económico-financieras



### ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL DATO

**¿Qué es?** Estas estrategias están encaminadas a la utilización de forma segura de grandes volúmenes de información, abarcando desde la recopilación hasta su empleo en tomas de decisión posteriores.

**Meta:** Mejorar la toma de decisiones y eficientar los procesos de la empresa a través de la gestión y análisis de datos.

**Te puede interesar porque...**

- Mejorarás la toma de decisiones a través de la identificación, registro y estudio de los datos generados durante las operativas.
- Identificarás nuevas y mejores oportunidades de negocio.
- Te permitirá optimizar tus ventas.
- Eliminarás errores, pudiendo identificar dónde se producen los fallos.
- Reducirás costes.
- Mejorará y fortalecerá el funcionamiento interno de tu empresa.
- Mejora la resiliencia de la empresa frente a situaciones sobrevenidas.

### HERRAMIENTAS DE EXPLOTACIÓN DE DATOS

**¿Qué es?** Estas herramientas facilitan el análisis detallado de los datos y su posterior transformación en información estructurada y de interés que sea útil para la gestión de los procesos de la empresa. Es el caso de hojas de cálculo, software estadístico, herramientas de visualización de datos o de inteligencia de negocio, entre otros tipos.

**Meta:** Generar, almacenar y utilizar información sobre la empresa en formato de archivos y documentos digitales.

**Te puede interesar porque...**

- Visualizarás de forma generalizada y homogeneizada la información relevante y tomarás mejores decisiones gracias a la creación de informes rápidos y precisos.
- Reducirás errores que se producen al elaborar los informes o análisis de forma manual.
- Pronosticarás ventas, estimarás stocks, y preverás tus gastos gracias a los informes de los cuadros de mandos.
- Facilitarás el entendimiento de los datos, al unificarlo bajo unos indicadores o KPI (Key Performance Indicator).

### HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN Y MONITORIZACIÓN WEB

**¿Qué es?** Las herramientas de gestión y monitorización web recopilan datos útiles de las distintas secciones de los portales web con el fin de realizar un seguimiento sobre ellos y su rendimiento.

**Meta:** Obtener datos en tiempo real sobre los portales digitales de la empresa y administrar y optimizar su funcionamiento.

**Te puede interesar porque...**

- Permitirá analizar la interacción de los clientes con los diferentes elementos de la página web, conocer sus necesidades y estudiar qué productos visita y el tiempo que dedica.
- Puedes aumentar el porcentaje de venta al organizar y crear una estrategia destinada únicamente a los gustos de tus clientes.
- Posibilitará llevar un seguimiento de las campañas online, ver cómo evoluciona el impacto de la campaña para poder mejorarla en vivo, optimizar aquellos elementos que funcionan y eliminar los elementos que no dan feedback positivo a tu empresa.

### HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERAS

**¿Qué es?** Las soluciones digitales de planificación financiera ayudan a la gestión de previsiones económicas tales como presupuestos, control de flujos de caja, costes, etc.

**Meta:** Reducir la incertidumbre a la hora de tomar decisiones para la planificación financiera.

**Te puede interesar porque...**

- Agilizará la toma de decisiones, gracias a que dispondrás de información actualizada e inmediata.
- Disminuirá los riesgos con la planificación de los diversos escenarios financieros.
- Incrementará la productividad con sistemas más eficientes y permitirá hacer el trabajo en menor tiempo.
- Aumentará la competitividad reduciendo los costes y optimizando los procesos, haciendo también más accesible la información a los usuarios.

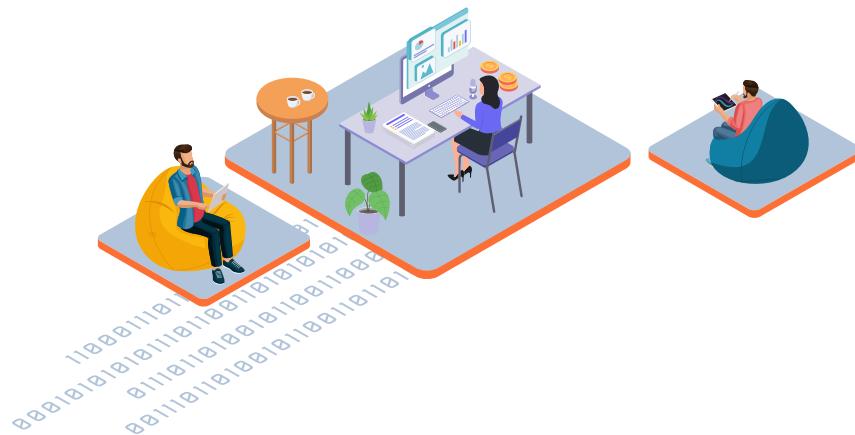
## III. 6 Objetivo digital: Implantar el teletrabajo

Si bien ya era una práctica laboral existente, con motivo de la pandemia provocada por el Covid-19, buena parte de las empresas, al menos todas aquellas en las que era factible, adoptaron el teletrabajo como única vía para continuar con su actividad.

En la actualidad, muchas empresas han continuado promoviendo esta práctica, ya bajo el marco legal que representa la Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia. Lejos de verse como una actividad sobrevenida, se considera una oportunidad para incrementar la productividad y la flexibilidad en la empresa, promoviendo una movilidad sostenible, mejorando la calidad de vida y las condiciones de los trabajadores, así como para impulsar mejoras en materia de conciliación e inclusión social, mediante el uso efectivo de las TIC.

Un objetivo que requiere, entre otras, la siguiente actuación:

- Estrategia de implantación del teletrabajo



### ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN DEL TELETRABAJO

**¿Qué es?** Consiste en el diseño de políticas internas, acciones e hitos encaminados al impulso de la puesta en marcha del teletrabajo, como alternativa a las formas de trabajo tradicionales de las pymes.

**Meta:** Promover nuevas formas de trabajo que puedan contribuir a la transformación digital de la empresa.

#### Te puede interesar porque...

- Incrementará la productividad y colaboración, reduciendo paradas e interrupciones y el tiempo perdido en los desplazamientos.
- Reducirá los costes asociados al uso de las instalaciones físicas.
- Atraerá talento, debido a que es una de las opciones más valoradas en el mercado de trabajo.
- Proporcionará un aumento del valor de la imagen de tu empresa.
- Reducirás la huella de carbono en la que incurre la empresa.
- Favorecerá la conciliación laboral.

## IV. EL CASO ACADEMIA ESFUERZO, S.L

**COMO HEMOS PODIDO COMPROBAR**, plantearse como objetivo “trabajar mejor” en la empresa de hoy nos posiciona ante una oportunidad que, en buena parte, está en manos de la digitalización.

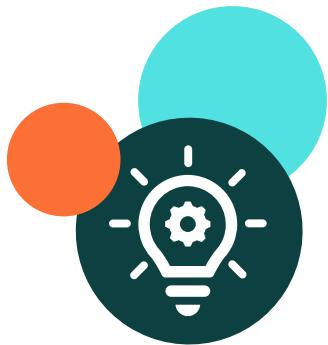
Como ocurre con otros retos de esta naturaleza, será determinante fijar un propósito claro y llevar a cabo actuaciones básicas relacionadas con la infraestructura TIC o la propia capacitación del equipo que conforma la empresa.

Sin embargo, “trabajar mejor” implica igualmente la adopción de soluciones muy concretas que pongan en valor las capacidades de la empresa mediante una mayor capacidad de comunicación y colaboración; un ámbito en el que la digitalización tiene mucho que decir.

Conozcamos ahora, cómo lo vive **Academia Esfuerzo, S.L**<sup>1</sup>.

A través de este caso empresarial, conoceremos la realidad de una empresa que se desenvuelve en uno de los sectores que más se está transformando desde la aparición y consolidación de Internet. Y sobre el que conviven modelos de negocio tradicionales con otros más disruptivos que han nacido plenamente en la era digital.

Nuestros protagonistas, más allá de ver en la digitalización un instrumento que les lleve a nuevas claves de negocio, considerarán como ésta puede contribuir a que su equipo sea más equipo, en términos de colaboración, a la vez que mantienen su propuesta de valor.



Quizás la característica que más pueda definir a la Academia Esfuerzo en los últimos años no ha sido precisamente su estabilidad económica, sino el agobio permanente en el que se desenvuelve su equipo humano.

Así, la calidad y entrega que siempre les ha caracterizado empieza a pasar factura, justo en un momento en el que el sector no para de crecer y avanzar.



(1) La empresa y todos los nombres, cargos o responsabilidades que figuran en el presente documento son ficticios y no corresponden a persona jurídica o física alguna.

## IV.1 Conociendo a la Academia Esfuerzo

Empresa	ACADEMIA ESFUERZO, S.L
Objeto social	Formación académica de refuerzo presencial para entidades educativas o particulares.
Propiedad	50% - Ada Santa María   50% Mario Toledo
Comunidad autónoma	Andalucía
Nº de empleados	< 15 empleados
Distribución y venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20% acuerdos y convenios con colegios primaria/secundaria</li> <li>• 80% directa a particulares</li> </ul>
Cartera de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 70 % Clases ordinarias de apoyo y refuerzo</li> <li>• 30 % Cases de recuperación</li> </ul>

Desde que en marzo de 2020 se declaró el estado de alarma todo cambió en Academia Esfuerzo. Ni para bien, ni para mal. Simplemente, todo comenzó a ser diferente.

Mario y Ada fundaron Academia Esfuerzo allá por el año 2.004 sabiendo que se trataba de una actividad empresarial que no solo colmaría muchas de las inquietudes personales que compartían, sino que, más allá, parecía tener asegurada su continuidad en una sociedad en la que, como posteriormente se ha venido demostrando, sigue siendo un servicio necesario para la mejora de los resultados académicos de estudiantes de todos los niveles.

Durante los primeros años, tanto Mario, como Ada asumieron la administración de la sociedad de una forma solidaria y de igual modo se repartían las principales tareas de gestión de la misma. Y en el plano académico, por prudencia pues ninguno de ellos tenía capacidad de invertir más allá de lo exigible, asumieron que ellos mismos y sus capacidades docentes serían la única estructura productiva de la academia.

Sus comienzos, como el de muchos otros centros dedicados al refuerzo formativo de su alumnado, estuvieron condicionados no sólo a ellos mismos, sino también a sus instalaciones. Inicialmente, procuraron un local a pie de calle en su mismo barrio; se trataba de uno de los que más población acumulaba en la ciudad y en los que ambos contaban con buenos contactos y relaciones, pues ambos se habían criado en él.

Sin embargo, tras varios años de andadura, en septiembre de 2009, inauguraron dos centros más e incorporaron a seis profesores que de forma rotatoria desempeñarían su labor docente entre los tres centros.

Con ello pusieron al límite su capacidad gestora y por supuesto la financiera, aunque para aquel entonces, aunque pequeña, la academia ya se había ganado un reconocido prestigio, no sólo por los resultados que alcanzaba su alumnado, sino por la metodología docente que ellos mismos habían diseñado en base a sus creencias y experiencia profesional. Toda una apuesta por cultivar valores y actitudes como el esfuerzo, la creatividad o la orientación a resultados, además de una rigurosa excelencia sobre el conocimiento directamente relacionado con las áreas de estudio en las que centraban su actividad: matemáticas, física-química, lengua castellana-literatura y orientación y perfeccionamiento académico, esta última, quizás una de las claves de su propuesta de valor.

En la actualidad Academia Esfuerzo mantiene una media de 500 alumnos anuales y su plantilla, manteniendo las especialidades académicas que la distinguen, se sitúa entre diez y quince docentes, dependiendo de la época del año.

### ADA SANTA MARÍA

52 años.

Licenciada en Filosofía y Letras y en Historia. Inicio su carrera profesional en el sector turístico, como guía oficial en su ciudad, si bien, su gran vocación a la literatura le llevó a dedicarse la mayor parte de su vida profesional a escribir. Ya ha publicado cuatro novelas históricas.

### MARIO TOLEDO

50 años.

Licenciado en Ciencias Exactas. Aunque nunca se dedicó profesionalmente a ello, pues su carrera se desarrolló plenamente en el ámbito de los Recursos Humanos, siempre continuó estudiando e interesándose por los fundamentos de las matemáticas, así como el álgebra, su gran pasión.



## IV.2 Ahora o nunca. La oportunidad.

El negocio va viento en popa. La Academia Esfuerzo no ha parado de crecer en los últimos años, siempre dentro de sus posibilidades, incluso en los momentos más difíciles que se han vivido con motivo de la pandemia del Covid-19.

Sin embargo, el equipo que lideran Mario y Ada se resiente en exceso y acusan el cansancio fruto de jornadas interminables dentro y fuera de la academia.

### 18 de abril

- Mario, me acaba de llamar Laura y ya te puedes imaginar para qué – expresaba apresurada Ada –.
- ¿Otra vez se le ha roto el proyector?
- No Mario..., no es eso. ¿Quieres dejar el móvil y atenderme?
- Laura acaba de comunicarme que lo deja, que no puede más y que este trabajo está perjudicando seriamente, tanto su vida personal, como su trabajo en el Ayuntamiento.
- ¿Y qué esperaba? ¿qué pensaba que representa trabajar mañana y tarde en dos ocupaciones distintas? – respondía Mario, que ya había dejado el móvil en la mesa de una forma brusca -.
- ¡Mario, que no podemos continuar así! No es eso y lo sabes bien. Los estamos volviendo locos y con ello iremos perdiendo la calidad de nuestras clases y, además, lo que es peor, perderemos a nuestros alumnos.
- ¿Y qué podemos hacer? – se preguntaba Mario tras una pausa que a ambos les pareció interminable –.
- Mario, tú lo sabes bien. Trabajamos como hace años... Peor aún, al comienzo por lo menos estábamos mejor organizados... O, mejor dicho, el número de alumnos que teníamos, las asignaturas que ofrecía la academia y el hecho de que sólo éramos tú y yo, nos perdonaba los errores, la falta de experiencia y la desorganización..., pero ¿ahora? ¿con todo lo que llevamos para adelante?



- Bueno, pero el mes que viene ya nos llevarán la contabilidad y toda la fiscalidad desde la gestoría. Seguro que saco tiempo para lo demás – matizaba Mario –.
- Sin duda, Mario. Nos ayudará, pero creo que debemos trabajar de otra forma, apoyarnos en métodos y herramientas más modernas. Progresar e innovar, Mario... déjame que yo misma lo impulse... o al menos lo intente.

Ada Santa María no perdió ni un solo minuto y aprovechando que pronto finalizarían la frenética actividad que representaba el curso académico, comenzó a investigar cómo estaban trabajando en su sector, se entrevistó con algunas amistades que eran profesores en colegios e institutos, incluso, analizó las distintas ayudas públicas que en ese momento agitaban las redes ofreciendo distintas vías para innovar y digitalizar a las empresas.

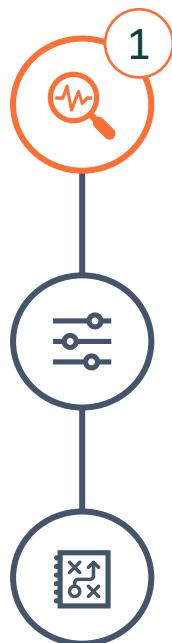
Días más tarde, ella misma analizaba sus notas antes de compartirlas con Mario.

- Nuestra metodología y principios docentes siguen siendo válidos... ¡no lo fastidiemos!
- Puntos débiles:
  - Planificamos de forma individual. Profe a profe → cometemos errores.
  - No centralizamos, ni compartimos información. ¡Desinformamos!
  - Comunicamos mal y tarde. Tanto a profes, como a alumnos.
  - Aulas obsoletas, sin medios digitales.
  - Sistema de videoconferencia básico y poco operativo.
  - Encuestas de satisfacción: Profes 1 – Medios 0
- Verano 2022 ¡aprovechemos para avanzar! ¿digitalizar? ¿cómo saber por dónde comenzar? ¿un plan?

A final de mayo, tanto Ada como el propio Mario habían llegado a la conclusión de que buena parte de sus problemas radicaban en la falta de organización y coordinación a la que habían llevado a su equipo docente, confundiéndolos constantemente, duplicando tareas de igual forma y, lo que es peor, poniendo en riesgo la continuidad de su negocio.

Y, juntos, como siempre hacían, tomaron la decisión de solicitar ayuda externa para iniciar un proceso de transformación de parte su actividad sobre la base de la digitalización y que éste les llevara a “trabajar mejor”, de una forma más eficaz y eficiente y, sobre todo, que generase un clima muy distinto al que vivían en la actualidad.

## IV.3 Primeros pasos. Conocer nuestra realidad para saber cómo avanzar.



Un correcto análisis implica conocer muy bien la realidad del contexto en el que se desenvuelve la empresa y no tener miedo al análisis crítico de la propia actividad que desarrolla y de las capacidades y recursos con los que se cuenta.

Con la ayuda de Carlos González, consultor experto en Transformación Digital, Ada y Mario comenzaron a abordar el análisis y diagnóstico de la situación actual de Academia Esfuerzo con el objeto de centrar adecuadamente los problemas a los que se enfrentaba la empresa y con el punto de mira situado en la búsqueda de alternativas y soluciones desde la óptica de la digitalización.

En este sentido, aceptaron la propuesta que le hacía su consultor sobre las herramientas más idóneas para facilitar el diagnóstico, así como la importancia de contar con un modelo de referencia como es el caso del **Modelo de Madurez Digital** que impulsa la transformación digital de las pymes andaluzas.

### 5 de mayo

Ada, Mario y Carlos habían quedado para ponerse a trabajar como un solo equipo en torno al desafío ante el que se encontraba Academia Esfuerzo.

- Como veremos enseguida y me consta que vosotros ya lo sabéis, la irrupción de soluciones digitales de todo tipo ha venido influyendo de una forma radical en modelos de negocio como el vuestro – explicaba Carlos –.
- Lo sabemos, Carlos. Y hemos podido comprobar como algunas de las academias que comenzaron cuando nosotros, ya ni siquiera imparten sus clases de forma presencial - apostillaba Ada -.
- Si. Efectivamente, ese es una de las grandes transformaciones, pero hay más. No corramos – matizó Carlos -.
- Ada, Mario, dejadme que os comparta lo que he podido sintetizar en torno a vuestro sector. Así,, tomando consciencia de los principales factores que lo caracterizan, podremos comenzar a estudiar la realidad que os afecta. Y con ello, que los tres partamos de una posición común para el análisis. Os presento el análisis PESTEL resultante y que esboza **factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y otros aspectos** que os afectan.



## Análisis PESTEL



## FACTORES POLÍTICOS

- Constantes cambios en la política educativa (ocho leyes en democracia).



## FACTORES SOCIALES

- El porcentaje andaluz de abandono escolar es del 17,7% en 2021, frente a un 13,3% en el conjunto de España (INE 2021). Por otro lado, Andalucía tiene la cuarta tasa de finalización de Secundaria más baja, con un 81,1% (INE 2021).
- En cuanto Bachillerato, la tasa andaluza de finalización es del 53,2% (INE 2021).
- En Andalucía la tasa de alumnado repetidor en Secundaria asciende al 11,1%, es decir, 2,4 puntos por encima del conjunto del país (Informe PISA 2019).
- El informe TIMSS, que mide competencias del alumnado de 4º de Primaria de 64 países, da a España una puntuación de 511 puntos en Ciencias —por debajo de los 514 de la UE— y de 502 en Matemáticas —lejos de los 513 europeos—.
- Se extiende el teletrabajo entre los equipos docentes de las academias.
- Nuevos hábitos de consumo on-line e incremento de la diversidad de la oferta.



## FACTORES TECNOLÓGICOS

- Tecnologías maduras en lo que se refiere a comunicación on-line, gestión y programación de tareas, así como todo aquello que representa la labor docente: contenidos, pizarras on-line, etc.
- Solo en 2021 el mercado de herramientas de colaboración creció un 28,4% interanual (IDC).
- La presencia en internet y el uso de redes sociales por parte de todos los agentes que forman parte del ecosistema educativo empieza a extenderse de forma generalizada. Mucho más, cuando se trata de nuevos negocios o propuestas educativas, que directamente nacen en internet.
- Buena parte de los centros educativos (formación reglada) han iniciado procesos de digitalización que afectan a sus aulas, así como al resto de sistemas y procesos en los que interviene su equipo docente.



## FACTORES ECONÓMICOS

- Aumento del Salario Mínimo Interprofesional que implica más costes fijos ...
- Precios estables. No hay tensión en la actual oferta, salvo en academias de idiomas, enfrascadas en una espiral infinita de bajada.
- El 23% de los hogares (y un 24% de los estudiantes) consume clases particulares en España (Informe: Educación en la sombra en España: cómo las clases particulares se están convirtiendo en un bien de primera necesidad – Laboratorio de Ideas ESADEPOL). Encuesta de Presupuestos Familiares – INE.
- Potencial disminución de negocio provocado por la supresión de convocatorias de recuperación tras la puesta en marcha de la LOMLOE.
- Probable aumento de desempleo entre los profesionales (profesorado) del sector de las academias de apoyo, si éstas ven reducidos sus ingresos.



## FACTORES AMBIENTALES Y ECOLÓGICOS

- Fuerte compromiso en la reducción del uso del papel por parte del conjunto de la sociedad, pero también en el seno de universidades, colegios, academias, etc.



## FACTORES JURÍDICOS - LEGALES

- Puesta en escena (septiembre 2022) de la LOMLOE (Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se Modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación).
- Vacío legal en torno a la puesta en marcha de servicios educativos en internet.

## IV.3 PRIMEROS PASOS. CONOCER NUESTRA REALIDAD PARA SABER CÓMO AVANZAR

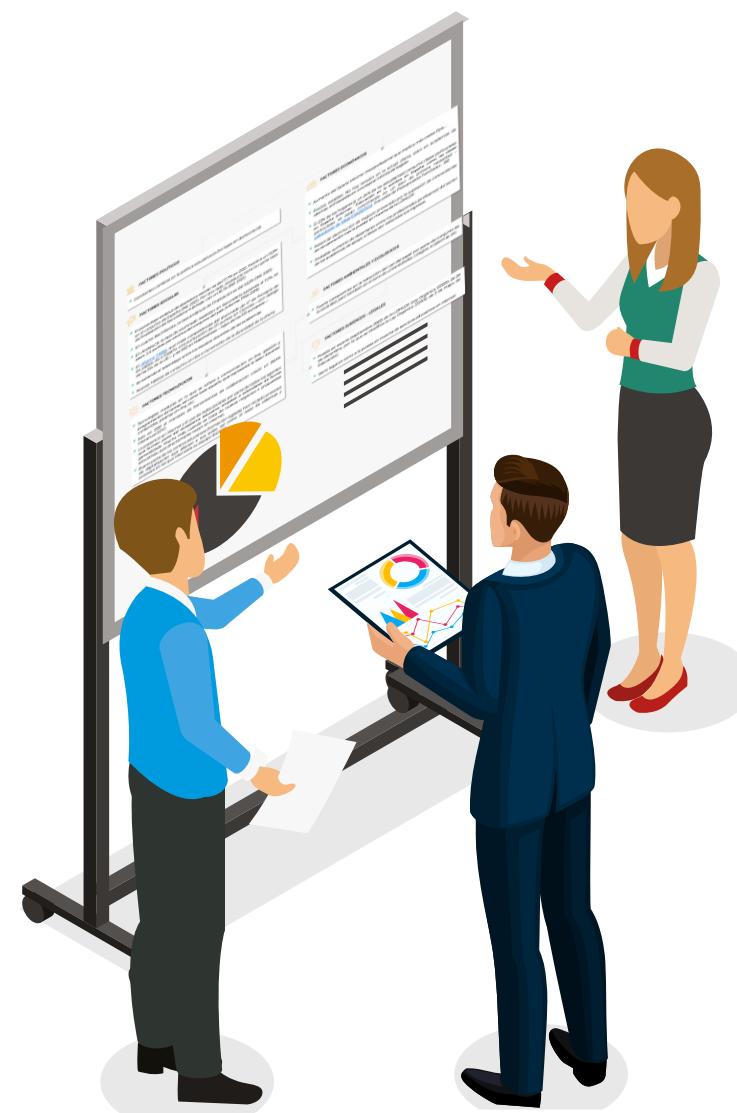
- Una cosa está clara y no es que quiera desviar la atención sobre lo que nos ocupa: estamos ante un momento favorable para el negocio, a pesar del contexto general de incertidumbre que vivimos. – se apresuraba a comentar Mario –.
- Haces bien en señalarlo, Mario. Sólo por razones que nos superan, todo apunta a que cada vez más las familias confían en vuestro valor añadido y en su complementariedad con la educación reglada.

Entonces - continuaba Carlos -, centremos nuestra atención en vuestro objetivo, que no es otro que “trabajar mejor” y recordad que otras empresas en otros sectores, en este momento, solo piensan en cómo sobrevivir...

Y, decidme, ¿qué más veis en este análisis externo?

- Yo, por mi parte, quiero resaltar esto de que los nuevos hábitos de consumo, cada vez más digitalizados, nos acabarán pasando factura si no los tenemos en cuenta.
- Y, entonces Mario, ¿crees que debéis seguir el camino de otras academias que ya son cien por cien on-line?
- No. No he dicho eso. Tanto Ada como yo, siempre hemos pensado que el trato directo y la cercanía con nuestros alumnos es uno de nuestros pilares.
- Bueno, ya descubriremos como convivir con ello sin perder vuestra esencia. – respondía Carlos en un tono tranquilizador –.
- Lo que es destacable, igualmente, es el hecho que señalas en tu análisis, Carlos, sobre las nuevas tendencias, digitales, en torno al trabajo colaborativo.
- Efectivamente, Ada. En mi opinión este tipo de soluciones se han abierto paso con un propósito claro y que no es otro que hacer más ágiles procesos de todo tipo, pero al final van más allá, y están logrando “ordenar” el desempeño de los equipos y lograr un trabajo colaborativo que de otra forma no es posible.

Esta tendencia es imparable.



IV.3 PRIMEROS PASOS. CONOCER NUESTRA REALIDAD PARA SABER CÓMO AVANZAR

- Ada, Mario, ¿qué os parece si avanzamos sobre **vuestra competencia**? Permitidme que os traiga información no sólo de academias que a buen seguro conocéis mejor que yo, sino también de otras que representan modelos de negocio que conviene no perder de vista.

FormaT.com (2018)



2 M€

- 100% on line (e-learning) y ninguna sede presencial.
- Más de 100 profesores que muestran su perfil y experiencia.
- Anuncian clientes en todas las comunidades autónomas.
- Cuenta con una importante oferta de contenidos (matemáticas e inglés), siempre personalizada y orientada a la autoformación, aunque anuncian la pronta puesta en marcha de un nuevo servicio estrella: Te ayudamos a definir tu plan de estudio.
- Posibilidad de suscripción mensual con diferentes precios en función del tipo e intensidad de servicio (descarga, consultas, etc).
- En 2020 (covid) se disparó el número de suscripciones que justifica su actual nivel de facturación. Hasta entonces se trataba de una pequeña iniciativa emprendedora que validaba su modelo de negocio.

Profe Seguro, SLU (2003)



1,2 M€

- Líder local en clases de apoyo presencial sobre el temario completo de primaria y secundaria.
- 15 profesores a tiempo completo.
- Disponen de una sola sede. Pequeño edificio de tres plantas desde el que dan servicio a alumnos de toda la ciudad.
- Cuentan con página web con servicios básicos de información y acceso a intranet (programación clases, citas tutor, etc) a todos sus alumnos.
- Ofrece sesiones de apoyo virtual a sus alumnos. Solo un 20% de su alumnado.
- En el sector hay rumores de que una importante multinacional de contenidos educativos les ha propuesto llevar a cabo un proyecto piloto para avanzar en un nuevo modelo de clases on-line.

Recupera, SL (2008)



0,3 M€

- Cuentan con dos sedes en la ciudad.
- Fuertemente especializada en periodos de recuperación relacionados con Educación Secundaria Obligatoria (ESO).
- Ha disminuido su plantilla en un 50% entre 2020 y 2021. Se desconoce el número actual de profesores.
- Anuncian remodelación de su sede principal y nuevo servicio de atención personalizada exprés con cita previa.

Enseña Digital, SL (2013)



1 M€

- Clases de apoyo on-line (streaming) y a domicilio.
- No cuentan con sede presencial.
- En la actualidad dan cobertura a las principales capitales con una población superior a 100.000 habitantes.
- Su portal web ofrece servicios digitales a alumnos y profesores.
- Presumen de contar con una cartera de 1.500 educadores, así como de la flexibilidad de cambiar de profesor según avance o parecer del alumno.

- ¡Guauu! – exclamó Ada – La primera conclusión que saco de todo esto es que en estos años la diversidad de modelos de negocio, prestándose en realidad el mismo servicio, es absolutamente brutal, Carlos.
- Eso es, Ada. Y podrás intuir que las actividades internas, la organización de estas empresas que nos sirven de ejemplo, es igualmente diversa. ¿Os imagináis como pueden coordinar los “chavales” que hay detrás de FormaT.com a más de 100 profesores? ¿creéis que se apoyan en alguna solución digital?
- Yo, por mi parte – expresaba Mario -, me temía lo que le está pasando a nuestros colegas de Recupera. Javier Pérez, su fundador es un buen amigo y no sabía... en fin, sin ánimo de analizar si la nueva Ley será buena o mala para nuestro sector, lo que sí que creo es que tanto ellos como nosotros necesitamos reinventarnos...
- ¿Cómo van a poder ofrecer un servicio como el que anuncian? ¿cómo van a poder garantizar la disponibilidad de profesores en tiempo real?
- Pues no lo dudes Mario. Si quieren ser eficientes y no quemar más al equipo que le queda, créeme que tendrán que reinventar sus procesos y apoyarse en alguna solución digital que les permita la máxima coordinación entre oferta y demanda. Sus profesores y sus alumnos; incluso sin conocer previamente a estos.

Una forma simple y rápida de sintetizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa es sin duda alguna abordar de forma responsable y crítica una matriz DAFO en la que poner sobre la mesa las Debilidades con las que cuenta la empresa, las Amenazas que nos asolan, las Fortalezas que nos diferencian, así como las Oportunidades que nos ofrece el contexto en el que nos desenvolvemos.

- Pues bien, tengamos todo esto presente y abordemos de una forma sintética la **matriz DAFO** en la que ir introduciendo también factores internos en nuestro análisis. ¿Quién empieza? – preguntaba Carlos -.



- Ahora, quiero que en los próximos días penséis detenidamente en todos estos factores. Y que lo hagáis en positivo. Estamos aquí para ver cómo nos puede ayudar la digitalización a trabajar mejor; no lo veáis como un problema en su conjunto, sino como una oportunidad.

## IV.4 Explorar oportunidades para identificar caminos que nos lleven a nuestro objetivo.



Si no transformamos rápidamente el análisis en acción, de nada habrá servido todo el esfuerzo empleado para ello y caeremos en la más absoluta parálisis y, por tanto, nos alejaremos de la identificación de soluciones que acerquen a la empresa a sus objetivos.

Ada y Mario se disponían a mantener una nueva sesión de trabajo con Carlos González. Un servicio de consultoría que le había permitido avanzar en lo que a método se refiere, pero, sobre todo, activar un proceso que les iba conduciendo hacia la búsqueda de soluciones efectivas para incorporar tecnología a sus actividades clave de negocio y con ello avanzar sobre el objetivo de trabajar mejor.

### 16 de mayo

- Carlos, antes de comenzar, he de comentarte que Mario y yo hemos visto adecuado sumar a esta reunión a David Sánchez. Es uno de nuestros profesores más queridos por los alumnos y además quien más nos recuerda constantemente que debemos innovar...
- Si no llega a ser por él, no sé qué habríamos hecho en la pandemia cuanto tuvimos que improvisar nuestras clases a través de videoconferencia. Bueno, las que pudimos mantener...
- ¡Encantado David! Me parece una idea genial, Ada, tenemos claro que uno de los aspectos en los que más vamos a incidir es en todo aquello relacionado con la colaboración y cooperación entre el equipo docente, ¿cómo íbamos a poder hacerlo sin contar con ellos?
- Bien, os propongo responder al DAFO con una matriz CAME en la que pasaremos a la acción identificando como Corregir debilidades, como Afrontar amenazas, como Mantener fortalezas y, finalmente, como Aprovechar oportunidades.
- Sin ser un plan de acción, que no lo es, permitirá identificar líneas de trabajo para nuestros problemas. Para mí, es prácticamente el enfoque inicial de toda una estrategia; en este caso, para la transformación digital de Academia Esfuerzo.

Y, así, comenzaron una distendida pero intensa reunión en la que fueron analizando uno a uno cada factor identificado previamente en torno a los cuadrantes en los que se organiza su matriz DAFO.



## Matriz CAME

### CORREGIR DEBILIDADES

- CD1 – No podemos permanecer impasibles ante los cambios que están afectando al sector. Está bien que defendamos nuestra esencia, sobre todo la presencialidad, pero usemos tecnología y lo que haga falta para ser más eficientes y trabajar mejor.
- CD2 – Ya hemos reconocido que no somos nada digitales, pero eso no significa que no podamos subirnos al carro y recuperar terreno. De hecho, el que estemos aquí es una prueba de ello. Nos falta pensar en quien debe liderar el cambio.
- CD3 – Creemos que no es una prioridad para nosotros estar en internet desde el punto de vista comercial, pero sí que es cierto que es interesante para mejorar la relación con alumnos. Veamos que página o portal web nos interesa tener.
- CD4 – Seremos capaces de pensar y diagramar una nueva forma de coordinarnos entre todo el equipo docente, pero busquemos una solución digital que lo haga posible. Y esperemos que ello elimine esfuerzos innecesarios y duplicidad de tareas a todos nosotros.
- CD5 – Debemos identificar la infraestructura digital que nos permita soportar el nuevo modelo de trabajo colaborativo (interno y externo) al que aspiramos y un mayor nivel de producción personal.

### MANTENER FORTALEZAS

- MF1 – En el contexto que venimos observando, si queremos seguir conservando nuestra marca y reputación, consideremos a la digitalización como un aliado obligatorio para ello. Sobre todo, en aspectos relacionados con la comunicación.
- MF2 – Que hayamos podido convivir con la pandemia y el confinamiento con relativo esfuerzo, en lo que a tecnología se refiere, nos debe animar a impulsar definitivamente la digitalización.

### AFRONTAR AMENAZAS

- AA1 – El plan de acción que ahora estamos iniciando será nuestra respuesta ante la fuerte digitalización que está surgiendo en todo el ecosistema educativo y que nos permitirá sentirnos parte de ella.
- AA2 – Si tenemos el convencimiento de que nuestra propuesta de valor son nuestros valores y saber hacer, ¿qué miedo podemos tener a que este conocimiento también se comparta, de forma controlada, en estas nuevas plataformas abiertas? Más si el esfuerzo necesario para ello es limitado, como parece ser.
- AA3 – Parece claro que los nuevos hábitos de consumo altamente digitalizados no serán una excepción para nuestro mercado más directo. Anticipémonos y pensemos como incorporar la tecnología, primero en la relación con nuestros alumnos, luego en la prestación de servicios.

### EXPLOTAR OPORTUNIDADES

- EO1 - El trabajo que estamos haciendo con Carlos ya ratifica que estamos aprovechando las oportunidades que se nos presentan. Concluyamos un plan claro y estaremos preparados para sumar nuevas ayudas públicas con más foco y acierto.
- EO2 – Además de verlo como una amenaza, si no nos adaptamos a ellos, los nuevos hábitos de consumo tenemos que verlo como una gran oportunidad tanto en el plano del negocio futuro, como para mejorar la satisfacción de nuestros alumnos.
- EO3 – Aprovechemos la conciencia generalizada de que el teletrabajo es una práctica con ventajas para todos y facilitemos el que parte de la actividad de nuestro equipo docente se realice desde sus hogares.

IV.4 EXPLORAR OPORTUNIDADES PARA IDENTIFICAR CAMINOS QUE NOS LLEVEN A NUESTRO OBJETIVO.

6 de junio

Con el objeto de concretar los distintos aspectos que centrarían la **estrategia digital** que abordaría en los próximos meses Academia Esfuerzo, Ada Santa María y Mario Toledo habían previsto una sesión con Carlos González en la que repasar todo lo avanzado y los distintos ejes y áreas de actuación que considera el Modelo de Madurez Digital.

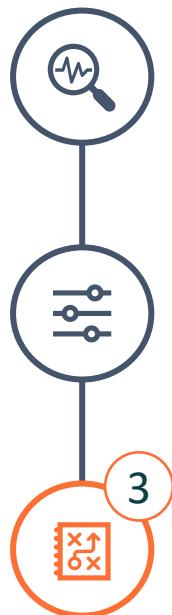
Así, recordaron el propósito de cada uno de ellos.

<p><b>Estrategia y Cultura Digital</b></p> <p>La transformación digital debe ser parte de los objetivos de la empresa y de su planificación estratégica, así como de su cultura y valores organizativos.</p>
<p><b>Experiencia del Cliente</b></p> <p>Determina el nivel en el que la empresa utiliza los medios digitales en la relación con sus clientes.</p>
<p><b>Organización, Comunicación y Talento</b></p> <p>El equipo humano de la empresa debe estar capacitado para la digitalización y tener flexibilidad para adaptarse a esos cambios y sacarles partido.</p>
<p><b>Productos y Servicios</b></p> <p>Engloba la transformación de los productos y servicios para ser digitalizados, y cómo la empresa utiliza los distintos medios y canales digitales para comercializarlos.</p>
<p><b>Infraestructura y Tecnología</b></p> <p>Es clave contar con las tecnologías e infraestructuras necesarias para afrontar el reto de la transformación digital de la organización.</p>
<p><b>Procesos</b></p> <p>Los procesos internos de la cadena de valor de la empresa son susceptibles de ser mejorados aplicando herramientas de digitalización.</p>

- Bien, Ada, ¿pudiste trabajar con los demás todo lo analizado hasta ahora?
- Sí, Carlos. Te resumo nuestras conclusiones y, si te parece, nos ayudas con la elección del camino que debemos seguir a partir de ahora. Para ello, comparto contigo nuestros apuntes. Hemos estructurado un breve diagnóstico final considerando en torno a cada eje lo que vale en este momento, lo que sobra e igualmente lo que falta.

EJE	Lo que vale	Lo que sobra	Lo que falta
<b>Estrategia y Cultura Digital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Haber entendido qué es clave para impulsar un nuevo rumbo en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pensar como hace 5-10 años.</li> <li>Ignorar la era digital .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar nuestras competencias digitales.</li> </ul>
<b>Experiencia del Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuestro conocimiento del cliente tradicional.</li> <li>Contamos con una buena reputación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Privar a nuestros clientes de una relación digital con la academia y su equipo docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¡¡¡Una buena página web!!!</li> <li>Inaugurar un blog</li> <li>Dar a conocer en internet (plataformas abiertas y RR.SS) nuestro saber hacer.</li> </ul>
<b>Organización, Comunicación y Talento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuestro equipo humano.</li> <li>Sus tres centros de formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sobreesfuerzo.</li> <li>Dependencia excesiva de instrumentos de coordinación presencial.</li> <li>Farragosos cuadrantes sobre grupos, horarios, profesores...</li> <li>Descontrol de alumnos y su avance.</li> <li>Excesivo uso del papel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alguien que lidere la digitalización.</li> <li>Dotarnos de más equipamiento TIC.</li> <li>Incorporar herramientas que faciliten la coordinación y comunicación del equipo docente.</li> <li>Asumir el teletrabajo; al menos en actividades de gestión y coordinación docente.</li> </ul>
<b>Productos y Servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodología docente</li> <li>Alto nivel de especialización sobre temáticas "cuore".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nulo aprovechamiento de las TIC o la digitalización de su propuesta de valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar servicios on-line complementarios a su metodología presencial: tutorías de seguimiento, refuerzo, recordatorio...</li> </ul>
<b>Infraestructura y Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nada es reseñable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Depender de la tecnología personal de cada miembro del equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puesto de trabajo digital: equipamiento, software y conectividad.</li> <li>Soluciones TIC que sean sostenibles y seguras.</li> <li>Asumir la firma digital.</li> <li>Wifi en los centros de formación.</li> </ul>
<b>Procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento general de la empresa y su cadena de valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión artesanal: cuotas, pagos, domiciliaciones...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soluciones digitales para la gestión financiera (vamos a externalizar).</li> <li>Soluciones digitales básicas.</li> </ul>

## IV.5 Pasar a la acción mediante una estrategia clara que consolide la digitalización.



Sin acción no hay digitalización. Y, ésta nace de la correcta definición de un plan de acción que, sobre una formulación estratégica adecuada a los desafíos y objetivos de la empresa, se configure como una auténtica hoja de ruta para llevar a cabo la transición digital que se requiere.

### 20 de junio

- He podido analizar vuestras reflexiones que habéis llevado a cabo en torno al Modelo de Madurez Digital y las vías de avance que éste sugiere. Con ello, habéis sentado las bases para contar una auténtica Estrategia Digital en torno al reto que os propusisteis para trabajar mejor en vuestra academia ...

En definitiva, vuestro diagnóstico os sitúa, fundamentalmente, ante los siguientes **objetivos digitales**. Cada uno de ellos requerirá de la puesta en escena de diversos tipos de actuaciones para su consecución. Os comento.



#### ASUMIR EL LIDERAZGO

Sea cual fuese el reto por el que iniciáis este proceso, en vuestro caso “trabajar mejor”, creedme que no es posible abordarlo sin actuar sobre las necesidades organizativas que os permitirán llevarlo a cabo. Eso implica liderazgo y en vuestro caso, a buen seguro, colaboración externa.



#### CAPACITAR AL PERSONAL

Como en el caso anterior, debéis formaros y asegurar las competencias digitales de los profesores. Sin ellas, el equipo que conforma Academia Esfuerzo no podrá acompañar todo el proceso y al final se resentirá su funcionamiento, y lo que es peor, el servicio que prestáis a vuestro alumnado.



#### TRABAJAR DE FORMA COLABORATIVA

Es inevitable. Ahora, de algún modo, os lo estáis exigiendo para trabajar mejor con vuestro equipo docente, pero en vuestro sector es algo inherente también a las nuevas formas de prestación de servicio. A buen seguro debéis reconsiderar vuestra metodología.



#### IMPLANTAR EL TELETRABAJO

Asumamos que vuestra propuesta de valor se sigue centrando en que el grueso de la formación se lleve a cabo de forma presencial. Es vuestra enseña y queréis mantenerlo. Pero eso no quita que vuestro equipo y vosotros mismos adoptéis el teletrabajo como herramienta para el resto de la actividad centrada en la gestión y coordinación docente.



- ¿Y todos ellos influyen directamente sobre nuestro gran reto de trabajar mejor? – preguntó Mario -.
- Me temo que sí, Mario – contestó Carlos -.
- Y más allá... también hemos podido comprobar durante este tiempo la fuerte evolución que sufre el sector y estoy seguro de que a estos objetivos sumaréis otros nuevos para abrir vuestro modelo de negocio, crecer más allá de la geografía que ahora os limita la actividad presencial y, en consecuencia, usar la tecnología para eficientar todos estos pasos. Pero todo esto, aconsejo dejarlo para más adelante.
- Mario, Ada, ¿os parece que profundicemos e interpretemos estos objetivos en torno a un **Plan de Acción**?
- Os lo muestro rápidamente, de forma esquemática, y hablamos sobre algunos aspectos importantes que a buen seguro os van a interesar.

IV.5 PASAR A LA ACCIÓN MEDIANTE UNA ESTRATEGIA CLARA QUE CONSOLIDE LA DIGITALIZACIÓN

– Como veis – continuaba Carlos con su explicación – os propongo nueve actuaciones, todas ellas en orden con los objetivos que veíamos con anterioridad. Sobre todo, he incluido actuaciones, algunas de ellas para abordar conjuntamente, y que responden al reto de “trabajar mejor”, pero sin olvidar que hay otros aspectos básicos que también van a contribuir a ser más eficientes.

Dejo a vuestra elección que en futuras sesiones retomemos si os parece la oportunidad de abordar vuestro modelo de negocio para incorporar igualmente elementos digitales en la prestación global del servicio docente.



Un correcto Plan de Acción requiere la elección adecuada de actuaciones que den respuesta a los objetivos que pretende la empresa, pero también su priorización, así como la identificación de las personas responsables de su puesta en marcha dentro de la empresa.

		PERIODO	OBJETIVO	RETO PRINCIPAL	RESPONSABLE
1	Adaptación Organizativa a la Empresa Digital	julio	Asumir el liderazgo	Trabajar mejor	Ada Santa María
2	Nivel Competencial del personal en transformación digital	julio - septiembre	Capacitar al personal		Ada Santa María
3	Infraestructura TIC	agosto - octubre	Trabajar de forma colaborativa		Mario Toledo
4	Almacenamiento en la nube		Asumir el liderazgo		Ada Santa María
5	Soluciones básicas digitales	agosto	Trabajar de forma colaborativa		Todos
6	Soluciones de comunicación y colaboración interna		Asumir el liderazgo		Mario Toledo
7	Herramientas para la gestión de tareas y proyectos	octubre - diciembre	Implantar el teletrabajo		
8	Soluciones de conectividad	agosto			
9	Estrategia de implantación del teletrabajo	agosto - septiembre			

Siguiendo con la sesión dedicada a revisar el Plan de Acción que Carlos les había propuesto en base a la diagnosis realizada por todos ellos, éste explicaba:

- Como extensión al plan de acción que os propongo y de forma que podamos entender cada actuación, os he sintetizado en las siguientes fichas algunos aspectos clave de su puesta en marcha. Veámoslo – apuntaba Carlos –.

## 1 Adaptación Organizativa a la Empresa Digital

## 2 Nivel Competencial del personal en Transformación Digital

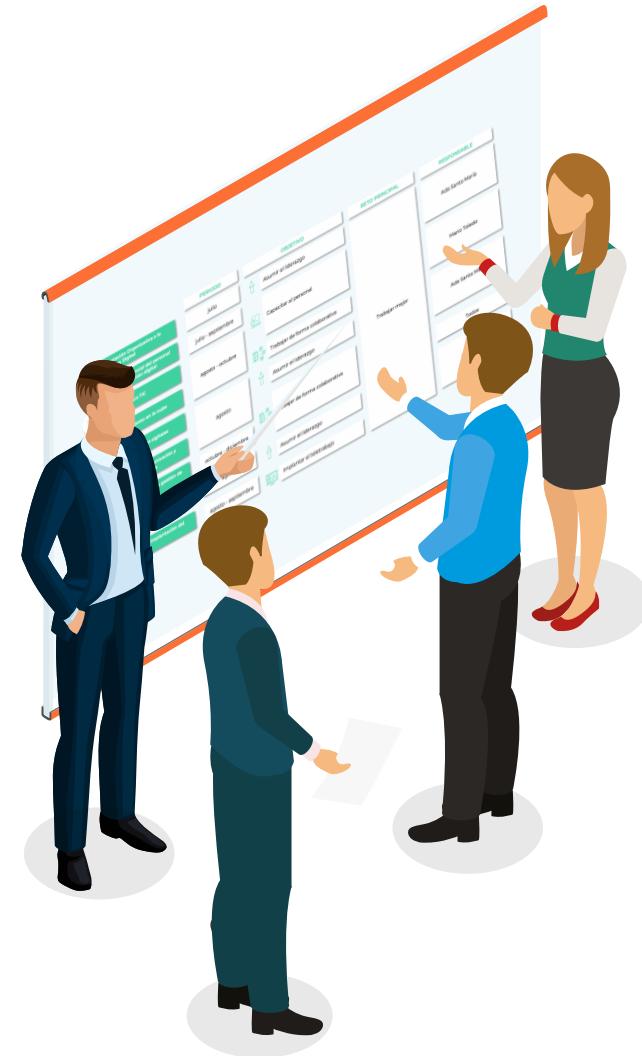
### ¿Por qué os la propongo?

- Es necesario que vuestro profesorado y, lógicamente, vosotros mismos seáis parte del proceso de digitalización que ahora iniciáis. Necesitamos su compromiso y motivarles para que ellos mismos impulsen la transformación.
- Favorecerá su productividad y con ello la de Academia Esfuerzo porque induciremos la adquisición de capacidades y competencias necesarias para cada función y responsabilidad.
- Nos ayudará a identificar carencias que quizás sea necesario cubrir con la ayuda externa de algún proveedor de servicios tecnológicos.

### ¿Qué será necesario para ponerlas en marcha?

- Es necesario reforzar el liderazgo de Ada en torno al conjunto de actuaciones que se llevarán a cabo.
- Necesitamos evaluar las competencias digitales de todo el equipo humano de la academia.
- Identificaremos y llevaremos a cabo acciones formativas globales y específicas (ligadas a cada actuación).
- Facilitaremos que cada puesto de trabajo se adapte a las nuevas necesidades que la digitalización nos requerirá.

- Y ¿cuánto esfuerzo crees que necesitaremos para esta adaptación, Carlos? – pregunto Mario -.
- Verás como poco, Mario. Estoy convencido que todos, de forma individual, sois más digitales de lo que puede pareceros. Y que lo importante es que ahora lo asumáis dentro de vuestra misión en Academia Esfuerzo.



3

## Infraestructura TIC

4

## Almacenamiento en la nube

**¿Por qué os la propongo?**

- Estáis ante la oportunidad de conformar una infraestructura básica y segura que permita el despliegue de la digitalización que iniciáis.
- Es necesario contar con un espacio digital, mejor en la nube que físicamente en vuestras instalaciones, en el que podáis confiar la explotación de soluciones y el almacenamiento de vuestros contenidos y documentos digitales. También podéis orientarlo al contrario pues muchas soluciones ya ofrecen sus propios espacios de almacenamiento como un servicio único y llave en mano.
- También debéis disponer de un modelo que defina como debe ser el Puesto de Trabajo Digital de Academia Esfuerzo. En primer lugar, para vuestro equipo docente y, más adelante, estoy convencido, acabaréis montando aulas totalmente digitalizadas.

**¿Qué será necesario para ponerlas en marcha?**

- En realidad, en vuestro caso, en lo que se refiere a infraestructura, será bastante sencillo a nivel técnico, pues en realidad la complejidad técnica debe recaer en el proveedor de servicios que elijáis.
- Hagamos una estimación a nivel de qué tamaño de almacenamiento requiere la academia, pues necesitaremos esa referencia para contratar un servicio acorde a necesidades reales; incluida la tasa de crecimiento que se espere al menos a dos años vista. Incluso, os recomendaría que inicialmente trabajéis con las versiones gratuitas de las distintas soluciones que evaluemos.
- En lo que respecta al Puesto de Trabajo Digital os voy a ayudar a definir una configuración tipo que incluya todos los componentes necesarios.

- Totalmente de acuerdo con todo esto, Carlos. Me preocupa la elección de nuestro proveedor de servicios en la nube. ¿Nos ayudarás con ello?
- Por supuesto, Ada. En este momento lo que te aconsejo es que esperes a que vayamos concretando que soluciones vais a poner en marcha y que en función de ello veáis opciones. Si que podemos ir pensando en la organización y arquitectura de información, fundamentalmente documentos, que debemos definir. Pensar en términos de “estructura de carpetas”, como seguro ya hacéis a nivel personal cada uno de vosotros. Lo veremos en detalle.
- Con respecto a la configuración del equipamiento que conforme el puesto de trabajo digital de los docentes, os sugiero que partáis de una configuración basada en el uso de equipos portátiles y que ésta se complete con otros dispositivos para facilitar el trabajo: monitores, teclados, etc. Encontraréis todo tipo de opciones muy competitivas en el mercado.
- ¿Y sobre la conectividad? – preguntó Mario –.
- Pues es algo en lo que debéis pensar y asegurar que no haya ningún miembro del equipo que no cuenta en su entorno con la conectividad necesaria para evitar que el trabajo on-line se convierta en una tortura. Lo podéis resolver vosotros o que lo asuma cada colaborador y que este gasto esté contemplando en el marco de relación que os une. Es parte de la estrategia de teletrabajo. Lo veremos.

5

## Soluciones digitales básicas

## ¿Por qué os la propongo?

- Porque es el mejor camino para comenzar. No tiene sentido adoptar herramientas con un gran alcance funcional, cuando en este momento aún no se han adoptado soluciones básicas como es caso de la ofimática, la compartición de archivos incluso el trabajo colaborativo para la creación de contenidos que ofrecen algunas suites ofimáticas de forma gratuita.

## ¿Qué será necesario para ponerlas en marcha?

- Identificar los procesos básicos en torno a los que intervenir. En vuestro caso parece claro que es interesante establecer como meta digitalizar la creación de contenidos ligados a vuestra propuesta educativa.
- Seleccionar herramientas (mejor paquetes o suites de ellas) especialmente orientadas al trabajo colaborativo (no todas lo son) y su explotación en la nube. Os sugiero poner el foco sobre procesadores de texto, software relacionado con presentaciones y la creación de formularios (web).

- Carlos, fíjate, que suponía que todo esto era algo que ya podíamos dar por hecho.
- Ada, tenéis que crecer mucho en torno a ello. Un buen uso de las herramientas de producción personal en el ámbito de la ofimática no tiene límite...

He estado viendo en detalle vuestro material y, sin ánimo de poner en duda su valía técnica, creo que debéis aprovechar la digitalización y priorizar su actualización para,

- innovar en su maquetación con las facilidades que os puede aportar este nuevo software con elementos más visuales.
- actualizar y generar nuevos documentos sabiendo que ahora su consumo por parte de vuestros alumnos puede ser digital en sus casas, independientemente de que los uséis en las sesiones presenciales. Imaginad solo la potencia de incluir enlaces entre contenidos.
- y, sobre todo, pensad que todo esto también facilitará que los documentos y contenidos que generéis se hagan de forma colaborativa.

6

## Soluciones de comunicación y colaboración interna

7

## Herramientas para la gestión de tareas y proyectos

## ¿Por qué os la propongo?

- Más allá de mejorar la producción personal de cada uno de vosotros, el trabajo será perfecto si todos trabajáis como un solo equipo. Y sobre ello, la digitalización, tiene mucho que decir.
- Necesitáis poner en marcha una solución que os permita una comunicación ágil e instantánea entre todos vosotros. Y que, además, más allá, de la comunicación, se integre de forma natural con vuestras actividades docentes logrando el nivel de colaboración que todos esperáis.

- Carlos, precisamente es sobre esto último que comentas donde más dudas tengo. ¿Puede ocurrir que unos las usen y otros no?
- No, David. O, mejor dicho, sí. Ese es el riesgo si te limitas a implantar estas herramientas y no haces nada más.

Debéis oficializarlas. Y por ello es tan importante definir para qué procesos y asuntos debe usarse cada canal y cada herramienta. Os recomiendo que generemos, instrucciones técnicas para cada una de ellas en la que se especifique su uso. Que nada quede al margen de estas soluciones.

Y, de igual modo, es importante que deis ejemplo. Veréis que os he implicado a los tres en su implantación.

## ¿Qué será necesario para ponerlas en marcha?

- En realidad, debemos considerar que hay tres necesidades a las que debe responder la solución o soluciones que elijáis. Si es esto último, busquemos la máxima integración:
  - Comunicación instantánea. Ya estamos viendo cómo ha cambiado WhatsApp la relación a nivel personal... Estar informados en tiempo real evita conflictos, malentendidos, pérdidas de tiempo, reuniones absurdas...
  - Videoconferencia. Además, es necesario consolidar el uso de una sola herramienta para las videoconferencias que realizáis. No podéis usar un día una, otro día otra. Y menos cuando involucráis a agentes externos a la academia.
  - Gestión de tareas. Será la facilidad que hará visible la colaboración, más allá de la comunicación. Además, hoy día son muy visuales e intuitivas, integradas con calendario, el almacenamiento en la nube de documentos, etc.
- Por lo demás, destacar que no hay grandes barreras formativas para su puesta en marcha, como podéis imaginar. Es más importante pensar para qué deben usarse y para qué no.

8

## Soluciones de conectividad

## ¿Por qué os la propongo?

- La razón de esta propuesta es bien sencilla. Independientemente del nivel de digitalización que tenga la academia, ¿por qué no facilitar la conexión a internet desde vuestras aulas? Sin duda, que representará una facilidad más para que vuestro equipo docente esté siempre conectado y, a su vez, conecte a sus alumnos con un mundo infinito de contenidos de forma dinámica y siempre controlada por el profesor.

## ¿Qué será necesario para ponerlas en marcha?

- Es sencillo y económico. Bastará una configuración técnica parecida a la que todos tenemos en casa. Buenas conexiones de banda ancha fija y activar las correspondientes redes wifi en vuestras aulas. Vuestros espacios no requieren mucho más.

- Imagino que estás pensando en que el acceso a la red wifi sea gratuito, ¿no, Carlos?
- Si, Mario. Gratuito y sobre todo seguro. Es muy importante garantizar la seguridad de vuestra wifi y evitar que ésta sea un instrumento a disposición de intrusiones o ataques que perjudiquen a vuestros usuarios.
- Pero no os preocupéis por ello. Lo más importante es ser sensible y responsable a este aspecto; lo demás, está todo inventado y como os decía de bajo coste y mucha utilidad.

9

## Estrategia de implantación de teletrabajo

## ¿Por qué os la propongo?

- Os la propongo porque no se trata sólo de poner un equipo a vuestro profesorado y facilitarles el acceso a las aplicaciones. Es mucho más si queremos que el teletrabajo se convierta en un aliado, tanto para la digitalización, como para nuestro gran objetivo de “trabajar mejor”.
- Con ello será posible la flexibilización que vais buscando con vuestros colaboradores, siempre dentro de un orden y régimen de trabajo. Tanto para los que se dedican plenamente a la academia, como para los que lo hacen de una forma parcial. Y para vosotros mismos...
- Además, ¿os imagináis la oportunidad que representa para atraer a nuevos profesionales?

## ¿Qué será necesario para ponerlas en marcha?

- Es necesario definir una auténtica política interna que lo gestione. Y, por supuesto, adecuada a nuestro ordenamiento jurídico.
- Esta política debe procurar los medios, así como las responsabilidades por ambas partes; incluida, en su caso, la asunción de costes relacionados con suministros básicos (energía, conectividad...) para ser operativos de verdad.
- También os recomiendo que desde el primer momento pongáis en marcha la herramienta que para la gestión remota de escritorios ya hemos visto con anterioridad. Ayudará a que podáis resolver cualquier problema que ocurra en los equipos del profesorado.

- Carlos, ¿puede ocurrir que las condiciones de teletrabajo sean distintas en función de la persona?
- Puede y ocurrirá, Mario. A todos los niveles, desde los elementos concretos que forman parte de su Puesto de Trabajo Digital, hasta el tipo de servicio o flexibilidad horaria, pasando por quien asume los costes de cosas como el transporte, el acceso a internet, etc.

Mi consejo es que defináis un modelo general que incluya aspectos comunes y otros que cada colaborador, es decir cada profesor/a, pueda personalizar. Entonces, será efectivo.

Bueno, ¿qué os parece? ¿despegamos?

- **¡Despegamos, Carlos!** - contestaron los tres al unísono -.

## IV.6 Primeros resultados

Tan importante como impulsar el comienzo de un plan de acción es tener claro que éste requiere el continuo ajuste y revisión.

Para ello, es necesario ser constante en el análisis y observación de los avances y empezar a trabajar con los datos que nos ofrecen las nuevas herramientas digitales.

### 20 de octubre

Tras el comienzo del curso escolar ya todo estaba en marcha. Su anticipación meses atrás para aprovechar los meses de verano y avanzar sobre la definición del plan y comenzar las primeras actuaciones sin alumnado en sus aulas les había permitido iniciar un camino sobre el que ya comenzaban a tener resultados.

Carlos González y Ada, quien ya lideraba la estrategia digital de Academia Esfuerzo, se disponían a celebrar una reunión de seguimiento de las previstas en su Plan.

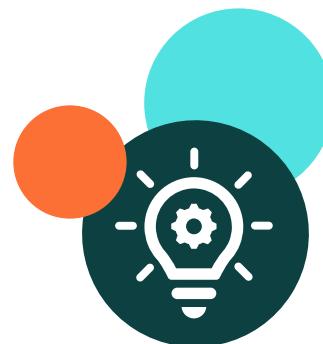
- Ada, si te parece, antes de que avancemos, te agradecería que pusieras al día de la situación actual. Podemos repasar todo objetivo a objetivo.
- Muy bien, Carlos. En lo que respecta a **impulsar y liderar** la transformación digital que estamos llevando a cabo, realmente estoy bastante satisfecha. Como nos recomendaste hemos ligado a este objetivo también todo aquello que tiene que ver con **capacitar al equipo**. Un acierto.

Te puedo destacar algunas cosas sobre ello:

En primer lugar, ha sido fundamental que David me haya acompañado en todo esto. Ha contagiado y motivado al resto del equipo docente y ahora diría que en este momento somos una piña empujando cada uno desde su posición.

Como nos comentaste y ahora parece obvio, en el fondo todos éramos ya bastante más digitales de lo que pensábamos bajo la óptica de nuestro desempeño en la academia. Sin embargo, ahora, como resultado del plan que hemos realizado cada uno de nosotros avanza en el desarrollo de distintos itinerarios formativos. Esperábamos haber terminado en septiembre y nos hemos ido un poco de fecha..., pero es que en realidad este tema debiera estar siempre abierto en el tiempo. ¿Qué te parece?

Además, estamos aconsejando a nuestros alumnos, también a sus familias, que intenten abordar el diagnóstico sobre competencias digitales y proponerse mejorar a través de los itinerarios que este sugiere. Una cosa es manejar el móvil y otra muy distinta ser competente en esta materia... - concluía Ada -.



Al igual que es recomendable dejarse asesorar al comienzo de un proceso de cambio, como es el que provoca la digitalización, de igual modo es oportuno activar un servicio de acompañamiento en la implantación de las soluciones. Una recomendación que se hace más necesaria en aquellas empresas que por su idiosincrasia o tamaño no pueden dedicar recursos dedicados a esta misión.

- Con respecto a las **soluciones de conectividad**, es decir, la puesta en marcha de las wifis en las aulas. Todo está finalizado y más que probado. Hemos aprovechado para renegociar con nuestra operadora – continuaba Ada -.

Ahora en todos los espacios tenemos 1Gb de subida y bajada y capacidad para adaptarse en caso de una mayor demanda. Creemos que más que suficiente para el uso que queremos generar. Los alumnos están encantados y no vemos que se haya convertido en un riesgo de distracción ni nada parecido.

- Por mi parte, ya sabes, estuve revisando toda la política de seguridad cuando vinieron los técnicos y por ahí no tendréis problemas. – aclaró Carlos -.
- La verdad, Carlos, es una suerte que nos estés acompañando en estos temas que tanto se nos escapan a nosotros.



– Bien, pues sobre este objetivo, sólo me queda comentarte algunos aspectos de la adopción de las **soluciones digitales básicas** que elegimos. Una vez hemos asumido el entorno técnico, tanto de las aplicaciones como el propio **almacenamiento en la nube** que requerimos y en un solo servicio, continuamos con todo el foco puesto en dos frentes.

Por un lado, acabar de perfilar toda la arquitectura de directorios sobre la que trabajamos. Se acabaron las islas de información en los ordenadores de cada uno. En esto tenías más razón que un santo... pero, nos falta, algo de seguridad en lo que estamos haciendo. ¿te parece que volvamos a repasarlo?

– ¡Claro, Ada! Lo vemos en cuanto acabemos con este repaso. Ya sabes lo que pienso sobre esto... más vale dedicar tiempo a pensar bien la estructura, jerarquía y política de seguridad en el acceso a las carpetas que estar haciendo cambios todo el día que no hacen más que desordenar, cuando no desmotivar al equipo.

– Luego – continuaba Ada –, en segundo lugar, en las últimas semanas, hemos puesto todo el foco en el **trabajo colaborativo** con el procesador de textos. Continuando con nuestra programación académica en la que, como sabes, en febrero del próximo año vamos a incorporar nuevas clases relacionadas con la robótica, hemos decidido que todo el temario y contenidos se van a crear de esta forma más colaborativa.

Ahí está Mario en ello con dos profesoras más. Pídele que luego te enseñe los resultados. Yo creo solo con esto se han acabado las tensiones que teníamos: ni una sola reunión presencial, ni un minuto malgastado en rehacer textos, fusionar, etc, etc.

– ¿Y cómo avanzáis en vuestro día a día con el uso de la **videoconferencia**, **mensajería instantánea** y todo esto? – preguntaba Carlos –.

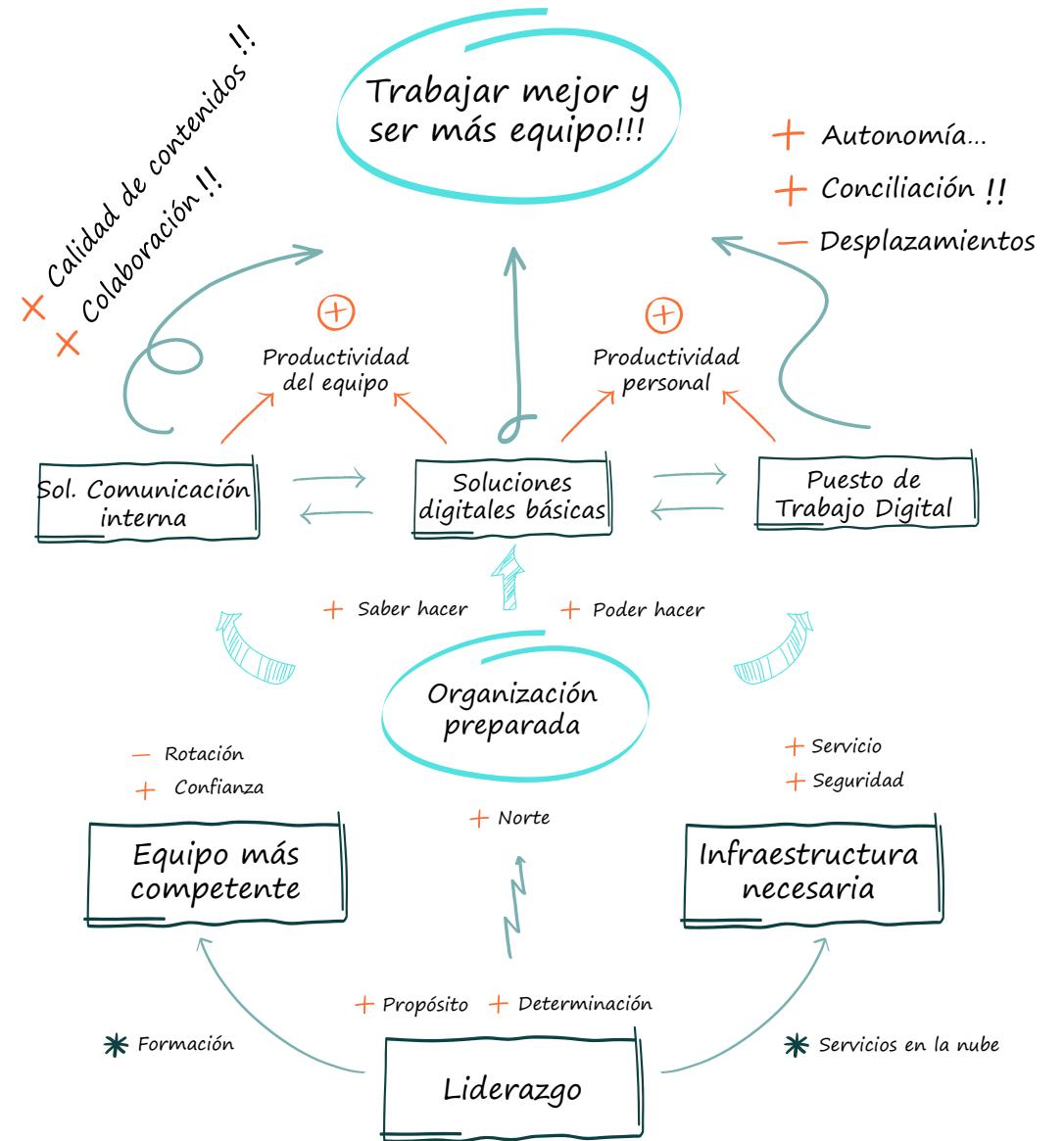
– No sé, no sé – se apresuró en contestar Ada –.

– Bueno, si te parece, como lo que toca ahora es seguir avanzando con nuevas funcionalidades, como la aplicación para las presentaciones más comerciales y los formularios web que quería poner en marcha para evaluar la satisfacción de los padres con la academia, en el taller que llevemos a cabo haré una introducción en la que recordar que la potencia de todas estas soluciones radica en su uso integrado.

¿Te parece, Ada, que además este ya lo hagamos por videoconferencia?

– Genial, Mario. Me lo anoto y lo programamos. Es esto lo que íbamos buscando.

– Quiero felicitarte Ada. Antes de que sigamos con lo que hoy nos toca, a ver si somos capaces de dar un salto en materia de trabajo colaborativo en la **gestión de actividades y tareas**, déjame que pinte en la pizarra los logros que se han ido produciendo y que con tu relato he ido anotando.



– ¿Qué te parece Ada?

– Qué quieres que diga Carlos. Ahora tengo más claro que nunca que es inevitable que sigamos avanzando no sólo en la digitalización para ser más equipo y trabajar mejor. Ya visualizo otra meta y no es otra que involucrar a nuestro alumnado en todo esto. Antes de que sea tarde...

– Venga, ¡vamos a por ello! ¿avisas a Mario y a David?

Andalucía  
se mueve con Europa



UNIÓN EUROPEA  
Fondo Europeo de Desarrollo Regional



Junta de Andalucía