

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



ARTÍCULO

LA REVOLUCIÓN DEL *RESKILLING*

Madrid, 16 de febrero de 2022

Vivimos en la cuarta revolución industrial. Según el fundador del Foro Económico Mundial, Klaus Schwab, esta no se define solamente por un conjunto de tecnologías emergentes como el *big data*, la inteligencia artificial o el internet de las cosas, sino por la transición hacia nuevos sistemas construidos sobre las infraestructuras de las anteriores revoluciones. Eso está haciendo que la velocidad del cambio, su alcance y su impacto no tengan precedentes en la historia de la civilización. Y eso, a su vez, está modificando nuestra forma de vivir, trabajar y relacionarnos. Pero nada de esto sería posible si no hubiera habido una primera revolución industrial entre 1760 y 1830, con la introducción de las máquinas en la cadena de montaje. O una segunda, a mediados del siglo XIX, que con la electricidad hizo posible la manufactura en masa. Finalmente, ya avanzado el siglo XX, la tercera permitió, gracias a las tecnologías de la información y la comunicación, la llamada globalización.

Hace tiempo que las revoluciones no se dan solo en las instituciones políticas. Hemos pasado de estudiar la revolución francesa o la de los claveles a las de carácter empresarial. Acabamos de citar las revoluciones en la economía, pero este artículo defiende que, en la medida en que se alineen ambos procesos, la política y la economía, estaremos ante otra revolución: la del *reskilling*. La Real Academia de la Lengua define “revolución” como un cambio rápido y profundo. ¿Acaso no será revolucionario que 100 millones de personas encuentren en los próximos años un mejor modo de vivir a través del empleo, desafiando un destino de pobreza?

El teléfono tardó 75 años en alcanzar un centenar de millones de usuarios. Para que el móvil consiguiera esos guarismos apenas hicieron falta 16 años. Internet logró esos usuarios en siete años y Facebook solamente precisó de cuatro. Instagram lo hizo en dos, pero la aplicación de videos TikTok lo ha hecho posible en solo uno. Esa rapidez para crecer tiene otra cara menos amable: la increíble velocidad a la que también se desaparece. De las cinco primeras empresas del mundo en 2005, hoy solo una sigue en la lista. En 1964 el promedio de vida de las empresas del índice S&P500 era de 33 años, hoy es de 22 años. Y, si nada cambia, está previsto que en el 2027 sea de 12 años.

“¿Acaso no será revolucionario que 100 millones de personas encuentren en los próximos años un mejor modo de vivir a través del empleo, desafiando un destino de pobreza?”





Con su teoría de la evolución, Charles Darwin demostró que solo sobreviven los animales más dotados para afrontar el complicado día a día. La época tecnológica que nos ha tocado vivir está tristemente protagonizada no solo por el cierre de empresas sino también por la destrucción de empleos y, lo que es peor, por la dificultad para crear nuevos puestos de trabajo. Mientras no asumamos que el mercado laboral, como las especies de Darwin, está en plena evolución, no conseguiremos solucionar el problema de nuestro siglo. No es una afirmación exagerada: McKinsey considera que 100 millones las personas perderán su empleo fruto de la digitalización de tareas laborales.

A causa de la disruptión tecnológica, la economía está viviendo el proceso de cambios más profundo y rápido de la historia reciente. Eso ha supuesto que los empleos estén transformándose vertiginosamente. Miles de trabajos que desaparecen, nuevas relaciones laborales, nuevas profesiones, cientos de oficios amortizados, nuevos nichos de empleo, nuevas capacitaciones, necesidades inéditas que hacen que la oferta y la demanda en el mercado laboral no casen. Convivimos con alarmantes tasas de desempleo, pero al mismo tiempo las vacantes y las deserciones no dejan de crecer.

La pandemia no ha hecho más que acelerar un proceso en el mercado laboral que estará protagonizado por la recualificación o reciclaje, conocida como *reskilling* y *upskilling* en su terminología anglosajona. No es opinable: sin formación a lo largo de la vida no habrá espacio en el mercado de trabajo.

Estudios del Foro de Davos defienden que la mitad de los empleados tendrán que reciclar antes de 2030 y que eso les supondrá de media seis meses de estudio. CoDir' 21 es una reciente encuesta internacional a directivos promovida por la prestigiosa firma Alexander Hughes, cuyo resumen es que el 80 % de los comités de dirección de las compañías líderes ha de mejorar en capacidades, organización y funcionamiento.

Según los consejeros delegados de las grandes empresas, la cultura sólida, las habilidades digitales, la innovación estratégica, la visión compartida y el desarrollo sostenido son los aspectos que han de reforzarse en la plantilla. Llámese como quiera, *upskilling* o *reskilling*. El primero pretende enseñar a un directivo nuevas competencias para optimizar su desempeño; el segundo, entendido como reciclaje profesional, aspira a formar a un empleado para adaptarlo a un nuevo puesto en la empresa. Lo importante es saber que se necesitarán trabajadores más especializados -*upskilling*- y empleados más versátiles -*reskilling*- . Una fuerza laboral que en el primer supuesto crezca verticalmente y en el segundo, horizontalmente. Ambos conceptos tienen en común que luchan contra la brecha digital en el seno de la empresa y la hacen más competitiva; mejoran los procesos de selección y, en consecuencia, los períodos de adaptación; ayudan a fidelizar y a retener el talento.

Los analistas de McKinsey Global Institute han anunciado que, en España, a lo largo de la próxima década, corren peligro de ser desplazados cinco millones de empleos. Ello

se debe a distintos factores, entre los que destaca la automatización. Lo preocupante es que este informe ha revisado al alza anteriores estimaciones: antes de la COVID-19 se estimaba que en España podrían desaparecer para 2030 alrededor de 4,1 millones de empleos. La pandemia ha apretado la soga.

Hoy, de facto, la tecnología permite automatizar el 50 % de las actividades de la población laboral. Así lo dice Alejandro Beltrán, responsable en España de McKinsey. La reducción de costes por la automatización está generando incrementos de productividad muy relevantes que, para un país como España, son clave para acercarnos al PIB per cápita de los países de referencia en Europa. Pero al mismo tiempo es una espada de Damocles para los trabajadores españoles. Los autores del estudio "El futuro del trabajo después de la COVID-19" calculan que en España alrededor de 1,6 millones de trabajadores se verán empujados antes de 2030 a cambiar de ocupación, incluyendo 1,4 millones obligados a un cambio total de ocupación y categoría. El estudio proyecta que, en los percentiles salariales más altos, se crearán alrededor de medio millón de nuevos empleos para 2030, mientras que se destruirán unos 700 000 empleos en niveles salariales intermedios y otros 100 000 puestos de trabajo en los percentiles salariales más bajos. Las conclusiones son claras: los trabajadores más afectados por la obligación de cambiar de ocupación serán los empleados con salarios bajos y medios, que deberán tratar de acceder a empleos con salarios más altos, para lo que tendrán que adquirir nuevas competencias y especialidades.

Al mismo tiempo, para los 5 millones de españoles que han de cambiar de trabajo (100 millones de personas en todo el mundo) se abre una oportunidad: por cada empleo digital que se genera, entre dos y cuatro nuevos puestos de trabajo surgen como consecuencia. Esto tampoco es noticia, la novedad es que la pandemia lo ha acelerado para bien y para mal. Porque está en nuestra mano cualificarnos para ello, pero al mismo tiempo si nos retrasamos o no lo hacemos, estaremos abocados a la pobreza.

Las capacidades que van a ser más demandadas serán las llamadas cognitivas superiores, la resolución de problemas complejos y las habilidades sociales y emocionales. Otra serie de habilidades serán menos demandadas, como las cognitivas básicas, relativas a todo lo manual y con componente físico. Al mismo tiempo, suele ignorarse que el 30 % de la demanda laboral en España no se satisface porque no hay trabajadores cualificados en el mercado. Un contrasentido en un país como el nuestro, en el que cerca de uno de cada dos jóvenes está en paro. Solo cabe una solución ante este panorama: la educación. Formarse para actualizarse y adquirir nuevas habilidades (*reskilling*) o mejorar sustancialmente las que se tienen (*upskilling*). La pobreza en España estará vinculada más que nunca a la falta de formación para el empleo.

"Por cada empleo digital que se genera, entre dos y cuatro nuevos puestos de trabajo surgen como consecuencia"

Pero no conviene lamentarse, sino recordar lo que el World Economic Forum ha afirmado respecto a España y la necesidad de reciclar a miles de personas: ha tasado en un aumento del PIB español de 6,7 % de aquí al 2030 y una nada despreciable cifra de 230 000 nuevos trabajos si se mejorasen las competencias digitales. Tres son las fases, para McKinsey, que han de seguir las empresas en este desempeño. En primer lugar, comparar la oferta actual de capacidades de la empresa con la demanda de esas capacidades. La segunda pasa por diseñar una estrategia de habilidades para cerrar las brechas, con altas y bajas en las plantillas y el diseño de un sistema corporativo de aprendizaje. Por último, la puesta en marcha de centros de formación con programas en ámbitos

como la digitalización, los nuevos sistemas de gestión y las habilidades blandas vinculadas a la ESG, la comunicación y la empatía. Las empresas que siguen este esquema consiguen una probabilidad de casi el cien por cien de tener una transformación de habilidades exitosa.

De poco servirá todo lo comentado hasta ahora si no se orquesta este cambio empresarial con un cambio del marco público en el que se desenvuelve el trabajo, por ejemplo, en España. Con el objetivo de que el reciclaje afecte al mayor número posible de trabajadores, el catedrático Iñigo Sagardoy apuesta por la institucionalización de los mecanismos de flexiseguridad para poder utilizar vías distintas al despido en situaciones de crisis, al tiempo que existe una necesaria protección social para los trabajadores, siguiendo el modelo de los ERTEs de la reforma laboral de 2010 y 2012. Simultáneamente, propone innovaciones en la contratación con fórmulas inspiradas en la "mochila austriaca", así como el refuerzo de políticas activas de empleo y de formación frente a la normativa laboral actual, que ha dado los resultados analizados en este texto.

Esta revolución atañe a todas las edades. En un reciente seminario, Oscar Arce, hoy flamante director de estudios del Banco Central Europeo, daba algunos datos para reflexionar. Los trabajadores españoles mayores de 55 años dedican menos horas a su formación que sus pares europeos. Al mismo tiempo, el porcentaje de españoles de esa edad que reciben formación no reglada es el más bajo comparado con cualquier otra cohorte nacional. Son datos de Eurostat y del INE. Y son un contrasentido, puesto que debería ser justo lo contrario, al ser los que más riesgo tienen de obsolescencia, aunque sea solo por los años que han pasado desde su educación formal.



Pero las cohortes catalogadas como *millennials* o zeta, por su edad menor de 40 años, no quedan fuera de esta involución. Estados Unidos vive "La Gran Renuncia", con más de 40 millones de personas, en su mayoría en esa franja de edad, que han decidido dejar voluntariamente su trabajo desde hace casi un año. Pero para encontrar la felicidad en un nuevo trabajo parece imprescindible una capacitación actualizada que el mercado tenga en cuenta y valore adecuadamente.

En ese contexto demográfico tampoco puede obviarse la necesidad del reciclaje para así entender al otro, formarse para dejarse contagiar de la corriente intergeneracional. ¿Acaso no somos cada vez más, como los nativos digitales, impacientes? ¿O quién no aspira a tener la resiliencia de los seniors que acumulan crisis en sus espaldas sin rendirse? Todos estos procesos de desarrollo a lo largo de la vida profesional respetan la diversidad y además mejoran la reputación corporativa, puesto que siguen los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, concretamente los número 8, 9 y 10. Así mismo, promueven una cultura de empresa dinámica adaptada a un entorno en constante evolución.

Los diccionarios más famosos del mundo eligen anualmente una palabra que acumula méritos para ser considerada la del año. Esta vez el de Cambridge nos ha sorprendido eligiendo la palabra "perseverancia". Ni "vacuna", ni "criptomoneda", ni "Ucrania" se han buscado tanto como el nombre de la misión espacial a Marte, cuya búsqueda se disparó después de que el vehículo Perseverance hiciera su descenso al

planeta rojo en febrero del 2021. El diccionario inglés ha definido la perseverancia como "el esfuerzo continuado para hacer o conseguir algo, incluso cuando esto es difícil o lleva mucho tiempo". Este año, la elección de la palabra es perfecta para los editores, dados los desafíos a los que nos enfrentamos. "Al igual que se necesita perseverancia para hacer aterrizar una nave en Marte, se necesita para afrontar los retos (...) de nuestras vidas". Perseverancia para seguir estudiando y aprendiendo toda la vida. Perseverancia para no caer en el enfrentamiento entre generaciones y mantener el clima de concordia en las empresas ayudando a que la mayoría crezca y se recicle. Perseverancia para mantener el rumbo de los acuerdos entre diferentes, sean políticos o empresarios y sindicatos, y encontrar en la tecnología una oportunidad y no una maldición bíblica para el empleo y el bienestar. La revolución del reskilling.

"Encontrar en la tecnología una oportunidad y no una maldición bíblica para el empleo y el bienestar. La revolución del reskilling"



AUTOR



Iñaki Ortega. Director Senior del área Executive. Educación Directiva en LLYC. Doctor en economía, investigador y profesor con más de 25 años de experiencia en universidades como ICÁDE, Deusto, ESADE y actualmente en UNIR. Es consejero asesor del Centro de Investigación Ageingnomics de la Fundación MAPFRE y director de los programas de liderazgo público de la CEOE. Es desde diciembre de 2021 director senior de [Executive-Educación Directiva en LLYC](#). Ha asesorado a gobiernos, universidades y grandes empresas en el lanzamiento de sus programas de innovación y diversidad generacional; ha sido parlamentario vasco y director general de la agencia de desarrollo económico de Madrid, Madrid Emprende. Asimismo ha dirigido y participado en más de 20 investigaciones académicas en relación con el emprendimiento, la innovación abierta, el impacto de la tecnología en el empleo y la diversidad generacional para revistas científicas y entidades como el BID, Microsoft o Santander Universidades. Ha publicado siete libros y escribe habitualmente en los periódicos de mayor tirada en España.

iortega@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Chief Strategy and Innovation Officer
acorujo@llorenteycuenca.com

Luis Miguel Peña
Socio y Chief Talent Officer
impena@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Socio y COO América Latina
jgozzer@llorenteycuenca.com

Marta Guisasola
Socia y Chief Financial Officer
mguisasola@llorenteycuenca.com

Albert Medrán
Director Corporativo
amedran@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Director de Legal & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Chief Technology Officer
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y Global Controller
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonietta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy
LatAm
amendozalopez@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Luisa García
Socia y CEO
lgarcia@llorenteycuenca.com

Arturo Pinedo
Socio y Chief Client Officer
apinedo@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Gina Rosell
Socia y Directora Senior
grosell@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Jorge López Zafra
Socio y Director General
jlopez@llorenteycuenca.com

Joan Navarro
Socio y Vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior
Deporte y Estrategia de Negocio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Socio y Director Senior Crisis y Riesgos
ipino@llorenteycuenca.com

Jugadas, 88 - planta 3
280001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

Tiago Vidal
Socio y Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

ÁPACHE

parte de LLYC

Jesús Moradillo
CEO
jesus@apachedigital.io

Luis Manuel Núñez
Director General US
luis@apachedigital.io

David Martín
Director General LATAM
david@apachedigital.io

Arturo Soria 97A, Planta 1
28027 Madrid
Tel. +34 911 37 57 92

CHINA

parte de LLYC

Marta Aguirrebal

Socia Fundadora y Directora Ejecutiva
marta.aguirrebal@chinamadrid.com

Pedro Calderón

Socio Fundador y Director Ejecutivo
pedro.calderon@chinamadrid.com

Rafa Antón

Socio Fundador y Director Creativo y de Estrategia
rafaanton@chinamadrid.com

Velázquez, 94

28006 Madrid
Tel. +34 913 506 508

ESTADOS UNIDOS

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmuñoz@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Chairman
edelafuente@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmuñoz@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2125
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmuñoz@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

APACHE

parte de LLYC

CHINA

parte de LLYC

REGIÓN NORTE

David G. Natal
Socio y Director General Regional
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

Javier Rosado
Socio y Chief Client Officer Américas
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Mauricio Carrandi
Director General
mcarrandi@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14, Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Miami

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Panamá

Manuel Domínguez
Director General
mdominguez@llorenteycuenca.com

Juan Felipe Muñoz
Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obbario - Panamá
Tel. +507 206 5200

Nueva York

Iban Campo
Director General
icampo@llorenteycuenca.com

Juan Manuel Núñez
Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - Linch
Socio Director
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste
Trejos Montalegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240

REGIÓN ANDINA

María Esteve
Socia y Directora General Regional
mesteve@llorenteycuenca.com

Bogotá
Marcela Arango
Directora General
marango@llorenteycuenca.com

Lima
Gonzalo Carranza
Socio y Director General
gcarranza@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel. +51 1 2229491

Quito
Carlos Llanos
Socio y Director General
cllanos@llorenteycuenca.com

Av. 12 de Octubre N24-528 y Cordero - Edificio World Trade Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

Santo Domingo
Iban Campo
Director General
icampo@llorenteycuenca.com

Juan Manuel Núñez
Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José
Pablo Duncan - Linch
Socio Director
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste
Trejos Montalegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240

REGIÓN SUR

Mariano Vila
Socio y Director General Regional
mvila@llorenteycuenca.com

São Paulo
Thyago Mathias
Director General
tmathias@llorenteycuenca.com

Rio de Janeiro
Thyago Mathias
Director General
tmathias@llorenteycuenca.com

**Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001**
Tel. +55 11 300 3390

**Rua Almirante Barroso, 81
34º andar, CEP 20031-916
Rio de Janeiro**
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires
María Eugenia Vargas
Directora General
mevargas@llorenteycuenca.com

**Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP**
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile
Marcos Sepúlveda
Director General
msepuelveda@llorenteycuenca.com

Avda. 47 de Octubre N24-528 y Cordero - Edificio World Trade Center - Torre B - piso 11
Tel. +56 22 207 32 00

**El Salvador 5635, Buenos Aires
CP. 1414 BQE, Argentina**



Rodrigo Gorosterrazú
Director General Creativo
rodrigo.gorosterrazu@beso.agency

REGIÓN LLYC

Federico Isuani
Co Founder
federico.isuani@beso.agency

José Beker
Co Founder
jose.beker@beso.agency

**Av. Santa Fe 505, Piso 15,
Lomas de Santa Fe
CDMX 01219**
Tel. +52 55 4000 8100



IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

IDEAS LLYC es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe IDEAS LLYC.

ideas.llorenteycuenca.com
www.revista-uno.com
Podcast Diálogos LLYC