

## Artículo Original

### **Percepción del Upskilling y Reskilling en colaboradores de empresas del sector privado y público de Asunción y Gran Asunción-Paraguay, 2024**

Perception of Upskilling and Reskilling among employees of private and public sector companies in Asunción and Greater Asunción, Paraguay, 2024

**\*Chap Kau Kwan Chung<sup>1</sup> , Lorena Elina Aldama Ferreira<sup>1</sup> , Ivanna Guadalupe Acuña López<sup>1</sup> **

<sup>1</sup>Universidad Americana. Asunción, Paraguay

#### **RESUMEN**

La investigación pretende determinar la percepción del Upskilling y Reskilling en colaboradores de empresas del sector privado y público de Asunción y Gran Asunción-Paraguay, 2024. Se basó en un enfoque cuantitativo, no experimental con corte transversal y descriptivo. La población estuvo compuesta por 2.623.827 individuos con fuerza laboral registrada en el cuarto trimestre de 2022 y una muestra de 246 fue calculada bajo un 94% de nivel de confianza, 6% de margen de error y 50% de grado de heterogeneidad. La tasa de respuesta fue del 83,3% (205). Los criterios de inclusión fueron: tener más de 23 años, ser asalariado del sector privado/público en Asunción y Gran Asunción, tener una antigüedad laboral de más de cuatro años y participar de manera voluntaria. Se utilizó la encuesta para la recolección de datos mediante un cuestionario compuesto por 2 variables (Upskilling y Reskilling), 6 dimensiones y 24 ítems enviada vía WhatsApp en septiembre de 2024 por conveniencia en el 2024. Como resultados se evidencia que la media general de las dimensiones del Upskilling (D1, D2 y D3) y Reskilling (D4, D5 y D6) se manifiestan en: D1 Motivación ( $\bar{x}=4,60$ ), D2 Recursos ( $\bar{x}=3,56$ ), D3 Habilidades ( $\bar{x}=4,22$ ), D4 Adaptabilidad ( $\bar{x}=4,59$ ), D5 Apoyo ( $\bar{x}=3,54$ ) y D6 Impacto ( $\bar{x}=4,15$ ). Se concluye que la adopción de estrategias de Upskilling y Reskilling genera un impacto positivo en el bienestar de los empleados, ya que amplía las oportunidades de empleo, proporciona mayor estabilidad laboral, mejora la compensación y fomenta la adaptabilidad y flexibilidad ante las transformaciones del mercado laboral.

**Palabras clave:** Upskilling, Reskilling, reciclaje profesional, habilidades laborales, capacitación, competencia profesional.

#### **ABSTRACT**


This research aims to determine the perception of Upskilling and Reskilling among employees of private and public sector companies in Asunción and Greater Asunción, Paraguay, 2024. It was based on a quantitative, non-experimental, cross-sectional, and descriptive approach. The population consisted of 2,623,827 individuals registered as part of the workforce in the fourth quarter of 2022, and a sample of 246 was calculated with a 94% confidence level, a 6% margin of error, and a 50% degree of heterogeneity. The response rate was 83.3% (205). The inclusion criteria were: being over 23 years of age, being a salaried employee in the private/public sector in Asunción and Greater Asunción, having more than four years of employment experience, and participating voluntarily. The survey was used for data collection through a questionnaire composed of 2 variables (Upskilling and Reskilling), 6 dimensions and 24 items sent via WhatsApp in September 2024 for convenience in 2024. The results show that the overall average of the Upskilling (D1, D2, and D3) and Reskilling (D4, D5, and D6) dimensions are manifested in: D1 Motivation ( $\bar{x}=4.60$ ), D2 Resources ( $\bar{x}=3.56$ ), D3 Skills ( $\bar{x}=4.22$ ), D4 Adaptability ( $\bar{x}=4.59$ ), D5 Support ( $\bar{x}=3.54$ ), and D6 Impact ( $\bar{x}=4.15$ ). It is concluded that the adoption of Upskilling and Reskilling strategies generates a positive impact on employee well-being, as it expands employment opportunities, provides greater job stability, improves compensation, and fosters adaptability and flexibility in the face of labor market changes.

**Keywords:** Upskilling, reskilling, professional retraining, Job Skills, training, Professional Competence.

---

**\*Autor correspondiente:** Chap Kau Kwan Chung. Universidad Americana. Asunción, Paraguay  
Email: [wendy505@hotmail.com](mailto:wendy505@hotmail.com)

**Fecha de envío:** 05/07/2025 **Aceptación:** 05/09/2025. **Proceso de revisión:** Evaluación por pares a doble ciego.

**Editora responsable:** Graciela María Patricia Velázquez de Saldivar . Universidad del Cono Sur de las Américas, UCSA.



Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una licencia Creative Commons

## INTRODUCCIÓN

Los términos *Upskilling* y *Reskilling*, son dos prácticas que surgen en el ámbito empresarial y recursos humanos, ambos hacen referencia a la formación y el desarrollo de habilidades laborales (Fundación Adecco, 2021).

En un entorno laboral en constante transformación, los conceptos de *Upskilling* y *Reskilling* han adquirido una relevancia sin precedentes. La rápida evolución tecnológica, la digitalización y las crecientes demandas del mercado están impulsando a las organizaciones a implementar estrategias de desarrollo personal y profesional que sean más dinámicas y adaptativas. Este fenómeno no solo impacta la competitividad de las empresas, sino que también redefine las trayectorias profesionales de los empleados. Este trabajo se centra en explorar las estrategias y la importancia del *Upskilling* y *Reskilling*, analizando cómo estos enfoques pueden fomentar la resiliencia profesional y el crecimiento en un panorama laboral en continua evolución.

El *Upskilling*, iniciada desde la perspectiva del empleador o empleado (Mahdia, 2024), se refiere al proceso de perfeccionar y expandir las habilidades existentes de un colaborador para que pueda mantenerse al día con los avances tecnológicos y las nuevas tendencias en su campo laboral (Illanes et al., 2018; Bersin, 2022; Morandini et al., 2023) con el fin de brindar un mayor grado de satisfacción laboral a los funcionarios de una empresa (Chitra & Vanitha, 2022). En contraste, el *Reskilling* implica adquirir nuevas y mejores competencias que permiten a los trabajadores cambiar de función o adaptarse a diferentes áreas dentro de la organización (Schwab, 2020; Li, 2022 citado en Jiménez Martínez et al., 2023).

Ambos enfoques son esenciales para la preparación y la adaptación, dado que el mercado laboral demanda cada vez más flexibilidad ante los cambios. Cabe destacar que Davidson (2019), lo señala como "La habilidad de reinventarse a sí mismo y de aprender continuamente es el activo más valioso en un entorno laboral dinámico". Y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2021) como "La habilidad para aprender nuevas competencias y adaptarse a cambios tecnológicos es cada vez más fundamental para el éxito profesional en el siglo XXI". Sin lugar a dudas, esta necesidad de adaptarse se torna en la creciente demanda de habilidades que complementen y amplíen las capacidades actuales (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

La revolución del *Reskilling*, que comenzó en 2020 debido a la pandemia del COVID-19 y surgió para adaptarse a un mercado laboral en transformación y a la rápida digitalización de las industrias, plantea la necesidad de evaluar si estas iniciativas realmente ayudan al desarrollo de habilidades y a la capacitación de los trabajadores (Singha & Singha, 2024 citado en Quimpan & Bauyot, 2024). Sin duda alguna, los cambios en el mundo laboral exigen un enfoque estratégico para abordar las brechas de habilidades y mejorar la capacitación en la era actual (Agarwal et al., 2022 citado en Nakash, 2024).

En el contexto internacional, Future Work Institute, en 2022, afirma que tres de cada cinco organizaciones en España identificaron el reciclaje profesional como una prioridad (Universitat Carlemany, 2024). Asimismo, un informe sobre el futuro del empleo revela que, para el año 2025, el 50% de la fuerza laboral deberá actualizar sus habilidades para adaptarse a las nuevas demandas del entorno laboral. Además, el "Informe sobre el Futuro de los Empleos 2020" destaca que cuatro de cada diez trabajadores verán cambios en sus habilidades blandas o básicas en los próximos cinco años. Esto significa que, para el 2027, solo seis de cada diez trabajadores podrán aplicar efectivamente el conocimiento que poseen actualmente en sus puestos de trabajo (Foro Económico Mundial, 2023). Por lo tanto, la presente investigación pretende determinar la percepción del *Upskilling*

y Reskilling en colaboradores de empresas del sector privado y público de Asunción-Paraguay, 2024.

Algunas dimensiones para la práctica de Upskilling son: 1. Motivación, este es un factor determinante para todo empleado al momento de aprender nuevas habilidades y el crecimiento profesional (Bersin, 2019); 2. Recursos, contar con acceso a recursos es vital para que los empleados puedan aprender de manera efectiva (World Economic Forum, 2020); y 3. Habilidades, para que el Upskilling tenga una influencia positiva en el desarrollo profesional es fundamental la aplicación práctica de las nuevas habilidades (McKinsey & Company, 2021).

Asimismo, las dimensiones de Reskilling son: 1. Adaptabilidad, el ámbito laboral al ser muy cambiante por la constante evolución, adaptarse a estos cambios es primordial. Ej: cambio de funciones en la empresa (Deloitte, 2021); 2. Apoyo, contar con el apoyo organizacional es significativo para todo empleado para que se mantenga motivado a seguir aprendiendo nuevas habilidades. Ej: una cultura organizacional que promueva el desarrollo (World Economic Forum, 2020); y 3. Impacto, para que un empleado se anime a seguir participando en programas de desarrollo de nuevas habilidades impacta positivamente en el mismo y en la organización (McKinsey & Company, 2021).

En cuanto a las ventajas de implementar el Upskilling y Reskilling se concentran en los siguientes puntos (Sanitas.es, s.f.): 1. Tanto el Upskilling como el Reskilling brindan a los empleados nuevas oportunidades de desarrollo profesional, y que a la vez incrementa su motivación, satisfacción laboral y productividad general (Lisa Institute, 2021); 2. Al fomentar el crecimiento interno a través de estas estrategias de capacitación, se minimiza la necesidad de reclutar nuevos profesionales desde el exterior, lo que ahorra tiempo y recursos valiosos a los encargados de selección; 3. Estas iniciativas de Upskilling y Reskilling contribuyen significativamente a la fidelización del talento interno, ya que los empleados se sienten valorados y reconocidos por la inversión que la empresa realiza en su desarrollo profesional; 4. La implementación de programas de Upskilling y Reskilling también mejora la imagen de la empresa como marca empleadora, atrayendo a candidatos de calidad que buscan un entorno que promueva el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional; y 5. En consecuencia, la organización se transforma en una entidad más dinámica, ágil y resiliente, lo que le permite adaptarse mejor a los cambios del mercado y mantener una ventaja competitiva.

La presente investigación se centra en la necesidad de comprender cómo estos conceptos son entendidos y valorados por los trabajadores en un contexto laboral en constante evolución. A medida que la digitalización y la automatización transforman las dinámicas laborales, es crucial identificar las actitudes y creencias de los empleados respecto a la capacitación y el desarrollo de habilidades. Esto incluye explorar si consideran estas iniciativas como oportunidades de crecimiento profesional o si las ven como una carga adicional. Además, se busca analizar cómo las diferencias en la cultura organizacional y las políticas de formación entre el sector privado y público influyen en estas percepciones. La falta de información sobre este tema puede limitar la efectividad de las estrategias de capacitación implementadas, afectando tanto el desarrollo individual de los colaboradores como la competitividad de las organizaciones en el mercado.

Por todo lo expuesto se desprende la pregunta de investigación: ¿Cuál es la percepción del Upskilling y Reskilling en colaboradores de empresas del sector privado y público de Asunción-Paraguay, 2024?

## METODOLOGÍA

El trabajo se basó en un enfoque cuantitativo, no experimental con corte transversal y descriptivo. La población estuvo compuesta por un total de 2.623.827 individuos con fuerza laboral registrada en el cuarto trimestre de 2022, todos ellos de 15 años o más (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2023). La muestra de 246 fue calculada bajo un 94% de nivel de confianza, 6% de margen de error y 50% de grado de heterogeneidad. La tasa de respuesta fue del 83,3% (205). Los criterios de inclusión para el estudio fueron: tener más de 23 años, ser asalariado/estar actualmente empleado en empresas del sector privado o público ubicadas en la ciudad de Asunción y Gran Asunción, tener una antigüedad laboral de más de cuatro años y participar de manera voluntaria. Por otro lado, los criterios de exclusión incluyeron a colaboradores inactivos, trabajadores independientes y aquellos con menos de cuatro años de antigüedad en su empleo. Se utilizó la encuesta para la recolección de datos mediante un cuestionario compuesto por 2 variables (Upskilling y Reskilling), 6 dimensiones y 24 ítems (Motivación [4], Recursos [4], Habilidades [4], Adaptabilidad [4], Apoyo [4] e Impacto [4]) enviada vía WhatsApp en septiembre de 2024 por conveniencia en el 2024 (ver anexo 1). Se empleó la escala de Likert de 5 puntos (1=Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= De acuerdo y 5=Totalmente de acuerdo). Se tuvo en cuenta el aspecto ético como lo es el anonimato de los participantes. El proceso se asentó de la siguiente manera: 1. Elaboración del instrumento y su validación por 2 expertos del área de recursos humanos; 2. Envío del cuestionario a los colaboradores; 3. Recepción de los datos para el análisis y; 4. Tabulación e interpretación de los resultados obtenidos.

## RESULTADOS

Después de haber encuestado a 205 personas sobre el tema de Upskilling y Reskilling dentro de su ámbito laboral, se obtienen los siguientes resultados:

En la Tabla 1 se visualiza que 56,59 % son del sexo femenino y el 43,41% del sexo masculino. Sobre la franja etaria se encuentra que 22,93% están entre los 23 y 29 años y 40,00% son personas de entre 30 y 39 años. En cuanto al estado civil, 51,71% son solteros y 37,56% casados. Con respecto al lugar de trabajo, 72,68% trabaja en empresas del sector de servicios, 18,54% en sector comercio e industrial 8,78%. Asimismo, 60,49% corresponde a trabajadores del sector privado, 38,54 del sector público, y 0,98% a ONG. Cabe mencionar que, 71,22% en organizaciones de gran tamaño con más de 50 colaboradores, el 15,12% son de tamaño mediano, con entre 11 a 49 colaboradores, y el 13,66% organizaciones de tamaño pequeño con 1 a 10 personas. No obstante, los cargos con responsabilidad son cargos de jefatura (31,22 %). Finalmente, la distribución de la antigüedad laboral es la siguiente: el 59,51% de los trabajadores tiene menos de 10 años trabajando dentro de la empresa, el 37,07% cuenta con más de 10 años, y solo el 3,41% supera los 20 años de antigüedad.

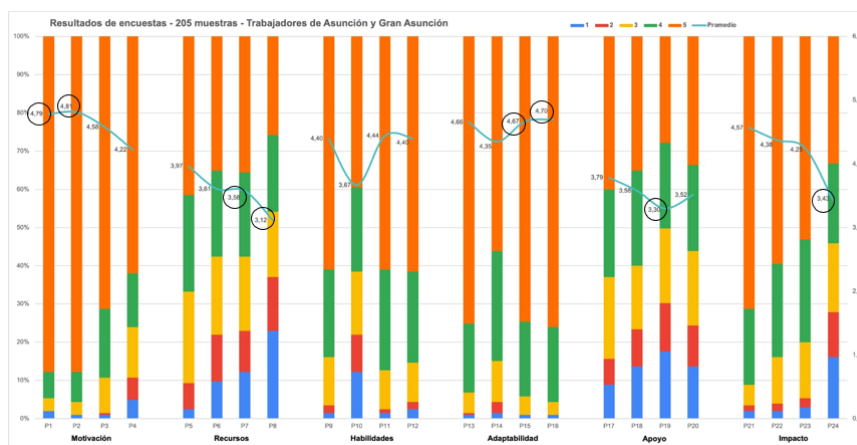
**Tabla 1.** Variables sociodemográficas de los encuestados (n=205)

Variables sociodemográficas	Respuesta	Frecuencia (%)
Sexo	Femenino	116 (56,59)
	Masculino	89 (43,41)
Edad	23 a 29	47 (22,93)
	30 a 39	82 (40,00)
	40 a 49	53 (25,85)
	50 a 59	17 (8,29)
	>60	6 (2,93)
Estado civil	Soltero/a	106 (51,71)
	Casado/a	77 (37,56)

Usted trabaja en una empresa del sector:	Concubinado/a	13 (6,34)
Comercio	Divorciado/a	7 (3,41)
Industria	Viudo/a	2 (0,98)
Tamaño de la empresa en donde trabaja:	Servicio	149 (72,68)
Medianas	Micro y Pequeñas	28 (13,66)
Grande		31 (15,12)
Usted trabaja en una empresa del tipo:	Privada	146 (71,22)
Pública		124 (60,49)
ONG		79 (38,54)
Años de antigüedad en el trabajo:	1 a 10	2 (0,98)
	11 a 20	122 (59,51)
	>20	76 (37,07)
Cargo en la empresa:	Jefatura	7 (3,41)
Otros		64 (31,22)
		141(68,78)

Fuente: Elaboración propia (2024)

Fuente: Elaboración propia (2024)



**Gráfico 1.** Distribución de frecuencia y media de los ítems según dimensiones (n=205)

La media general de las dimensiones del Upskilling (D1, D2 y D3) y Reskilling (D4, D5 y D6) se manifiestan de la siguiente manera: D1 Motivación ( $\bar{x}=4,60$ ), D2 Recursos ( $\bar{x}=3,56$ ), D3 Habilidades ( $\bar{x}=4,22$ ), D4 Adaptabilidad ( $\bar{x}=4,59$ ), D5 Apoyo ( $\bar{x}=3,54$ ) y D6 Impacto ( $\bar{x}=4,15$ ).

En el gráfico 1 se muestra que la P2 "Disfruto de aprender cosas que ayuden a mejorar mi rendimiento laboral" ( $\bar{x}=4,81$ ) alcanza la mayor calificación, seguido de P1 "Considero que la educación continua es importante para mí desarrollo profesional" ( $\bar{x}=4,79$ ), ambos en la D1.

Asimismo, la P16 "Es importante estar abierto a los cambios que surgen en el ámbito laboral" ( $\bar{x}=4,70$ ) alcanza la tercera mayor calificación, seguido de P15 con la cuarta mayor calificación "El cambio es una oportunidad de crecimiento profesional" ( $\bar{x}=4,67$ ), ambos localizados en D4.

No obstante, con la puntuación más baja se encuentra la P8: "La empresa invierte en mi formación profesional" ( $x=3,12$ ) en D2, seguida por la P19 "La empresa ofrece programas específicos para aprender nuevas competencias" con una puntuación de ( $x=3,30$ ) en D5, la P24: "Me siento satisfecho con las oportunidades de crecimiento que ofrece mi empresa" con una puntuación de ( $x=3,43$ ) en D6 y la P7 "Mi empresa proporciona programas de formación continua" logró con la puntuación más baja ( $x=3,58$ ) en D2.

## DISCUSIÓN

En la actualidad, los temas de relevancia surgen en torno a la obtención de los resultados positivos, como lo es la productividad y eficiencia de los colaboradores (Mahdia, 2024).

Con respecto a la media general de las dimensiones del Upskilling y Reskilling se detecta que la D1 Motivación ( $x=4,60$ ) y la D4 Adaptabilidad ( $x=4,59$ ) poseen la mayor valoración. En cuanto a D1, se entiende que los factores que estimulan a los trabajadores a dar lo mejor de sí mismos en sus tareas y contribuir positivamente al ambiente laboral son altas. Ante la P2 ( $x=4,81$ ) "Disfruto de aprender cosas que ayuden a mejorar mi rendimiento laboral" recibió una alta puntuación. Lo que detecta una marcada inclinación a la predisposición para el aprendizaje y desarrollo profesional. Se evidencia que los participantes valoran la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos que puedan mejorar su rendimiento laboral. Esta alta puntuación refleja no solo un interés genuino en el crecimiento personal y profesional, sino también una actitud proactiva hacia la mejora continua, lo que puede ser beneficioso tanto para los individuos como para la organización en su conjunto.

En la misma dimensión se aprecia que la P1 ( $x=4,79$ ) "Considero que la educación continua es importante para mí desarrollo profesional" Es la segunda con mayor valoración. Si bien tiene el promedio más bajo dentro de esta dimensión (Motivación), sigue indicando una valoración positiva hacia las oportunidades de capacitación y formación profesional. Por lo tanto, es de suma importancia fomentar un entorno de aprendizaje que apoye y motive a los colaboradores a seguir desarrollándose y capacitándose en el área de interés.

La D4 Adaptabilidad, posee la segunda mayor valoración, dando promedios muy altos. Se muestra que los colaboradores poseen una actitud muy positiva hacia el aprendizaje de nuevas habilidades y adaptación al cambio en el ámbito laboral. Ante la P16 "Es importante estar abierto a los cambios que surgen en el ámbito laboral" ( $x=4,70$ ) esta alcanza la tercera mayor calificación. Lo que apunta a una fuerte conciencia de la necesidad de la adaptabilidad en el entorno laboral. Seguido de P15 con la cuarta mayor calificación "El cambio es una oportunidad de crecimiento profesional" ( $x=4,67$ ) Esto observa que los colaboradores tienen una actitud muy positiva hacia el aprendizaje de nuevas habilidades y la adaptación al cambio. Esta percepción demuestra que los empleados están dispuestos a enfrentar desafíos y verlos como oportunidades de desarrollo, lo que no solo beneficia su trayectoria profesional individual, sino que también contribuye a crear un ambiente laboral dinámico y resiliente. Este enfoque proactivo hacia el cambio es fundamental para el éxito organizacional en un entorno empresarial en constante evolución, especialmente si se desea conseguir un valor agregado en términos empresariales. Asimismo, se observa que en estas dimensiones que los trabajadores reconocen y entienden la importancia y relevancia del Upskilling y Reskilling para su desarrollo profesional.

Con relación a las valoraciones más bajas se encuentran las Dimensiones: D2 Recursos y D5 Apoyo.

En la D2 Recursos, se visualiza a P8: "La empresa invierte en mi formación profesional" ( $x=3,12$ ) con la más baja puntuación. Seguida de la P7 "Mi empresa proporciona programas de formación continua" ( $x=3,58$ ). Lo cual podría indicar que, aunque hay una tendencia positiva en cuanto a deseos de aprendizaje, existe margen para mejorar el acceso a los recursos de formación. Por lo tanto, aunque los colaboradores muestran un deseo positivo de mejorar sus habilidades, existe un claro margen de mejora en el acceso y la disponibilidad de recursos de formación. Abordar esta brecha podría potenciar aún más el compromiso y la satisfacción, así como su rendimiento en el trabajo.

En la D5 Apoyo, se observa la P19 "La empresa ofrece programas específicos para aprender nuevas competencias" ( $x=3,30$ ). Con esto se detecta que los trabajadores perciben de falta de apoyo por parte de las empresas. Es decir, hay una brecha entre la predisposición de los colaboradores para aprender y el apoyo que brindan las empresas. Posteriormente siguiendo con las puntuaciones más bajas en la muestra, sigue la P24: "Me siento satisfecho con las oportunidades de crecimiento que ofrece mi empresa" ( $x=3,43$ ). Estas bajas puntuaciones también evidencian que los trabajadores perciben que no reciben suficiente apoyo de las empresas o bien sus superiores en el proceso de aprendizaje de nuevas competencias.

## CONCLUSIONES

La implementación del Upskilling y Reskilling tienen un impacto positivo significativo en el bienestar de los colaboradores, incrementando las oportunidades laborales, ofreciendo mayor seguridad laboral, mejoras en la compensación, adaptabilidad y flexibilidad a los cambios en el mercado laboral.

Las dimensiones D1 Motivación y D4 Adaptabilidad son las más valoradas en el estudio. Y los resultados evidencian una fuerte motivación personal entre los trabajadores hacia el aprendizaje y desarrollo de nuevas habilidades, pero también exhibe que existe una brecha significativa entre la motivación de los trabajadores y los recursos percibidos proporcionados por la empresa tanto para el Upskilling como para el Reskilling.

Cabe mencionar que las Dimensiones (D2 Recursos y D5 Apoyo) son las menos valoradas en el estudio. Si bien los trabajadores, reconocen los beneficios de las nuevas habilidades, y de cómo estas contribuyen a su desempeño y desarrollo profesional, desean que mejoren la inversión en formación y la calidad de los programas ofrecidos por la empresa, así como el reconocimiento y la valoración de las nuevas habilidades por parte de los superiores.

Estos resultados podrían ser útiles para que las empresas, organizaciones y entidades, desarrollen estrategias más efectivas de Upskilling y Reskilling, teniendo en cuenta que existe una alta motivación por parte de los trabajadores. Además, se podrían mejorar las áreas donde se perciben debilidades, especialmente en cuanto a recursos y reconocimiento. Es decir, la inversión en programas de formación de mayor calidad y la implementación de sistemas de reconocimiento podrían tener un impacto significativo en la efectividad de las iniciativas de Upskilling y Reskilling.

**Contribuciones de autores:** Chap Kau Kwan Chung: responsable de la redacción del artículo, tratamiento de los datos y la coordinación técnica y operativa de las tareas desarrolladas. Lorena Elina Aldama Ferreira: responsable del desarrollo de las tareas pertinentes a la obtención de datos volcados en el presente trabajo y búsqueda bibliográfica de papers sobre la temática del

presente trabajo. Ivanna Guadalupe Acuña López: responsable de la redacción del artículo e interpretación de datos obtenidos.

**Financiamiento:** Propia.

**Conflicto de interés:** Los autores no tienen potenciales conflictos de interés que declarar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agarwal, V., Mathiyazhagan, K., Malhotra, S., & Saikouk, T. (2022). Analysis of challenges in sustainable human resource management due to disruptions by Industry 4.0: an emerging economy perspective. *International Journal of Manpower*, 43(2), 513-541. <https://ideas.repec.org/a/eme/ijmpps/ijm-03-2021-0192.html>
- Chitra, S., & Vanitha, A. (2022). Effectiveness of Employee Upskilling Program: A Study on Private Insurance Industry in Chennai. *SDMIMD Journal of Management*, 13(1), 1-8. <https://doi.org/10.18311/sdmimd/2022/27922>
- Bersin, J. (2022). *El futuro del aprendizaje y el desarrollo en el trabajo*. Talent Insights. <https://acortar.link/oohepH>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company. <https://acortar.link/wGTxsq>
- Deloitte. (2021). *Global Human Capital Trends 2021*. <https://acortar.link/d8Ucp0>
- Foro Económico Mundial. (2023). *Informe sobre el futuro de los empleos 2020*. Foro Económico Mundial. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
- Fundación Adecco. (2021). *Informe sobre la evolución del Upskilling y Reskilling*. Fundación Adecco. <https://acortar.link/Qz1weF>
- Hillis, D., & Murphy, A. (2023). Upskilling and Reskilling for the Future of Work. *Harvard Business Review*.
- Illanes, P., Lund, S., Mourshed, M., Rutherford, S., & Tyreman, M. (2018). *Retraining and reskilling workers in the age of automation*. McKinsey Global Institute, 8, 1-8. <https://acortar.link/TXGylt>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *¿Cómo está compuesto el mercado laboral en Paraguay?*. <https://acortar.link/vVkbni>
- Jiménez Martínez, R. C., Cisneros Zúñiga, C. P., Velázquez, M. R., y Vásquez Llerena, E. M. (2023). Fortaleciendo la empleabilidad: Upskilling y Reskilling como clave para un futuro laboral en perpetua transformación. *Revista Dilemas Contemporáneos*. Año XI, Edición Especial. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v11iEspecial.3910>
- Li, L. (2022). Reskilling and upskilling the future-ready workforce for industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers*, 1-16. <https://acortar.link/Y3KRZP>
- Lisa Institute. (2021). *Qué es el Upskilling: plan, estrategias, ventajas y ejemplos*. <https://www.lisainstitute.com/blogs/blog/upskilling-ventajas-estrategias-ejemplos>
- Mahdia, A. (2024). The Importance of Reskilling and Upskilling for Employees. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(4), 521-533. <https://doi.org/10.62207/px62rw36>
- McKinsey & Company. (2021). *Building workforce skills at scale to thrive during—and after—the COVID-19 crisis*. McKinsey & Company. <https://acortar.link/N41zE8>
- Morandini, S., Fraboni, F., De Angelis, M., Puzzo, G., Giusino, D., & Pietrantonio, L. (2023). The impact of artificial intelligence on workers' skills: Upskilling and reskilling in organisations. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 26, 39-68. <https://doi.org/10.28945/5078>
- Nakash, M. (2024). *Reskilling and Upskilling the Workforce: Text Mining to Identify Patterns and Trends in Research*. Proceedings of the International Conference on Research in Human Resource Management, 1(1), 1-10. <https://doi.org/10.33422/icrhrm.v1i1.169>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2021). *Informe sobre habilidades y adaptabilidad en el siglo XXI*. OCDE. <https://acortar.link/SXLJUP>

Quimpan, M. P., & and Bauyot, M. M. (2024). Impact of Collaborative Decision-making and Contextual Achievement Motivation on Organizational Upskilling and Reskilling among Public School Teachers. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 50 (8). 14-26. <https://doi.org/10.9734/ajess/2024/v50i81503>

Sanitas.es (s.f.). *Reskilling y upskilling. Qué son y en qué se diferencian*. <https://acortar.link/cmGFlz>

Schwab, K. (2020). *La cuarta revolución industrial*. Penguin Random House. [https://odysee.com/@kepablanco:c/La\\_cuarta\\_revolucion\\_industrial\\_Klaus\\_Schwab:3](https://odysee.com/@kepablanco:c/La_cuarta_revolucion_industrial_Klaus_Schwab:3)

Singha, R., & Singha, S. (2024). Advancing student employability through higher education. *In Advances in Higher Education and Professional Development*. 19. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0517-1.ch003>

Universitat Carlemany. (2024). *Informe sobre el reciclaje profesional en España*. Universitat Carlemany. <https://acortar.link/Vj7X3h>

World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

ANEXO 1

VARIABLES	DIMENSIÓN	#	ÍTEM	ESCALA
UPSKILLING (3)	Motivación (4)	P1	Considero que la educación continua es importante para mí desarrollo profesional	Likert de 5 pts 1=Totalmente en desacuerdo
		P2	Disfruto aprender cosas nuevas que ayuden a mejorar mi rendimiento laboral	2= En desacuerdo
		P3	Me empeño en buscar oportunidades para mejorar mis habilidades	3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
		P4	Me emocionan las oportunidades de formación que ofrece mi empresa	4= De acuerdo
	Recursos (4)	P5	Accedo fácilmente a materiales de formación adecuados a lo que necesito	5=Totalmente de acuerdo
		P6	Los programas de formación en mi empresa son de alta calidad	
		P7	Mi empresa proporciona programas de formación continua	
		P8	La empresa invierte en mi formación profesional	
	Habilidades (4)	P9	He mejorado mi desempeño gracias a las habilidades que he adquirido	

		P10	Mis nuevas habilidades son valoradas por mis superiores
		P11	Utilizar mis nuevas habilidades me genera mucha seguridad
		P12	Aplico mis nuevas habilidades a mi trabajo actual
<b>RESKILLING (3)</b>	Adaptabilidad (4)	P13	Me interesa la idea de aprender habilidades completamente nuevas
		P14	Me resulta fácil adaptarme al cambio de los métodos de trabajo y nuevas tecnologías
		P15	El cambio es una oportunidad de crecimiento profesional
		P16	Es importante estar abierto a los cambios que surgen en el ámbito laboral
	Apoyo (4)	P17	Mis superiores apoyan mi aprendizaje de nuevas competencias de manera activa
		P18	Accedo a mentores que me guían en mi proceso de aprendizaje de nuevas habilidades
		P19	La empresa ofrece programas específicos para aprender nuevas competencias
		P20	Mi empresa valora y fomenta el desarrollo de nuevas habilidades
	Impacto (4)	P21	Aprender nuevas competencias es crucial para mi desarrollo profesional
		P22	El desarrollo de nuevas habilidades ha impactado positivamente en mi carrera
		P23	Me mantengo relevante en mi campo gracias a mis nuevas destrezas
		P24	Me siento satisfecho con las oportunidades de crecimiento que ofrece mi empresa

Fuente: Elaboración propia (2024).