

1

Reskilling: crea tu mapa



1.1. La ley de la disrupción y la brecha del talento

La ley de la disrupción lo que nos dice es que, mientras la curva tecnológica y del cambio es exponencial, nuestras capacidades y las capacidades de las organizaciones evolucionan con una velocidad incremental.

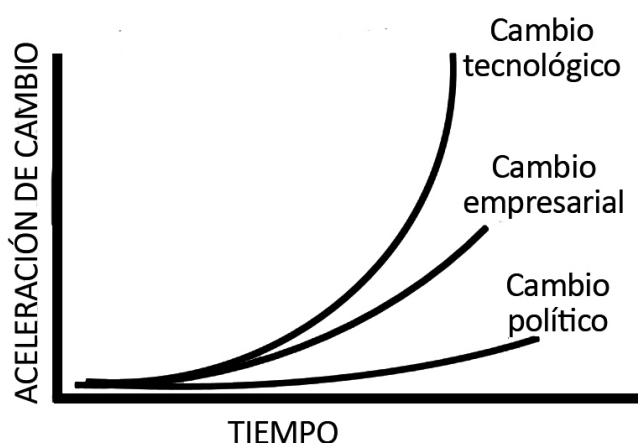
La diferencia entre ambas curvas, la diferencia que se produce, se incrementa constantemente, así como las necesidades de nuevas habilidades que requiere nuestro entorno laboral. Esto es lo que conocemos como la brecha o el *gap* del talento.

Nuestros hábitos de aprendizaje, el esfuerzo que dedicamos a nuestra mejora, el esfuerzo que dedican nuestras organizaciones al aprendizaje, el

tipo de cultura que hay habitualmente en las organizaciones solo permitirían adaptarse a cambios incrementales. ¡No estamos preparados para el cambio disruptivo!

La aceleración de tecnología, innovación y cambios organizativos provoca que se creen y desaparezcan profesiones, que en nuestras profesiones se necesiten nuevas funciones, que se introduzcan nuevos procesos o se incorporen nuevas herramientas de forma exponencial. A una velocidad que no se ha dado en ningún otro periodo de la historia.

Gráfico 1.1. Ley de la disrupción



El concepto de *reskilling* se utiliza habitualmente para procesos de cambio profundo en los que se hace necesario volver a adquirir nuevas capacidades para poder ocupar nuevas profesiones o cuando hay que hacer un cambio radical en las funciones existentes. Los estudios como los del WEF, «The future of Jobs», hablan de en qué período relativamente corto de tiempo, cinco años, los cambios relevantes en los puestos existentes podrían afectar a uno de cada dos profesionales.

Lo más frecuente es que estas áreas de cambio no sean totalmente nuevas, y que aparezcan de una forma más o menos gradual, aunque la mayoría de las veces para los profesionales aparecen de forma más rápida, sin que casi tengan tiempo de reaccionar.

El entorno laboral y nuestra forma psicológica de percibir el cambio hacen que muchas organizaciones y muchos profesionales no sean cons-

cientes de la velocidad de este cambio. Así, cuando el cambio se percibe ya como necesario, el esfuerzo que hay que realizar es radical. Tan radical que puede ser muy difícil de asumir por los ocupantes de los puestos.

Para evitar la brecha del talento, debemos replantearnos nuestras formas de aprendizaje para cambiar nuestra capacidad de adquirir nuevas habilidades y competencias, y de adaptar las habilidades que actualmente tenemos. Debemos ser expertos en aprender a aprender.

La primera dificultad que nos encontraremos será prever el cambio. Es decir, necesitamos tener una mirada prospectiva sobre las áreas de cambio para poder determinar las habilidades que necesitamos fortalecer o adquirir. Y partir de aquí trazar un mapa primero de todas las habilidades que requerimos y, después, un mapa conceptual para cada habilidad.

Desde el punto de vista de la metodología de la pirámide del aprendizaje, esta primera etapa de *reskilling* nos debe analizar el entorno para permitir saber adónde vamos. No es posible diseñar un viaje sin un mapa de viaje.

Los pasos siempre son los mismos con independencia del cambio profesional que quieras acometer. Tanto si buscamos realizar un cambio en nuestro puesto trabajo, para promocionar, para incorporarnos a una nueva profesión, como si simplemente nos vemos obligados a realizar cambios en nuestro puesto de forma progresiva, lo primero antes de planificar es desarrollar una mirada más estratégica.

1.2. Tu primera misión: analiza las áreas de cambio

Para poder planificar nuestro viaje profesional, deberemos explorar el terreno para así diseñar nuestro mapa, en nuestro caso el mapa de habilidades. El primer paso es hacernos cuestiones sobre el nuevo entorno al que nos dirigimos mediante una herramienta que denominaremos: áreas de cambio.

Las áreas de cambio son los ámbitos de tu trabajo donde, después de un análisis, prevés que se producirán o se están produciendo cambios relevantes.

La pregunta clave para determinar estas áreas de cambio es doble:

- ¿Qué va a cambiar en mi entorno de trabajo que puede afectar en mis habilidades?
- ¿Cómo quiero evolucionar en este entorno?

Los avances en la cartografía nos muestran que el progreso en la calidad de los mapas evoluciona en función de la perspectiva o capacidad de observar el territorio.

Debemos analizar los diferentes escenarios de la evolución de nuestro trabajo. Para ello será interesante entender no solo la evolución de nuestra profesión, sino si es posible incorporar la visión de nuestra organización y de su negocio.

Tenemos que bucear en numerosas fuentes de información que nos permitan mejorar nuestra capacidad de observación: ¿Qué hacen o dicen los profesionales con más capacidad de prospectiva o empresas de referencia desde un punto de vista estratégico? ¿Qué dicen los blogs, las revistas, las asociaciones o los colegios profesionales sobre la evolución de mi profesión o sector?

No se trata tanto de prever el futuro como de observar nuestro entorno y su evolución, y ver tendencias que se estén consolidando y sobre las que probablemente ya hay cierto consenso de que nos van a afectar.

Tanto si el cambio te está llegando como si lo quieres provocar o adelantarte, debes comprender la naturaleza del cambio. Las preguntas y las fuentes pueden ser muy diversas, pero las respuestas que necesitas son un mapa de habilidades y, dentro de cada habilidad, los comportamientos que se han de cambiar.

Será un listado de aquellas habilidades que necesitarás en tu puesto de toda la vida, o en un nuevo puesto, si quieres introducir cambios radicales o más superficiales, si tienes que introducir cambios para ser mejor, para ganar más dinero, para trabajar menos o para ser más feliz.

Una vez hemos analizado el entorno y su evolución, tendremos muchas ideas que te serán difíciles de concretar. Por ello te proponemos que las escribas. Escribir clarifica, te obliga a clarificar, y esto las hace manejables.

Lo que suele ser más concreto y entendible es convertir estos *insights* o percepciones en funciones o comportamientos que vas a hacer o te gustaría hacer. Las nuevas funciones, comportamientos muy generales, aparecen con más frecuencia si hablamos de nuevos puestos. Los comportamientos más concretos aparecen con más frecuencia si es una evolución de nuestro actual puesto.

Si concretas las áreas de cambio en los impactos que prevés en tus funciones y comportamientos, te será mucho más fácil visualizar en qué consiste el cambio.

Si lo que buscas es un cambio relevante en tu puesto de trabajo, tendrás que poner las nuevas funciones o comportamientos que deberás asumir y,

si es un puesto de trabajo nuevo para ti, las funciones o comportamientos que serán nuevos para ti.

Muchos profesionales en las áreas de cambio más que hacer un ejercicio más o menos estratégico de la evolución de sus profesiones dejan a un lado las previsiones o la prospectiva que hacen los referentes de su profesión y ponen los aspectos que quieren cambiar de su día a día. Estas son también áreas de cambio.

Las áreas de cambio son aspectos de tu trabajo que quieres cambiar y, por tanto, pueden situarse en ámbitos relevantes que quieras cambiar aunque tengan que ver más con el presente que con el futuro. Puedes pensar que tus niveles de estrés son muy elevados o que las relaciones con algunos de tus compañeros pueden ser mejores: esto también son áreas de cambio.

Ficha 1.1. ÁREAS DE CAMBIO

¿Qué cambios quiero introducir en mi trabajo?

A partir de los cambios analizados en el entorno

Ejemplo de Áreas de Cambio para un profesional de Prevención de Riesgos Laborales

- Reducir mi estrés por el incremento de demandas de la empresa (Bienestar propio)
- Ser un interlocutor más estratégico para la dirección de la empresa (Subida salario)
- Analizar el teletrabajo cómo un nuevo reto en el Área de Prevención
- Potenciar nuevos programas de Bienestar: ejercicio, sueño y alimentación saludable
- Utilizar nuevas herramientas de prevención: medir factores psicosociales y escalas de estrés
- Extraer información del sistema de Información Vigilancia. Explotar datos y mostrar su impacto
- Trabajar más con directivos para potenciar el rol del Líder saludable y ser más estratégico
- Multiplicar los programas de formación incorporando el *online* en las nuevas plataformas
- Reducir mi jornada e incrementar mi eficiencia, pero que mi acción sea más visible
- Aplicar la Telemedicina cómo sistema de consulta y reducir tiempo de visita (Conciliación)

Las herramientas de la pirámide del aprendizaje como las áreas de cambio o el mapa de habilidades siempre están en evolución y en su conjunto te irán aportando con el tiempo una mayor capacidad estratégica. No es necesario que tengas una gran capacidad prospectiva la primera vez que realizas este ejercicio. Si sigues todas las etapas, especialmente algunas

como las finales que encontrarás en el libro, con el paso del tiempo mejorarás enormemente con respecto a la primera vez que te enfrentas a este ejercicio, y tu capacidad de previsión habrá evolucionado notablemente.

En realidad, este es un ejercicio continuo de observación, pero exige momentos puntuales de concreción. Nuestros propósitos son más líquidos de lo que puede parecer, el entorno cambia mucho más rápido de lo que percibimos y nuestro conocimiento de estos también.

1.3. El mapa de habilidades o *skill map*

Una vez que has concretado tus áreas de cambio en comportamientos y funciones tangibles, te será mucho más fácil determinar qué habilidades son necesarias para llevar a cabo estas funciones. Y de esta forma podrás completar la principal herramienta de planificación: el mapa de habilidades, que es la herramienta básica que guía el proceso de aprender a aprender y que vamos a utilizar durante todo el libro.

Tus principales objetivos de desarrollo se focalizarán en el desarrollo de estas habilidades que obviamente deberán ser los requisitos básicos de las funciones y los comportamientos que desarrollar.

Es difícil para cualquier profesional establecer las habilidades más importantes y saber por cuáles empezar, aunque uno tenga muy delimitadas las funciones o los comportamientos que quiere desarrollar. Pero es necesario hacerlo lo mejor posible, pues determinar las habilidades nuevas te permitirá decidir de forma rápida dónde deberás trabajar.

El mapa de habilidades es resultado de la selección de habilidades que son más prioritarias para nuestro desarrollo. Como esta será nuestra principal guía para aprender a aprender, debes dedicarle espacio y atención.

Muchos organismos estatales, a veces regionales, relacionados con la ocupación o a veces relacionados con asociaciones profesionales tienen listados de habilidades que quizás puedas aprovechar, pero lo ideal es que te hagas el tuyo propio. En este tipo de listados solo están las familias profesionales más básicas, y su grado de actualización, que es precisamente lo más interesante, no suele ser óptimo.

Algunos gobiernos, la propia Unión Europea y empresas tecnológicas asociadas a RR. HH. están creando sistemas, algunos mediante inteligencia artificial, que en el futuro pueden acabar dando perfiles de puestos interesantes, ya sea de forma gratuita o de pago.

Algunas organizaciones ya facilitan el acceso a estas herramientas inteligentes a sus empleados en este tipo de programas. Quizá seas tú uno de los pocos afortunados. Y siempre puedes escoger programas de inteligencia artificial generativa de propósito general (ChatGTP, BARD...), si bien sus resultados dependerán del puesto y de tu capacidad de hacer preguntas

En la actualidad es posible pedir a la inteligencia artificial generativa que te ayude a realizar un mapa de habilidades, pero tu pensamiento crítico será más relevante que el resultado que te ofrezca la máquina, pues cada puesto y persona tiene sus propias áreas de cambio, que son algo más difíciles de introducir en los *prompts* o indicaciones que damos al sistema.

En cualquier caso, lo interesante es que tú te trabajes tu propio sistema de habilidades. Incluso si tienes uno externo ya realizado. Incluso si este está personalizado por tu propia empresa para tu puesto, te recomiendo que igualmente lo personalices y te plantees también las áreas de cambio y la evolución de las funciones y habilidades que se plantean, en función de tus propias preocupaciones u objetivos profesionales.

Ficha 1.2. MAPA DE HABILIDADES

Ejemplo: Habilidades en profesional de Prevención de Riesgos Laborales

¿Qué Áreas de Conocimientos o habilidades duras (Hard Skills) necesito para asumir estos cambios?

ÁREAS DE CONOCIMIENTO (HABILIDADES DURAS) TIPO DE BRECHA

Gestión del Estrés (Colectivo médico)	GAP: Medio
Herramientas Bienestar Psicosocial	GAP: Alto
Riesgos asociados a la edad	GAP: Medio
Herramientas Formación <i>Online</i>	GAP: Alto
Tratamiento Estadístico Datos	GAP: Alto
Prevención en Puestos remotos- híbridos	GAP: Medio

¿Qué Competencias transversales o habilidades blandas (Soft Skills) necesito para poder asumir mis Áreas de Cambio?

COMPETENCIAS (HABILIDADES BLANDAS) TIPO DE BRECHA

Influencia Organizativa	GAP: Medio
Liderazgo distribuido transformador	GAP: Alto
Flexibilidad cognitiva	GAP: Alto
Creatividad que genera innovación	GAP: Medio
Iniciativa, asumir riesgos	GAP: Medio
Autogestión Emocional	GAP: Medio

Para hacerte este mapa de habilidades, te deberás hacer dos tipos de preguntas:

- ¿Qué áreas de conocimientos o habilidades duras (*hard skills*) necesito para asumir estos cambios?

Te deberás plantear habilidades de carácter técnico que se adquieren a través de la formación y la experiencia. Estamos hablando de habilidades digitales, de técnicas de gestión, especialidades técnicas, conocimientos de materias, temas legislativos, procedimientos o cualquier otra área de conocimiento relevante para tus funciones.

- ¿Qué competencias transversales o habilidades blandas (*soft skills*) necesito para poder asumir esta área de cambio?

Te deberás plantear competencias de tipo social (empatía, impacto, influencia, comunicación, asertividad), habilidades de logro y efectividad (iniciativa, flexibilidad, búsqueda de información, autoorganización), habilidades emocional e intrapersonal (autocontrol, autoconfianza, gestión del estrés), habilidades cognitivas (creatividad, foco, pensamiento crítico o analítico) o habilidades de gestión (liderazgo, trabajo en equipo, visión estratégica).

Los profesionales en competencias definimos varios comportamientos asociados a una competencia y habilidad, hacemos cuestionarios y muchas otras herramientas. Si te interesa, te sugiero que profundices en cómo se describen y hacen los diccionarios de competencias o habilidades. Aunque no creo que te sea necesario, especialmente al inicio de este proceso.

Al principio, si no estás familiarizado con diccionarios de competencias o guías de habilidades, con que tengas un listado con el nombre de las habilidades que crees que vas a necesitar es suficiente. De entrada no necesitas describirlas, no hace falta que seas un psicólogo de orientación laboral, basta con utilizar la etiqueta adecuada, tal y como puedes ver en el ejemplo (ficha 2). Más tarde veremos cómo podrás desarrollarlas y utilizar mapas de conceptos o *mind maps*.

1.4. El principal sesgo al construir tu mapa de habilidades

No inicies nunca un viaje con un mapa equivocado, pues no sabes dónde te llevará. Por ello, hay algunos errores sistémicos que te conviene prevenir

porque son frecuentes incluso en profesionales cuando construyen el mapa de habilidades. La adecuada selección de las habilidades es la primera clave que debes asegurar en tu estrategia de aprender a aprender.

El Mapamundi Mercator que siempre viste en la escuela, que ha sido la forma más aceptada de presentar la Tierra, está distorsionado. Los países cercanos a los polos como Rusia o Canadá aparecen gigantescos frente a los países cercanos al ecuador, que se ven mucho más pequeños. De hecho, como decía el propio cartógrafo Gerardus Mercator, «los mapas son los ojos de la historia», esto es, a lo largo de la historia los mapas respondían a lo que más importancia o valor se le quería dar. No hagas lo mismo con tu mapa.

El principal error que cometemos cuando realizamos nuestro listado de habilidades es que tendemos a pensar más en términos de áreas de conocimiento o habilidades duras, especialmente en herramientas o de técnicas, y mucho menos en términos de aptitudes o de competencias transversales. Las habilidades duras ocupan más espacio en nuestro cerebro y atención.

Verás que en la ficha que te hemos puesto como guía te hemos hecho dos tipos de listados de habilidades que corresponden a los dos tipos básicos de habilidades. Hemos intentado ayudarte y guiarte en tu reflexión para asegurar que las competencias transversales o *soft skills* no se quedaban a un lado.

Pero, aunque hayas hecho este ejercicio y hayas completado tal y como te he pedido la guía, esto no es suficiente, debes tener cuidado. Aun teniendo un mapa de habilidades bien equilibrado, tendemos a dar menos valor y a esforzarnos menos en las competencias transversales.

El mapa de habilidades representa el territorio que tenemos que explorar, pero durante el viaje tendemos a escoger los caminos mejor pavimentados, los más conocidos, aunque no son siempre los que nos lleven al destino que deseamos.

Nuestra socialización y educación nos llevan a dar más relevancia a las competencias y habilidades duras y semiduraderas que necesitan actualización: una nueva versión de un programa, el cambio de una técnica, la actualización en un procedimiento del que ya teníamos conocimiento.

Estamos habituados a trabajar en habilidades cuyas consecuencias son más tangibles, de las que conocemos los mecanismos de aprendizaje y en las que podemos prever con facilidad los resultados que vamos a obtener.

Lo que sucede es que este tipo de sesgo puede ser una trampa, ya que no somos tan buenos a la hora de entender nuevas necesidades y habilidades, otras nuevas cosas que nos demanda nuestro mundo laboral volátil, pero que son más sutiles, aunque no por ello menos importantes. Aquí es donde encontraremos nuestros principales retos y donde nos tenemos que focalizar más en esta fase. Y entre estas habilidades que nos cuesta más percibir están las habilidades blandas o competencias transversales.

Por ello es muy probable que en tu mapa seas más rápido en escribir las habilidades duras, especialmente las omnipresentes habilidades digitales, que suelen ser muy numerosas en los nuevos perfiles y son muy evidentes. Y después de invertir algo de tiempo en el análisis, pronto podrás determinar otras nuevas habilidades quizás a más largo plazo de tipo técnico (*hard skills*) que sabes que deberías consolidar.

Las competencias o *soft skills* son más difíciles de trabajar, la lógica con la que tenemos que trabajar es muy diferente. Nos cuesta analizar cuáles son más importantes y, si lo hacemos, tendemos a darles menos importancia durante todo el proceso de desarrollo. Frente a la complejidad y dificultad, tendemos a dejarlas en un segundo lugar. Y esto lo hacen hasta profesionales consolidados, con elevada formación y con una enorme experiencia. En ocasiones, hasta profesionales de recursos humanos.

No te olvides de que en los nuevos entornos de negocio y trabajo también cambian las formas de trabajar, y las competencias profesionales son cada vez más exigentes. Las *soft skills* suelen ser más determinantes para el éxito profesional que las *hard skills*. Las evidencias muestran que el éxito profesional suele ir acompañado de este tipo de habilidades. Y esto es así, especialmente, cuanto más valor tiene un puesto de trabajo, cuanta más jerarquía o más complejas son sus relaciones.

Ni siquiera los puestos más ingenieriles y técnicos pueden evolucionar hacia posiciones más interesantes si no se gestionan las habilidades blandas, en la mayoría de estos puestos la clave del rendimiento excelente, lo que diferencia a los mejores profesionales, son las competencias.

La digitalización y la inteligencia artificial en general reducen las tareas más repetitivas y muchas de las tareas más técnicas, pero no los aspectos más humanos ya que le es ajeno y revaloriza competencias como la creatividad, el pensamiento crítico, la flexibilidad cognitiva y la complejidad social se incrementa.

Los nuevos entornos de trabajo, más híbridos, con más autonomía, más basados en equipos autogestionados, hacen nuestro entorno laboral más desordenado y más complejo para los profesionales. En los nuevos entornos ganan más relevancia las habilidades relacionadas con las emociones, que son las que en numerosos estudios realizados se consideran como mejores predictores de éxito y, por tanto, para ti se presentan como la mejor inversión.

Como vemos, las habilidades blandas o competencias son muy relevantes en nuestro desarrollo profesional. No obstante, es cierto que su mejora y las estrategias de aprendizaje son más complejas y suelen requerir de más tiempo en su análisis y desarrollo.

1.5. Apuesta por la rentabilidad a largo plazo

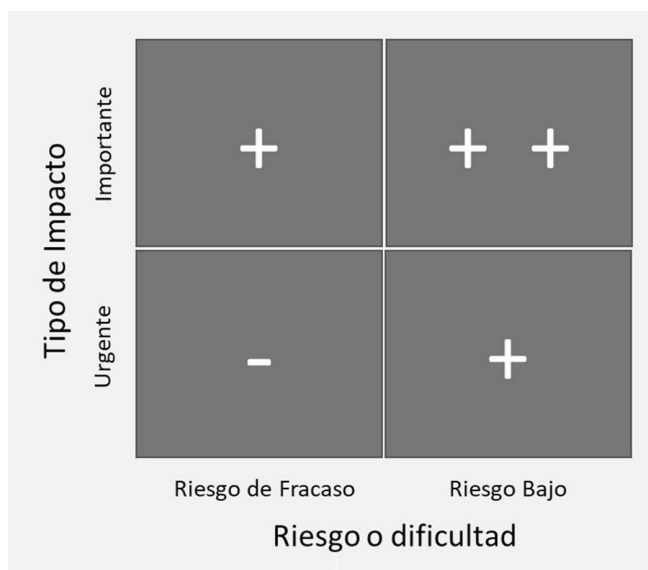
La inversión en una habilidad no debe medirse únicamente por su impacto a corto plazo, sino también por la duración de la rentabilidad de la acción. Es cierto que las habilidades blandas son más difíciles de desarrollar, pero también son más duraderas.

Las investigaciones sugieren que las habilidades duras generalmente tienen una vida media de aproximadamente cinco años, y las más técnicas de solo dos años y medio. Mientras, una habilidad blanda o competencia tiene una vida muy larga. Aunque es cierto que desarrollarlas también puede llevarte en parte toda una vida, quizás los primeros logros los consigas en unos meses y te puedas beneficiar toda tu vida.

Los comportamientos asociados a técnicas o herramientas suelen tener un aspecto más urgente, y nuestra percepción de que los necesitamos y deben ser priorizados es muy clara.

Esto es especialmente cierto cuando la tecnología y la innovación en nuestros entornos provocan cambios constantes en nuestros puestos de trabajo, especialmente en los asociados a competencias digitales. Como nuestro tiempo es limitado, la priorización de nuestro tiempo de desarrollo se tiende a focalizar en estos aspectos claramente útiles y urgentes.

El mapa de competencias te pide que contestes qué es lo importante, no lo urgente. Aunque después te deberás situar y elegir por dónde empezar. El tipo de decisión que utilizamos te llevará a elegir lo que tiene más impacto a corto plazo, con menos riesgo de fracaso en la adquisición de nuevos comportamientos útiles.

Gráfico 1.2. Priorización de Competencias

Entre los profesionales de recursos humanos y entre algunos directivos se escuchaba una especie de lema no escrito que decía que los profesionales entran en las empresas por sus habilidades duras (por tanto, estas son muy relevantes), pero salen de las empresas, se queman en sus puestos o fracasan, y especialmente no promocionan, por la ausencia de habilidades blandas.

Las organizaciones están aprendiendo e intentan incorporar personas con las competencias que realmente son diferenciadoras y darán éxito: las competencias o habilidades blandas. Pero, sobre todo, cuando se trata de aspirar a nuevas posiciones, las habilidades blandas, al menos en teoría, deberían ser totalmente determinantes.

No olvides que los nuevos entornos son muy exigentes competencialmente y prescindir de estas últimas puede ser mortal, y no solo porque puedes tener un peor puesto de trabajo, sino sobre todo porque puedes ser mucho menos feliz.

Hay una epidemia de desmotivación laboral de *burnout* y *boreout*. Y cada vez más se considera que el bienestar psicológico es en sí mismo un objetivo profesional, y que incrementar nuestro equilibrio emocional y mejorar nuestra capacidad de relación con los demás debería constituir en todos los casos uno de nuestros objetivos profesionales. Un deber con nosotros

mismos para asegurarnos bienestar y un deber moral si el bienestar psicológico de otras personas depende en buena parte de nuestras habilidades.

Así, cuando tengas que priorizar su desarrollo, recuerda no subestimar la importancia especialmente a largo plazo de desarrollar tus competencias o habilidades blandas. A lo largo del libro te daremos pautas para desarrollar específicamente este tipo de competencias, para que incluso cuando tu capacidad de esfuerzo no sea la más elevada, siempre estén equilibradas en la priorización que hagas.

1.6. ¿Por dónde comenzar? La brecha marca la prioridad

Aprender a aprender es un proceso que se inicia analizando el entorno, seleccionando unas habilidades (mapa de habilidades) y, la parte más compleja, poniendo nuestro foco y atención en el desarrollo de los comportamientos que hemos seleccionado.

Pero, aunque ya hayamos elegido una docena de habilidades, requeriría un enorme esfuerzo intentar focalizarnos y hacer planes para desarrollar diez habilidades a la vez, con sus respectivos comportamientos.

El mapa de habilidades representa el territorio global, pero no el orden de las etapas, cada habilidad tiene sus propios destinos y caminos que podemos escoger. Para determinar por dónde empezamos y que habilidades y comportamientos vas a priorizar, la práctica más habitual consiste en escoger aquellas habilidades donde tengamos una mayor brecha (*gap*) entre nuestra situación actual y la deseada.

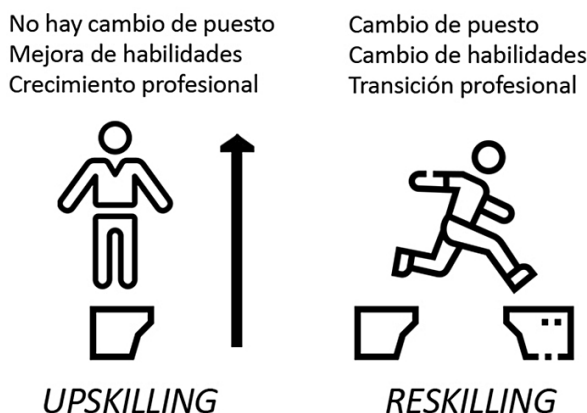
Al principio, suele ser más difícil imaginarse el futuro deseado y ser preciso en el nivel de las habilidades deseadas; el mapa conceptual de cada habilidad y sus caminos o comportamientos críticos son difusos. Cuantas más veces hagas este proceso de priorización, cuantas más veces hayas reflexionado, más fácil será determinar la brecha de habilidades. No obstante, aunque no estés muy seguro, intenta ordenar estas habilidades y haz una priorización sabiendo que es posible que sea provisional y que tengas que rectificar más tarde.

Dependiendo del tipo de procesos de transición profesional que quieras lograr y del plazo que tengas para ello, así será el esfuerzo y el número de competencias que elijas.

La palabra *reskilling* se suele utilizar con más frecuencia cuando se produce un proceso de planificación y desarrollo de una persona con el fin de

ampliar su *expertise* para ocupar un puesto de trabajo nuevo o con funciones totalmente diferentes a las que ahora hace. Por tanto, es un proceso con un esfuerzo más exigente que el *upskilling*, que es una mejora continua de tus habilidades sin cambiar de puesto, ni incorporar muchas funciones diferentes.

Gráfico 1.3. *Reskilling vs Upskilling*



El *reskilling* para algunas organizaciones y para algunos profesionales es un proceso de anticiparse al momento en el que su puesto desaparezca o porque buscan ocupar puestos diferentes. Esto supone cambios muy disruptivos. Y en estas ocasiones, más que priorizar las habilidades según la brecha, se apuesta por todas o casi todas las habilidades simultáneamente en las que haya brecha, aunque el esfuerzo que se requiera sea muy elevado en cuanto a tiempo.

Pero la recomendación más habitual en profesionales que no están en procesos de *reskilling* urgentes, con poco tiempo de preparación, suele ser de tres habilidades a la vez, y el criterio de selección sería aquellas habilidades con mayor brecha o *gap*.

Pero, como ves, el número dista de ser muy exacto, e incluso el criterio de brecha tampoco es muy preciso, pues depende de tu nivel objetivo y de tu energía para implicarte en tu autodesarrollo.

Pero este no es el único criterio que utilizar para determinar las habilidades que desarrollar, solo el más habitual

Hay un criterio que es el de oportunidad: imagina que se abre un momento organizativo especial, un proyecto o una asignación a una tarea, o que te ofrecen un curso que crees que es una oportunidad interesante.

A menudo, cuando la motivación escasea, podemos hacer planes temporales para las habilidades que más nos motiven, aunque quizá no sean las más relevantes.

Hay personas que buscan ser más excelentes en una habilidad, aunque ya sean excelentes y su brecha sea muy baja. Esto lo hacen porque creen que desarrollar de forma extremadamente bien esta habilidad les dará ventajas. Y aunque sus objetivos rozan la excelencia y la brecha sea muy baja, siguen priorizándola.

Utiliza el criterio que te parezca más conveniente, pero priorízalas, lo que implica hacer un orden y escribir y subrayar aquellas que te parezcan más relevantes.

Es importante escribirlas y priorizarlas, esto hace que nuestro cerebro y nuestra atención sitúen el foco de una forma más clara. Cuanto más tiempo dediquemos a este proceso de planificación, de imaginar o visualizar cuáles nos serán más útiles, más probabilidades tendremos de realizar un esfuerzo ordenado para desarrollar estas habilidades, y multiplicaremos nuestras probabilidades de éxito.

La visualización de tus objetivos es una técnica relevante. Si ves tu objetivo, es más probable que lo logres. Visualizar crea una motivación interna para luchar por tus metas y sueños. Cuando visualizas, tu cerebro estará más dispuesto a esforzarse y a reconocer qué recursos necesitará para ayudarte a alcanzar tus metas.

Dedica tiempo a imaginar las consecuencias de los profundos cambios en los que estamos inmersos. Intenta visualizar la necesidad del cambio y las consecuencias de caer en el envejecimiento profesional. Recuerda que esta es la más terrible y común de las enfermedades profesionales del siglo XXI y que afecta de forma implacable a altos directivos, a mandos, técnicos y operarios.

Para surfear el tsunami que supone la revolución tecnológica y no permitir que el brutal ritmo del cambio nos sorprenda, deberás hacer constantemente este ejercicio.

En mi experiencia, te diré que muchos profesionales, incluso los más inteligentes y capacitados, subestiman la importancia de este tipo de ejercicios. Con lo cual, no activan ni encuentran la motivación que exige aprender a aprender.

1.7. ¿Y si no sé cuál es mi propósito?

Pero ¿y si no sé adónde ir y si no sé qué me motiva realmente? ¿Cómo puedo trazar un mapa hacia ninguna parte? ¿Y si el mapa imaginado no coincide con el territorio que estoy recorriendo? Y ¿si encuentro paisajes que me gustan más?

Estamos empezando a vivir en la economía del significado o propósito, hemos pasado de que solo una minoría privilegiada podía plantearse aspirar a que su trabajo fuera una fuente de propósito a que amplias capas de la población busquen cambiar su trabajo por algo más relacionado con su propósito o sientan una elevada insatisfacción porque su trabajo no les llena.

No solo es ya una cuestión espiritual, muchos estudios que analizan el impacto del propósito, estudios relacionados con el IKIGAI (concepto que más tarde veremos), afirman con datos bastante creíbles que no solo afecta al bienestar o al estrés, sino que incluso es el secreto de la longevidad. Probablemente, esto sea así porque los que más aprenden tienen una mayor reserva cognitiva que les permite envejecer de forma mucho más sana.

Efectivamente, cada vez hay más profesionales con la sensación generalizada de desasosiego porque no tienen una vocación, propósito o sentido de su trabajo muy claro.

Pero te debo decir que para la mayoría de los profesionales no tener tu propósito claro es lo más frecuente y no tiene por qué analizarse como un fracaso personal.

En la mayoría de los casos solo hay unos principios claros que sirven de guía para orientarnos en nuestra carrera profesional, como aprender más, tener más autonomía o mayor salario, tener más bienestar o sentir que ayudan a otros. En otros casos estos principios claros se basan en cosas que no les gustan o quieren evitar: falta de respeto, injusticia, trabajo excesivo o desordenado, precariedad o ausencia de valores éticos. Estos principios a mi juicio ya suponen una importante guía para determinar cómo evolucionar profesionalmente

No obstante, si para ti esto no es suficiente, deberías profundizar en técnicas que te faciliten analizar con más profundidad tus propias prioridades vitales, para ser más consciente de tus valores, para que te puedan ayudar a construir principios donde enfocar con más precisión tus esfuerzos.

Entre las técnicas que puedes utilizar, la más conocida es la del IKIGAI, que te da dos tipos de perspectivas:

Gráfico 1.4. Ikigai (Tu razón de ser)



Una primera perspectiva con una mirada interior: ¿qué me inspira?, ¿dónde soy bueno?, y una segunda mirada exterior: ¿qué hace falta?, ¿dónde puedo ganar dinero?

Cuando contestes todas las preguntas e intentes que todas ellas tengan cierta coherencia podrías poner nombre al tipo de trabajo o la ocupación que coincide con tu propósito (al menos de forma temporal).

Pero no creo que para realizar tu mapa de habilidades debas tener definido con mucha claridad tu propósito. La mayoría de profesionales no lo tiene. Lo que sí tienen es un propósito líquido. Entre las posibilidades que tienen más cercanas y con más probabilidad de éxito van escogiendo de una forma cambiante en función de las circunstancias, los puestos y las ocupaciones que supongan una mejora respecto a lo que hacían.

Ello no quiere decir que esperen con una actitud pasiva a que surjan oportunidades, sino que las detectan y se preparan para ello en función de cómo cambian las circunstancias.

De esta forma, intentan buscar aquellas ocupaciones que finalmente se puedan ir ajustando más a sus objetivos, pero de una forma dinámica. Las dificultades en el plan A, dieron lugar a un plan B que extrañamente dio lugar a un plan C que, final e inesperadamente, fue el que permitió un cambio laboral.

Y cuando por fin encuentran un tipo de trabajo que les interesa (quizá temporalmente, pues no saben cuál será su evolución en ese trabajo), in-

tentan profundizar en la mejora y en el perfeccionamiento de este trabajo. Es decir, en estos casos el propósito se construye de forma flexible en función de las circunstancias y de nuestra evolución personal, ambas impredecibles.

Y sí, aunque muy pocas, hay algunas personas que sí son capaces de visualizar un proyecto profesional concreto a largo plazo, apostar por él y acertar. Todos conocemos algunos que soñaban con ser cineastas de cine de autor o cirujanos cardiovasculares o cualquier otra profesión cuando eran jóvenes, lo consiguieron y murieron felices, siendo excelentes profesionales con esta profesión que seguía existiendo años más tarde.

En ambos casos, ya tengas un propósito muy claro o un propósito más líquido, para ser un buen profesional, ser más feliz y más competitivo a lo largo del tiempo, te deberás reinventar muchas veces, aunque sea en el mismo puesto, y el mapa de habilidades siempre te será útil.

Pero recuerda: el mapa, lo que imaginas que vas a recorrer, no es el territorio, tu experiencia debe ser la que te indique realmente que debes cambiar de habilidades e incluso de dirección. Pues el territorio que estás recorriendo está vivo y se transforma a una velocidad de vértigo.

En los nuevos entornos laborales cada vez será más probable que nuestro propósito, nuestros objetivos, tengan que irse configurando de forma más rápida en función del entorno y que cambiemos de profesión más a menudo. Y esto pasará, incluso si permanecemos en trabajos que no cambian su nombre. Es decir, para ser, por ejemplo, periodista o cualquier otro puesto, tus habilidades probablemente cambiarán de forma radical varias veces, incluso aunque no te hayas movido de tu organización.

Así pues, para la mayoría de los profesionales se trata de construir y acercarnos a nuestro propósito de una forma progresiva mientras nuestro propósito o nuestra profesión puede ir cambiando. Y las habilidades tendrán que acompañarnos en esta transición permanente.

No debemos ser obligatoriamente pesimistas con los nuevos entornos laborales, no nos debemos dejar llevar por la falacia de la masa de trabajo, según la cual la digitalización incrementa la precariedad o el paro porque hay una cantidad fija de puestos de trabajo, y el incremento de productividad elimina puestos y, por tanto, se reduce la ocupación o la calidad de esta.

Lo cierto es que la historia del impacto de las tecnologías nos ha mostrado hasta ahora que a medio y largo plazo se crean nuevos bienes y servicios y aumenta la demanda de trabajo en otro tipo de puestos. Y que los

nuevos puestos suelen ser más humanos, creativos y dar más valor. Los estudios muestran una y otra vez que las empresas o los países con más tecnología o robotización en general mejoran las condiciones de sus trabajadores y su cualificación.

Pero sí, debemos ser precavidos, porque también es cierto que la digitalización cambia las reglas del juego y genera ganadores y perdedores, y en algunos sectores hay más perdedores que ganadores. Y es posible que algunos de estos cambios te obliguen a hacer modificaciones que te alejen de tu propósito, de tus valores, de tu bienestar o, simplemente, de un salario digno.

Por ello es nuestra obligación siempre estar atentos en nuestro entorno para poner en marcha procesos de planificación de *reskilling* o de *upskilling*. Los procesos de *reskilling* son procesos de anticipación que deberían ayudarnos a identificar los puestos que se acerquen más a aquello que está más de acuerdo con nuestros intereses, valores y con nuestro propósito.

1.8. Un viaje interminable: crea un observatorio de serendipia

La cartografía, la ciencia aplicada que se encarga de la realización de mapas, ha evolucionado en función de sus tecnologías de observación desde los primeros sistemas ópticos, telescopio o sextante, hasta los fotoquímicos o satélites. Al igual que en los mapas de territorios físicos, la calidad de tu mapa depende de tu tecnología de observación.

En los procesos de planificación, más especialmente en los procesos de *reskilling*, el conocimiento del nuevo entorno es la clave. Por ello, en realidad este ejercicio de planificación requiere un proceso de observación constante y se debe realizar permanentemente a lo largo de nuestra vida profesional.

Cuanto más tiempo emplees en este proceso, avanzarás más en el conocimiento de tu entorno y serás más preciso determinando nuevas áreas de cambio, nuevas habilidades, nuevas brechas, nuevas oportunidades. Desarrollarás más tu capacidad de anticiparte.

Pero, aunque el proceso de anticipación y planificación es continuo, no es un proceso muy estructurado ni lineal, piénsalo en términos de serendipia. Las predicciones son complejas, pues vivimos en un mundo cada vez más incierto y aparecerán temas inesperados que deberás rápidamente incorporar. Es lo que algunos autores denominan «camino de serendipia».

Recorrer los caminos de serendipia no es dejar de planificar, dejar de prepararse o esperar a que el destino nos haga una oferta. Es saber mirar en donde no buscabas, es ver respuestas donde no mirabas, es estar abierto a lo inesperado y seguir trabajando en tu desarrollo. Y lo más interesante es que prepararse, planificar y hacerse preguntas ayuda a encontrar lo que no buscabas.

Cuanto más preguntas te hagas, es más fácil que aparezca la serendipia, que es lo que permite ir más allá de lo evidente. Te permitirá conectar puntos, hechos o eventos que aparentemente no están relacionados, para detectar oportunidades y nuevas formas de avanzar. Entender y detectar determinadas señales de cambio que para los demás pasarán desapercibidas es el fruto de una mente preparada. Lo que llamamos un golpe de fortuna” suele ser mucha serendipia.

Por tanto, el aprendizaje a lo largo de la vida requiere mapas, técnica y planificación, crear una red que mejore tu conocimiento, desarrollar una cierta capacidad de prospectiva. Pero también requiere entender de serendipia y saber que hay momentos especiales en los que cualquier persona o un evento te puede generar más sabiduría que años de lectura y más oportunidades de las que nuestras expectativas pueden soñar.

Sistematiza con una cierta frecuencia tu reflexión en tu mapa de habilidades, evalúa tu evolución y adáptalo, y esto te traerá nuevos caminos serendípicos que te llevarán a destinos desconocidos, y que algunos denominarán suerte. Te propongo hacerlo cada año, aprovechar el cierre del ejercicio o unas vacaciones para replantear este proceso.

Los profesionales inteligentes saben que el futuro es de los trabajos que todavía no existen, pero aun así se preparan para ello. Reinventarse va acompañado de algo de esfuerzo e incertidumbre. Lo nuevo e importante comienza así.

Son tiempos de analizar nuestro futuro e invertir en nuestras habilidades, de crear nuestro propio observatorio para analizar e intentar sistematizar qué queremos ser para que la sorpresa no nos convierta en irrelevantes.

El éxito profesional consiste en estar preparado para lo inesperado, ser capaz de detectar oportunidades, sistematizarlas y tener el coraje de perseguirlas.