

UNITAT DE
CONEIXEMENT
Novembre 2020



Reskilling

“Invertir en coneixements produeix sempre els
millors beneficis.”

Benjamin Franklin

Què és?

La greu crisi econòmica desencadenada per la pandèmia de la Covid-19 i les noves necessitats que ha generat provocaran canvis significatius en el mercat laboral. Però, certament, els canvis en aquest terreny no han començat recentment. Des de fa anys estem vivint una accelerada transformació digital vinculada al sorgiment de tecnologies cada cop més avançades, com la Intel·ligència Artificial (IA) o la robòtica, i que permeten dibuixar un escenari laboral substancialment diferent al que s'havia conegut fins ara.

Aquestes transformacions han d'anar acompanyades d'una correcta gestió del talent per part de les organitzacions, que necessitaran equips qualificats i alineats amb les noves exigències de l'entorn per sobreviure i fer front als nous reptes. Què poden fer les empreses i les seves persones treballadores per adaptar-se a la nova realitat? Optar pel *reskilling*.

- ✓ El **reskilling**, que sovint es tradueix com a "**reciclatge professional**", és "l'aprenentatge (o ensenyança) de noves competències o habilitats professionals per tal de desenvolupar una professió nova en altres àrees en les quals no es té experiència prèvia", tal com ho defineix [Edix, l'Institut d'Experts Digitals de la UNIR](#).
- Si decidim optar per reciclar-nos laboralment és important que analitzem aquelles habilitats i coneixements que posseïm mínimament o que s'acosten a competències amb les que ja comptem. D'aquesta manera, podrem escollir correctament les matèries sobre les quals volem treballar per tal de reorientar la nostra carrera professional, ja sigui fent un salt cap a una nova funció o bé optant directament per un nou ofici més alineat amb les demandes generades per l'entorn. Així doncs, com s'afirma en l'article de Randstad [Reskilling: apuesta por la versatilidad del talento en al nueva normalidad](#), "el *reskilling* permet la màxima capacitat d'adaptació, versatilitat i mobilitat."
- Una altra manera de plantejar la formació en noves habilitats és l'**upskilling**, també conegut com a "**capacitació addicional**". En aquest cas es tracta de desenvolupar competències útils per al lloc de treball que s'està ocupant actualment. Cal destacar, però, que aquest tipus de reciclatge sovint permet evolucionar cap a posicions de major responsabilitat.
- ✓ Segons s'exposa en el mateix article de Randstad, és important que les empreses inverteixin en **reciclar professionalment** les seves persones col·laboradores per **diverses raons**:
 - Els robots estan agafant el relleu dels humans en aquelles tasques que requereixen una baixa qualificació. El futur de molts àmbits del

mercat laboral passa, doncs, per l'**automatització**. Això significa que moltes feines canviaran o desapareixeran, mentre que n'apareixeran de noves. En aquest procés, el *reskilling* serà fonamental.

- Per a qualsevol organització, ser pionera en l'ús de noves tecnologies pot suposar un important **avantatge competitiu** i això només és possible si la formació de les persones és constant.
 - Els/les professionals valoren positivament les oportunitats de formació i desenvolupament. Per tant, el reciclatge professional és també una forma de **fidelització del talent**.
 - El reciclatge professional també serveix per preparar-se per a **circumstàncies imprevistes**. Tal com ha passat en el cas de la pandèmia de la Covid-19, mantenir-se al dia dels últims avenços, especialment digitals, pot marcar la diferència entre l'èxit i el fracàs d'una organització.
- ✓ En definitiva, el *reskilling* és important per a les organitzacions, però també ho és per a les persones que hi treballen i, fins i tot, per als governs i institucions. Així doncs, un dels objectius de molts organismes públics és reduir la bretxa digital per tal de generar noves oportunitats laborals.

Eines

Tal com s'exposa en l'article [Reskilling, la estratègia para desarrollar un mercado laboral equilibrado](#), publicat a la revista Observatorio de Recursos Humanos, algunes de les tendències que es preveu que al llarg d'aquesta dècada es vagin popularitzant en relació amb el reciclatge professional i que poden ajudar a les organitzacions a ser exitoses en aquest terreny són les següents:

- ✓ **Creació de la posició de Corporate Reskilling Officer (CRO):** és necessari comptar amb experts/es i recursos per activar una estratègia corporativa de *reskilling*. Aquesta figura es crea amb l'objectiu de facilitar la realització de múltiples tasques, que van des de diagnòstics periòdics per mesurar l'evolució del *gap* competencial fins a la implantació d'ecosistemes d'aprenentatge continu. Altres funcions que es poden dur a terme des d'aquesta posició tenen a veure amb mantenir actualitzats els inventaris de coneixements i habilitats crítiques, redefinir les posicions dins de l'empresa i activar un model d'avaluació del pla de reciclatge professional implementat.
- ✓ **Inclusió de projectes orientats al reciclatge professional en l'estratègia de Responsabilitat Social Corporativa:** durant molt de temps, era habitual que les empreses es mostressin reticents a invertir

en formació per por a que els/les treballadors/es decidissin abandonar l'organització i amb la seva marxa es quedessin sense els coneixements que el/la professional en qüestió havia adquirit. Aquesta tendència, però, ha canviat. A dia d'avui són moltes les empreses que no només formen les seves persones per fer front als reptes de l'organització, sinó que decideixen anar més enllà: inverteixen en la seva capacitació i en la d'altres col·lectius per augmentar l'ocupabilitat. Aquesta contribució a la societat fa que aquest tipus d'accions es puguin incloure en els programes d'RSC.

- ✓ **Activació de programes d'engagement al voltant del reciclatge professional:** sovint és útil posar en marxa campanyes de màrqueting a nivell intern que posin en relleu els beneficis del *reskilling*. ¿Per què són necessàries? Perquè és habitual que les accions vinculades al reciclatge professional no siguin percebudes d'igual manera per part de les persones en rol directiu i de les persones empleades. Mentre que les primeres valoren positivament aquest tipus d'iniciatives, són moltes de les segones les que viuen el *reskilling* com el compliment d'una obligació i, fins i tot, en ocasions ho consideren una opció exclusiva, reservada només a alguns/es professionals. Per canviar aquesta darrera percepció, cal activar campanyes que demostrin que es tracta d'una oportunitat de creixement professional orientada a millorar l'ocupabilitat, tant a nivell intern com extern. A més, és positiu que es traslladi el missatge que el reciclatge professional és accessible a tothom.

Més enllà de sumar-se a aquestes tendències, a l'hora d'elaborar un pla de *reskilling* és recomanable que les empreses detectin les capacitats més necessàries per fer front als reptes de futur. A partir de l'informe [*Jobs of Tomorrow: Mapping Opportunity in the New Economy*](#), elaborat pel World Economic Forum, en el qual es fa referència als 7 clústers professionals que experimentaran un increment més significatiu de llocs de treball en el futur, es poden deduir quins són els coneixements i els comportaments en els quals les organitzacions han de posar més èmfasi.

- ✓ **Coneixements:** les previsions fan pensar que cal aprofundir en qüestions com la gestió de dades, la Intel·ligència Artificial (IA), la robotització, el màrqueting digital i la gestió de projectes. Però també es valorarà el coneixement en àmbits com l'experiència de l'usuari, el desenvolupament organitzatiu i el talent. És recomanable, doncs, que les empreses ofereixin als/a les treballadors/es formacions que permetin avançar en aquests terrenys.
- ✓ **Comportaments:** convé entrenar habilitats com el lideratge, la intel·ligència emocional, la comunicació interpersonal, la gestió de conflictes, el pensament analític, la creativitat i el *networking*. Totes elles poden marcar la diferència en el futur del treball.

La dada

Tant les organitzacions com les persones que hi treballen consideren que capacitar i reciclar les plantilles de forma constant ha de ser una tendència creixent, especialment arran de la crisi originada per la pandèmia de la Covid-19 i les noves necessitats que aquesta ha generat en el món laboral. Així es reflexa en un [informe elaborat conjuntament per TalentLMS, Workable i Training Journal](#), que destaca que:

- ✓ **Gairebé la meitat de les empreses enquestades** per a l'elaboració de l'informe **han intensificat les activitats de capacitació** com a forma de millora i actualització en els darrers mesos.
- ✓ El **42% dels/de les treballadors/es** ha buscat **formar-se de manera autodidacta** després del brot de coronavirus.

En aquesta mateixa investigació s'han posat de manifest els beneficis que les organitzacions han percebut arran de l'augment de la capacitació orientada a l'*upskilling* o el *reskilling*:

- ✓ El **91%** considera que hi ha hagut una **millora en la productivitat**.
- ✓ El **84%** afirma que ha estat beneficiós per al **compliment dels objectius**.
- ✓ El **74%** ha observat una **millora en la seva reputació**.
- ✓ El **69%** pensa que ha ajudat a **fidelitzar les persones empleades**.

Guia de Treball

PASSOS PREVIS A LA IMPLANTACIÓ D'UN PLA DE RESKILLING

Segons s'explica en l'article [Reskilling: apuesta por la versatilidad del talento en la nueva normalidad](#), publicat al web de Randstad, si una organització vol posar en marxa un pla de reciclatge professional ha de començar per:

- **Reclutar talent amb predisposició i capacitat d'aprenentatge.** D'aquesta manera, es conformarà un equip de treball dispost a assumir nous reptes i a fer front als canvis.
- **Definir un full de ruta i marcar uns objectius** per tal de tenir clar quines posicions existeixen en l'actualitat en l'organització i vincular-les amb rols que es podrien necessitar en un futur. Cal, doncs, posar sobre la taula els interessos del negoci i les expectatives i el potencial dels/de les treballadors/es.

IMPLANTACIÓ DEL PLA DE *RESKILLING*: ELEMENTS A TENIR EN COMPTE PER ACONSEGUIR ELS RESULTATS ESPERATS

En el mateix article de Randstad es donen a conèixer tres passos fonamentals per tal de garantir l'èxit en la implantació del pla de *reskilling*:

- **Proporcionar els recursos necessaris.** Tot i que l'autoaprenentatge és positiu, és necessari que l'empresa destini mitjans al reciclatge professional. Només així es podran aconseguir els resultats òptims.
- **Dissenyar un pla de formació concret** que serveixi per assignar franges formatives en funció de la disponibilitat dels/de les treballadors/es. En cas que la formació s'ofereixi en format virtual i, per tant, afavoreixi una major autogestió del temps, és important que l'organització s'asseguri de que el reciclatge professional s'ha posat en marxa.
- **Apostar pel *mentoring* i *reverse mentoring*.** Cal tenir present que la formació no sempre ha de ser un recurs extern, de manera que és positiu fomentar el *feedback* entre els diferents perfils de treballadors/es. En aquest sentit, les organitzacions poden contemplar dues opcions:
 - ❖ El ***mentoring***, que consisteix en l'intercanvi entre professionals sènior i júnior, essent els primers els que proporcionen el coneixement.
 - ❖ El ***reverse mentoring***, que és la pràctica inversa. Els professionals júnior donen a conèixer les últimes tendències al talent més experimentat.

SEGUIMENT I AVALUACIÓ DELS RESULTATS

Per tal de saber quins aspectes de la formació cal canviar i garantir que hi hagi una millora constant, és imprescindible:

- **Mesurar els resultats.** És probable que no s'aconsegueixin els resultats esperats en totes les accions. Així doncs, es recomana que la persona en rol de lideratge tingui *feedback* dels/de les professionals i, a més, que sigui observadora. D'aquesta manera, es podran detectar els errors i corregir-los.

L'experiència



Amazon és una companyia estatunidenca, amb seu a Seattle, dedicada al comerç electrònic. L'empresa fundada l'any 1994 per l'informàtic Jeff Bezos es considerada una de les primeres grans companyies en vendre a través

d'Internet. L'experiència de compra personalitzada que proposa i l'àmplia gamma de productes que ofereix l'han convertit en una de les empreses més importants d'Estats Units. Però no només opera en aquest país. Amazon té presència directa a altres indrets, com el Regne Unit, Alemanya, França, Itàlia, Espanya, Japó, Canadà i Xina. A més, pot servir als clients de la majoria de països del món. És per això que compta amb una força laboral molt àmplia, conformada per uns 800.000 persones.

- ✓ La companyia nord-americana va llançar l'any 2019 el programa **"Upskilling 2025"** amb la voluntat d'afavorir l'adaptació de les seves persones col·laboradores a les futures exigències del mercat laboral, recolzant-les professionalment a través de la capacitatció.
 - Aquest programa, que estarà en marxa fins l'any 2025, contempla una inversió superior als 700 milions de dòlars, que han de permetre millorar les habilitats i competències de 100.000 persones, aproximadament un terç de la força laboral de l'empresa als Estats Units. Cal destacar que aquesta iniciativa es fa extensiva a persones de la companyia de tots els àmbits, des dels que ocupen un lloc de treball a les oficines corporatives, fins als que treballen en centres tecnològics i logístics, botigues minoristes i xarxes de transport.
 - **"Upskilling 2025"** finança l'expansió de programes que ja s'implementaven prèviament a la presentació d'aquest però, segons s'exposa en l'article publicat a *Chief Learning Officer Magazine*, [Amazon Goes Big With \\$700 Million Reskilling Pledge](#), també ha servit per posar en marxa tres noves iniciatives:
 - ❖ **Amazon Technical Academy:** aquest programa té com a objectiu afavorir que persones no tècniques adquireixin les habilitats necessàries per passar a realitzar treballs d'enginyeria de software.
 - ❖ **Associate2Tech:** es tracta d'un programa orientat a la capacitatció de les persones dels magatzems d'Amazon per tal que puguin desenvolupar rols de suport de Tecnologia de la Informació (TI).
 - ❖ **Machine Learning University:** aquesta iniciativa està destinada a persones amb experiència en l'àmbit de la tecnologia. Es tracta de mòduls de 6 setmanes impartits per especialistes en aprenentatge automàtic.
- ✓ A través d'aquest programa, Amazon situa la capacitatció i el desenvolupament de les seves persones col·laboradores com una de les seves prioritats, afavorint que donin nous passos en la seva carrera professional, ja sigui dins o fora de la pròpia organització.



AT&T (American Telephone & Telegraph) és una multinacional estatunidenca del món de les telecomunicacions, fundada l'any 1983 i amb seu a Dallas. Es tracta del major proveïdor de serveis telefònics locals i de llarga distància als Estats Units. Actualment, compta amb uns 280.000 treballadors/es i presta els seus serveis a més de 355 milions de clients. Des de l'any 2018 també és l'empresa matriu del conglomerat de mitjans de comunicació WarnerMedia, des d'on ofereix el seu propi servei de vídeo sota demanda.

- ✓ La major part de la força laboral d'AT&T es va formar laboralment en un moment en què els reptes i l'entorn eren completament diferents als actuals. Tot i això, la companyia no vol optar només per contractar nous talents, sinó que aposta sobretot per la capacitat i adquisició de noves habilitats de les seves persones actuals. Per aquest motiu, l'any 2013 va posar en marxa la iniciativa "**Workforce 2020**", en la qual ha invertit 250 milions de dòlars.
- El primer objectiu d'aquest programa va ser detectar quines serien les habilitats que AT&T necessitaria en un futur i plantejar un pla per aconseguir cobrir-les internament. Per aquest motiu, es van dur a terme diversos canvis pel que fa a la gestió del talent. Per exemple, es va optar per orientar les mètriques de rendiment a la consecució d'objectius, es van elevar les expectatives de rendiment i en els plans de compensació es va restar importància a l'antiguitat i es va augmentar la rellevància de les habilitats.
- **Quines eines ha utilitzat AT&T per implementar aquest programa?** Tal com s'exposa en l'article [AT&T Talent Overhaul](#), publicat a Harvard Business Review, l'any 2014 es va activar una plataforma a través de la qual es posen a disposició dels/de les treballadors/es processos i eines per desenvolupar-se professionalment. També s'utilitza per impartir tallers en els quals s'aborden múltiples temàtiques, com ara la transformació de la comunicació o la virtualització. Segons el mateix article, aquesta plataforma inclou:
 - ❖ Una **eina que permet a les persones crear-se un perfil professional** que recull les seves competències i experiències i estableix una comparació amb els requisits que el seu lloc de treball demandarà en un futur. D'aquesta manera, pot detectar quines habilitats ha de reforçar. També serveix per ajudar les persones a trobar llocs de treball vacants en totes les unitats de negocis i, a la vegada, els ofereix recursos per desenvolupar aquelles competències que aquests llocs requereixen.
 - ❖ Una **eina d'intel·ligència professional** que ajuda en la presa de decisions informant de les tendències de

contractació dins de l'empresa i dels perfils necessaris a diferents àrees.

- Després d'identificar aquelles habilitats que cal reforçar o adquirir, les persones empleades **poden optar a diferents cursos online, certificacions i graus** que han estat desenvolupats conjuntament entre ATT&T, Udacity i Georgia Tech.

Materials

Bibliografia bàsica

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.

Materials en línia

Las empresas españolas frente a la 'revolución del reskilling'

Estudi de Future For Work Institute i EY, segons el qual la creativitat és la capacitat més demandada per part de les organitzacions. Així doncs, el 91% de les companyies espera que la seva demanda d'aquesta habilitat creixi entre 2020 i 2022. Altres de les habilitats més buscades seran la recopilació i avaluació d'informació, l'anàlisi d'informació numèrica, el treball en equip i 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 per The Adecco Group España amb l'objectiu d'ajudar les persones que s'han vist afectades laboralment per la pandèmia de la Covid-19. A través d'aquest programa, es pretén ajudar-les a trobar un nou lloc de treball en aquells sectors que actualment necessiten talent. Per tal de facilitar aquests canvis en les carreres professionals, s'inverteix en el desenvolupament de coneixements i habilitats mitjançant projectes de *reskilling* i d'*upskilling*.

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

Webinar “Reskilling & Upskilling: La imprescindible transformació professional” – Laura Rosillo

Webinar de la Fundació Factor Humà, conduït per Laura Rosillo, experta en transformació digital dels Recursos Humans. Al llarg de la seva exposició, planteja què poden fer els líders i els Departaments de Persones en relació amb l’aprenentatge continu per garantir que ningú no es quedi enrere.

<https://factorhuma.org/ca/area-socios/webinars/14529-laura-rosillo-reskilling-upskilling-la-imprescindible-transformacio-professional>

Unitats de Coneixement relacionades

- *Soft skills* (2020): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/14638-soft-skills>
- Desaprendre (2018): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/13702-desaprendre>