ISBN 978-9962-23-005-2

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ 1935

VIP
Universidad de Panamá
Vicerrectoría de Investigación y Postgrado

El Reskilling como Respuesta a la Demanda de Habilidades Blandas y la Mentalidad de Aprendizaje Continuo en el Talento Humano

Seyna Almengor

Editorial Digital UP

CC BY-NC-SA 4.0

El Reskilling como Respuesta a la Demanda de Habilidades Blandas y la Mentalidad de Aprendizaje Continuo en el Talento Humano

Autor:

Seyna Almengor
Universidad de Panamá. Panamá.
Seyna.almengor@up.ac.pa/ https://orcid.org/0000-0001-5598-2548

e -ISBN:978-9962-23-005-2

DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16275370

© Editorial Digital, Universidad de Panamá
Panamá 2025.

Evaluación por pares: sí
Licencia: Acceso abierto –CC BY NC SA -4.0

Disponible en: https://editorialdigital.up.ac.pa/index.php/edup/catalog/series/librosup

Depósito Legal / Digital

Biblioteca Nacional de Panamá Ernesto J. Castillero R, 2F2R+2RM, Panamá, Provincia de Panamá.

Biblioteca Interamericana Simón Bolívar, XFM8+VRW, Av. Octavio Méndez Pereira, Panamá, Provincia de Panamá.

Cítese como:

Almengor, S. (2025*). El Reskilling como Respuesta a la Demanda de Habilidades Blandas y Responsabilidad de Aprendizaje Continuo en el Talento Humano*. Editorial Digital de la Universidad de Panamá. *https://orcid.org/0000-0001-5598-2548*

Las ideas y opiniones expuestas en este libro son responsabilidad única de sus autores y no comprometen a la Editorial Digital UP ni a la Universidad de Panamá.; de igual manera, ellos han declarado que en su totalidad es producción intelectual propia, en donde aquella información tomada de otras publicaciones o fuentes, propiedad de otros autores, está debidamente citada y referenciada, tanto en el desarrollo del documento como en las secciones respectivas a la Referencias bibliográficas.

Se autoriza la reproducción de este material para fines académicos o personales, siempre y cuando se cite la fuente original. Para la reproducción con cualquier otro fin es necesaria la autorización expresa de la Editorial Digital UP, de la Universidad Panamá.

El contenido de este libro está bajo licencia internacional Creative Commons Atribución-No Comercial 4.0 Internacional

Índice

Prólogo 7

Resumen 9

Capítulo I 10

Criterios Indispensables del Reskilling 10

El Desarrollo de las Habilidades en un Mundo Cambiante 10

Las Habilidades como Factor Determinante en el Desarrollo del Recurso Humano . 12

Impacto de la Tecnología y Habilidades para el Talento Humano 13

Desarrollo de una Cultura de Aprendizaje en el Marco de la Adaptación 16

La Mentalidad del Crecimiento 16

Objetivos de Aprendizaje y Adaptabilidad 17

Ambiente de Aprendizaje Abierto 17

Reconocimiento y Recompensa del Aprendizaje 18

Capítulo II 20

Reskilling: Elemento Determinante para la Evolución Organizacional 20

Desempeño de Objetivos Trascendentales 20

Gestión de Cambio 20

Adecuación a la Tecnología 21

Aumento de la Productividad 21

Estrategias para Fortalecer la Resiliencia en la Actualidad 22

Desarrollo de Conciencia Emocional 22

Promover la Adaptabilidad 22

Mantenerse Actualizado en el Campo Profesional 24

Importancia de la Resolución de Conflictos a Nivel Operativo 24

Mejoramiento del Desempeño Organizacional 25

Impulsa la Innovación y Creatividad 25

Clima Laboral Saludable 25

Construcción de Relaciones Interpersonales Fuertes 26

Cómo el Reskilling Fortalece la Resiliencia y la Resolución de Conflictos 26

Flexibilidad Ante los Cambios 26

Mejora de Habilidades Blandas 27

Impulsar la Mentalidad de Aprendizaje Continuo 27

Recursos Necesarios para Afrontar la Resiliencia en Tiempos de Crisis 28

Liderazgo Efectivo 28

Comunicación Efectiva 28

Flexibilidad en los Trabajadores 29

Desarrollo de las Habilidades de los Trabajadores 30

Capítulo III 31

Desafíos Actuales del Reskilling 31

Evolución de los Puestos de Trabajo en las Organizaciones 31
Adaptación de la Educación y la Formación en un Mercado Cambiante 33
Programas de Capacitación 33
Mejora de Habilidades Blandas 33
La Tecnología Avanzada en el Mercado Laboral 34
Capítulo IV 36
Modelo Mindful, un Enfoque más Humanista al Cambio 36
Contexto del Modelo 37
Estructura del Modelo 37
Propósito del Modelo 38
Objetivo del Modelo 38
Estructura 38
Fase 1: Diagnóstico 38
Sub-fase Reconocimiento de Necesidad 38
Evaluación Inicial 39
Consultas y Realimentaciones 39
Determinación de Brechas Significativas 39
Establecimiento de Objetivos 40
Planificación de la Gestión del Cambio 40
Fase 2: Desarrollo 40
Sub-fase Formación Personalizada 41
Evaluación de Necesidades Individuales 41
Plan de Formación Detallada 41
Implementar un Plan de Aprendizaje 42
Evaluación y Seguimiento Continuo 42
Fase 3: Utilidad 42
Sub-fase Adaptación al Cambio 43
Conocimiento al Cambio 43
Identificación Emocional 43
Plan de Implementación al Cambio 44
Adopción y Acción al Cambio 44
Monitoreo Continuo del Progreso 44
Integración del Cambio en la Cultura Organizacional 45
Fase 4: Resultados 45
Sub-fase Integración Global de la Tecnología 45
Epílogo 47
Referencias Bibliográficas 49

Prólogo

Las características del mundo en la actualidad son el cambio acelerado y la constante evolución del entorno empresarial. Esto ha hecho que la adquisición y el perfeccionamiento de las habilidades del colaborador se revelen como factores determinantes para el éxito organizacional, porque plantea la necesidad de adaptación y aprendizaje continuo del talento humano como aporte necesario a la organización, en un mundo que vive transformándose de manera constante.

Es precisamente en este punto donde convergen esas necesidades de mejora, y donde el reskilling se presenta como una respuesta vital a la creciente demanda de habilidades blandas y cambio de mentalidad hacia el aprendizaje continuo. En tanto se exploran los criterios indispensables del reskilling y su impacto en la evolución del talento humano y la transformación organizacional, se exponen los criterios indispensables del reskilling, introduciendo al lector en la relevancia de la reconversión de habilidades (reskilling) que debe desarrollar para mantener su vigencia profesional y la mejora de competencias (upskilling) que le permitan evolucionar en su campo, desde una perspectiva individual para alcanzar las metas cuando se apliquen en la dimensión organizacional.

Se analiza cómo el desarrollo de las competencias básicas se convierte en un catalizador para la innovación, lo que incide en el crecimiento y la adaptación que los miembros de la organización (colaboradores y empleadores) utilizan mediante un enfoque en el aprendizaje y la adaptabilidad, una vez que comprenden cómo las habilidades constituyen el fundamento del desarrollo humano y empresarial.

El reskilling no se puede percibir como una tendencia pasajera, porque se trata de una necesidad en la era de la información. A medida que la tecnología avanza cada vez más rápido, las habilidades técnicas pueden volverse obsoletas con esa misma rapidez, lo que va creando la necesidad de mantener una actualización constante. Es aquí donde las habilidades blandas como la adaptabilidad, la comunicación y la resolución de conflictos no sustituyen las competencias técnicas, pero sí inciden en la disposición y capacidad de aprendizaje que son tan necesarias para desarrollar nuevas competencias específicas.

Estas competencias se tornan ahora en la moneda de cambio que requiere el mercado laboral a nivel global. Conforme se avanza en la lectura de este libro, se puede observar que el reskilling tiene un papel preponderante en la evolución de las organizaciones; desde la gestión del cambio hasta la promoción de la resiliencia y la innovación, se establece como un elemento esencial para mejorar el desempeño organizacional y

promover un entorno laboral propicio, impulsando la transformación y el crecimiento en el ámbito empresarial.

La mentalidad de aprendizaje continuo es el motor que impulsa el reskilling en un mundo donde el cambio es la única constante, donde las capacidades de aprender, desaprender y reaprender se convierten en la clave para el éxito profesional y personal. Cultivar esta mentalidad beneficia a los individuos y fortalece a las organizaciones que ya no lo ven como una opción, sino más bien como una exigencia para prosperar en el dinámico escenario profesional.

En estas páginas se analiza cómo el reskilling permite la adquisición de nuevas competencias técnicas necesarias para adaptarse a los cambios del entorno laboral, mientras que el upskilling refuerza y actualiza las habilidades existentes, incluyendo las competencias interpersonales esenciales para afrontar los retos venideros. Por lo tanto, este recorrido pretende ofrecer una visión enriquecedora y aplicable sobre el impacto transformador de ambos procesos en el ámbito laboral contemporáneo.

El libro ofrece un aporte que, desde la profesionalización, está abordando la brecha existente entre la educación formal que crea el perfil del colaborador y las demandas del mundo real para transformar el funcionamiento laboral y mantener la relevancia profesional. Este proceso también busca minimizar la desigualdad en el acceso a las oportunidades de desarrollo, al influir en la naturaleza del trabajo. En este contexto, el reskilling se plantea como una estrategia para la adaptación a los cambios de la vida laboral, mientras que el desarrollo de habilidades blandas, como la comunicación y la adaptabilidad, complementa este proceso al facilitar la disposición para el aprendizaje continuo. Es decir, que el reskilling se concibe desde una visión de futuro que lo convierte en parte de la vida laboral, preparando a las personas para una era de cambios dinámicos y constantes.

Resumen

Este libro llamado El Reskilling como respuesta a la demanda de habilidades blandas y la mentalidad de aprendizaje continuo en el talento humano, abarca información relevante en lo concerniente a visualizar el Reskilling no como una simple adquisición de nuevas habilidades por parte de los empleados, sino en dar un enfoque en dedicar en la resiliencia de los trabajadores para así poder afrontar futuros desconocidos.

Esta perspectiva va más allá de una capacitación y desarrollo de habilidades, va en búsqueda de fortalecer la mentalidad y la capacidad de adaptación de los empleados ante los invariables cambios del ambiente laboral. Lo que se espera es conseguir que los empleados puedan superar retos y utilizar las coyunturas en un mundo laboral que se encuentra en una evolución persistente.

La metodología que se utilizaron en el desarrollo de este libro fueron entrevistas a profundidad con expertos en el tema, indicadores medibles de recursos humanos, grupos focales, observaciones directas e indirectas, análisis de documental y recursos educativos.

Como resultado, generar un modelo que sea útil para cualquier tipo de organización en donde el resultado sea crear un compromiso en equipo y motivar a los trabajadores, lo cual trae a la vez, un mejor beneficio individual y colectivo, instituyendo mayor capacidad de innovación y creatividad para establecer en los individuos la habilidad de adaptación al cambio que resulte en una firme cultura de aprendizaje continuo y consolidado, la cual permita a la vez, que sea renovada con el pasar del tiempo.

Palabras claves: Resistencia al cambio, competencias sociales, aprendizaje, desarrollo humano, toma de decisiones.

Capítulo I

Criterios Indispensables del Reskilling

La capacidad de adaptación y aprendizaje continuo se ha convertido en un activo para individuos y organizaciones por igual, en un mundo en constante evolución. El rápido avance de la tecnología, los cambios en las demandas del mercado y la globalización, han creado un panorama laboral dinámico que requiere una actualización periódica de las habilidades. El reskilling comprende un procedimiento de recualificación, porque se refiere al proceso de adquirir nuevas habilidades o actualizar las existentes para mantener la relevancia en el mercado laboral (Font, 2023).

Los criterios se basan en identificar las necesidades específicas de la organización y del mercado laboral, así como en evaluar las habilidades y competencias actuales de los empleados, identificando las áreas de habilidad que requieren actualización o algún tipo de desarrollo.

El Desarrollo de las Habilidades en un Mundo Cambiante

En el mercado laboral actual, el reskilling, es cada vez más frecuente. Diversos individuos anteponen formarse en otra área de especialidad y cambiar de carrera, ya sea porque no hay oportunidades laborales en su área profesional inicial, o por preferir experimentar en otros campos. Este término en inglés también es conocido como reciclaje laboral y "se refiere al proceso de adquirir nuevas competencias y habilidades para desempeñar diferentes trabajos o responsabilidad dentro de la empresa" (EmpresaActual, 2022, párr. 5).

La realidad económica y comercial de los últimos años ha contribuido a este suceso. El reskilling se ha convertido en la más conveniente alternativa para muchos trabajadores, debido a la automatización de las funciones, la digitalización acelerada y el paso por dos marcadas crisis (la vivida en el 2008 y, más recientemente, la del año 2020).

Antes de iniciar con el proceso de reciclaje profesional, es primordial tener en cuenta el entorno laboral en el que se encuentra (el cual, en muchas ocasiones, es producto del cambio de carrera). Conforme el mundo avanza hacia la automatización y la inteligencia artificial, para el año 2030 hasta el 14% de la fuerza laboral mundial tendría que cambiar de trabajo o adquirir nuevas habilidades, según las proyecciones del *McKinsey Global Institute* (Illanes *et al*., 2018). Los hechos acontecidos entre los años 2020 y 2021 no han logrado hacer otra cosa más que apresurar todo este proceso. Por eso, si se apuesta a elegir por el reskilling, hay que efectuarlo de forma cónsona con las tendencias de mercado del país.

La digitalización, la competencia y el acceso universal a la información son los ejemplos más claros para establecer el reskilling, teniendo presente que, más allá de las habilidades de cada profesional, la manera en que lo realizarán es lo que diferenciará a un empleado del otro. La necesidad de capacitación en el aspecto tecnológico surge a causa de la digitalización de las empresas, ya que se solicitan habilidades específicas para operar fases innovadoras y llevar a cabo un trabajo diferente al tradicional (EmpresaActual, 2022).

Es por ello que las organizaciones se encuentran con problemas para avanzar en un mundo donde las habilidades cambian de un momento a otro. Además, se enfrentan a un horizonte empresarial con necesidades de versatilidad, con un alto grado de expectativas para contestar al desarrollo de la fuerza laboral y sin dejar de lado una marcada falta de visión e inversión para encaminar el rumbo hacia el futuro (Deloitte, 2020).

Por lo tanto, de ahora en adelante las llamadas habilidades blandas cobran relevancia invaluable y se deben tomar en plena consideración antes del proceso de reskilling, ya que se requiere básicamente tener en cuenta cuáles son las habilidades y competencias y cómo se pueden desarrollar para ajustarse en las áreas donde existe una mayor demanda de profesionales.

La tecnología también va a ser vista como ese vehículo inseparable en todo este proceso, y donde se le da cabida al reskilling para lograr ser la estrategia que interceda entre la máquina y el individuo para llevar al empleado a esa optimización de sus necesidades, aunado al creciente aporte de valor dentro de la organización (Deloitte, 2020).
El otro aspecto que hay que tener en cuenta (aparte de la digitalización) es la educación constante, ya que el aprendizaje no se restringe a la infancia; la educación continua se ha convertido en un componente básico para el crecimiento profesional y laboral del ser humano.

En este aspecto, se vuelve importante que los trabajadores busquen oportunidades de formación y aprendizaje a lo largo de su trayectoria profesional. La firma consultora AS Consultoría Integral (2023), explica que esto puede abarcar desde cursos en línea hasta talleres presenciales, programas de certificación y otros tipos de capacitación. Invertir en el desarrollo continuo de habilidades asegura que los profesionales estén preparados para enfrentar cambios con seguridad y que puedan adaptarse de manera más rápida a nuevas responsabilidades.

El otro elemento que hay que tener presente son las habilidades técnicas y blandas desde una perspectiva global y actualizada. El desarrollo de habilidades no se restringe

únicamente a las habilidades técnicas requeridas para un trabajo específico. En el ámbito laboral también se debe contar con habilidades blandas como la comunicación efectiva, la resolución de problemas y el trabajo en equipo para alcanzar el éxito. Progresivamente, las empresas van apreciando a los trabajadores que pueden trabajar en equipos diversos y que tienen la habilidad de ajustarse a distintas circunstancias (AS Consultoría Integral, 2023).

Esto trae consigo beneficios bien marcados para los trabajadores y las organizaciones donde laboren (sostiene esta firma consultora), puesto que los trabajadores con habilidades renovadas están aptos para incrementar la productividad, fomentar la originalidad y colaborar en el crecimiento de la empresa. además, las empresas que impulsan el desarrollo profesional continuo tienden a mantener a los empleados comprometidos y motivados, lo que a su vez disminuye los gastos relacionados con la rotación de personal.

Todo esto lleva a la reflexión de que las habilidades están en constante evolución en un mundo que también cambia constantemente, y son fuertemente afectadas por el progreso tecnológico, los cambios en la economía global y sus transformaciones sociales. En la medida en que el mundo cambia, las habilidades requeridas en el trabajo y en la sociedad en general también se transforman.

Las Habilidades como Factor Determinante en el Desarrollo del Recurso Humano

El desarrollo de habilidades es definitivo para el crecimiento del recurso humano en el área laboral y educativa. A medida que el mundo experimenta cambios en la tecnología, la economía y la sociedad, la adquisición y mejora de las habilidades se vuelve crucial para el crecimiento personal y corporativo.

Fomentar el desarrollo del personal conlleva a adquirir conocimientos académicos, a desarrollar una variedad de habilidades que permitan a las personas hacer frente a los desafíos en el mundo laboral y a mejorar su capacidad para adaptarse a entornos cambiantes y competitivos. Con un entorno digitalizado, las habilidades técnicas que dependan especialmente de la tecnología y la informática se hacen indispensables.

Sin embargo, las habilidades socioemocionales como la inteligencia emocional, la empatía, la capacidad de trabajo en equipo, la resolución de conflictos y la resiliencia, también desempeñan un papel fundamental en la productividad y el bienestar en el lugar de trabajo.

Es fundamental tener un entendimiento acerca de las habilidades que impactan en el desarrollo del capital humano y cómo lo hacen, para diseñar estrategias educativas y de formación que resulten efectivas. Las empresas y las instituciones deben adaptarse a esta realidad, creando un clima que avive el desarrollo constante de las habilidades y el aprendizaje continuo a lo largo de toda la vida.

El norte de este libro, evidentemente es aportar al debate sobre la importancia de las habilidades en el desarrollo del talento humano, resaltando su papel en la creación de sociedades más capaces de adaptarse, más renovadoras y mejor dotales para confrontar los retos futuros.

Para estar frente a un desafío de este tipo en la era de la transformación de la digitalización, se hace imperativo que todas las organizaciones incorporen en las operaciones de sus compañías una estrategia de reskilling y una estrategia social que garantice el éxito en cuanto a la cultura, la formación y las nuevas tecnologías para generar la construcción real de la organización competitiva (Sánchez, 2020).

Impacto de la Tecnología y Habilidades para el Talento Humano

El impacto de la tecnología en el entorno laboral ha sido un tema relevante en el desarrollo de la sociedad moderna. En las últimas décadas, la tecnología ha cambiado radicalmente la forma en que operan las organizaciones y ha creado nuevas oportunidades, desafíos y demandas de habilidades humanas. Este cambio constante ha llevado a una reevaluación de las habilidades necesarias para tener éxito en un mundo laboral en constante evolución con respecto a los procesos tecnológicos.

La acelerada evolución tecnológica, que incluye el uso de la inteligencia artificial, la automatización de los procesos, el análisis de los datos y la conectividad sin fronteras, han cambiado la naturaleza de muchas profesiones y han creado la necesidad de adaptabilidad y el aprendizaje continuo. Este fenómeno propone un asunto crítico para conocer qué habilidades esenciales deben poseer los profesionales para enfrentar los desafíos actuales y futuros. La tecnología ha tenido una enorme marca en el mundo de trabajo, cambiando así los procesos empresariales y la naturaleza del trabajo.

La eficiencia en el trabajo siempre se encuentra sujeta a supervisión y control cuando los intereses comunes de la empresa son el motor que define la relación laboral, y el deseo de los empleados de tener una vida digna y feliz se ve recompensado con su esfuerzo y compromiso con el empleador.

En la actualidad, las relaciones laborales están evolucionando y está surgiendo un nuevo tipo de actor. Las máquinas analógicas y digitales se han utilizado a lo largo de la historia

para ayudar a los diseñadores de ambientes laborales a calcular los resultados del trabajo, así como a automatizar tareas y objetivos que hoy no se logran, gracias a la aparición de herramientas y aplicaciones de inteligencia artificial. Algunas máquinas han sido programadas (e incluso con cierto grado de autonomía), y se espera que simulen diferentes formas de inteligencia humana y que procesen información que influya en aquellas decisiones que involucren a los propios trabajadores (Moore, 2020).

La inteligencia artificial actualmente es el campo más innovador y prometedor en la gestión del entorno laboral y de los trabajadores. El 40% de los departamentos de recursos humanos de empresas grandes y pequeñas utilizan aplicaciones impulsadas por IA. La mayoría de estas empresas son estadounidenses, pero también se han sumado algunas organizaciones europeas y asiáticas, tal como lo expresa Moore.

Es evidente que existe cierto desacuerdo acerca del rol de recursos humanos, donde algunos creen que sus funciones deberían ceñirse a aspectos burocráticos, mientras que otros consideran que el papel es importante para los negocios y las operaciones. Según lo explica Moore (2020), el análisis de recursos humanos abarca elementos de los recursos humanos, ya que las herramientas informáticas, de recopilación de datos y de monitoreo, permiten a las organizaciones realizar análisis a los procesos comerciales que están basados en las necesidades.

Históricamente se ha recopilado información sobre las actividades de los trabajadores y solicitantes de empleos, y se han rastreado los movimientos físicos y emociones, así como su uso de las redes sociales. Moore señala que, hoy en día, la Big Data se utiliza para entrenar algoritmos para predecir talentos y habilidades, monitorear el desempeño del talento humano, establecer metas y evaluar resultados. También puede conectar a trabajadores y clientes, evaluar estados de ánimo y emociones, o brindar capacitación estándar en la planta de producción.

A medida que se avanza como sociedad, resulta evidente que si las empresas quieren desarrollarse y competir, deben tomar medidas para volverse más dinámicas, competitivas y receptivas. Las organizaciones deben evolucionar y transformar sus ambientes digitales, empezando por las materias primas y los primeros niveles de la cadena de suministro.

Esta es la forma en la que se satisfacen las demandas cambiantes de servicio de los clientes y se cumple con los requisitos más personalizados, así como se contribuye a modernizar en innovar en los modelos de negocio tradicionales. Para los negocios actuales, ya no se trata de si se necesita o no la digitalización para ser competitivos en

el clima laboral de hoy; la pregunta es cuán pronto se puede iniciar el trayecto a la transformación digital (SAP Insights, 2021).

Las empresas operan en un entorno donde la competencia y la demandas de los clientes van en rápido aumento. De hecho, “uno de los principales objetivos de las iniciativas de transformación digital es ayudar a los líderes” (Centro Europeo de Postgrado, 2022, párr. 7). Estos líderes empresariales y sus equipos son ayudados de esta forma a mejorar las operaciones y a hacerlas más competitivas.

Además, con la transformación, se logran grandes beneficios, donde se incluye una mayor eficiencia y productividad, se proporciona información detallada para poder tomar decisiones en tiempo real, se impulsa la innovación del modelo de negocio, se brinda soporte a una estrategia de crecimiento empresarial sólida, y se fomenta la agilidad y resistencia a la disrupción (SAP Insights, 2021).

Es necesario indicar que las organizaciones han tenido que adaptarse a la era digital para seguir siendo competitivas. Esto incluye fijar tecnologías emergentes y redefinir modelos de negocio, lo que impacta directamente en los trabajos y habilidades necesarias para los empleados. Por otro lado, se encuentra el elemento de la formación continua y desarrollo de habilidades en un momento en el que la humanidad está frente a un mundo en constante transformación y donde el progreso tecnológico, científico y social avanza a una velocidad asombrosa.

Los libros ya no se leen solo en papel, sino también en cualquier dispositivo electrónico. Por lo tanto, la formación no es suficiente para ayudar a realizar el trabajo. Una vez que se alcance esta posición, se debe continuar actualizando y profundizando el conocimiento. Esto se aplica no solamente a los trabajos que impliquen una programación de nivel avanzado, sino a cualquier otra profesión. También la formación continua ayuda en gran medida a mantenerse actualizado, potencia las carreras, mejora el crecimiento de las empresas y transforma la identidad profesional (IBERONEX, 2023). Todo lo que ha sido planteado lleva a comprender que la tecnología ha permitido la entrada a plataformas educativas en línea, autorizando a los empleados a alcanzar nuevas habilidades y a mantenerse actualizados en un ámbito laboral que se encuentra en constante evolución.

En definitiva, la tecnología ha generado modificaciones significativas por la manera en la que se trabaja y ha creado a la vez nuevos desafíos y oportunidades para el talento humano. La capacidad de adaptarse a estos cambios e incrementar habilidades esenciales, se ha vuelto importante para destacarse en un mundo laboral tecnológico y exigente.

En cuanto a las habilidades que requiere el capital humano en una empresa son muchas, pero todo va a girar en torno al objetivo que tenga que desarrollar la organización a corto o mediano plazo, puesto que las empresas deben proyectarse hacia lo que solicita su panorama laboral. En este sentido, se deberán esforzar por general la flexibilidad laboral, y en desarrollar y capacitar al personal en varias habilidades como el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, la resiliencia y la resolución de conflictos. Estas dos últimas son un aspecto de relevancia para el desarrollo de este libro, ya que las organizaciones actualmente buscan empleados que sean líderes genuinos y que se sientan partícipes de la organización en la que laboran.

Desarrollo de una Cultura de Aprendizaje en el Marco de la Adaptación

El desarrollo de una cultura de aprendizaje es la creación de un entorno en una organización, comunidad o grupo donde se valora y promueve el aprendizaje continuo. Esto es fundamental en términos de adaptación, principalmente en un entorno laboral que se ve siempre forzado por los cambios tecnológicos y sociales. una cultura de aprendizaje impulsa la flexibilidad y resiliencia de los colaboradores ante nuevas situaciones. Además, enmarca la cultura de aprendizaje como un pivote estratégico donde los colaboradores pueden enfrentarse a ambientes de trabajo muy dinámicos.
En este estudio se generan estrategias determinantes en el desarrollo de una cultura de aprendizaje firme, inherentemente sujeto al desafío constante de la adaptación, las cuales son:

La Mentalidad del Crecimiento

Los individuos que disponen de la denominada mentalidad de crecimiento, piensan que sus habilidades son adaptables. Además, atribuyen el fracaso a su falta de esfuerzo (es decir, un factor controlable e interno). Estos sujetos consideran los desafíos como oportunidades de mejora y, por consiguiente, tienden a estar menos preocupados por el fracaso.

Las mentalidades fija y de crecimiento se han investigado ampliamente, encontrando que la segunda puede predecir comportamientos adaptativos y resultados resilientes (Yeager & Dweck, 2012; Paunesku & Dweck, 2015; Yeager *et al.*, 2016), por los cuales las personas son aptas para afrontar las crisis con calma y asertividad (Connor & Davidson, 2003). Estas son características muy necesarias en los trabajadores, además de tener que afrontar el horizonte opuesto teniendo que salir adelante en todos los demás desafíos organizacionales que se le presentan a cualquier empleado de hoy. En otras palabras, la mentalidad de crecimiento tiene que ver tanto con los errores como con las oportunidades que permiten al individuo ir en ascenso.

Objetivos de Aprendizaje y Adaptabilidad

Se señala que “la introducción deliberada de conceptos nuevos no impide el desarrollo espontáneo, sino que le traza nuevos caminos” (Vygotsky, 1995, p. 57). Por tanto, hay que tener claro que las estrategias cognitivas de cada grupo de trabajo para reflexionar desde el suyo y así poder establecer los cambios que se van dando como resultado de los procesos adaptativos entre los equipos. De esta forma se obtendrán las condiciones necesarias para fundamentar su justificación del tema en desarrollo, siendo bien objetivos en las decisiones (Blas & Bacigalupe, 2007).

En síntesis, determinar metas claras y combinarlas con la adaptabilidad permite aprender a tener objetivos estratégicos que generen la sostenibilidad organizacional en un ambiente cambiante.

Ambiente de Aprendizaje Abierto

El ingreso a la educación, esencialmente a la educación superior, es difícil. Muchos individuos de distintas edades buscan la necesidad de una educación flexible y de alta calidad. por lo tanto, las organizaciones deben prepararse para ello y emplear mecanismos cónsonos con la realidad que impera hoy en día.

El aprendizaje abierto está cambiando la manera en que las personas ingresan a la educación y se preparan para ella, ya sea por crecimiento profesional o personal. Las oportunidades de aprendizaje abierto son casi equivalentes al aprendizaje en línea; se distinguen por presentar cursos y recursos de forma gratuita y virtual, y pretenden reducir muchos obstáculos tradicionales de estudiar y aprender.

El aprendizaje abierto ha permitido gran flexibilidad y accesibilidad de manera ágil en las organizaciones, puesto que ha llevado a que los profesionales puedan aumentar sus habilidades en línea, a través de plataformas donde se promueve el aprendizaje abierto. De acuerdo con la Unesco (2003), “para los empleadores, el aprendizaje abierto y a distancia ofrece la posibilidad de organizar la capacitación profesional en el propio lugar de trabajo, lo que a menudo supone mayor flexibilidad y ahorro en gastos de traslado, viáticos, etcétera” (p. 26). Añade este organismo que se transforma a la empresa y a sus empleados en socios que invierten conjuntamente tiempo y dinero, ya que ambas partes colaboran para lograr objetivos comunes, fomentando una cultura organizacional y valores compartidos.

Como organismo internacional, menciona que “esto lleva a un aumento de la productividad y fomenta el desarrollo comunicativo y otras habilidades necesarias en las relaciones laborales” (p. 27). Todo ello con el firme propósito de que el empleador genere

una mayor disponibilidad del empleado durante el desarrollo de su preparación con los programas de capacitación y la naturaleza de estos programas portátiles.

La Unesco concluye que es posible obtener beneficios significativos, tales como ofrecer mejores oportunidades para el crecimiento personal, así como para la mejora y actualización profesional, optimizar la relación costo-beneficio de los recursos educativos, respaldar la calidad y diversidad de las estructuras existentes, y desarrollar y consolidar habilidades.

Se puede inferir que en un ambiente de aprendizaje abierto se deben destacar la comunicación y la colaboración de todo el equipo de trabajo para obtener como resultado una cultura de aprendizaje consistente y que, además, ese logro no se alcanza de manera individual, sino de forma colaborativa y participativa.

Reconocimiento y Recompensa del Aprendizaje

En el mundo actual, caracterizado por los cambios tecnológicos y la naturaleza efímera de lo que se considera importante, es necesario que los individuos puedan establecer un significado para su vida. Boxó *et al.* (2013) advierten que “la teoría del reconocimiento expresa la nueva base normativa mediante la cual […] [se] desarrolla la categoría de reconocimiento como la tensión moral dinamizadora de la vida social” (p. 67).

También indican que “el concepto de reconocimiento implica que el sujeto necesita del otro para poder construir una identidad estable y plena” (p. 67). Puntualizan además, que “la finalidad de la vida humana consistiría, desde este punto de vista, en la autorrealización, entendida como el establecimiento de un determinado tipo de relación consigo mismo” (p. 67).

Las recompensas dadas a los trabajadores son presentes, incentivos, felicitaciones y premios que una organización otorga a su equipo de trabajo de vez en cuando para retribuir sus esfuerzos y resultados. Las recompensas no solo inducen el refuerzo positivo, sino que también motivan a los empleados a perseguir más logros.

En listas de léxicos de recursos humanos se explica que “una recompensa a los empleados es precisamente esa herramienta que las organizaciones aprovechan para reconocer a los mejores talentos y recompensarlos por alcanzar hitos, objetivos o un trabajo bien hecho” (Empuls, 2021, párr. 5).

Si los trabajadores son recompensados por sus frutos, tienen un sentimiento de orgullo, pertenencia y brío para trabajar tan motivados para las siguientes asignaciones. Las

recompensas enlazan a los empleados con la institución, mejoran el rendimiento laboral e incrementan sus posibilidades de quedarse (Empuls, 2021).

Establecer el reconocimiento y la recompensa del aprendizaje en el ámbito laboral robustece la responsabilidad y, a la vez, motiva a los individuos a continuar preparándose con mayor ahínco, siendo el propósito exclusivo obtener oportunidades de mejora en lo interno de la organización.

Al adoptar la mentalidad de crecimiento, establecer objetivos claros y fomentar la adaptación promoviendo un aprendizaje abierto en las organizaciones y reconociendo el valor del desarrollo profesional, las compañías pueden no solo sobrevivir, sino avanzar ante tanta incertidumbre y complejidad.

Capítulo II

Reskilling: Elemento Determinante para la Evolución Organizacional

La constante evolución del entorno empresarial, impulsada por adelantos tecnológicos y cambios en las demandas del mercado, hace que el reskilling se transforme en un componente estructural para la evolución organizacional.

Cuando los trabajadores adquieren nuevas habilidades y conocimientos, no solo se facilita la adaptación a las modernas tecnologías, sino que también se induce la productividad, flexibilidad y agilidad organizacional. Así mismo, el reskilling se convierte en un componente importante en la atracción y retención de talentos, estimula la innovación y facilita la gestión del cambio, contribuyendo al desempeño de los objetivos vitales de la organización.

En otras palabras, en un entorno empresarial eficiente, emerge como un elemento primordial para afirmar la excelencia y competitividad de las organizaciones. La adquisición de nuevas habilidades y conocimientos por parte de los trabajadores es un factor esencial para la evolución organizacional en un ambiente empresarial que está en constante cambio.

Es importante señalar también que este es un mundo en el que la tecnología avanza rápidamente y las demandas del mercado evolucionan constantemente. En esa misma medida, las organizaciones deben adaptarse para mantenerse competitivas y relevantes. A continuación, se explican los aspectos que hacen al reskilling determinante para la evolución organizacional.

Desempeño de Objetivos Trascendentales

Arce Burgoa (2010) explica cómo las estrategias de recursos están “relacionadas con el personal de la empresa, que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con los recursos humanos, y que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución” (p. 191). Al colocar los programas de reskilling con los objetivos trascendentales de la organización, se certifica que las habilidades obtenidas estén organizadas con las necesidades específicas de la empresa, ayudando al beneficio de metas a largo plazo, teniendo a la vez objetivo, planes, programas y recursos.

Gestión de Cambio

Existen innumerables componentes que influyen en la transformación organizacional y que, a lo largo del tiempo, se han mantenido constantes. Estos incluyen la orientación

hacia la cultura, el fomento de la colaboración entre líderes dentro y fuera de la organización, y un enfoque en el elemento humano y social, en conjunto con los aspectos tecnológicos y estructurales (Pérez-Vallejo *et al.*, 2016).

Cuando los trabajadores tienen un conocimiento profundo sobre las decisiones del reskilling, facilitan la gestión de cambio, ya que los empleados estarán preparados para las transformaciones. En otras palabras, estarán más dispuestos a adaptarse a los cambios en procesos y prácticas, lo que trae como resultado la aceleración de la ejecución de los cambios establecidos en la organización.

Adecuación a la Tecnología

Hoy en día existen personas que se apegan a una realidad estática y les resulta difícil adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y su entorno. El ser humano ha ido desarrollando tecnologías para facilitar su necesidad de crear distintos proyectos. Con el paso de los años, especialmente en este siglo, se han ido generando tecnologías con el propósito de que traigan consigo un impacto positivo. Tanto la innovación como la creatividad de los seres humanos traen como resultado soluciones prácticas, y esto a la vez inspira la creación de nuevas herramientas para la evolución tecnológica.

La adaptación tecnológica está presente en todas partes y se ha convertido en un factor importante para el desarrollo, la optimización del tiempo y la simplificación de tareas en el ámbito laboral y económico de todas las organizaciones (Arias, 2021). Es necesario que la fuerza laboral se mantenga alineada con la evolución tecnológica. En este sentido, el reskilling permite a los trabajadores adquirir nuevas competencias que les faciliten desempeñar roles distintos dentro de la organización, muchas veces asociados con el uso eficiente y productivo de las herramientas tecnológicas.

Aumento de la Productividad

Para lograr la productividad laboral, el empleado debe sentirse motivado y tener amplio conocimiento de lo que gestiona en su cargo. Hoy en día las organizaciones deben ir adaptándose a las exigencias del mercado que cada vez es más competitivo, a través de nuevos enfoques gerenciales, modificaciones en los proceso productivos y diseño de estrategias; de esta manera podrán enfrentarse a los nuevos desafíos del mercado laboral (González García & Vílchez Pirela, 2021).

Al facilitar a los trabajadores las habilidades esenciales para ejecutar sus tareas de forma más eficaz, se mejora la productividad de la organización. El reskilling no solo estimula la productividad individual, sino que igualmente coadyuva a una cultura organizacional enfocada en la mejora continua.

Solamente de este modo las empresas que fomenten el reskilling estarán preparadas para desarrollar un impulso laboral más flexible y ágil. Aquellos empleados idóneos que se adapten velozmente a las nuevas funciones y responsabilidades, hacen que la organización responda de forma más efectiva a los cambios en el mercado y a las oportunidades emergentes.

Estrategias para Fortalecer la Resiliencia en la Actualidad

Representada por su energía y complejidad, los individuos se enfrentan a distintos desafíos que necesitan un aforo único: la resiliencia. En una sociedad que experimenta constantes cambios (económicos, tecnológicos y sociales), robustecer la resiliencia se convierte en una estrategia primordial para enfrentar los desafíos diarios.

Este asunto no solo envuelve la resistencia ante las dificultades, sino el desarrollo de habilidades que ayuden a sobrevivir, a progresar en un ambiente de incertidumbre, teniendo presente siempre que cada individuo se enfrenta a situaciones únicas que requieren un trato personalizado. En ese sentido, fortalecer la resiliencia en esta era es esencial para afrontar los retos y cambios invariables en la vida. Algunas de las estrategias pudiesen ser:

Desarrollo de Conciencia Emocional

Es importante el desarrollo de estos componentes, puesto que ayudan en cierta medida a identificar y tramitar las emociones de una forma saludable.
En cuanto a la conciencia emocional, Bisquerra (2012) la precisa como la capacidad de ser consciente de las emociones propias y ajenas, incluida la capacidad de captar la atmósfera emocional de un contexto determinado. Esta competencia implica identificar, reconocer y ser consciente de los propios sentimientos y emociones para nombrarlos adecuadamente, en lugar de categorizarlos como buenos o malos.
Se puede decir que la conciencia emocional permite reconocer y comprender las propias emociones y sentimientos, así como la atmósfera emocional de un entorno explícito.

Promover la Adaptabilidad

Las organizaciones actuales enfrentan proveedores exigentes y cambiantes en términos tecnológicos, económicos y sociales; esto requiere que respondan de manera adaptada a la realidad actual, lo que ayuda a mantenerse competitivos en el mercado. Deben adaptarse a los cambios y demandas de sus proveedores en diferentes áreas para seguir adelante.

Los cambios que surgen del entorno en el que las organizaciones se hallan son habituales y expeditos, mostrando importantes retos para las organizaciones (Fraga,

2014), lo cual lleva a lo que señalan Ibarra & González (2010) al explicar que “la flexibilidad se relaciona con la necesidad de establecer medidas que logren acabar con tales rigideces que existen en el nivel micro y macroeconómico en las relaciones laborales” (p. 35).

Lo que hay que tener presente es que “se debe estar consciente que cualquier tipo de flexibilidad laboral presenta desventajas tanto a nivel económico como social; por consiguiente, la implementación de la flexibilidad laboral debe estar sustentada tanto en argumentos económicos como sociales” (p. 48).

Por su parte, Ibarra & González (2010) establecen distintos elementos que no se deben descartar:

Disminución de los Costos Promedio por Empleado. Con la flexibilidad laboral, ya no es necesario contratar a un individuo de forma permanente. Por lo tanto, al reducirse el período durante el cual el individuo debe trabajar, los costos laborales disminuyen. Esto conlleva a que los costos laborales totales de la empresa se dividan entre los puestos con actividades permanentes y temporales, lo que resulta en una reducción de los costos promedio por empleado.

Los gastos salariales relacionados con el riesgo potencial de tener que pagar indemnizaciones después de períodos prolongados de empleo se reducen o eliminan. Este punto es definitivamente imprescindible para afrontar procesos donde el trabajo está siendo gradualmente reemplazado por el capital.

Ayuda a que las Empresas se Austen más Fácilmente a los Cambios Temporales. La tendencia actual en la cultura laboral es que los empleados se adapten a entrar y salir del mercado laboral, de acuerdo con los niveles de producción de la empresa.

Los procesos de contratación de nuevos empleados son más rápidos y las decisiones se toman de manera más eficiente en menos tiempo. El objetivo es reducir los costos de reclutamiento y contratación, por lo tanto, el proceso de selección debe ser ágil.

Aumenta la Rotación de Personal Tanto a Nivel Macroeconómico como Empresarial. El desempleo prolongado se reduce debido a una mayor demanda de empleo, lo que conlleva a un incremento en las fluctuaciones entre el empleo y el desempleo, ya que más personas entran y salen del mercado laboral. Esto resulta en una mayor dinámica en el mercado de trabajo.

Ampliación de Oportunidades Laborales para Grupos Vulnerables. Grupos que anteriormente enfrentaban dificultades para acceder al mercado laboral, ahora pueden encontrar más oportunidades, ya que hay más puestos de trabajo disponibles y algunos empleos pueden tener costos más bajos. Promover la adaptabilidad lleva a crear un ambiente laboral más dinámico, mejora la productividad de la organización, y la colaboración de los trabajadores se hace más efectiva. Esto se logra al desarrollar un sentido de pertenencia en el trabajo y desarrollar, en cierta medida, la creatividad e innovación por parte del equipo de trabajo.

Mantenerse Actualizado en el Campo Profesional

Es imperioso mantenerse actualizado en la rama profesional, ya que permite estar en una posición ventajosa dentro de la organización y en el mercado laboral, trayendo como resultado una profesión sólida y satisfactoria.

De acuerdo con Fernández (2002) “el desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados […] el desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo” (p. 66).

La capacidad de compartir información de forma abierta y efectiva no solo robustece las relaciones laborales, sino que también genera un ambiente organizacional que promueve la creación, la participación y la flexibilidad frente a los desafíos del mundo empresarial de la actualidad.

Al respecto, Pacheco & Álvarez (2022) indican que “la implementación de un buen sistema de comunicación en una compañía es uno de los puntos determinantes para que se desarrolle en el mercado de manera efectiva” (p. 64), lo que resalta aún más la importancia de promover una cultura de comunicación abierta y efectiva dentro de las organizaciones.

Importancia de la Resolución de Conflictos a Nivel Operativo

En el dinámico entorno empresarial actual, la gestión bien llevada de los conflictos se establece como un pivote esencial para el éxito sostenible de las organizaciones. Los conflictos , intrínsecos a cualquier ambiente laboral, pueden simbolizar tanto desafíos como oportunidades.

La forma en que una empresa afronta y resuelve estos conflictos establece no solo la salud de su cultura organizacional, sino su capacidad para innovar, progresar y conservar relaciones coherentes tanto interna como externamente.

A continuación, algunos elementos que deben ser considerados con atención al gestionar eficazmente la resolución de conflictos en cualquier entorno laboral, para alcanzar soluciones equitativas y satisfactorias para todas las partes:

Mejoramiento del Desempeño Organizacional

La resolución apropiada de conflictos en el entorno empresarial está estrechamente asociada al mejoramiento del desempeño. Al abordar las disputas de manera proactiva, las empresas pueden aminorar dificultades superfluas y conservar la concentración en sus metas estratégicas.

Estas son razones por las que Caicedo García (2015) afirma que “el conflicto laboral en una compañía trae consecuencias, algunas de ellas bien manejadas permiten que la organización evolucione y cambie sus procesos de manera positiva” (p. 8). Es decir, que el conflicto laboral en una compañía puede tener consecuencias significativas; sin embargo, cuando se gestionan adecuadamente, algunas de estas consecuencias pueden conducir a una evolución positiva de la organización y a cambios beneficiosos en sus procesos.

Uno de los aspectos positivos de un conflicto bien llevado es que estimula a los trabajadores, lo cual trae como consecuencia que cada individuo ofrezca lo mejor de sí a la organización. Estas acciones abren puertas, ya que dirigen a la empresa a la mejora continua y direccionan hacia la solución de problemas a través de diversas opciones (Caicedo García, 2015).

Impulsa la Innovación y Creatividad

Los conflictos bien gestionados sirven como catalizadores para la innovación. Diferencias de opinión y perspectivas diversas pueden dar lugar a soluciones creativas, impulsando la capacidad de la organización para adaptarse y destacarse en un mercado competitivo. Córdoba *et al.* (2018) aseguran que “La creatividad e innovación deben coexistir una de la mano de la otra, pues, aunque son dos elementos diferentes, cobran mayor eficacia siempre y cuando sean potenciadas de manera colectiva. Desde esta visión, la creatividad es una habilidad con la que cuentan los seres humanos para la generación de ideas, soluciones de problemas u ofrecer diferentes interpretaciones o salidas a realidades socioeconómicas, sociales y contextuales diversas”(p. 56)

Clima Laboral Saludable

La resolución positiva de conflictos favorece un clima laboral saludable, y esto se logra con equipos que, al sentirse atendidos y respetados, están más motivados y

comprometidos, lo que se convierte en un mayor bienestar laboral y una mejor retención de talento.
Amorós (2013) afirmó con referencia al clima laboral que “tener una capacidad de manejo de conflictos de los miembros de una institución es importante para generar un buen clima laboral y sana convivencia dentro de la institución educativa” (p. 17).

Construcción de Relaciones Interpersonales Fuertes

La habilidad para solucionar conflictos robustece las relaciones interpersonales dentro de cualquier organización. La edificación de conexiones positivas entre colegas y líderes genera un sentido de comunidad y colaboración, básicas para el éxito grupal.
De acuerdo a Villodres (2015) “en las organizaciones pueden surgir una gran cantidad de problemas, que afectan a la convivencia. Muchas veces si se actúa temprano esta puede mejorar considerablemente ya que se abren canales de comunicación para solucionar los conflictos de manera proactiva” (p. 25).

Es necesario utilizar el mecanismo de mediador que contribuye en gran medida a reforzar la convivencia con los equipos de trabajo. Es una herramienta que de alguna manera coadyuva para que los conflictos no se conviertan en una situación inmanejable y se puedan equilibrar las relaciones personales, así como también construir un entorno propicio para el crecimiento y la prosperidad.

En síntesis, una tarea hábil de los conflictos salvaguarda la reputación de cualquier organización. La transparencia y la ética en la resolución de querellas ayudan a una imagen corporativa positiva, importante para cautivar y retener clientes, socios y capital humano.

Cómo el Reskilling Fortalece la Resiliencia y la Resolución de Conflictos

El reskilling puede desempeñar un papel indiscutible en fortalecer la resiliencia y mejorar la capacidad de resolver conflictos de manera efectiva. Las maneras específicas en las que el reskilling puede apoyar a estas figuras se muestran en estos tres pasos:

Flexibilidad Ante los Cambios

El reskilling envuelve la capacidad de aprender nuevas habilidades y adaptarse a nuevas tecnologías o formas de trabajo; con ello, la adaptabilidad ayuda a los individuos a afrontar cambios inesperados en el ambiente de trabajo y a superar dificultades con mayor facilidad.

Las corporaciones no son incondicionales ni están solas en el mundo. Como sistemas abiertos, las organizaciones maniobran en un entorno que las envuelve y rodea. Una de las cualidades más relevantes de una empresa es su sensibilidad y su adaptabilidad: su aptitud de apreciación y cambio para adaptarse a la diferenciación de los estímulos externos (Chiavenato, 2000).

En consecuencia, el mundo actual se define por un entorno que cambia continuamente; es por ello que el ambiente general que envuelve a las organizaciones es dinámico en extremo y requiere de una capacidad de adaptación como condición primordial para poder sobrevivir.

Mejora de Habilidades Blandas

El reskilling no se circunscribe a las habilidades técnicas; conlleva al desarrollo de habilidades blandas como la comunicación efectiva, la empatía y la colaboración. Estas habilidades son esenciales para la resolución de conflictos, ya que facilitan la gestión de relaciones interpersonales y la negociación.

Muñoz (2014) reflexiona acerca de las habilidades blandas como las aptitudes que se centran en las relaciones sociales, ya que se manifiestan especialmente en la interacción entre individuos cuando se establecen relaciones nuevas, como en el caso del empleador con el sujeto que está en la búsqueda de un empleo; todo ello trae consigo el desarrollo de capacidades comunicativas que sean eficaces.

Impulsar la Mentalidad de Aprendizaje Continuo

El reskilling fomenta la idea de que el aprendizaje es un proceso continuo a lo largo de la vida. Esta mentalidad de aprendizaje continuo coadyuva a la resiliencia al permitir que las personas se adapten constantemente a nuevos contextos y retos, en lugar de visualizarlos como dificultades inmejorables.

El crecimiento de la tecnología ha expandido las fuentes de información de manera casi inagotable; por ende, las organizaciones están buscando desarrollar la capacidad en sus trabajadores de mejoramiento continuo y aprendizaje permanente.

El estar constantemente bajo el paraguas del aprendizaje continuo es lo que permitirá generar competencias que salvaguardarán en un futuro las competencias del personal, de cara a los cambios o incertidumbres en el entorno laboral (Guzmán, 2020).

Recursos Necesarios para Afrontar la Resiliencia en Tiempos de Crisis

“En situaciones marcadamente traumáticas, de privación extrema, de amenaza grave o de estrés importante, algunas personas logran resistir o recuperarse plenamente. A esta singular capacidad se ha denominado resiliencia, tomando el término de la física de materiales y despertando un gran interés por el estudio de las variables implicadas”. (Cabanyes Truffino, 2010, pp. 145-146).

Enfrentar la resiliencia en tiempos de crisis requiere de una composición de recursos personales, sociales y materiales. A la vez, involucra mover una diversidad de recursos que garanticen la continuidad de la empresa y el bienestar de los trabajadores. Algunos recursos precisos para fortalecer la resiliencia en situaciones difíciles se pueden identificar en:

Liderazgo Efectivo

El liderazgo de hoy debe mostrar individuos resilientes, empáticos y con capacidad para tomar decisiones en el momento oportuno.
Hoy en día se vive en una situación donde el dinamismo de la sociedad la mantenga en permanente transformación. Los cambios tecnológicos están generando grandes negocios en todas las áreas del saber, lo que trae como consecuencia que las formas tradicionales de trabajar, emprender, enseñar y dirigir ya no funcionen de la misma manera. Estos cambios sufren alteraciones en los comportamientos y actitudes de los individuos, en las estructuras organizativas y en la forma de guiarlas.

Por consiguiente, se requiere de nuevas competencias y habilidades que ayuden a enfrentar con gallardía las diversas situaciones a las que se enfrentan las organizaciones actuales. Es por ello que se hace necesaria la utilización del liderazgo efectivo para poder llegar a resolverlas con éxito.

Se requiere de individuos formados en liderazgo y con características personales resilientes, idóneos a la hora de impulsar los cambios y las creaciones requeridas en las organizaciones sin aprensión, y desafiando con decisión las medidas necesarias (Villa Sánchez, 2020).

Comunicación Efectiva

La información clara y oportuna coadyuva a conservar la confianza de los trabajadores y clientes durante momentos difíciles. Es importante establecer que la comunicación es un proceso que le permite al ser humano no solo comunicarse con sus similares, sino comprenderse con estos en cualquier entorno, bien sea familiar, académico o

profesional. Por consiguiente, se comprende que la comunicación juega un papel preponderante en la cohabiltabilidad del individuo.

En este aspecto, Escobedo (2010) indica que la comunicación efectiva es “explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz” (p. 1), mientras que Galaz (2010) determina que “es de vital importancia para el éxito de cualquier empresa. En particular, una comunicación será eficiente cuando se logre transmitir hacia todos los niveles, las necesidades y los objetivos de la organización” (p. 4).

Es decir, la comunicación efectiva no debe ser visualizada tan solo como elemento fundamental para lograr las metas establecidas por la organización, sino como ese requisito necesario para obtener un ambiente laboral equilibrado.

Flexibilidad en los Trabajadores

Consiste en otorgar opciones de trabajo flexibles, como trabajo remoto u horarios flexibles, provee a los empleados adaptarse a situaciones cambiantes sin que su productividad se vea perjudicada.

Desde su comienzo en la década de 1970, ha existido un extenso consentimiento acerca del carácter polisémico del término ‘flexibilidad laboral’, siendo considerado un concepto tan extenso como vago.

Piedrahita *et al.* (2013) indican que la flexibilidad laboral debe “ser entendida a la luz del papel que desempeña el lenguaje verbal del hombre como elemento explicativo para fenómenos diversos que ocurren en la naturaleza” (p. 223).

Cada organización puede jugar con el tipo de flexibilidad laboral que más se ajuste a sus necesidades, pero lo usual es que se encamine a una cadena de condiciones a los empleados (horas de trabajo semanales, calendario de entregas, procedimientos de revisión y rendición de cuentas…) y que estos señalen dónde y cómo ejecutarán las tareas que se deben desarrollar.

Con esto no se debe confundir que la flexibilidad laboral es trabajar menos horas y no cumplir con las metas requeridas por la organización, sino ejercer un acuerdo empleador vs. empleado de cómo se llevarán a cabo las tareas a desempeñar.

Desarrollo de las Habilidades de los Trabajadores

Impulsar el aprendizaje continuo como una serie de oportunidades de capacitación y reskilling, crea un entorno propicio para que los empleados adquieran habilidades importantes demandadas en el mercado actual, lo cual ayuda a la resiliencia organizacional y a su vez genera la agilidad organizacional que refleja la productividad de los trabajadores en función de la innovación y la creatividad.

No obstante, si el talento humano es considerado como una pieza fundamental para toda organización, en función a ello, el desarrollo de sus habilidades debe ir más allá de su área de trabajo, abarcando aspectos emocionales que le ayuden a su desarrollo individual, a ser mejor individuo (Obando, 2020).

Al incorporar todos estos aspectos, las organizaciones podrán fortalecer su capacidad para contrarrestar la crisis, poder mantener la continuidad operativa y (lo más importante) el bienestar de todo su personal.

Capítulo III

Desafíos Actuales del Reskilling

El reskilling enfrenta grandes desafíos hoy en día, puesto que lograr que se emparejen las habilidades y los conocimientos de los trabajadores con las solicitudes del mercado laboral cambiante es todo un reto. Se pueden destacar los siguientes desafíos:

Evolución de los Puestos de Trabajo en las Organizaciones

Este recuento de Méndiz Pérez (2023) proporciona una comprensión sencilla de cómo ha evolucionado la estructura de los puestos de trabajo en las organizaciones:
En los tiempos preindustriales, el hogar y el trabajo estaban estrechamente vinculados, ya que la gente solía trabajar en sus propias granjas o talleres familiares. se utilizaban herramientas manuales y las personas trabajaban largas horas, desde el amanecer hasta la puesta del sol. Esta integración entre el hogar y el trabajo era común, ya que las actividades económicas se centraban en torno a las necesidades y los recursos familiares, porque el trabajo no estaba separado de la vida cotidiana de las personas.

Sin embargo, con la llegada de la Revolución Industrial hubo un cambio significativo en la organización del trabajo. Las fábricas se convirtieron en el nuevo lugar de trabajo, donde los trabajadores se especializaban en tareas específicas. La tecnología (como el desarrollo de máquinas y herramientas) impulsó este cambio, ya que permitió una mayor eficiencia y producción en masa.

Además, la especialización del trabajo en las fábricas marcó el comienzo de cómo la tecnología podría influir en la organización del trabajo. A medida que avanzaba la industrialización, las fábricas se hicieron más grandes y complejas, lo que a su vez generó la necesidad de una división más profunda del trabajo. Esta segmentación del trabajo permitió aumentar la productividad, pero también conllevó a la pérdida de la conexión entre el hogar y el trabajo, ya que ahora eran lugares separados.

Ciertamente, a lo largo del siglo XXI, el entorno de la oficina se convirtió en una parte fundamental de la organización del trabajo. Las máquinas de escribir, los teléfonos y los archivadores se volvieron elementos estándar en las oficinas, y los cubículos surgieron como una forma de asignar un espacio individual a cada empleado en un entorno de trabajo empresarial.

Sin embargo, uno de los mayores cambios en el entorno de oficina se produjo con la llegada de la computadora personal en la década de 1980. Esto transformó significativamente los puestos de trabajo al permitir un procesamiento de datos más

rápido y eficiente. Las oficinas comenzaron a centrarse más en estaciones de trabajo computarizadas, lo que permitía un acceso más fácil a información y la realización de tareas de manera más eficiente.

A medida que avanzaba la tecnología, las computadoras personales se volvieron más poderosas y se integraron con otros dispositivos de oficina, como impresoras y escáneres. La conectividad a internet también jugó un papel fundamental en la transformación de los entornos de oficina, al permitir la comunicación instantánea y el acceso a recursos remotos (Méndiz Pérez, 2023).

En consecuencia, es necesario establecer que los profesionales del área de recursos humanos desempeñan un papel fundamental en impulsar el cambio hacia un mundo laboral mejor. En la actualidad, es crucial que las empresas coloquen al empleado en el centro de su modelo de negocios. Hay que reconocer que se trabaja con personas y que ello implica examinar la importancia de las emociones en el entorno laboral.

Sin embargo, la gestión adecuada de las emociones puede tener un impacto significativo en el rendimiento y el compromiso de los empleados. Un equipo motivado y comprometido es esencial para el éxito de cualquier organización, ya que influye en la productividad, la innovación y la satisfacción del cliente.

En consecuencia, los profesionales de recursos humanos pueden desempeñar un papel trascendente en la creación de una cultura de trabajo que promueva el bienestar emocional de los empleados, brindando apoyo, reconocimiento y oportunidades de desarrollo. Esto incluye la implementación de políticas y prácticas que provoquen un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, y la promoción de un ambiente inclusivo y respetuoso.

Por último, es importante que estos profesionales se enfoquen en escuchar activamente a los empleados y responder a sus necesidades y preocupaciones. Esto puede traer como consecuencia la implementación de programas de realimentación y desarrollo personalizado, así como también la promoción de la diversidad y la equidad en el lugar de trabajo.

Deloitte Insights (2018) establece que existen siete realidades en el futuro del trabajo, las cuales serían: organizaciones exponenciales; reinvención permanente; fuerza laboral sin ataduras; tecnología, talento y transformación; la ética del trabajo y la sociedad; la organización ágil y la innovación regulada.

Con esto se referencia a la importancia de comprender el futuro organizacional, comprometer al equipo de trabajo y, a la vez, como la organización puede comprometerse con la sociedad. Se puntualiza también que los nuevos líderes de las organizaciones necesitarán mucha audacia para lograr cambiar los modelos operativos existentes y así adaptarse a modelos que se requieren hoy en día y convertir a la organización en un ente más ágil y diverso.

Adaptación de la Educación y la Formación en un Mercado Cambiante

La adaptación de la educación y la formación en el ámbito empresarial es fundamental para asegurar que los profesionales estén provistos de las habilidades y conocimientos necesarios para afrontar los desafíos de un mercado laboral en constante cambio. Una serie de estrategias específicas para enfrentar este desafío serían:

Programas de Capacitación

Establecer un análisis periódico de las necesidades para indicar las brechas existentes y urgentes. Es necesario involucrar a los líderes y empleados para que puedan conocer e ir familiarizándose con el proceso y establecer una cultura de aprendizaje continuo.

Los programas de capacitación deben ir enfocados directamente a la realidad que impere en la organización, considerando a la vez diversos roles y funciones que existen en la empresa al generar el contenido de los mismos. Además, es preciso establecer medidas para evaluar el desarrollo de esas capacitaciones, de modo que se vea el impacto de esos programas de formación en el rendimiento empresarial.

También es importante hacer hincapié en los recursos en línea como las plataformas que permitan la flexibilidad y la accesibilidad a los usuarios, así como los *webinars* y simulaciones para ayudar a que tengan una mejor experiencia en el rubro del aprendizaje.

Se genera un hermoso aprendizaje experiencial donde los protagonistas de este proceso podrían realizar casos prácticos, proyectos, entre otras actividades que le permitan una mejor comprensión de lo que se requiere para la ejecución de las tareas de una forma más eficiente y que sea cónsono con la realidad específica de la empresa (Espinar Álava & Vigueras Moreno, 2020).

Mejora de Habilidades Blandas

Resulta imprescindible resaltar que las organizaciones de hoy deben tener presente todo el papel que juegan las habilidades blandas para el proceso de adaptación y formación de sus empleados en un mercado tan dinámico como el del siglo XXI, por consiguiente,

las empresas buscan candidatos que tengan un grado de habilidades interpersonales, ya que saben que estas particularidades son fundamentales para la utilidad y la productividad en el trabajo. Las habilidades blandas no son cualidades inseparables con las que se nace, sino particularidades que pueden adquirirse y mejorarse con el tiempo. Las personas con habilidades interpersonales concretas tienen mejores oportunidades de progresar en sus ocupaciones. Son idóneos para tratar situaciones complejas, conversar con sus compañeros y ayudar a alcanzar objetivos comunes.

Las habilidades interpersonales son un fragmento preciso del crecimiento personal y profesional, e invertir en ellas puede coadyuvar a los individuos en una organización a tener más éxito en su desempeño laboral. “Las destrezas sociales se están posicionando como las claves para la selección y contratación de personal en las organizaciones que buscan estar alineadas con las nuevas tendencias de desarrollo del siglo XIX” (Aquino & Hernández, 2022, p. 10).

Un aspecto para el desarrollo de las habilidades blandas, es que el individuo dedique tiempo a la autorreflexión y el autoconocimiento. Estos dos elementos le ayudarán a comprender de una manera clara cuáles son las áreas donde debe ir trabajando las habilidades blandas, teniendo presente que el dominio de estas habilidades implica esfuerzo y dedicación, pero las ventajas que trae consigo su buen manejo brinda una ventana grande de crecimiento en lo personal y profesional, lo que resulta en una mejora en la productividad y en las relaciones personales y profesionales.

La Tecnología Avanzada en el Mercado Laboral

La tecnología no reemplaza o destruye empleos, simplemente los cambia y vuelve más especializados a los trabajadores. Existen potentes herramientas para la elaboración de páginas web, así como la programación de funciones en varios lenguajes. Sin embargo, requieren de una persona para su ejecución y resolver una necesidad específica.

Hay que recalcar que no se trata de la tecnología en sí, sino de la capacidad que genere el individuo para resolver problemas utilizando habilidades como el pensamiento crítico, la creatividad, el autoaprendizaje y la flexibilidad. No obstante, todo profesional debe tener en mente que la llave del éxito es la formación continua y el desarrollo de habilidades para adaptarse a las nuevas tecnologías y ser competitivo en el mercado.

De acuerdo con Minian & Martínez Monroy (2018), “el cambio tecnológico aumenta la productividad y la competitividad, redefine los modelos de producción y desplaza al trabajo humano en actividades que las máquinas pueden hacer de manera más eficiente” (p. 47).

De La Torre García & Conde Veitez (2000) señalan que “es imprescindible tomar decisiones con el objetivo de aminorar las insuficiencias de capital humano en/para el desarrollo tecnológico, realizando adaptaciones tanto en el sistema educativo - Formación Profesional, Universidad, etc.” (p. 310).

Como se ha mencionado en reiteradas ocasiones en este libro, se hace necesaria la realización de un análisis de necesidades cónsonas con lo que impera en el mercado laboral, donde la tecnología no sobrepase las expectativas que como organización se desea alcanzar.

Capítulo IV

Modelo Mindful, un Enfoque más Humanista al Cambio

Los requerimientos del mercado laboral son exigentes, primero porque demanda una tendencia hacia el aprendizaje continuo, pero también porque requiere que los talentos se adapten a situaciones llenas de cambios y evoluciones.

Para afrontar todo esto es que el reskilling ofrece nuevas oportunidades a los empleados y permite a las organizaciones descubrir la posibilidad de ir ajustando o arreglando su estructura completamente. Cabe puntualizar que el nacimiento de nuevas capacidades dio un giro total al mundo laboral y lo que se espera del capital humano.

Estas nuevas habilidades requieren de nuevos pasos o estructuras de aprendizaje, donde se inserta el reskilling tanto para los empleados actuales como para los futuros. De ahí surge la iniciativa de generar un modelo que sea de utilidad para cualquier organización que esté por iniciar una estrategia de reskilling. Esta estrategia promueve la actualización de los empleados para que se desempeñen en otros cargos con eficiencia y puedan mantenerse sostenibles en el mercado laboral.

Figura 1
Ejes del Modelo

Su estructura está contemplada según cuatro fases en la figura 1:

Fase Diagnóstico. (Sub-fase Reconocimiento de necesidad: Evaluación inicial, Consultas y realimentaciones, Determinación de brechas significativas, Establecimiento de objetivos, Planificación de gestión del cambio).

Fase de Desarrollo. (Sub-fase Formación personalizada: Evaluación de necesidades individuales, Plan de formación detallada, Selección de métodos y herramientas de aprendizajes, Implementar el plan de aprendizaje, Evaluación y seguimiento continuo).

Fase de Utilidad. (Sub-fase Adaptación al cambio: Conocimiento al cambio [consciencia], Identificación emocional [reconocimiento], Plan de implementación al cambio, Adopción y acción al cambio, Monitoreo continuo del progreso, Integración del cambio en la cultura organizacional).

Fase de Resultados. (Sub-fase Integración global de la tecnología: Evaluar habilidades actuales tecnológicas del personal, Desarrollo e implementación de programas de reskilling, Evaluar el impacto y ajustes a los programas de reskilling).

Contexto del Modelo

El modelo en cuestión juega una parte importante para robustecer la marca empleadora de cualquier organización, ya que proporciona oportunidades de desarrollo y brinda todos los instrumentos necesarios para desempeñarse con éxito en un mundo laboral en constante crecimiento y transformación, donde se busca lograr con el equipo de trabajo un norte exclusivo que es la convivencia humana, más allá de la obtención de nuevas habilidades.

Estructura del Modelo

El individuo habita y trabaja en contextos desconocidos, lo que requiere de todos una reordenación y el desarrollo de nuevas competencias.
La competencia y agilidad para aprender son concluyentes en las posibilidades de desarrollo profesional. Es fundamental acompañar el reskilling de las habilidades que hoy se necesitan desarrollar; también debe adelantarse a aquellas capacidades que ayuden a evolucionar la industria a un próximo horizonte. En este entorno es donde sin duda alguna se obtiene la convivencia humana, la cual no es una tarea fácil de desarrollar si no se cambia de mentalidad y se adapta a los cambios frecuentes que ocurren en el entorno interno y externo de una empresa.

Propósito del Modelo

Está pensado para ayudar a las organizaciones a que gestionen cuáles son las habilidades actuales con las que cuentan y cuáles son las que se requieren para el futuro inmediato, con el fin de mantener su sostenibilidad en el mercado laboral.

Con este modelo la organización identifica cuáles son las brechas que tienen en cuanto a sus habilidades para gestionar un plan de recapacitación donde se pueda sacar provecho a la tecnología a través de las diversas plataformas digitales, garantizando de esta manera que el reskilling pueda continuar sin contratiempos, independientemente de las restricciones físicas que se puedan suscitar. Los trabajadores deben tener claro que la formación continua no solo es una reacción a los cambios actuales, sino que es una pieza clave en su desarrollo profesional y personal.

Objetivo del Modelo

Ayudar al equipo a fijar metas, lo cual genera un ambiente de transparencia ya que, al saber hacia dónde deben dirigirse, existirá una diversidad de ideas.

Estructura

La estructura del modelo consta de cuatro fases: diagnóstico, desarrollo, utilidad y resultados.

Fase 1: Diagnóstico

En esta fase se realizarán evaluaciones que permitirán observar cómo está en el equipo de trabajo, donde se efectuarán consultas abiertas que generan una comunicación en ambas vías, lo que contribuirá a definir el norte hacia el cual se deben redireccionar los esfuerzos en pro de un ambiente armonioso que libere al equipo de ataduras absurdas que solo sirven de obstáculos para el crecimiento personal y profesional de los participantes e interesados.

Sub-fase Reconocimiento de Necesidad

En esta sub-fase que marca el inicio de un proceso de cambio, se busca comprender cómo las organizaciones enfrentan y gestionan las necesidades y problemas que afrontan en su ambiente empresarial. Este paso es primordial para el desarrollo de estrategias positivas que promuevan el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones en estos tiempos de cambios rápidos.

En este contexto empresarial, el reconocimiento de necesidad resulta imprescindible cuando una organización observa una diferencia entre su situación actual y sus objetivos

deseados. Esta disconformidad puede emanar de distintos orígenes, como variaciones en el mercado, adelanto en las tecnologías, demandas de los clientes o competencia progresiva, entre otros elementos.

Evaluación Inicial

En este punto se genera la evaluación inicial en un proceso empresarial como un paso esencial que suministra un enfoque general de la situación actual de la organización, donde sin duda se identifican mercados de mejora y se establece el fundamento para la toma de decisiones estratégicas.

No obstante, esta etapa se utiliza como punto de partida para comprender el contexto empresarial y concretar la ruta a seguir para alcanzar los objetivos y metas organizacionales. Además, aquí es donde se ejecutan los análisis internos, externos, de riesgo financiero y de mercado, para gestionar todo este proceso de forma efectiva y positiva.

Consultas y Realimentaciones

En un contexto empresarial, las consultas y realimentaciones son cruciales para fomentar la transparencia, la comunicación fluida y la mejora continua dentro de la organización. Estas acciones ayudan de manera favorable a compilar data valiosa, comprender las necesidades y expectativas de los empleados, clientes y otras partes interesadas, y tomar decisiones efectivas y concretas para afrontar cualquier problema o área de oportunidad que surja cuando se realicen cambios en la organización.

Esto destaca la importancia de las reuniones de realimentación entre los equipos, las consultas y encuestas con los empleados-clientes, así como las reuniones destinadas a recibir sugerencias por parte de los trabajadores para el logro de la eficiencia operativa.

Determinación de Brechas Significativas

La determinación de brechas significativas en el ambiente profesional es un proceso necesario que ayuda a detectar diferencias entre el estado actual de la organización y el estado deseado, abarcando aspectos como procesos de desempeño, capacidades, cultura organizacional, ambiente laboral y otros factores notables. Estas brechas pueden generarse por distintos juicios, como cambios en el entorno laboral, desarrollos tecnológicos, y cambios en las percepciones de los trabajadores o clientes, entre otros elementos.

Al tener en cuenta que, al establecer cuáles son las brechas significativas en el entorno laboral, se logran hasta cierto punto objetivos claros y planes de acción significativos, se

optimiza el talento humano en lo referente al compromiso con la institución y la satisfacción de sentirse parte de la organización, lo que posteriormente trae como resultado un mayor nivel de competitividad y permanencia en el cambiante mundo empresarial.

Establecimiento de Objetivos

El establecimiento de objetivos en un marco organizacional se convierte en una etapa primordial que involucra definir metas específicas y medibles que la organización desea lograr en un tiempo determinado. Los objetivos proporcionan el camino, la visión y un marco de referencia claro para ordenar las actividades y decisiones de la organización hacia el logro de los resultados deseados.

Este paso es crucial para responder a la alineación de todos los miembros de la organización hacia un objetivo común y para fomentar el progreso y el éxito que toda institución desea alcanzar, independientemente de la rama, área o funcionalidad de la empresa.

Planificación de la Gestión del Cambio

En este renglón se trata de establecer cambios significativos en su ordenación empresarial, procesos, cultura y estrategia. Esto implica la caracterización, valoración y gestión de los diversos factores que pueden afectar la competitividad de la empresa para adaptarse y prosperar en un amiente que se encuentra en cambios frecuentes.

Es por ello que la planificación de gestión del cambio es importante dentro de todo proceso de cambio, ya que garantiza una transformación exitosa y dócil durante tiempos de cambio organizacional. A la vez, esto ayuda a saber cuál es la necesidad de cambio que se requiere, comprender sus discrepancias y retos, y desarrollar estrategias correctas para desarrollar y minimizar cualquier resistencia al cambio o señal negativa.

Fase 2: Desarrollo

La etapa de desarrollo en un proceso de reskilling es un tiempo crítico donde se diseñan e implementan las acciones y actividades necesarias para capacitar y desarrollar las habilidades requeridas para los trabajadores en un ambiente laboral en constante avance.

El Reskilling, o Reskilling de la fuerza laboral, se identifica como el proceso de proporcionar a los trabajadores las habilidades necesarias para desempeñar nuevas funciones o adaptarse a cambios tecnológicos, de la industria, con el propósito imperante de saber convivir en equipo.

Sub-fase Formación Personalizada

La formación personalizada en el ambiente laboral del reskilling es utilizada como una estrategia importante para afrontar las necesidades individuales de los trabajadores en el proceso de adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

En un ambiente profesional que se encuentra sujeto a frecuentes cambios, donde las demandas y exigencias pueden variar considerablemente entre los empleados, la formación personalizada se convierte en un fenómeno necesario para salvaguardar que cada individuo obtenga las habilidades ineludibles para tener éxito en su papel actual o a futuro dentro de la industria; todo esto con el enfoque de mantener un talento humano actualizado y bien calificado para los nuevos desafíos que hay que enfrentar.

Evaluación de Necesidades Individuales

La evaluación de necesidades individuales es uno de los tantos procesos dentro del ámbito laboral que tiene como norte fundamental identificar las habilidades, conocimientos y competencias específicas que necesita cada empleado para desempeñarse de forma eficiente en su papel potencial dentro de una empresa.

Esta evaluación se orienta en percibir e intuir las necesidades únicas de cada individuo en el plano de crecimiento profesional y personal, con el objetivo de delinear estrategias de formación y desarrollo que concuerden con esas necesidades y que den comienzo al crecimiento individual y profesional de cada uno de los participantes.

Plan de Formación Detallada

El plan de formación detallada de reskilling sella el inicio de un paso estratégico y estructurado para facultar a los trabajadores en nuevas habilidades y competencias necesarias para adaptarse a los cambios propios en el ambiente laboral.

Este plan se hace indispensable para garantizar que los empleados obtengan las nuevas habilidades para abordar con éxito los retos y oportunidades nacientes dentro de la organización y que contengan las rutas claras y precisas para lograr el reskilling en un período puntual.

Selección de Métodos y Herramientas de Aprendizaje

La selección de métodos y herramientas para el reskilling se refiere a identificar, adoptar las estrategias de aprendizaje y recursos tecnológicos eficientes para instruir a los trabajadores en nuevas habilidades y competencias.

Estos métodos y herramientas se ejecutan en función de las necesidades específicas de formación identificadas en el plan de reskilling, así como las de prioridad de aprendizaje de los trabajadores y de las propias habilidades que se deben desarrollar de acuerdo al nuevo cargo a desempeñar. Entre ellas se pueden mencionar el aprendizaje interactivo, las que involucran los juegos educativos y simulaciones, mentorías y el uso de recursos como videos, los *podcasts* o animaciones (entre otras), con el ánimo específico de generar una mejor comprensión y retención del conocimiento.

Implementar un Plan de Aprendizaje

Un plan de aprendizaje de reskilling tiene como propósito principal suministrar o facilitar una hoja de ruta estructurada para instruir a los trabajadores en nuevas habilidades y competencias que requieren para adaptarse y tener el triunfo en un ambiente laboral tan competitivo.

Este plan tiene como objetivo abordar las brechas de habilidades identificadas y señaladas en la fuerza laboral y garantizar que los empleados adquieran las competencias imprescindibles para atender y solucionar los cambios tecnológicos, económicos y sociales que afectan a la institución.

Evaluación y Seguimiento Continuo

La evaluación y seguimiento continuo en un proceso de reskilling consiste en monitorear, de manera regular y sistemática, el progreso de cada uno de los participantes en el desarrollo de las nuevas habilidades y competencias obtenidas durante el proceso.
Estos dos pasos se encargan de asegurar que la fase de aprendizaje sea segura y positiva. Además, buscar identificar cuáles serán las zonas de mejora y establecer los ajustes necesarios -según sea el caso- para optimizar los resultados.

En este punto, cada individuo tiene distintas necesidades; por consiguiente, la evaluación y seguimiento deben establecerse de manera personalizada para que los resultados no presenten errores y afecten negativamente todo el proceso en ejecución.

Fase 3: Utilidad

La utilidad en el proceso de reskilling consiste en la capacidad de los trabajadores y la organización para lograr una posición inmejorable de eficiencia y efectividad en el desarrollo y provecho de nuevas habilidades y competencias.

Este aspecto es importante para asegurar que el tiempo, los medios y los trabajos invertidos en el reskilling generen resultados tangibles, claros y que ayuden al éxito general de la organización.

Sub-fase Adaptación al Cambio

La adaptación al cambio juega un papel importante en el proceso de reskilling, ya que involucra la capacidad de los trabajadores y la organización para ajustarse y atender de forma eficiente las nuevas habilidades, conocimientos y competencias que se estén obteniendo.

En el contexto del reskilling, la adaptación al cambio es primordial para respaldar el éxito del proceso y aumentar su efecto en la productividad personal y organizacional.

Conocimiento al Cambio

El conocimiento al cambio organizacional es un factor de relevancia, ya que influye en la capacidad de una organización para adaptarse y mejorar en un ambiente laboral en constante transformación. Esto explica la comprensión y aceptación por parte de los individuos de la organización de la necesidad y la ineludible reacción al cambio, así como la capacidad para participar y colaborar de forma auténtica y real a los procesos de cambio.

Es importante mencionar que, en esta etapa, lograr una comprensión a la necesidad de cambio, fomentar una participación activa y colaborativa, sobre todo con un compromiso serio, es una tarea muy ardua en la que prevalece la constancia y disciplina son fundamentales, pues sin esas variables no se alcanzan los objetivos deseados.

Identificación Emocional

La identificación emocional en un contexto laboral es primordial para comenzar relaciones positivas, avivar un clima de trabajo colaborativo y coadyuvar al bienestar emocional de los trabajadores.

Es importante señalar que, al practicar la empatía, la validación, la comunicación asertiva, el apoyo y la identificación emocional, las organizaciones pueden generar un ambiente laboral más saludable, inclusivo y motivador para sus trabajadores.

Si el individuo no es capaz de reconocer sus acciones negativas, difícilmente se puede alcanzar un bienestar y entorno positivo en el aspecto laboral. Es fundamental utilizar las acciones negativas como oportunidades que ayuden al crecimiento individual y profesional.

Plan de Implementación al Cambio

Un plan de implementación del cambio a nivel corporativo consiste en una estrategia específica con el fin de guiar a una organización mediante un proceso de introducción y aceptación exitosa de cambios imperantes en las operaciones, sistemas, procesos y cultura.

Este plan está conformado por etapas del proceso de cambio, desde la planificación inicial hasta la evaluación y el seguimiento continuo, y se focaliza en generar una transformación fluida y efectiva hacia un nuevo enfoque estratégico y sin dejar de lado los objetivos esperados.

Adopción y Acción al Cambio

La adopción y la acción al cambio son dos elementos cruciales en el proceso de implementación de cualquier cambio dentro de una organización.

La adopción se refiere a la aceptación y la disposición de los individuos y grupos dentro de la organización para proteger y participar activamente en el cambio propuesto.
La acción se refiere a la implementación real y verdadera de las actividades y acciones necesarias para llevar a cabo el cambio planificado.

Ambos aspectos son esenciales para el éxito del cambio organizacional, puesto que se necesita de una comunicación clara, un liderazgo eficiente, una participación activa y colaborativa de cada uno de los miembros y, por último, de una cultura organizacional altamente receptiva a los cambios.

Monitoreo Continuo del Progreso

El monitoreo continuo del progreso en el contexto de un proceso de reskilling es necesario para asegurar que los individuos estén adquiriendo las habilidades necesarias de forma efectiva y para realizar los ajustes necesarios, si el programa de formación lo requiere.

Es imprescindible hacer evaluaciones periódicas que incluyan el seguimiento del rendimiento de cada empleado y que, al mismo tiempo proporcionen una realimentación efectiva acerca de su visión y experiencia vivida con el programa. De esta manera se puede lograr un equilibrio adecuado de acuerdo con la información recaudada, medir el nivel de avance que han obtenido los empleados, y establecer los ajustes y mejoras de acuerdo con las necesidades de los miembros.

Integración del Cambio en la Cultura Organizacional

Esta etapa de la integración del cambio en la cultura organizacional es un proceso de mucha relevancia, ya que requiere de una visión estratégica y sistemática.

Al integrar la cultura organizacional actual, establecer visiblemente los valores y comportamientos deseados, liderar con el ejemplo, comunicar y participar de manera colaborativa, capacitar y desarrollar a los trabajadores, y reconocer y recompensar la conducta esperada, las organizaciones pueden fomentar una cultura que impulse la adaptabilidad, la innovación y el éxito en los períodos establecidos.

Fase 4: Resultados

Los resultados que se esperan obtener son muchos, entre los cuales se puede mencionar la mejora del desempeño individual, un aumento significativo en la producción, que se genere una mejor adaptabilidad flexibilidad en el entorno laboral, una disminución en las brechas de las habilidades, la retención del capital humano, un incremento sustancial en la innovación y creatividad y (por supuesto) la mejora de la competitividad. Todo ello con el propósito de que contribuya al éxito integra tecnológico de toda la comunidad organizacional.

Sub-fase Integración Global de la Tecnología

La integración global tecnológica en el proceso de reskilling se prevé para aumentar la efectividad y la eficiencia del aprendizaje y desarrollo de habilidades en un entorno laboral digitalizado y globalizado.

Al emplear las herramientas y recursos tecnológicos disponibles, las empresas pueden brindar experiencias de reskilling más flexibles, personalizadas y colaborativas que coadyuven a los individuos a mantenerse distintivos y competitivos en el mercado laboral actual.

A manera de explicación, en esta fase se necesita mucha paciencia y dedicación, ya que no es una tarea fácil lograr que el equipo de trabajo tome conciencia de los cambios tecnológicos a los que hay que enfrentar día tras día con el objetivo de hacer las tareas más eficientes y rápidas. Es importante establecer seminarios y talleres dinámicos donde se demuestren de manera fácil y amigable los beneficios de esta integración tecnológica para la sostenibilidad de la organización.

Evaluar Habilidades Actuales Tecnológicas del Personal

El propósito de evaluar las habilidades tecnológicas actuales del personal es identificar las brechas de habilidades que imperan y establecer las necesidades de reskilling o capacitación tecnológica.

Esta evaluación se hace necesaria para afirmar que los empleados estén provistos con las habilidades necesarias para afrontar los retos y aprovechar al máximo las oportunidades en un ambiente laboral tecnológico y cambiante.

Desarrollo e Implementación de Programas de Reskilling

El desarrollo e implementación de programas de reskilling se hace vital en el contexto actual, donde la tecnología progresa rápidamente y las necesidades del mercado laboral están en la búsqueda de actualizaciones constantes.

Hacer hincapié en que todo ello ayuda a aumentar la productividad, minimizar la resistencia al cambio, fomentar la innovación, y prepararse para nuevos retos, todo esto con un único propósito, el cual es convertir a la organización y a sus empleados en un futuro más prometedor, sostenible e inclusivo para alcanzar el éxito que se requiere en las siguientes décadas.

Evaluar el Impacto y Ajustes a los Programas de Reskilling

La evaluación del impacto y la realización de ajustes en los programas de reskilling son prácticas esenciales para garantizar que estos programas cumplan con su finalidad y propósito, y sean efectivos en el desarrollo de las habilidades necesarias para los empleados.

Utilizar indicadores de recursos humanos como eficacia, eficiencia, productividad del equipo, rendimiento cumplido o superado, clima organizacional y satisfacción de los miembros del equipo traen consigo un resultado fundamental: la convivencia en equipo, que no es más que el respeto mutuo como seres humanos dispuestos a aprender, desaprender y volver a aprender, pues la vida misma se trata de un constante cambio y adaptación, donde nada permanece estático.

Se vive en un mundo muy dinámico, donde lo que hoy se considera una verdad, mañana puede no serlo. Estar prestos a tener una mentalidad flexible, pero con un enfoque humanista, no es una tarea fácil en un entorno donde se establecen ideologías que son inclusivas. Se vive en un entorno urbano, donde es necesario mantenerse activo en la adquisición de conocimientos, innovando y creando de manera continua, ya que esto es lo que permitirá perdurar de manera sustentable en el tiempo.

Epílogo

Como reflexión final, cabe señalar que el especialista en recursos humanos debe comprender que el reskilling es una respuesta a la obsolescencia de habilidades técnicas, así como una reinvención de la fuerza laboral, pero también se concibe en este entorno como una redefinición de las carreras dentro del ámbito de la formación y el desarrollo de las competencias que debe tener cada colaborador. Este libro ha destacado cómo el reskilling es un proceso fundamental para mantener la relevancia a nivel profesional y un impulsor del crecimiento personal y organizacional.

Más allá de la capacitación y el desarrollo profesional, se trata de una mentalidad, una cultura y una práctica que se entrelazan con la identidad de las organizaciones modernas a las que apuntan. Si bien se ha enfatizado que las habilidades blandas como la creatividad, la empatía y la colaboración, son tan importantes como las habilidades técnicas en el actual mercado laboral, el desarrollo de los líderes y gestores en la promoción del reskilling dentro de las organizaciones crea un entorno que fomenta el aprendizaje continuo y la adaptabilidad. Hacerlo de esta forma beneficia a los empleados, mientras asegura la sostenibilidad y la competitividad de las empresas a largo plazo.

Las estrategias y programas de reskilling que cree cada organización pueden implementarse en diferentes contextos, porque se adaptan desde las pequeñas empresas hasta las grandes corporaciones, ya que se reconfiguran de acuerdo con el perfil de las necesidades de capacitación. Esta es una de las razones por las que se ha demostrado que, independientemente del tamaño de la organización, el reskilling es una inversión en el capital humano que genera retornos significativos a corto, mediano y largo plazo.

Sin embargo, y como contraparte, debe reflexionarse también acerca de los desafíos que enfrentan los individuos y las organizaciones al adoptar el reskilling, porque es común encontrarse con la resistencia al cambio, pero también con la falta de recursos por parte de las empresas, y allí debe intervenir el profesional que gestiona el talento para aportar soluciones creativas que permitan alcanzar consensos y la superaciones de los obstáculos que se presenten.

En este libro, como se ha visto, se ha introducido el modelo Mindful como solución alternativa y maleable a todo lo planteado anteriormente. Siendo una metodología eficaz para la administración del cambio, se proporciona una estructura robusta para enfrentar los desafíos del reskilling con consciencia y entendimiento real del entorno particular. Mediante sus etapas y subetapas, se ha examinado de manera práctica y sencilla cómo

este modelo puede orientar a las organizaciones en su proceso hacia la transformación y el crecimiento sostenido.

Mirando hacia el futuro, se puede vislumbrar que el reskilling seguirá siendo una parte integral de la evolución laboral que va en auge, pues a medida que emergen nuevas tecnologías y la globalización mantiene el ritmo de competencia, está viendo desde ahora que la capacidad de adaptarse y aprender será más valiosa que nunca, por lo que el llamado es a la acción. Es imperativo que cada profesional tome las riendas de su propio desarrollo, que las organizaciones se comprometan a apoyar el reskilling y que juntos construyan un futuro laboral resiliente y lleno de oportunidades, porque este no es el final, sino el comienzo de un compromiso continuo con el aprendizaje y la adaptación laboral, los cuales forman los pilares del éxito para el siglo XXI.

Referencias Bibliográficas

Amorós, E. (2013). *Propuesta de plan de mejora del clima laboral en las agencias de una entidad micro financieras ubicada en la ciudad de Chiclayo*. Observatorio de la Economía.

Aquino, J. & Hernández, G. (2022). Desarrollo de habilidades blandas como estrategia para la colocación laboral de los universitarios, *Revista Sinapsis,*(1),1-14.

Arce Burgoa, L.G. (2010). Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales, *Perspectivas,* (25), 191-201.

Arias González, J. (2021). Adaptabilidad a las tecnologías de la información, comunicación y procrastinación laboral en colaboradores del sector público en Arequipa. *Revista Científica UISRAEL, 8*(1), 77-89. doi.org/10.35290/rcui.v8n1.2021.348

AS Consultoría Integral. (2023). Desarrollo de habilidades para la empleabilidad: la clave en un mundo cambiante. https://goo.su/D8rYO

Bisquerra, R. (2012). Estudio de la fiabilidad y validez de la evaluación de 360º. http://www.rafaelbisquerra.com/es/

Blas, H. & Bacigalupe, M. (2007). Diversidad y procesos de aprendizaje. Adaptación en sociedades pluriculturales desde la perspectiva de la antropología cognitiva. *Revista de Ciencias Sociales (Cl)*, 18, 7-17.

Boxó, J., Aragón, J., Ruiz, L., Benito, O. & Rubio, M. (2013). Teoría del reconocimiento: aportaciones a la psicoterapia. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, *33*(117), 67-79. https://dx.doi.org/10.4321/S0211-57352013000100005

Cabanyes Truffino, J. (2010). Resiliencia: una aproximación al concepto. *Revista de Psiquiatría y Salud Mental*, 3(4), 145-151. https://doi.org/10.1016/j.rpsm.2010.09.003

Caicedo García, E. (2015). *La resolución de conflictos laborales: un verdadero desafío para el área de talento humano en las empresas*. [Tesis de Maestría]. Universidad Militar Nueva Granada.

Centro Europeo de Postgrado. (2022). ¿Qué es la transformación digital? En *CEUPE*, https://www.ceupe.pe/blog/que-es-la-transformacion-digital.html

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill.

Connor, K. M. & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18, 76-82. doi: 10.1002/da.10113.

Córdoba, E., Castillo, J. & Castillo, N. (2018), Creatividad e innovación: motores de desarrollo empresarial. *Lámpsakos*, 19, 55-65, DOI: http://dx.doi.org/10.21501/21454086.2663

De La Torre García, A. & Conde Vieitez, J. (2000). Tecnología, mercado laboral y empleo. *Phychosocial Intervention,*(9), 297-312.

Deloitte (2020). *Más allá del reskilling. Invirtiendo en resiliencia para futuros inciertos*. https://goo.su/fWjPO

Deloitte Insights (2018). *La evolución del trabajo. Nuevas realidades que enfrentan los líderes de hoy*. https://goo.su/H8bzfv

EmpresaActual.com (2022). Reskilling y Upskilling: cómo adaptarse a los nuevos tiempos. https://goo.su/BVg3UkQ

Empuls. (2021). Recompensas para los empleados. https://goo.su/zGfK

Escobedo, M. (2010). Comunicación eficaz. www.escobedogroup. com.

Espinar Álava, Estrella Magdalena & Vigueras Moreno, José Alberto. (2020). El aprendizaje experiencial y su impacto en la educación actual. *Revista Cubana de Educación Superior*, *39*(3), 1-14.

Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión, 2*(1), 65-90.

Font, L. (2023). Reskilling: la respuesta a la revolución laboral actual. En *LinkedIn*, https://goo.su/JEDDVxq

Fraga, S. (2014). La adaptabilidad organizacional: un aporte conceptual para las organizaciones contemporáneas. *Revista Española de Orientación Psicopedagógica, 25*(1), 18-136.

Galaz. A. (2010). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Mc Graw-Hill.

González García, W. D. & Vílchez Pirela, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión*, (51), 54-74. https://doi.org/10.14482/pege.50.658.155

Guzmán, O. (2020). La mentalidad del aprendizaje continuo: ¿La clave para el éxito laboral en esta nueva normalidad? En *LinkedIn,* https://goo.su/br4b

Ibarra Cisneros, M.A. & González Torres, L.A. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y administración*, (231), 33-52.

IBERONEX (2023). ¿Cuáles son los beneficios para la formación continua profesional? https://n9.cl/pnzf8

Illanes, P., Lund, S., Mourshed, M., Rutherford, S. & Tyreman, M. (22 enero del 2018). Cómo capacitar y re-calificar a los trabajadores en la era de la automatización. https://n9.cl/4cdv3c

Méndiz Pérez, J. (septiembre 2023). La evolución y digitalización del puesto de trabajo: Un viaje a través del tiempo y la tecnología. En *LinkedIn*, https://n9.cl/c9k3gw

Minian, I. & Martínez Monroy, A. (2018). El impacto de las nuevas tecnologías en el empleo en México. *Problemas del desarrollo*, 49(195), 27-53. https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2018.195.64001

Moore, P. (2020). Inteligencia artificial en el entorno laboral. Desafíos para los trabajadores. https://www.bbvaopenmind.com/articulos/inteligencia-artificial-en-entorno-laboral-desafios-para-trabajadores/

Muñoz Illanes, M. (2014). La importancia de las aptitudes socioemocionales. Revista Educar. https://n9.cl/v13u4

Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: una revisión literaria. *Eca Sinergía.* (11), 166-173.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2003). *Aprendizaje abierto y a distancia.* https://recursos.educoas.org/sites/default/files/130.pdf

Pacheco, M. & Álvarez E. (2022). LA evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. *Innova Research Journal,* (7) 51-71.

Paunesku, D., Walton, G. M., Romero, C., Smith, E. N., Yeager, D. S. & Dweck, C. S. (2015). Mind-set interventions are a scalable treatment for academic underachievement. *Psychological Science*, 26(6), 784–793. doi:10.1177/0956797615571017

Pérez –Vallejo, L.M., Vilariño –Corella, C.M. & Ronda –Pupo, G.A. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial XXXVII*(3), 286-294.

Piedrahita, D., Angulo, H. & López, H. (2013). Flexibilidad laboral, análisis conceptual y su incidencia en los países latinoamericanos, recientes debates. *Researchgate.* (18), 221-242.

Sánchez, E. (Octubre 2020). *Dime que habilidades necesitas y te diré quién eres.* Revista de la asociación para el progreso de la dirección APD, comunidad global de directivos. https://n9.cl/t05wg

SAP Insights (2021). ¿Qué es la transformación digital? https://www.sap.com/latinamerica/insights/what-is-digital-transformation.html

Villa Sánchez, A. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Revista Dialnet.* 77-103.

Villodres, M. (2015). *Gestión y resolución de conflictos: la mediación*. [Tesis de Grado]. Universitat de les Illes Balears.

Vygotsky, L. (1995). *Pensamiento y lenguaje*. Paidós.

Yeager, D & Dweck, C. (2012) Mindsets That Promote Resilience: When Students Believe That Personal Characteristics Can Be Developed, *Educational Psychologist*, 47(4), 302-314, DOI: 10.1080/00461520.2012.722805.

Yeager, D. S., Romero, C., Paunesku, D., Hulleman, C. S., Schneider, B., Hinojosa, C., ... & Trott, J. (2016). Using design thinking to improve psychological interventions: The case of the growth mindset during the transition to high school. *Journal of Educational Psychology*, 108(3), 374-391. doi: 10.1037/ed

EQUIPO DE TRABAJO:

ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMÁ, CRUSAM

RECURSOS HUMANOS

Seyna Almengor

Doctora en Gerencia. Profesora en la Universidad de Panamá en el área de especialidad. Gerencia de Recursos Humanos, desde el año 2013. Escritora de libros y artículos académicos- científicos con base al desarrollo del capital humano.

EDUP
Catálogo 1.0

EDITORIAL DIGITAL UP

https://editorialdigital.up.ac.pa/index.php/edup

ISBN: 978-9962-23-005-2