



Más allá del *reskilling**

Invirtiendo en resiliencia para futuros inciertos

LA RECONVERSIÓN O *RESKILLING* (DOTAR A UN TRABAJADOR DE NUEVAS HABILIDADES PARA HACER UN TRABAJO DIFERENTE) SIN UNA ESTRATEGIA PUEDE SER UN CAMINO SIN SALIDA. RENOVAR LAS HABILIDADES DE LOS COLABORADORES ES UNA NECESIDAD TÁCTICA, PERO LA RECONVERSIÓN NO ES UNA ESTRATEGIA SUFICIENTE POR SÍ MISMA. LA ESCASEZ DE HABILIDADES ES MUY GRANDE. LAS INVERSIONES SON DEMASIADO PEQUEÑAS. EL RITMO DEL CAMBIO ES DEMASIADO RÁPIDO, LO QUE VUELVE RÁPIDAMENTE OBSOLETOS INCLUSO AQUELLOS INTENTOS DE RECONVERSIÓN QUE HAN SIDO “EXITOSOS”. LO QUE SE REQUIERE ES UN ENFOQUE DE DESARROLLO DE LOS COLABORADORES QUE CONTEMPLA TANTO LA NATURALEZA DINÁMICA DE LOS TRABAJOS, COMO EL POTENCIAL, IGUALMENTE DINÁMICO, DE LAS PERSONAS PARA REINVENTARSE. PARA REALIZARLO DE MANERA EFECTIVA, LAS ORGANIZACIONES DEBEN FOCALIZARSE EN DESARROLLAR LA RESILIENCIA DE LOS COLABORADORES, TANTO PARA EL CORTO COMO EL LARGO PLAZO, DE FORMA TAL QUE LAS MISMAS PUEDAN AUMENTAR SU PROPIA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL ANTE EL CAMBIO CONSTANTE.

Impulsores actuales

Las organizaciones tienen dificultades para prosperar en un entorno en el que las habilidades cambian rápidamente. En nuestra encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano del 2020, el 53% de los encuestados indicó que entre el 50% y el 100% de su fuerza laboral necesitará cambiar sus habilidades y capacidades en los próximos tres años. No será tarea fácil para las organizaciones gestionar este ritmo de cambio explosivo de forma efectiva. Las organizaciones se enfrentan a un panorama empresarial con necesidades y habilidades en constante cambio, con mayores expectativas para responder a las necesidades de desarrollo de la fuerza laboral, y falta de visión e inversión para guiar la dirección hacia el futuro.

Hoy, las cualidades que los colaboradores —y las organizaciones— necesitan para sobrevivir y prosperar, son muy diferentes de las que necesitaban en el pasado. Un motivo de esto es que las economías están cambiando de una era de producción a una era de imaginación. En el pasado, el éxito empresarial dependía principalmente de la utilización de habilidades específicas para construir productos de manera

LA BRECHA DE PREPARACIÓN

El 74% de las organizaciones dice que capacitar a la fuerza laboral es importante o muy importante para su éxito en los próximos 12 a 18 meses, pero solo el 10% admite estar “muy listo” para abordar esta tendencia.

eficiente o entregar servicios a escala. Hoy en día, el éxito depende cada vez más de la innovación, el emprendedurismo y otras formas de creatividad que no se vinculan únicamente con habilidades, sino también con otras competencias que son más difíciles de cuantificar, tales como el pensamiento crítico, la inteligencia emocional y la colaboración.¹

En medio de esta presión por adaptar sus modelos de negocio para prosperar en la era de la imaginación, las organizaciones también se enfrentan a la presión de su fuerza laboral para mantener sus habilidades y capacidades actualizadas. El 73% de los encuestados identificó a las organizaciones como la entidad principalmente responsable del desarrollo de la fuerza laboral

* *Dotar a un trabajador de nuevas habilidades para hacer un trabajo diferente. Ej: un administrador que aprende a programar*

—superando así la responsabilidad de los propios colaboradores y también, con creces, la responsabilidad atribuida a las instituciones educativas, los gobiernos o asociaciones profesionales y los sindicatos (Figura 1). Debido a esta expectativa, se observa una creciente presión social sobre las organizaciones para abordar la empleabilidad a largo plazo — con el potencial de ocasionar una reacción negativa si se desvinculan colaboradores como consecuencia de la automatización de sus trabajos.

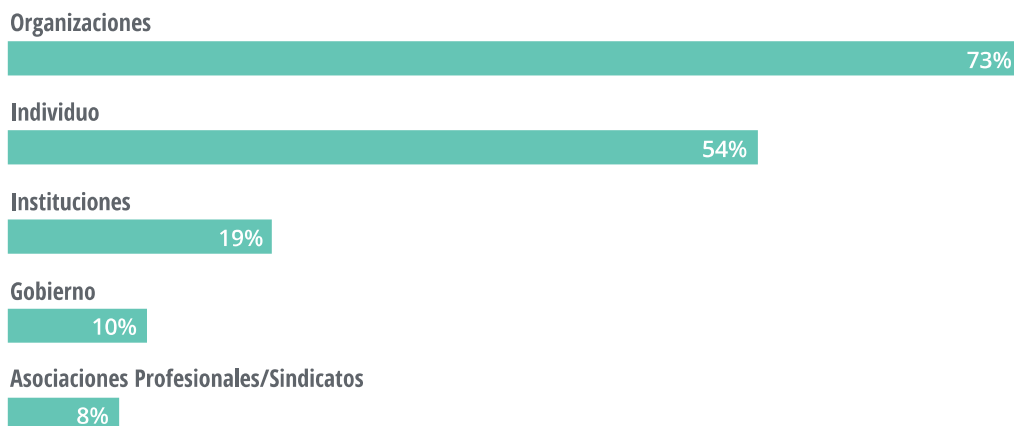
No obstante, a pesar de las expectativas de las organizaciones de hacer más para abordar la escasez de habilidades y capacidades, nuestra encuesta muestra que la mayoría de las organizaciones no cuentan con los insumos necesarios para comenzar. El 59% dice que necesita información adicional para comprender si su fuerza laboral se encuentra preparada para satisfacer las nuevas demandas, y el 38% indicó que identificar las necesidades y prioridades de capacitación de su fuerza laboral, es su mayor obstáculo para el desarrollo de su fuerza laboral. A medida que los trabajos se vuelven más dinámicos, el panorama de habilidades cambia drásticamente y presenta retos para definir las habilidades necesarias. No es sorprendente, que solo el 17% de los encuestados, considerara que su organización podría anticipar en gran medida las habilidades que necesitarán en tres años.



FIGURA 1

La mayoría de los encuestados identificó a las organizaciones como la entidad responsable del desarrollo de la fuerza laboral

¿Qué entidades de la sociedad considera que son las principales responsables del desarrollo de la fuerza laboral? (Seleccione hasta dos.)



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

PUNTO DE INFLEXIÓN

En el último año, la carrera por la reconversión de las habilidades se convirtió en el centro de atención, tanto como un imperativo de negocio, como una expectativa social. Organizaciones como Deloitte,³ Accenture,⁴ IBM,⁵ JPMorgan Chase,⁶ PricewaterhouseCoopers,⁷ and SAP⁸ anunciaron importantes inversiones en capacitación para sus colaboradores en el 2019.

Quizás el esfuerzo más publicitado, ha sido el compromiso de Amazon de invertir US\$ 700 millones para la re-capacitación o *upskilling** de 100.000 de sus trabajadores estadounidenses para el 2025. El programa refleja el compromiso continuo de Amazon por desarrollar la resiliencia en su fuerza laboral a través de una variedad de iniciativas que ofrecen oportunidades para los diferentes segmentos de la fuerza laboral, grupos técnicos y comunidades. Algunos de estos programas, incluidos el Amazon Technical Academy, Associate2Tech y Machine Learning University, tienen como objetivo el desarrollo de habilidades técnicas para trabajos demandados, lo que ayuda a mantener a los colaboradores actualizados tanto en la teoría como en la aplicación de las tecnologías emergentes. A su vez, Amazon también está ayudando a los colaboradores a encontrar roles adyacentes o relacionados en el entorno de sus comunidades. La organización ofrece un programa prepago de instrucción, Career Choice, que apoya a los colaboradores de los centros de logística, que quieren desempeñarse en trabajos de alta demanda. Desde 2012, 25.000 trabajadores han utilizado este programa para comenzar nuevas carreras en mecánica de aeronaves, diseño asistido por computadoras, tecnologías de máquinas o herramientas, tecnologías de laboratorio médico, enfermería y otros campos. Los colaboradores de Amazon que participan del programa, son recompensados con un aumento salarial inmediato y obtienen beneficios a largo plazo tanto en ganancias como en movilidad profesional. El programa Career Choice también está contribuyendo con el ecosistema más amplio, al incorporar nuevas carreras profesionales y desarrollar proyectos de talento para los roles en demanda, lo que deriva en un mayor crecimiento de los negocios locales, mayores ingresos en los hogares y un salario promedio más alto en las comunidades locales.⁹

Incluso si las organizaciones adquieren la información necesaria para comprender mejor las prioridades de desarrollo de su fuerza laboral, nuestra encuesta muestra que muchas organizaciones enfrentarán otro obstáculo: la dificultad de contar con la inversión necesaria. Mientras que el 84% de los encuestados estuvo de acuerdo en que la reinversión continua de la fuerza laboral a través del aprendizaje permanente es importante o muy importante para sus estrategias de desarrollo, solo el 16% espera que su organización realice un aumento significativo de la inversión en esta área durante los próximos tres años. De hecho, el 68% de los encuestados indicó que actualmente las inversiones en capacitaciones vinculadas con la Inteligencia Artificial (IA) son moderadas o nulas, a pesar de que esta es una de las áreas que requiere mayor capacitación. Y el 32% de nuestros encuestados, identificó la falta de inversión como la mayor barrera para el desarrollo de la fuerza laboral en su organización.

Teniendo en cuenta estos datos, dado que la mayoría de nuestros encuestados —el 75%— espera que la fuente para la obtención de nuevas habilidades y capacidades de su fuerza laboral sea la capacitación, parece improbable que esto ocurra.

Nuestra perspectiva para el 2020

¿Cómo pueden las organizaciones encontrar una manera de transitar en este entorno empresarial y de habilidades rápidamente cambiantes? Sugerimos un enfoque que contemple el desarrollo de la fuerza laboral como una estrategia para desarrollar la resiliencia organizacional y la de los colaboradores — equipando a los colaboradores y, por lo tanto, a la organización, con las herramientas y estrategias para adaptarse a futuros inciertos, así como de reconvertirlos para las necesidades a corto plazo.

* *Aprender nuevas habilidades para mejorar/ampliar el rol actual*

LA RECONVERSIÓN O *RESKILLING* A TRAVÉS DE LOS AÑOS EN LAS TENDENCIAS GLOBALES DE CAPITAL HUMANO

Nuestras recomendaciones a principios de esta década para que las organizaciones se centraran en el desarrollo del talento, han evolucionado hasta convertirse en un verdadero imperativo para aquellos negocios que esperan sobrevivir en una era de disrupciones constantes. En el 2013, escribimos sobre cómo el péndulo de la gestión del talento se balanceaba desde el reclutamiento hacia el desarrollo. En nuestro capítulo “[La guerra por el desarrollo del talento](#)” describimos cómo la escasez global de talento, el aumento en los costos de rotación y el deseo de los colaboradores de un desarrollo constante y a largo plazo, ponía el foco de atención en cómo las organizaciones diseñaban sus redes de talento, planificaban el desarrollo de la fuerza laboral, y desarrollaban tanto líderes como programmas de aprendizaje. Para el 2014, la capacidad de la fuerza laboral se estaba convirtiendo en un problema cada vez más crítico, el 75% de los encuestados calificaba el tema como urgente o importante, pero solo el 15% creía estar listos para abordarlo. En “[La búsqueda de capacidades en la fuerza laboral](#)”, hicimos énfasis en la necesidad de que las organizaciones contaran con sólidos y desarrollados esfuerzos globales para examinar las potenciales brechas de habilidades en todos los niveles y, a partir de ello, desarrollar las capacidades de la fuerza laboral, utilizando un proceso sistemático y continuo en lugar una única instancia anual. Reafirmamos este tema en nuestros informes de 2015 y 2016, que se centraron en el aprendizaje como un impulsor clave para que las organizaciones obtuvieran las habilidades que tanto requerían. Para el 2017, estaba surgiendo una tendencia que definiría la reconversión al final de la década: la disminución en la vigencia de las habilidades. En “[Carrera y aprendizaje: en tiempo real, todo el tiempo](#)”, escribimos que “el concepto de carrera está siendo transformado desde su base”, debido al aumento simultáneo de la duración de las carreras y a la disminución de la vida media de las habilidades. Esta dicotomía entre la duración de las carreras y la naturaleza dinámica y cambiante de los trabajos ha seguido agudizándose, lo que nos conduce a formular la pregunta crítica de este año: ¿Cómo pueden las organizaciones aumentar su propia resiliencia y la resiliencia de sus colaboradores frente a cambios constantes?

Desde la perspectiva de la resiliencia, la reinención cambia de algo que podría amenazar la seguridad de los colaboradores, a lo que precisamente la define: los colaboradores que pueden renovar constantemente sus habilidades y aprender otras nuevas, son los que serán más capaces de encontrar trabajo en el mercado tan cambiante de hoy en día.

Invertir en la reinención de los trabajadores puede parecer riesgoso para los líderes de la organización que se preocupan de que aquellos colaboradores que se hayan reconvertido descubrirán nuevas oportunidades fuera de la organización, pero no necesariamente es lo que sucede. Una empresa social efectiva, reconoce que la clave del éxito es la capacidad de la fuerza laboral disponible y su atractivo para los nuevos y ex colaboradores de todo el ecosistema, interno y externo. Una organización que ayuda a sus colaboradores a volverse más resilientes se convierte en un empleador atractivo- uno que se encuentra bien posicionado para competir tanto por el talento que tiene dentro de su organización, como por el nuevo.

En la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de este año, identificamos cinco áreas en las que las organizaciones pueden desafiar su pensamiento para desarrollar resiliencia (figura 2). Este cambio refleja cómo las organizaciones podrían estar identificando aquello que sus colaboradores deberían estar aprendiendo (fomentando sus capacidades y comprometiéndose en anticipar problemas inciertos y futuros, cómo deberían estar aprendiéndolo (en el flujo del trabajo y motivados por recompensas), y dónde deberían estar apuntando para aplicar lo que aprenden (oportunidades futuras tanto dentro como fuera de la organización).



FIGURA 2

Cinco cambios que pueden ayudar a una organización a construir resiliencia

De	Hacia	La encuesta indica...	Nuestra perspectiva
Desarrollar habilidades	Fomentar primero las capacidades y luego las habilidades	Nuestros encuestados tienen opiniones divididas en esta temática ya que el 48% indica que su estrategia de fuerza laboral se basa en la contratación de personas con las habilidades técnicas requeridas para el trabajo de hoy, y el 52% dice que su estrategia es contratar a excelentes aprendices que puedan desarrollarse para cumplir múltiples posiciones y futuras necesidades.	En un entorno de disrupción constante, un enfoque en las capacidades brinda a las organizaciones una mayor flexibilidad para satisfacer las necesidades tanto actuales como futuras. Con el tiempo, las capacidades ayudarán a las personas a desarrollar continuamente las habilidades que requieren para mantenerse relevantes, ayudando a las organizaciones a continuar con el desarrollo de la fuerza laboral que requieren. Un enfoque en las capacidades es cada vez más importante, a medida que la tecnología evidencia la posibilidad de realizar un trabajo asociado con habilidades técnicas.
Desarrollar habilidades específicas en la fuerza laboral para satisfacer las necesidades a corto plazo.	Aprovechar la “pasión del explorador” en los colaboradores para involucrarlos en la resolución de problemas imprevistos y futuros.	Nuestra encuesta destaca claramente el deseo de los trabajadores de aprender y crecer. El 54% de nuestros encuestados considera que las personas son responsables de su propio desarrollo laboral. Las organizaciones reconocen que la falta de interés en la fuerza laboral no es una barrera para su desarrollo. De hecho, la falta de interés en la fuerza laboral fue la barrera menos citada, solo el 19% la identificó como un problema.	Las organizaciones deberían estar motivadas por estudios que demuestran que la fuerza laboral a menudo es mucho más adaptable de lo que los líderes creen y, en muchos casos, identifica fuerzas disruptivas antes que los líderes senior lo hagan. Al explorar nuevos ámbitos y aprender de otras personas, tanto de dentro como de fuera de la organización, los colaboradores pueden identificar brechas y reinventarse a sí mismos para cerrarlas- reduciendo así la necesidad de mandatos de arriba hacia abajo en la organización.
Centrarse en la capacitación formal y los métodos de educación tradicionales.	Apoyar el aprendizaje en el flujo de trabajo.	En el reporte de Tendencias Globales de Capital Humano del año pasado, ubicamos al aprendizaje como el desafío que obtuvo mayor puntuación en las organizaciones. Este año, continúa siendo una gran preocupación, con un 92% que afirma que su organización priorizará el aprendizaje en los próximos 3 a 5 años, pero solo un 61% que dice sentirse listo para enfrentar los desafíos asociados. Creemos que esta brecha puede atribuirse en gran medida a la incapacidad de muchas organizaciones para identificar y abordar las necesidades precisas de sus colaboradores en tiempo y forma.	La investigación muestra que el aprendizaje a través de la experiencia produce mejores resultados en comparación con el método tradicional en el aula. Las organizaciones deben esforzarse por proporcionar a los colaboradores guía e información durante el propio flujo de su trabajo, buscando oportunidades para ayudar a los colaboradores a aprender a través de la experiencia.
Recompensas basadas en el resultado del trabajo.	Recompensas basadas en el desarrollo de capacidades.	Las inversiones y recompensas enfocadas en el desarrollo de la fuerza laboral, generalmente no están estructuradas para apoyar objetivos organizacionales a largo plazo. Sólo el 45% de los encuestados indicaron que sus organizaciones recompensan a los trabajadores por desarrollar habilidades y capacidades. Aún menos, el 39% recompensa a los líderes por desarrollar habilidades y capacidades en sus equipos.	Dada la importancia de la reinversión continua en la estrategia del negocio, las organizaciones deben crear incentivos que motiven a las personas a aprender, adaptarse y mejorar continuamente, tanto a nivel individual como a nivel de equipo.

FIGURA 2

Cinco cambios que pueden ayudar a una organización a construir resiliencia

De	Hacia	La encuesta indica ...	Nuestra perspectiva
Preparación de la fuerza laboral con un enfoque interno.	Preparar a la fuerza laboral contemplando tanto el beneficio derivado a la organización, como a la sociedad.	46% de nuestros encuestados está de acuerdo en que el propósito de la organización se está expandiendo ampliamente para incluir a todos los grupos de interés, incluidas las comunidades a las que la organización sirve, como a la sociedad en general.	Las organizaciones más efectivas emplearán un enfoque para el desarrollo de capacidades de la fuerza laboral que considere no sólo las necesidades de su negocio, sino también las necesidades de sus colaboradores, clientes y comunidades en las que operan. Esto será especialmente importante a medida que la composición de la fuerza laboral continúe cambiando y las organizaciones necesiten ampararse aún más en su ecosistema más amplio.

Fuentes: Joseph B. Fuller et al., “Your workforce is more adaptable than you think,” Harvard Business Review, Mayo-Junio 2019: pp. 118–26; Caitlin Anderson, “New research shows students learn better when interacting with classmates,” Minnesota Daily, Noviembre 14, 2018; John G. Richardson, “Learning best through experience,” Journal of Extension 32, no. 2 (Agosto 1994); John Hagel, John Seely Brown, and Maggie Wooll, “Skills change, but capabilities endure,” Deloitte Insights, Agosto 30, 2019.

Aprendiendo a través del ejemplo

Si bien no todas las organizaciones pueden utilizar estas cinco tácticas a la vez, algunas ya han comenzado el camino hacia el desarrollo de la resiliencia, distinguiéndose como líderes en una o más áreas.

Algunas organizaciones están cambiando su enfoque, desde el desarrollo de habilidades a primar el desarrollo de capacidades. La compañía farmacéutica latinoamericana Megalabs, por ejemplo, ofrece a sus colaboradores la oportunidad de participar en su Academia de Liderazgo, para desarrollar capacidades centradas en el futuro, tales como toma de riesgo e innovación, apoyando a sus líderes en su preparación, agilidad y capacidad de respuesta para el futuro del trabajo.¹⁰ En otro ejemplo, el Banco Santander llevó a cabo un sólido proceso de planificación estratégica de la fuerza laboral para identificar las habilidades que necesitará el banco en el año 2025. Para ello, se requirió visualizar futuras funciones y tareas, identificar las habilidades necesarias para ejecutar esas funciones y cuantificar la demanda futura de cada conjunto de habilidades mediante el análisis de las tendencias de negocio y de talento esperadas (como el crecimiento del negocio digital y el impacto de las tecnologías de IA). Este proceso reveló que la fuerza laboral de Santander tenía fuertes habilidades técnicas que serían requeridas para satisfacer la

demanda futura, pero necesitaba centrarse en desarrollar capacidades tales como la comunicación, el intercambio de conocimientos y la resiliencia. A lo largo de este proceso, la participación y colaboración de la C-suite como líder del proyecto fue clave para su éxito, asegurando la alineación con las necesidades críticas del negocio. El banco lanzó un plan de capacitación para fomentar y potenciar las habilidades requeridas y las capacidades críticas; y ha activado palancas estratégicas en RRHH para cerrar estas brechas (movilidad, fuerza laboral alternativa y formas de trabajo). La expectativa es que, al fomentar estas capacidades, no solo se preparará a su fuerza laboral para brindar un mejor servicio a sus clientes, sino que también se transformará la cultura y las formas de trabajar de la organización.¹¹

American Water está lanzando un programa de liderazgo para desarrollar capacidades esenciales para el líder en la “era de la disrupción”, tales como innovar, resolver problemas y aprovechar la diversidad de pensamiento e ideas. Durante el programa, los participantes tienen el desafío de identificar problemas y, por medio de la colaboración, desarrollar soluciones y abordar los desafíos que enfrentan en sus trabajos día a día. Hasta ahora, los colaboradores han estado muy comprometidos con el programa, han creado varias ideas innovadoras y han propuesto posibles mejoras en el trabajo.¹²

Otras organizaciones están utilizando el aprendizaje experimental para ayudar a sus colaboradores a aprender en el flujo del trabajo. Una compañía petroquímica global, es uno de esos ejemplos. Desarrolló un repositorio intenso para ayudar a identificar y desarrollar las habilidades de los trabajadores, que antes eran invisibles para la organización. El repositorio conecta a los empleados con proyectos de toda la empresa, lo que les permite dedicar una parte de su tiempo a nuevas actividades para continuar desarrollando sus actuales habilidades o desarrollar nuevas habilidades en otras áreas de interés. Las valoraciones iniciales de los colaboradores que formaron parte del proyecto piloto han sido muy positivas, especialmente las de aquellos colaboradores más antiguos que buscaban variedad en su trabajo diario.¹³

Las organizaciones pueden recompensar a los colaboradores por desarrollar capacidades de múltiples formas. Algunas, por ejemplo, están trabajando con compañías como Guild Education, para ofrecer a los colaboradores opciones pagas para obtener títulos, certificados y recibir créditos académicos por la capacitación recibida en el trabajo. Guild Education conecta a los empleadores con una red de instituciones educativas para permitir que los colaboradores que participen en capacitaciones, generen créditos para obtener certificaciones profesionales de universidades acreditadas, sin fines de lucro. Esto permite a los colaboradores que reciben capacitación, tener más éxito en sus trabajos actuales y, al mismo tiempo, los ayuda a obtener una certificación reconocida a nivel nacional que pueden utilizar en cualquier lugar. En un año, 6.000 colaboradores de Walmart lograron un total de créditos universitarios valorados en US\$ 17,5 millones, mientras pagaban apenas un poco más de US \$ 500.000.¹⁴ Guild menciona un retorno de la inversión de US\$ 2,44 por cada dólar estadounidense gastado:¹⁵ En Chipotle, los colaboradores que participan en el programa de beneficios educativos de Guild, tienen una tasa de retención 90% más alta y tienen más probabilidades de ser promovidos.¹⁶

Finalmente, dos organizaciones ofrecen ejemplos de cómo los líderes pueden cambiar el enfoque de capacitación; de un enfoque interno, a uno externo y ecosistémico. Por ejemplo, la compañía minorista estadounidense, Lowe's, tiene como objetivo aportar al ecosistema más amplio a través de su programa de capacitación. Con el creciente déficit de profesionales especializados en su negocio, Lowe's ofrece oportunidades para que sus colaboradores de atención al cliente inicien carreras en carpintería, plomería, electricidad, HVAC o reparación de electrodomésticos.

Este programa proporciona fondos por adelantado para la certificación de habilidades, coaching académico y apoyo, así como posicionamiento en la red de contratistas a nivel nacional de Lowe's.¹⁷ Y en otro ejemplo, el banco canadiense RBC está trabajando para desarrollar las habilidades de su empresa, comunidad y sociedad. Después de un estudio que descubrió que 4 millones de canadienses proyectados para ingresar a la fuerza laboral en la próxima década no contaban con las habilidades y capacidades adecuadas para las carreras en demanda, RBC creó una herramienta llamada "Upskill" que identifica las habilidades relevantes para una persona joven durante su carrera, lo guía hacia opciones profesionales y ofrece orientación personalizada que integra datos sobre la demanda de trabajo, la proyección de crecimiento, los impactos de la automatización y el potencial de ingresos.

Mirando hacia adelante

Creemos que las organizaciones pueden verse perjudicadas por el enfoque demasiado limitado que actualmente predomina en la reconversión o *reskilling* y que consiste en gran medida en tratar de identificar con precisión las necesidades de habilidades actuales, implementar programas de capacitación para adaptarse a ellas y luego volver a hacerlo una vez que cambian las necesidades de la organización. Por el contrario, un sistema que invierte no solo en las necesidades de habilidades a corto plazo de los colaboradores, sino también en su capacidad de resiliencia a largo plazo desarrollando sus capacidades como parte del trabajo y promoviendo una relación dinámica con el ecosistema más amplio, puede, a su vez, ayudar a construir una organización resiliente a largo plazo. En un mundo donde la única constante es el cambio, apoyar a los colaboradores a reinventarse a sí mismos, ofrece a las organizaciones una vía de desarrollo sostenible si su propósito es equipar a su fuerza laboral para hacer el trabajo de hoy y del futuro.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Carly Ackerman, Franz Gilbert, Michael Griffiths, John Hagel, Julie Hiipakka, Amir Rahnema, Bernard van der Vyver, y Maggie Wooll** por su contribución en este capítulo

Referencias

1. John Hagel, John Seely Brown, and Maggie Wooll, "Skills change, but capabilities endure," Deloitte Insights, Agosto 30, 2019.
2. Lauren Weber, "Why companies are failing at reskilling," Wall Street Journal, Abril 19, 2019.
3. Joe Williams, "How Deloitte is spending \$2 billion to train 4,000 workers on the hottest tech jobs of 2020," Business Insider, Enero 10, 2020.
4. Lauren Weber, "Accenture retrains its workers as technology upends their jobs," Wall Street Journal, Junio 23, 2019.
5. Morning Future, "IBM's reskilling: 'That's how you protect people's employability,'" Julio 23, 2018.
6. JPMorgan Chase, "JPMorgan Chase makes \$350 million global investment in the future of work," press release, Marzo 18, 2019.
7. Richard Feloni, "'If you opt in, we will not leave you behind'—PwC's global chairman announces a \$3 billion investment in job training," Business Insider, Setiembre 30, 2019.
8. Peter Gumbel and Angelika Reich, "Building the workforce of tomorrow, today," McKinsey Quarterly, Noviembre 2018.
9. Amazon, "Amazon pledges to upskill 100,000 U.S. employees for in-demand jobs by 2025," press release, Julio 11, 2019; Ardine Williams (vice president, workforce development, Amazon), interview with the authors, Febrero 5, 2020.
10. Conversaciones con ejecutivos de Megalabs por parte de colegas de los autores.
11. Conversaciones con ejecutivos de Banco Santander por parte de colegas de los autores.
12. Conversaciones con ejecutivos de American Waters por parte de colegas de los autores.
13. Conversaciones con ejecutivos de la empresa por parte de colegas de los autores.
14. Conversaciones con ejecutivos de Guild por parte de colegas de los autores.
15. Ibid.
16. Ibid.
17. Lowe's, "Trades programs," ultimo acceso Marzo 13, 2020.

