

UNIDAD DE
CONOCIMIENTO
Noviembre 2020



Reskilling

“Invertir en conocimientos produce siempre los mejores beneficios.”

Benjamin Franklin

¿Qué es?

La grave crisis económica desencadenada por la pandemia de la Covid-19 y las nuevas necesidades que ha generado provocarán cambios significativos en el mercado laboral. Pero, ciertamente, los cambios en este terreno no han comenzado recientemente. Desde hace años estamos viviendo una acelerada transformación digital vinculada al surgimiento de tecnologías cada vez más avanzadas, como la Inteligencia Artificial (IA) o la robótica, y que permiten dibujar un escenario laboral sustancialmente diferente al que se había conocido hasta ahora.

Dichas transformaciones deben ir acompañadas de una correcta gestión del talento por parte de las organizaciones, que necesitarán equipos cualificados y alineados con las nuevas exigencias del entorno para sobrevivir y hacer frente a nuevos retos. ¿Qué pueden hacer las empresas y sus trabajadores para adaptarse a la nueva realidad? Optar por el *reskilling*.

- ✓ El **reskilling**, que a menudo se traduce como "**reciclaje profesional**", es "el aprendizaje (o enseñanza) de nuevas competencias o habilidades profesionales para desarrollar una profesión nueva en otras áreas en las que no se tiene experiencia previa", tal como lo define [Edix, el Instituto de Expertos Digitales de la UNIR](#).
- Si decidimos optar por reciclarnos laboralmente es importante que analicemos aquellas habilidades y conocimientos que poseemos mínimamente o que se acercan a competencias con las que ya contamos. De este modo, podremos escoger correctamente las materias sobre las que queremos trabajar para reorientar nuestra carrera profesional, ya sea dando un salto hacia una nueva función o bien optando directamente por un nuevo oficio más alineado con las demandas generadas por el entorno. Así pues, como se afirma en el artículo de Randstad [Reskilling: Apuesta por la versatilidad del talento en el nueva normalidad](#), "el *reskilling* permite la máxima capacidad de adaptación, versatilidad y movilidad."
- Otra forma de plantear la formación en nuevas habilidades es el **upskilling**, también conocido como "**capacitación adicional**". En este caso se trata de desarrollar competencias útiles para el puesto de trabajo que se está ocupando actualmente. Cabe destacar, sin embargo, que este tipo de reciclaje a menudo permite evolucionar hacia posiciones de mayor responsabilidad.
- ✓ Según se expone en el mismo artículo de Randstad, es importante que las empresas inviertan en **reciclar profesionalmente** a sus personas colaboradoras por **varias razones**:

- Los robots están tomando el relevo de los humanos en aquellas tareas que requieren una baja calificación. El futuro de muchos ámbitos del mercado laboral pasa, pues, por la **automatización**. Esto significa que muchos trabajos cambiarán o desaparecerán, mientras que aparecerán otros nuevos. En este proceso, el *reskilling* será fundamental.
 - Para cualquier organización, ser pionera en el uso de nuevas tecnologías puede suponer una importante **ventaja competitiva** y esto sólo es posible si la formación de las personas es constante.
 - Los/as profesionales valoran positivamente las oportunidades de formación y desarrollo. Por tanto, el reciclaje profesional es también una forma de **fidelización del talento**.
 - El reciclaje profesional también sirve para prepararse para **circunstancias imprevistas**. Tal como ha ocurrido en el caso de la pandemia de la Covid-19, mantenerse al día de los últimos avances, especialmente digitales, puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización.
- ✓ En definitiva, el *reskilling* es importante para las organizaciones, pero también lo es para las personas que trabajan en ellas e, incluso, para los gobiernos e instituciones. Así pues, uno de los objetivos de muchos organismos públicos es reducir la brecha digital con el fin de generar nuevas oportunidades laborales.

Herramientas

Como se expone en el artículo [Reskilling, la estrategia para desarrollar un mercado laboral equilibrado](#), publicado en la revista Observatorio de Recursos Humanos, algunas de las tendencias que se prevé que a lo largo de esta década se vayan popularizando en relación con el reciclaje profesional y que pueden ayudar a las organizaciones a ser exitosas en este terreno son las siguientes:

- ✓ **Creación de la posición de Corporate Reskilling Officer (CRO):** es necesario contar con expertos/as y recursos para activar una estrategia corporativa de *reskilling*. Esta figura se crea con el objetivo de facilitar la realización de múltiples tareas, que van desde diagnósticos periódicos para medir la evolución del *gap* competencial hasta la implantación de ecosistemas de aprendizaje continuo. Otras funciones que se pueden llevar a cabo desde esta posición tienen que ver con mantener actualizados los inventarios de conocimientos y habilidades críticas, redefinir las posiciones dentro de la empresa y activar un modelo de evaluación del plan de reciclaje profesional implementado.

- ✓ **Inclusión de proyectos orientados al reciclaje profesional en la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa:** durante mucho tiempo, era habitual que las empresas se mostraran reticentes a invertir en formación por miedo a que los/as trabajadores/as decidieran abandonar la organización y con su marcha se quedarán sin los conocimientos que el/la profesional en cuestión había adquirido. Esta tendencia, sin embargo, ha cambiado. Hoy en día son muchas las empresas que no sólo forman a sus personas para hacer frente a los retos de la organización, sino que deciden ir más allá: invierten en su capacitación y en la de otros colectivos para aumentar la empleabilidad. Esta contribución a la sociedad hace que este tipo de acciones se puedan incluir en los programas de RSC.
- ✓ **Activación de programas de *engagement* alrededor del reciclaje profesional:** a menudo es útil poner en marcha campañas de marketing a nivel interno que pongan de relieve los beneficios del *reskilling*. ¿Por qué son necesarias? Porque es habitual que las acciones vinculadas al reciclaje profesional no sean percibidas de igual manera por parte de las personas en rol directivo y de las personas empleadas. Mientras que las primeras valoran positivamente este tipo de iniciativas, son muchas de las segundas las que viven el *reskilling* como el cumplimiento de una obligación e, incluso, en ocasiones lo consideran una opción exclusiva, reservada sólo a algunos/as profesionales. Para cambiar esta última percepción, hay que activar campañas que demuestren que se trata de una oportunidad de crecimiento profesional orientada a mejorar la empleabilidad, tanto a nivel interno como externo. Además, es positivo que se traslade el mensaje de que el reciclaje profesional es accesible a todo el mundo.

Más allá de sumarse a estas tendencias, a la hora de elaborar un plan de *reskilling* es recomendable que las empresas detecten las capacidades más necesarias para hacer frente a los retos de futuro. A partir del informe [*Jobs of Tomorrow: Mapping Opportunity in the New Economy*](#), elaborado por el World Economic Forum, en el que se hace referencia a los 7 clústeres profesionales que experimentarán un incremento más significativo de puestos de trabajo en el futuro, se pueden deducir cuáles son los conocimientos y los comportamientos en los que las organizaciones deben poner más énfasis.

- ✓ **Conocimientos:** las previsiones apuntan a que hay que profundizar en cuestiones como la gestión de datos, la Inteligencia Artificial (IA), la robotización, el marketing digital y la gestión de proyectos. Pero también se valorará el conocimiento en ámbitos como la experiencia del usuario, el desarrollo organizativo y el talento. Es recomendable, pues, que las empresas ofrezcan a los/as trabajadores/as formaciones que permitan avanzar en estos terrenos.
- ✓ **Comportamientos:** conviene entrenar habilidades como el liderazgo, la inteligencia emocional, la comunicación interpersonal, la gestión de conflictos, el pensamiento analítico, la creatividad y el *networking*. Todas ellas pueden marcar la diferencia en el futuro del trabajo.

El dato

Tanto las organizaciones como las personas que trabajan en ellas consideran que capacitar y reciclar las plantillas de forma constante debe ser una tendencia creciente, especialmente a raíz de la crisis originada por la pandemia de la Covid-19 y las nuevas necesidades que ésta ha generado en el mundo laboral. Así se refleja en un [informe elaborado conjuntamente por TalentLMS, Workable y Training Journal](#), que destaca que:

- ✓ **Casi la mitad de las empresas encuestadas** para la elaboración del informe **han intensificado las actividades de capacitación** como forma de mejora y actualización en los últimos meses.
- ✓ El **42% de los/as trabajadores/as** ha buscado **formarse de manera autodidacta** después del brote de coronavirus.

En esta misma investigación han puesto de manifiesto los beneficios que las organizaciones han percibido a raíz del aumento de la capacitación orientada al *upskilling* o el *reskilling*:

- ✓ El **91%** considera que ha habido una **mejora en la productividad**.
- ✓ El **84%** afirma que ha sido beneficioso para el **cumplimiento de los objetivos**.
- ✓ El **74%** ha observado una **mejora en su reputación**.
- ✓ El **69%** piensa que ha ayudado a **fidelizar a las personas empleadas**.

Guia de Trabajo

PASOS PREVIOS A LA IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE RESKILLING

Según se explica en el artículo [Reskilling: apuesta por la versatilidad del talento en la nueva normalidad](#), publicado en la web de Randstad, si una organización quiere poner en marcha un plan de reciclaje profesional debe empezar por:

- **Reclutar talento con predisposición y capacidad de aprendizaje.** De esta manera, se conformará un equipo de trabajo dispuesto a asumir nuevos retos y a hacer frente a los cambios.
- **Definir una hoja de ruta y marcar unos objetivos** para tener claro qué posiciones existen en la actualidad en la organización y vincularlas con roles que se podrían necesitar en un futuro. Hay que poner sobre la mesa los intereses del negocio y las expectativas y el potencial de los/as trabajadores/as.

IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE RESKILLING: ELEMENTOS A TENER EN CUENTA PARA CONSEGUIR LOS RESULTADOS ESPERADOS

En el mismo artículo de Randstad se dan a conocer tres pasos fundamentales para garantizar el éxito en la implantación del plan de *reskilling*:

- **Proporcionar los recursos necesarios.** Aunque el autoaprendizaje es positivo, es necesario que la empresa destine medios al reciclaje profesional. Sólo así se podrán conseguir los resultados óptimos.
- **Diseñar un plan de formación concreto** que sirva para asignar franjas formativas en función de la disponibilidad de los/as trabajadores/as. En caso de que la formación se ofrezca en formato virtual y, por tanto, favorezca una mayor autogestión del tiempo, es importante que la organización se asegure de que el reciclaje profesional se ha puesto en marcha.
- **Apostar por el *mentoring* y *reverse mentoring*.** Hay que tener presente que la formación no siempre debe ser un recurso externo, por lo que es positivo fomentar el *feedback* entre los diferentes perfiles de trabajadores/as. En este sentido, las organizaciones pueden contemplar dos opciones:
 - ❖ El ***mentoring***, que consiste en el intercambio entre profesionales sénior y júnior, siendo los primeros los que proporcionan el conocimiento.
 - ❖ El ***reverse mentoring***, que es la practica inversa. Los profesionales júnior dan a conocer las últimas tendencias al talento más experimentado.

SEGUIMIENTO Y AVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para saber qué aspectos de la formación hay que cambiar y garantizar que haya una mejora constante, es imprescindible:

- **Medir los resultados.** Es probable que no se consigan los resultados esperados en todas las acciones. Así pues, se recomienda que la persona en rol de liderazgo tenga *feedback* de los/as profesionales y, además, que sea observadora. De este modo, se podrán detectar los errores y corregirlos.

La experiencia



Amazon es una compañía estadounidense, con sede en Seattle, dedicada al comercio electrónico. La empresa fundada en 1994 por el informático Jeff Bezos es considerada una de las primeras grandes compañías en vender a través de

Internet. La experiencia de compra personalizada que propone y la amplia gama de productos que ofrece la han convertido en una de las empresas más importantes de Estados Unidos. Pero no sólo opera en este país. Amazon tiene presencia directa en otros lugares, como el Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, España, Japón, Canadá y China. Además, puede servir a los clientes de la mayoría de países del mundo. Es por ello que cuenta con una fuerza laboral muy amplia, conformada por unas 800.000 personas.

- ✓ La compañía estadounidense lanzó en 2019 el programa "**Upskilling 2025**" con la voluntad de favorecer la adaptación de sus personas colaboradoras a las futuras exigencias del mercado laboral, apoyándolas profesionalmente a través de la capacitación.
 - Este programa, que estará en marcha hasta el año 2025, contempla una inversión superior a los 700 millones de dólares, que deben permitir mejorar las habilidades y competencias de 100.000 personas, aproximadamente un tercio de la fuerza laboral de la empresa en Estados Unidos. Cabe destacar que esta iniciativa se hace extensiva a personas de la compañía de todos los ámbitos, desde los que ocupan un puesto de trabajo en las oficinas corporativas, hasta los que trabajan en centros tecnológicos y logísticos, tiendas minoristas y redes de transporte.
 - "**Upskilling 2025**" financia la expansión de programas que ya se implementaban previamente a la presentación de éste pero, según se expone en el artículo publicado en *Chief Learning Officer Magazine*, [Amazon Goes Big With \\$700 Million Reskilling Pledge](#), también ha servido para poner en marcha tres nuevas iniciativas:
 - ❖ **Amazon Technical Academy:** este programa tiene como objetivo favorecer que personas no técnicas adquieran las habilidades necesarias para pasar a realizar trabajos de ingeniería de software.
 - ❖ **Associate2Tech:** se trata de un programa orientado a la capacitación de las personas de los almacenes de Amazon para que puedan desarrollar roles de apoyo de Tecnología de la Información (TI).
 - ❖ **Machine Learning University:** esta iniciativa está destinada a personas con experiencia en el ámbito de la tecnología. Se trata de módulos de 6 semanas impartidos por especialistas en aprendizaje automático.
- ✓ A través de este programa, Amazon sitúa la capacitación y el desarrollo de sus personas colaboradoras como una de sus prioridades, favoreciendo que den nuevos pasos en su carrera profesional, ya sea dentro o fuera de la propia organización.



AT&T (American Telephone & Telegraph) es una multinacional estadounidense del mundo de las telecomunicaciones, fundada en 1983 y con sede en Dallas. Se trata del mayor proveedor de servicios telefónicos locales y de larga distancia en Estados Unidos. Actualmente, cuenta con unos 280.000 trabajadores/as y presta sus servicios a más de 355 millones de clientes. Desde el año 2018 también es la empresa matriz del conglomerado de medios de comunicación WarnerMedia, desde donde ofrece su propio servicio de vídeo bajo demanda.

- ✓ La mayor parte de la fuerza laboral de AT&T se formó laboralmente en un momento en el que los retos y el entorno eran completamente diferentes a los actuales. Sin embargo, la compañía no quiere optar sólo por contratar nuevos talentos, sino que apuesta sobre todo por la capacitación y adquisición de nuevas habilidades de sus personas actuales. Por este motivo, en el año 2013 puso en marcha la iniciativa "**Workforce 2020**", en la que ha invertido 250 millones de dólares.
- El primer objetivo de este programa fue detectar cuáles serían las habilidades que AT&T necesitaría en un futuro y plantear un plan para conseguir cubrirlas internamente. Por este motivo, se llevaron a cabo varios cambios en cuanto a la gestión del talento. Por ejemplo, se optó por orientar las métricas de rendimiento a la consecución de objetivos, se elevaron las expectativas de rendimiento y en los planes de compensación se restó importancia a la antigüedad y se aumentó la relevancia de las habilidades.
- **¿Qué herramientas ha utilizado AT&T para implementar este programa?** Como se expone en el artículo [AT&T Talent Overhaul](#), publicado en Harvard Business Review, en 2014 se activó una plataforma a través de la cual se ponen a disposición de los/as trabajadores/as procesos y herramientas para desarrollarse profesionalmente. También se utiliza para impartir talleres en los que se abordan múltiples temáticas, como la transformación de la comunicación o la virtualización. Según el mismo artículo, esta plataforma incluye:
 - ❖ Una **herramienta que permite a las personas crear un perfil profesional** que recoge sus competencias y experiencias y establece una comparación con los requisitos que su puesto de trabajo demandará en un futuro. De este modo, puede detectar qué habilidades debe reforzar. También sirve para ayudar a las personas a encontrar puestos de trabajo vacantes en todas las unidades de negocios y, a la vez, les ofrece recursos para desarrollar aquellas competencias que estos puestos requieren.

- ❖ Una **herramienta de inteligencia profesional** que ayuda en la toma de decisiones informando de las tendencias de contratación dentro de la empresa y de los perfiles necesarios en diferentes áreas.
- Después de identificar aquellas habilidades que hay que reforzar o adquirir, las personas empleadas **pueden optar a diferentes cursos online, certificaciones y grados** que han sido desarrollados conjuntamente entre ATT&T, Udacity y Georgia Tech.

Materiales

Bibliografía básica

Blokdyk, Gerardus. *Reskilling Employees A Complete Guide*. Londres: 5STARCOOKS, 2019

The Future Chief People Officer: Imagine. Invent. Ignite. Why empowered HR leaders are key to capturing growth in the new world of work. HR People + Strategy; Willis Tower Watson, 2020.

Materiales en línea

Las empresas españolas frente a la 'revolución del reskilling'

Estudio de Future For Work Institute y EY, según el cual la creatividad es la capacidad más demandada por parte de las organizaciones. Así pues, el 91% de las compañías espera que su demanda de esta habilidad crezca entre 2020 y 2022. Otras de las habilidades más buscadas serán la recopilación y evaluación de información, el análisis de información numérica, el trabajo en equipo y el *coaching*.

<https://www.futureforwork.com/las-empresas-espanolas-frente-a-la-revolucion-del-reskilling-informe/>

#MovilizaciónPorElEmpleo: una iniciativa de The Adecco Group España

Iniciativa impulsada por The Adecco Group España con el objetivo de ayudar a las personas que se han visto afectadas laboralmente por la pandemia de la Covid-19. A través de este programa, se pretende ayudarlas a encontrar un nuevo puesto de trabajo en aquellos sectores que actualmente necesitan talento. Para facilitar estos cambios en las carreras profesionales, se invierte en el desarrollo de conocimientos y habilidades mediante proyectos de *reskilling* y de *upskilling*.

<https://empleo.adecco.es/movilizacion-por-el-empleo/>

Webinar “Reskilling & Upskilling: La imprescindible transformación profesional” – Laura Rosillo

Webinar de la Fundació Factor Humà, conducido por Laura Rosillo, experta en transformación digital de los Recursos Humanos. A lo largo de su exposición, plantea qué pueden hacer los líderes y los Departamentos de Personas en relación con el aprendizaje continuo para garantizar que nadie se quede atrás.

<https://factorhuma.org/es/area-socios/webinars/58928-area-socios/webinars/14529-laura-rosillo-reskilling-upskilling-la-imprescindible-transformacion-profesional>

Unidades de Conocimiento relacionadas

- *Soft skills* (2020): <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/14638-soft-skills>
- Desaprender (2018): <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/13702-desaprender>