

BLOQUE 4

Las bases del aprendizaje

9

Crea tu entorno personal de relaciones y aprendizaje



9.1. La clave del aprendizaje: la flexibilidad cognitiva

Hemos dicho que aprender a aprender es la más importante de todas las habilidades, pues el desarrollo de las demás competencias depende de esta. Pero una metacompetencia se basa en establecer planes y estrategias, no solo en qué estrategia de aprendizaje es la más conveniente elegir, sino en estrategias de a dónde debemos ir en función de cómo evoluciona nuestro rol y el rápido entorno. La principal dificultad de realizar este viaje es tener mapas actualizados de a dónde ir, de qué caminos hay que recorrer y cuáles han desaparecido o están a punto de desaparecer.

Por tanto, en buena medida tu destino profesional y tu felicidad personal dependerán de construir mapas muy cambiantes, ya que con ellos podrás crear hábitos, adquirir constantemente nuevos comportamientos y abandonar los antiguos.

A lo largo del libro el principal problema que hemos intentado resolver en el desarrollo de aprender a aprender ha sido dar con estrategias que te permitieran incorporar nuevos comportamientos y habilidades. No obstante, la gran dificultad de esta tarea es la falta de mapas, ya que en muchas ocasiones la gran dificultad de los profesionales es que no saben lo que no saben y no saben muy bien adónde deberían ir. Y, por tanto, la priorización de sus comportamientos críticos puede no ser adecuada.

El aspecto más complejo en la metacompetencia de aprender a aprender es determinar qué es más relevante aprender y qué es más relevante desaprender. ¿Dónde debo focalizar mi atención?

Incluso en los profesionales más consolidados, priorizar bien lo que es más importante en nuestro desarrollo, determinar a qué nuevas habilidades y a qué comportamientos de estas habilidades debemos dar más importancia es complejo. Y es que los cambios de nuestro entorno profesional y en nosotros mismos son muy profundos y rápidos.

En los profesionales más experimentados es frecuente el efecto *Einstellung*, la tendencia a aplicar un método de resolución de problemas aprendido previamente dejando pasar por alto otras alternativas de solución más eficaces pero menos familiares.

Es decir, los profesionales a menudo pierden flexibilidad cognitiva, la capacidad de incorporar conceptos y comportamientos frente a nuevas situaciones, pues el peso de los hábitos y paradigmas mentales que ya han aprendido les dificulta el pensamiento crítico y explorar nuevas posibilidades. La experiencia, viajar con mapas antiguos, no siempre juega a nuestro favor.

El problema de los profesionales más noveles en una habilidad puede ser parecido al de los más veteranos. Ya que, aunque se caracterizan por estar más abiertos, se guían en buena parte por los mapas, el conocimiento estructurado de los más veteranos, a quienes toman como guías o mentores, que pueden estar muy afectados por la caducidad del conocimiento. De poco te sirve estar abierto a nuevas ideas si aprendes cosas útiles de un mundo que ya no existe, pero que ya no son relevantes.

La flexibilidad cognitiva es esencial para el cambio personal, pues facilita el aprendizaje y la adaptación a ideas innovadoras y a comportamientos creativos.

Y, por tanto, esta flexibilidad cognitiva es la clave para adaptarse a nuestros ecosistemas, donde la aceleración del cambio es el principal protagonista.

Pero para desarrollar esta flexibilidad cognitiva, lo más eficaz es estar expuesto de forma permanente a las nuevas ideas y tendencias, ya que es lo que nos permite construir nuevos mapas. Esta es la mejor forma de crear nuevos caminos en los viejos mapas, de entender las tendencias que no son visibles o no podemos percibir con claridad.

Aunque la flexibilidad cognitiva depende de muchos factores como la inteligencia fluida o la mentalidad de cambio, *mental shifting* en inglés, lo cierto es que en mi experiencia alguien que constantemente se expone a nueva información sobre cómo evoluciona una habilidad o un área de conocimiento y lo convierte en un ejercicio cotidiano acaba desarrollando claridad y certeza respecto a las conductas que cambiar. Es capaz de construir mapas mentales actualizados que le permiten guiarse en los nuevos territorios.

Estar expuesto a nuevas tendencias incrementa tu motivación y apertura al cambio, el cual acabarás convirtiendo en nuevas estrategias de aprendizaje y finalmente modificará tu comportamiento.

Nuestra empleabilidad se relaciona con esta capacidad de analizar los cambios de nuestro entorno. Por ello, te vamos a proponer que crees tu propio entorno de vigilancia que te obligue a estar constantemente expuesto, una y otra vez, cada día, a nuevas tendencias, a nuevas formas de entender tus habilidades y a crear nuevos mapas mentales. Para que este proceso suceda, te proponemos crear lo que técnicamente se denomina entorno personal de relaciones y aprendizaje (EPRA).

9.2. Entorno personal de relaciones y aprendizaje

No hay nada que descuidemos más que a nosotros mismos. Por alguna extraña razón parece que olvidemos que la aceleración tecnológica, que sabemos que está cambiando las reglas de nuestras empresas y envejece profesionalmente a muchos sectores y profesionales, también nos está impactando igualmente a nosotros.

Esta herramienta clave para cuidarnos a nosotros mismos, el entorno personal de relaciones y aprendizaje (EPRA), se basa en relaciones presenciales, pero, sobre todo, virtuales.

Si examinas la historia de la cartografía, verás que una de las formas básicas de actualizar los mapas se hacía a partir de la experiencia y el testimonio de los viajeros. Esto daba lugar a mapas distorsionados, que dependían en buena parte de los valores y las percepciones de los viajeros que habían completado el viaje antes. Hubo muchos cambios en las técnicas de la cartografía, pero fue la digitalización la que permitió crear los mapas que ahora conocemos.

Con el nacimiento de la red (*www*, *world wide web*) nuestro mundo y, especialmente, la forma de acceder al conocimiento han cambiado de una forma revolucionaria. Tenemos ingentes cantidades de información en nuestra mano mucho más fiable que la percepción de los colegas y que podemos obtener de forma cómoda y rápida.

Si bien las redes sociales y la nube son una fuente de distracción, de pérdida de tiempo e incluso de foco, por otra parte, especialmente si están bien gestionadas, nos ofrecen la posibilidad de multiplicar nuestras relaciones y conocimientos.

La red se caracteriza por hiperconectividad, por permitirnos conectar con personas e instituciones que nos pueden ofrecer una fuente continua de nueva información básica para entender la evolución de nuestras habilidades y entornos profesionales.

El impacto de la digitalización ha sido tan elevado que ha traído consigo nuevas teorías del aprendizaje y nuevas formas de entender cómo aprendemos.

El conectivismo de George Siemens acentúa la importancia del aprendizaje social que se hace en entornos de red.

Muchos autores como Jane Hart nos hablan de que, en nuestro aprendizaje autodirigido, lo informal y lo casual, que es lo que encontramos en internet, en la red, cobra más importancia.

Expertos en neurociencia como Francisco Mora se plantean cómo la red está produciendo un recableado cerebral que nos lleva a una nueva manera de aprender, de manejar nuestras memorias, pensamientos y emociones.

Las teorías de aprendizaje constructivistas, en especial las relacionadas con el aprendizaje significativo, nos dicen que, cuando estamos recibiendo información nueva continuamente en la red (en este caso de nuestro EPRA), esta se conecta con conceptos relevantes ya existentes en nuestra estructura cognitiva. Es decir, que somos capaces de construir nuevos mapas mentales.

El nuevo conocimiento modifica la estructura cognitiva previa, la combinación de los conocimientos previos que tiene el individuo con los cono-

cimientos nuevos que va adquiriendo. Cuanto más compleja se vaya haciendo nuestra estructura cognitiva, más facilidad para relacionar y adquirir nuevos conocimientos más complejos y realizar mapas más útiles.

Todos estos teóricos del aprendizaje nos dicen que la red ha supuesto un nuevo paradigma, que nuestros nodos de la red (relaciones) son la base de nuestro aprendizaje. El EPRA lo que busca es asegurar que tenemos las mejores relaciones para conseguir el mejor aprendizaje. Y que constituya nuestra principal herramienta para obtener nuevos mapas o nuevas guías.

El EPRA ayudará a cambiar nuestra forma de entender las habilidades. Permitirá incorporar nuevos comportamientos críticos gracias a los nuevos mapas mentales, que serán el detonante de la puesta en marcha de estrategias de aprendizaje para adquirir los nuevos comportamientos.

Y aún falta saber qué rol ocuparán los nuevos sistemas de inteligencia artificial dentro nuestra red. Pero todo apunta a que su rol de mentor ocupará un enorme espacio y actuará de forma clave como un mecanismo de más precisión dentro del sistema.

En el libro *El tercer cerebro* De Biasi nos dice que la red y los nuevos sistemas inteligentes están desplazado áreas profundamente humanas como la memoria, la búsqueda y la sistematización de la información, Nuestro cerebro delegará cada vez más funciones a estos dispositivos inteligentes.

9.3. EPRA, capital social y socialnetworkers

Históricamente ya se decía que la clave del éxito profesional consistía en ampliar tus relaciones constantemente, en conocer a las personas más importantes en tus círculos de influencia profesionales y, a su vez, ser conocido.

Este tipo de profesional relacional, además de aprender, tenía lo que se denominaba capital social. El capital social te permitía acceder a información más novedosa y a veces privilegiada, así como te permitía tener más oportunidades laborales y profesionales. Se dice que la mayoría de las oportunidades laborales (a veces se habla del 80% de los puestos) son ocupados por personas que eran contactos, pues los procesos de selección son mayoritariamente informales.

El autor más conocido por utilizar el término de capital social probablemente sea sociólogo francés Bourdieu, que lo asociaba no solo a éxito profesional, sino a éxito social o de clase.

Para este autor, el capital social era la posesión de una red duradera que se debía construir mediante importantes inversiones materiales, simbólicas y de esfuerzos (confianza, cooperación o seguimiento de normas) asociadas a redes sociales (él pensaba en las redes presenciales).

Este tipo de redes presenciales acababa configurando tus comportamientos y decisiones de forma tan determinante que te posicionaba en una clase social o en otra. Por tanto, esto daría sentido al «no solo es importante qué conoces, sino a quién» de Francis Fukuyama.

Ahora el concepto de capital social en parte ha cambiado. Los clubs, las asociaciones de las universidades de élite, las revistas o las asociaciones profesionales pierden peso frente a las redes sociales y los sistemas de autopublicación mayoritariamente gratuitos.

Y al profesional con elevado capital relacional que era considerado un relaciones públicas le ha surgido un competidor, un nuevo profesional que domina las nuevas reglas de aprendizaje e influencia en el mundo profesional virtual que vamos a denominar **socialnetworker**.

El *socialnetworker* se caracteriza por saber encontrar las fuentes de información más fiables y actualizadas, para lo cual es básico tener relaciones de referencia o “referentes” mayoritariamente virtuales.

Los referentes comparten conocimiento de forma generosa, con calidad, tienen los mejores mapas de las habilidades, te indican las tendencias y dónde poder encontrar la información más relevante. Los referentes en la antigua cartografía eran los viajeros más experimentados que explicaban a los cartógrafos sus experiencias.

Este fenómeno hace que los referentes sean las personas más valiosas para establecer una conexión y, por tanto, quienes tienen más relaciones. Y son los que ahora poseerían más capital social, al menos desde el punto de vista del aprendizaje y el conocimiento.

Los *socialnetworkers* que dominan mejor los EPRA saben que en este proceso continuo de recibir información los canales de información que escogamos, como revistas, clubs, asociaciones, blogs, pódcast o canales de YouTube son fundamentales. Pero escoger bien los referentes que crean o difunden la información es la parte más relevante en este proceso de aprendizaje.

La clave de la calidad de tu EPRA es la calidad de tus nodos referentes. Los nodos referentes se caracterizan por tener mapas mentales que para ti son especialmente útiles de las habilidades que hayas escogido.

¿Qué tiene más importancia, las relaciones o el Aprendizaje dentro del EPRA?

Algunos autores como Joyce Seitzinger creen que el entorno personal de aprendizaje (EPA) es una parte de la red de relaciones de aprendizaje (RRA), es decir, lo relevante son los aprendizajes. Otros autores como Juan José de Haro proponen justo lo contrario, el EPA, es una parte del RRA, las relaciones son lo más relevante. Y otros como Sue Waters identifican ambos conceptos y creen que tienen una relevancia similar.

Te dejamos a ti acabar esta reflexión. Desde este libro no entraremos en este tipo matices y concluiremos que relaciones y aprendizaje como una herramienta de aprendizaje son dos caras de una misma moneda.

Pero no hay que subestimar desde el punto de vista de poder social el viejo concepto de capital social, ya que las relaciones nos configuran de una forma más profunda de lo que parece.

Conviene recordar que nos convertimos, o acabamos siendo, como son las personas con las que más nos relacionamos, compartimos, colaboramos o cooperamos (personal o virtualmente). Nuestra evolución profesional y personal depende de con quién nos relacionemos, porque ello condiciona totalmente nuestros mapas mentales más profundos: los motivacionales. Por esto, estos enfoques les dan una enorme importancia a las personas, los nodos o las relaciones que conforman nuestra red, especialmente a los presenciales, y no solo al conocimiento.

9.4. La clave del EPRA es la comunidad de referencia

La mayoría de las habilidades de tu *skill map* pertenecerán a una familia profesional en la que hay personas referentes que comparten información relevante y que suelen interaccionar entre ellos dentro de una red invisible que denominamos comunidad profesional de referencia.

Imaginate tu comunidad de referencia representada por una red donde las personas son nodos. Tu objetivo será determinar dentro de esa red profesional las personas o los nodos más influyentes, los más valorados por su criterio en las habilidades escogidas y fiabilidad, pero, sobre todo, los más referenciados por su contribución y por su capacidad de compartir: los nodos referentes. Estos pueden ser personas, publicaciones, organizaciones, asociaciones, etc.

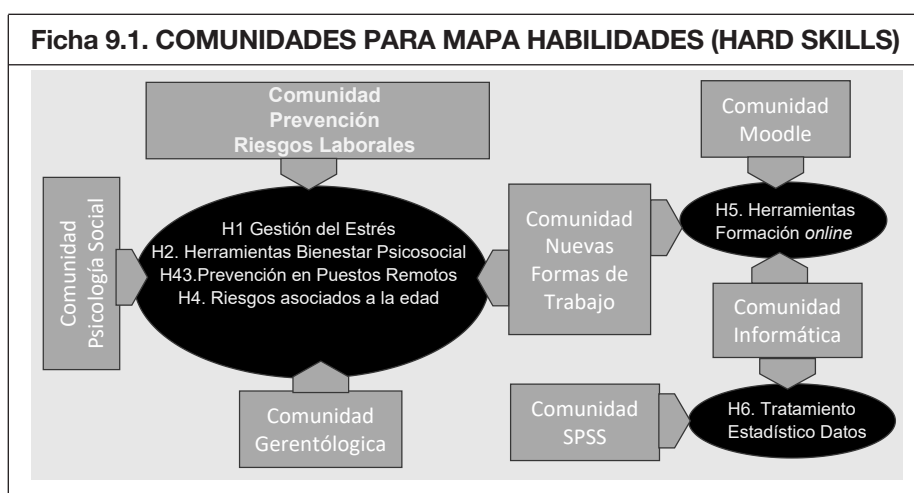
Los nodos referentes o referentes son, dentro de la comunidad, los más interesantes para tu desarrollo profesional, pues actúan como conectores dentro de la comunidad, además de tener elevado conocimiento, mapas

mentales de la habilidad que te son más útiles. Son los que mejor reflejan el conocimiento que se produce en la comunidad y en muchas ocasiones ofrecen identidad o propósito.

Es fácil de identificar un nodo referente, es un emisor de información (no tiene que ser una persona) que para tu habilidad es especialmente útil y fiable, y se caracteriza por su generosidad, por compartir conocimiento o ser curador de contenidos de la comunidad. Y con su función facilita enormemente la comprensión de la habilidad o área de conocimiento que has escogido, te facilita construir tu propio mapa de la habilidad.

Pero, además, su liderazgo social suele ir acompañado de propósito y valores, son los constructores de identidad de esa comunidad, que en mi caso algunas de las que más consulto pueden ser comunidad de recursos humanos o comunidad de expertos en aprendizaje de adultos. En este caso, preferiré a los profesionales que me ayudan a construir motivacionalmente mi identidad profesional, que me muestran que lo que hago tiene sentido. Recuerda, además de los mapas mentales de conocimiento, están nuestros mapas motivacionales, que tienen que ver con nuestra identidad profesional, y su importancia es fundamental.

Es posible que diferentes habilidades de tu mapa de habilidades tengan comunidades de referencia diferentes y algunas de ellas no sean complementarias. Para cada conjunto de habilidades deberás buscar comunidades de referencia donde puedas desarrollar tus habilidades y donde también deberás buscar tus nodos referentes.



Una vez que has determinado tu comunidad de referencia puedes tener dos tipos de rol en estas comunidades como *socialnetworker*.

En primer lugar, puedes tener un rol de *socialnetworker* pasivo o *lurker*. *Lurker* en inglés significa ‘que mira’. Estos profesionales obtienen información, saben detectar las mejores relaciones referentes pero no participan. Son excelentes aprendiendo, pues han sabido seleccionar las mejores relaciones o conexiones, pero no contribuyen, son silenciosos. Apuestan más por la A de aprendizaje que por la R de relaciones.

En segundo lugar, están los *socialnetworkers* activos o colaborativos, que, si contribuyen a la comunidad, comentan, proponen contenidos y enlaces o incluso crean contenido propio. Los mejores *socialnetworkers* crean relaciones de colaboración con las personas que les resulten más interesantes. Los excelentes son los que, además, crean sentido e identidad. Entre los *socialnetworkers* activos deberás buscar tus nodos referentes.

Para decidir qué tipo de rol te conviene, además de tu estrategia de aprendizaje, hay otros aspectos que debes considerar, como tu capacidad de influencia o de referencia real, tu posible nivel de *expertise* o incluso si tu exposición te puede afectar positiva o negativamente

Estos profesionales, tanto los pasivos como los activos, tienen una de las principales características de los profesionales del siglo XXI, dominan las fuentes de información y las relaciones que les permiten tener una mayor capacidad de adaptación y cambio frente al entorno.

Recuerda, sin información de calidad, sin un EPRA excelente que te indique qué es lo más interesante para aprender, estarás sembrado tus esfuerzos de cambio personal en tierras poco fértiles, en territorios donde no optimizas tu tiempo. Para avanzar en tu objetivo profesional de forma eficiente, necesitas conocer los mejores caminos y destinos.

9.5 ¿Cuál es el rol que más te conviene en la comunidad?

Ser un *socialnetworker* activo te permite aprender más. Aunque no sea un trabajo muy arduo, compartir lo que has seleccionado y leído implica un esfuerzo de construir tus propios mapas mentales e implica construir y priorizar con una reflexión más sistematizada.

Publicar algo, aunque sea un breve *tweet*, te obliga a elegir y dar significado a lo que publicas o difundes. Además, el *feedback* que recibes puede ser un elemento muy relevante, pues te dice la aceptación o el interés de

tu selección y a menudo se relaciona con los circuitos dopaminérgicos que potencian la motivación.

Si además creas o elaboras nueva información, aquí el aprendizaje será mucho más elevado. Articular un discurso escrito requiere interiorizar la información, crear relaciones y asociaciones entre conceptos en tu *mind map*. Producirás una mayor modificación y reajustes en tu estructura cognitiva, que después te facilitará mayor retención y comprensión de lo escrito. Un breve comentario en Facebook ayuda un poco, un artículo te ayuda a profundizar de forma más seria, hacer un libro como este supone un salto exponencial en una habilidad.

Los turistas se hacen fotos en los mismos sitios, tienen un conocimiento estereotipado de qué hay ver, tienen los mismos mapas y se encuentran todos en los mismos caminos que hay que recorrer. Estos mapas de nuestra habilidad son los conceptos más clásicos de la habilidad, los que encontraríamos en un curso estructurado sobre nuestra habilidad.

El viajero no se conforma con esta visión clásica que puede encontrar en cualquier mapa, quiere una inmersión en la comunidad local; quiere sentir los valores, quiere más implicación, quiere conocer y vivir el país, y para ello necesita comunicarse y formar parte del territorio, aunque sea temporalmente. Se tomará tiempo para explorar, porque su filosofía es abierta, es descubrir nuevas cosas.

El viajero puede ver las mismas cosas que el turista, pero sentirá y apreciará cosas diferentes. Si seleccionas información, si creas escritos y elaboras la información, te conviertes en productor, un viajero de la comunidad. Y si tu aportación como viajero es relevante, aportarás más valor como nodo referente y ayudarás a otros a construir sus propios mapas.

El rol de *socialnetworker* activo te permite construir más capital social y se puede utilizar con la finalidad de potenciar tu marca personal o tu empleabilidad y no solamente de aprender. Y con el tiempo, quién sabe, incluso puedas convertirte en un nodo referente con prestigio dentro de la comunidad.

Los *socialnetworkers* más activos acaban teniendo relaciones más fuertes y fortaleciendo su notoriedad (las personas los conocen más). Y en función del valor de su contribución, su propósito, la identidad que proyectan, configurarán una marca personal que puede ayudar incluso a que su empleabilidad se refuerce.

Muchos profesionales utilizan las redes sociales para crear una marca personal, obtener notoriedad y crear una red de relaciones de *networking*, y

emplean estrategias similares a las que estamos proponiendo. Es decir, dan mucha importancia a la R de relaciones y poca a la A de aprendizaje y conocimiento.

Aunque este es un objetivo diferente, los medios, las actuaciones y los resultados son muy parecidos. Lo que sucede es que construir buenos mapas mentales es difícil y a menudo los buscadores de notoriedad no son buenos viajeros, su aportación es superficial y no se identifican con los valores y el propósito de la comunidad.

Los *socialnetworkers* que buscan incrementar aún más su capital social establecen relaciones presenciales con algunas de las personas con que se relacionan virtualmente. Esta acción es más costosa en tiempo, pero enormemente más efectiva para reforzar las relaciones, la R. Además de crear más capital social, puede tener repercusiones en la motivación.

Recordemos que las relaciones basadas más en la idea de capital social tradicional buscan capacidad de influencia como empleado, empleador, para hacer negocios, etc. Y es que, al aumentar tus relaciones, de alguna forma incrementarás tus oportunidades profesionales y, a medio plazo, incrementarás tus posibilidades de aprendizaje.

El objetivo de crear marcas personales y tener cierta capacidad de influencia, de buscar un aura de prestigio, podría ser considerado una acción rentable para conseguir nuevas oportunidades laborales, conocer nuevos proyectos o relacionarte con personas que actuarán como mentores. Y aquí la presencialidad, dar la mano o tomar un café, es absolutamente relevante.

9.6. ¿Por qué tengo que ampliar mi EPRA?

Todos tenemos un EPRA, aunque no lo llamemos así. Todos tenemos personas, publicaciones o asociaciones de referencia en nuestra profesión. Y en la mayoría de los casos los profesionales consideran que tener referentes virtuales no es fundamental.

Cada tipo de profesional en su entorno sectorial tiene unos profesionales referentes (que pueden no estar en redes sociales) y muchos los encontramos en nuestra propia organización, expertos, directivos que consideramos con elevado *expertise*, junto con colegas a los que conocimos en la universidad o a los que conocimos en otras organizaciones. Si además leemos y asistimos a algún tipo de acto o formación, la mayoría de los profesionales cree que su EPRA presencial es suficiente.

La mayoría de las profesionales prefiere basar su actividad en fuertes redes personales, en la R de relaciones que van construyendo poco a poco y que les permite tener una información muy pegada al terreno, con relaciones que puede permitir intercambio de favores y tener un capital social (en sentido clásico) importante.

Y cuando esto no es suficiente, se complementa con la consulta de unas pocas publicaciones de referencia y quizá con la asistencia a algún curso o acto que preferimos que no sea virtual, ya que permite ampliar nuestro *networking* y capital social tradicional. Y de nuevo muchos piensan que es más efectivo si se hace de forma presencial.

Muchas profesiones como las sanitarias, abogacía, aseguradoras, financieras o de telecomunicaciones tienen organizados complejos sistemas de publicaciones y asociaciones sectoriales con el objetivo de actualizar a sus asociados en las *hard skills* e informarlos de su evolución. E incluso organizar encuentros profesionales, donde poner caras y dar tarjetas.

Todo este tipo de profesionales piensan que realizar el esfuerzo de incluir nuevos elementos en el EPRA, especialmente, virtuales no parece muy relevante, ya que exige tiempo. Y, si acaso, conviene dedicar más tiempo a estos medios tradicionales presenciales muy fundamentales, como hemos visto, para generar relaciones basadas en aspectos más humanos.

De hecho, estos razonamientos son ciertos. No te proponemos que salgas de estos medios sectoriales ni que dejes de quedar con colegas, ni que dejes de aprovechar actos presenciales para conectar presencialmente con nuevas personas de tu sector o que dejes de crear capital social tradicional. No te proponemos que elimines nada de tu EPRA tradicional.

Te proponemos que los amplíes y accedas a entornos más abiertos que te permitan construir tu propio EPRA con la información de mejor calidad, no únicamente con la de tu asociación local o con la que te proporciona la empresa. Y, sobre todo, que inviertas bien tu tiempo.

Lo más fácil es consumir la información más cercana o la que te proporciona una asociación local, pero ¿es la mejor?

Si tienes que invertir tu valioso tiempo, asegúrate de que tus referentes son los mejores a nivel mundial, verdaderos nodos referentes, no referentes locales o referentes de tu microorganización.

Desde el punto de vista de buscar las tendencias más novedosas, los mejores referentes muy probablemente no estén ni en tu ciudad, ni en tu país y mucho menos en tu círculo cercano de conocidos, o en colegas del

despacho de al lado. Por pura probabilidad, los mejores referentes en una habilidad estarán dispersos en cualquier parte del mundo y no concentrados en tu ciudad.

Cuando en cada una de tus habilidades descubras a personas (nodos referentes) que te abren nuevas perspectivas, por mucho que estén a 10 000 km de donde vives y hablen otro idioma, empiezas a acostumbrarte a no conformarte con lo conocido.

El EPRA virtual te permite tener una visión más estratégica, más multisectorial y diversa, más basada en nuevas tendencias en todas las habilidades. Esto te debería permitir elevar la mirada, entender mejor los cambios y tomar mejores decisiones que tus colegas de la asociación local o de tu organización.

Basarse en la opinión de los conocidos suele ser muy satisfactorio especialmente si va acompañado de una copa en tu bar favorito, pero no suele ser lo más estratégico. Los especialistas locales, a los que tú consideras como nodos referentes, como cualquier otro profesional, suelen tener EPRA anticuados y, por lo tanto, es muy posible que tengan una visión anticuada de la habilidad y te ofrecerán guía con mapas antiguos.

El aprendizaje es algo muy serio, y te proponemos que le dediques un esfuerzo relevante porque el ritmo de los tiempos así nos lo exige, renunciar a mirar fuera de tu ciudad o país, de tu comunidad local, es muy probablemente renunciar a mapas de calidad.

9.7. ¿Dónde tengo que focalizar mi EPRA?

Los EPRA informales que ya poseemos suelen centrarse más en competencias duras, suelen estar focalizados en las *hard skills*. Es más fácil encontrar referentes profesionales en nuestro entorno cotidiano en este tipo de habilidades. Algunos colegas con más experiencia de nuestra organización o fuera de ella suelen ser interesantes referentes en habilidades duras consolidadas.

En nuestro EPRA informal, si dedicamos algo de tiempo a actividades organizadas, a por qué asistimos a eventos o cursos, suelen estar más centradas en las *hard skills*. Al igual pasa con nuestras publicaciones tradicionales periódicas de referencia.

¿Dónde vamos a tener más necesidad de fortalecer nuestro EPRA virtual? En las *hard skills* emergentes o nuevas y en las habilidades que deno-

minamos competenciales o transversales. Nuestro EPRA virtual debe completar a nuestro EPRA tradicional o informal.

Ya comentamos que las competencias transversales son para las que más dificultades tenemos a la hora de encontrar referentes sólidos, además de ser las que más descuidadas tenemos. Por ello, es más frecuente que tengamos que reforzar nuestros EPRA en estas habilidades.

Tu mapa de habilidades debe tener un reflejo en tu EPRA. Si con tu EPRA informal tienes más problemas en las *soft skills*, las primeras que deberías priorizar e incluir en tu EPRA son las *soft skills*. Si hay habilidades duras que son emergentes o que crees que puedes mejorar mucho más buscando referencias externas, también las deberás incluir.

El EPRA se puede utilizar en cualquier habilidad donde necesitemos profundizar o queramos estar seguros de tener referencias sólidas, ya sea en habilidades poco desarrolladas o en habilidades donde nuestra experiencia es muy elevada.

En las habilidades en que tenemos más *expertise*, para poder hacer avances y conocer la evolución de habilidades y las nuevas técnicas que se utilizan, los referentes que necesitamos deben tener a su vez mucha *expertise* y quizás sea necesario buscar nuevos referentes.

El principal problema del EPRA es el mismo que la formación o los contenidos estructurados o guiados, no se suelen hacer en horario laboral. Y es que, a diferencia de las técnicas más experienciales, requieren un esfuerzo.

Las metodologías y estrategias de aprendizaje más activas, que son las que mayoritariamente hemos visto hasta ahora, aunque suponen un pequeño esfuerzo, se suelen hacer con colegas y en horario laboral, lo que no genera rechazo desde el punto de vista de conciliación vida personal-vida laboral.

Nuestro EPRA informal, en la medida en que suele estar aceptado dentro de nuestra dinámica laboral, y se basa en encuentros presenciales y de relación, suele causar menor esfuerzo.

Lo cierto es que ampliar nuestro aprendizaje idealmente debería estar dentro de nuestra jornada laboral y no suponer un esfuerzo extra. Pero todos sabemos que esto a menudo no suele ser así. El EPRA implica una actividad cotidiana de lecturas y de búsquedas de referentes. Y esto se cuele con facilidad de una forma fantasma el sábado por la mañana o el domingo por la tarde, y no nos permite desconectar de la actividad laboral.

Para un profesional sobrecargado o fatigado cualquier esfuerzo extra fuera de la jornada laboral es más complejo y, quizá, no es ni siquiera

aconsejable. Vivimos momentos en los que el bienestar mental, la necesidad de desconectar de lo laboral, es fundamental.

Sobrecargar nuestro tiempo libre, o nuestro tiempo laboral, con este tipo de metodologías es algo que debemos valorar, e incluirlo en nuestras tensionadas agendas laborales tampoco es fácil.

Si, a pesar de que supone algo de tiempo diario, crees que lo puedes gestionar, ¡adelante! Comienza por algunas habilidades donde creas que te puede ser más útil. Recuerda que, por su carácter prospectivo, no solo deberías escoger las dos o tres habilidades que estés trabajando con tus comportamientos críticos. Debes escoger aquellas habilidades en las que te conviene la reflexión para avanzar más o que tengas más descuidadas.

En esta estrategia de aprendizaje, se trata de instaurar hábitos diarios o muy cotidianos, es como si se tratara de hacer deporte, cambiar de dieta o tocar un instrumento con los amigos.

Pero ¿cómo podemos crear este hábito al menos con alguna habilidad sin que ello nos suponga incrementar nuestra sensación de desequilibrio personal entre trabajo y vida personal?

9.8. Algunas ideas por donde comenzar a crear hábitos

Cuando en mis talleres planteo la necesidad de crear y mantener EPRA para las diferentes habilidades del mapa de habilidades, el gran problema para la mayoría de los profesionales es que su capacidad de hacer esfuerzos adicionales en temas laborales fuera del horario laboral es limitada. Y dentro del horario la creciente exigencia de nuestros entornos laborales hace que introducir el EPRA en horario laboral también nos cueste.

Cuando frecuentemente me encuentro con estos casos, especialmente si están pasando por un momento de sobrecarga, igualmente recomiendo que intenten iniciar la implantación de un EPRA, pero que prioricen sus habilidades de forma diferente. Mi propuesta es que intenten crear el hábito con habilidades con las que se sientan más cómodos, en las que los profesionales las relacionen menos con el trabajo y más con sus preferencias personales.

Según la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan, se sugiere que las personas actúan motivadas por la necesidad de crecer y obtener satisfacción. Y las actividades dirigidas hacia el crecimiento constituyen parte de nuestra motivación intrínseca, pues permiten desafíos y asimilar nuevas

experiencias. Y este tipo de actividades las podemos relacionar más con nuestra vida personal que con nuestro rol laboral.

Mi experiencia personal, bastante contrastada en este tipo de materias, me muestra que la mejor opción cuando los profesionales comienzan a crear hábitos es que en su mapa de habilidades incluyan competencias transversales que mejoren su situación emocional que también se denominan “Competencias para la Vida” que nos sirven como fuente de desarrollo personal, aunque fundamentales en el terreno profesional.

Las competencias para la vida son erróneamente consideradas habilidades personales con bajo impacto en nuestra vida laboral, pero esto no es así, nada más lejano de la realidad.

Recuerda, tú no tienes la capacidad de recambiar tu cerebro cuando vas a trabajar, cuando estás en casa o cuando estás con tus amigos. Tu cerebro es el mismo.

Piensa que hacemos una línea artificial entre lo profesional y lo personal. Las habilidades emocionales que te permiten estabilidad emocional o mejorar las relaciones personales no sirven solo para ser más agradable con tus amigos ni solo sirven para ser más asertivos con tus colegas de trabajo. En estas competencias es muy difícil separar el ámbito laboral del personal.

Como ya hemos mencionado, las competencias transversales son básicas. Y esta tipología de competencias transversales son muy relevantes. Y algunas de ellas deberán estar en tu mapa de competencias a lo largo de tu vida. Es decir, son las competencias más relevantes en tu vida (y solo tienes una, te da igual si las utilizas con tu hijo o con tu colega).

Estas son las competencias ideales, en las ocasiones en que nuestra motivación por apostar por la vida laboral no es muy alta, para comenzar a crear el hábito de ser más activos con nuestro EPRA.

Pero la tipología de competencias no te afectará tanto a tu percepción sobre la conciliación vida personal-trabajo. Más bien al contrario, puedes elegir algunas que te hacen falta para cuidarte como persona.

Piensa que nuestra vida suele estar diseñada para que la maquinaria de las obligaciones del trabajo y las familiares sólo nos deje algunos respiros para el descanso. Vivimos con el piloto automático, con poco tiempo para la reflexión sosegada de qué necesitamos y qué podríamos hacer para tener más bienestar físico o emocional.

Si piensas que estás tan fatigado que ni siquiera puedes activar virtualmente algunas competencias en tu EPRA como estrategia de aprendizaje,

quizás esta pueda ser la señal de que necesitas pensar más en tu equilibrio emocional, y este tipo de competencias de la vida son muy relevantes y necesarias en tu mapa de habilidades. Y es que quizá las debes priorizar más, no solo para hacer vigilancia, sino para cambiarlas con comportamientos críticos. Y si no las tienes en tu mapa, siempre las puedes incluir.

9.9. Las competencias de la vida

Quizá sea verdad que el tiempo es más valioso que el oro, porque es vida. Pero aun así no hay mejor inversión, nada que produzca más rentabilidad profesional, y probablemente, más bienestar y felicidad, que invertir en nosotros mismos. Y un EPRA que incluya este tipo de competencias de la vida es la forma de garantizar esta inversión y una de las mejores formas de empezar a crear el hábito de crear un EPRA cuando las energías no nos acompañan.

En tu EPRA siempre debería haber alguna de este tipo de habilidades. ¿Dónde buscarlas? Son muchos los organismos internacionales que han tratado de hacer una lista de habilidades que te habilitaran para ser un ciudadano y que además te permitieran ser un profesional del futuro. Entre estos organismos se encuentra la OCDE, la WEF, la APEC o la UNESCO. Es más, en muchos países se han creado comisiones, como en Canadá, Reino Unido o España, o asociaciones exclusivas para ello como la prestigiosa Asociación para las habilidades del siglo XXI liderada por el Gobierno de EUA.

Estas habilidades del siglo XXI comparten algunos temas comunes, como dar importancia a las competencias relacionadas con desenvolverse bien en entornos sociales o a las que impulsan el cambio como la creatividad, innovación o emprendeduría. Tienen una visión que busca un desarrollo global de la persona: cuerpo y mente, responsabilidad individual o espiritualidad. Son públicas y son fáciles de encontrar por internet.

Una tendencia que recientemente se ha completado con las denominadas habilidades digitales, cuyo mejor exponente son las DIGCOM europeas, que también merecerían un capítulo por su creciente importancia, y que establecen la importancia de nuestra interacción con la tecnología, que requiere una actualización constante incluso para nuestra actividad personal.

Siempre es interesante consultar alguno de ellos cuando realices tu mapa de competencias o cuando lo revises. Si son tan relevantes, sería ex-

traño que en nuestro mapa no apareciera nunca ninguna de estas competencias tan básica que los expertos dicen que fundamentan en nuestro desarrollo personal y profesional.

De todas las clasificaciones, te voy a hablar de la que a mi juicio ha sido la más global e influyente, que son los cuatro pilares de la educación del denominado informe de la Unesco, también conocido como Informe Delors.

Ficha 9.2. LAS CUATRO COMPETENCIAS DE LA VIDA

1. **Aprender a Conocer** o dominar los instrumentos del saber, que algunos denominan Aprender a Aprender (esta la estás trabajando en este libro).
2. **Aprender a Hacer** es ser capaz de convertir estos comportamientos para adaptarnos a la sociedad y a la demanda laboral (está también la estás trabajando).
3. **Aprender a Vivir Juntos** donde se habla de empatía, relaciones interpersonales, colaboración y gestión de conflictos.
4. **Aprender a Ser** tiene que ver con la relación o responsabilidad sobre nosotros mismos y las denominadas competencias intrapersonales.

Fuente: Basado en el Informe Delors. UNESCO

Como este modelo fue realizado en la mitad de los noventa, no recoge con la suficiente importancia las competencias transversales digitales y, de hecho en la actualidad se está reformando y en la siguiente guía de este informe seguro que estas competencias tendrán más protagonismo. Mientras tanto te sugiero que analices las Digicom.

Como ves, esta tipología sigue inicialmente en sus dos primeros pilares la misma filosofía de este libro: da una enorme importancia al aprendizaje a lo largo de la vida para poder hacer frente a la aceleración del cambio y nos habla de aprender a conocer (aprender con la reflexión y contenidos: hacer mapas) y de aprender a hacer (aprender con la experiencia).

A continuación, nos habla de la denominada inteligencia interpersonal y posteriormente de la inteligencia intrapersonal y de poder responsabilizarse de uno mismo y poder realizar nuestro proyecto personal.

Como ves, este tipo de enfoques entienden el desarrollo humano y profesional como algo más que saber hacer un trabajo. Le dan una enorme importancia a las metacompetencias y a las competencias habilitadoras de otras competencias entre las que están las competencias emocionales e intrapersonales e interpersonales.

Puedes elegir para tu EPRA algunas habilidades relacionadas con aprender a aprender, como podría ser la creación de hábitos complejos o desaprendizaje de creencias. También puedes tomar alguna relacionada con escuchar y reconocer, expresar mejor las emociones o la autoconciencia emocional. He conocido a personas que han iniciado su EPRA con alimentación sana para tener más energía, crear hábitos deportivos o equilibrio emocional. Estaremos de acuerdo en que, muchos de nosotros, a pesar del esfuerzo que supone mejorar en estas habilidades, las podríamos incorporar a nuestro EPRA en el transporte al trabajo, en un descanso en el trabajo o incluso en algunas lecturas el sábado por la mañana.

Para cualquier persona estas habilidades son fundamentales para vivir. Por ello, nunca es demasiado tarde para empezar a preocuparnos por ellas y, cuanto antes empecemos, más ventaja tendremos. La intensidad la eliges tú.

9.10. El EPRA... ¿por qué está en la base de la pirámide?

Hemos visto que el EPRA es la herramienta que permite estar actualizado sobre los cambios del entorno en nuestras habilidades: nos permite saber qué debemos priorizar en nuestro aprendizaje. Actúa como una guía del resto de estrategias de aprendizaje. Por ello en el dibujo la hemos situado en la base de la pirámide.

El EPRA nos permite potenciar nuestra flexibilidad cognitiva, ordena, crea nuevos circuitos y facilita la adaptación de nuestras habilidades. En la medida en que puedas tomar mejores decisiones para llevar a cabo estrategias de aprendizaje y que seas capaz de consolidar a nivel conductual aquellos comportamientos que sean más relevantes para tu desarrollo profesional, acabarás adaptándote mucho mejor al entorno cambiante.

Vamos a intentar resumir en cuatro pasos cómo se utiliza el EPRA para conseguir esta adaptación continua al entorno:

Paso 1. Crea el mapa mental de una habilidad

Una vez que hayas decidido desarrollar una habilidad, crea un mapa mental o un mapa conceptual que resuma las áreas de interés o conceptos clave.

Desde un punto de vista práctico, muchos que utilizamos Twitter como una de las redes más relevantes en el EPRA denominamos a las etiquetas del mapa mental *#hashtags*. Así, por ejemplo, para hacer este libro sobre la metacompetencia aprender a aprender, he utilizado durante años los siguientes *hashtags*: *#metodologíasactivas*, *#teoríasdelaprendizaje*, *#reskilling*, *#desarrollo*, *#longlifelearning*, etc.

Te vuelvo a recomendar que, en las habilidades que hayas elegido en tu *skill map*, en la medida que puedas, hagas un mapa conceptual idealmente de forma gráfica. La visualización gráfica te permite relacionar mejor las técnicas, los conceptos o los comportamientos que debes consolidar.

Si a partir de tu experiencia laboral no tienes mucha claridad sobre el mapa mental, lo puedes construir progresivamente. Conforme hagas nuevas lecturas o de la información que extraigas del EPRA lo irás mejorando. Conforme vas avanzando, aparecen nuevos *hashtags* o etiquetas. Y algunas otras que creías que eran muy relevantes pierden importancia para el análisis de la habilidad

Ficha 9.3. #HASTAGS PARA UN PROFESIONAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

ÁREA DE CONOCIMIENTO: Estadística

1. Paquetes estadísticos: #SPSS y SAS
2. Estadística #multivariable
3. Representación #Gráfica-Excel
4. Tratamiento #BasedeDatos

COMPETENCIAS (HABILIDADES BLANDAS): Liderazgo

1. Gestión Bienestar en #EquiposRemotos
2. Técnicas de #GestióndelCambio
3. Creación de #CuadrosdeMando

Paso 2. Busca los nodos referentes de una habilidad

Con las etiquetas de tu mapa mental o un mapa conceptual, busca los nodos referentes que creas que mejoren y que completen todas las etiquetas o conceptos clave de tu mapa.

Detrás de cada etiqueta o *hashtag* debes elegir a los autores, las publicaciones, los canales... que te parecen más relevantes.

Aquí es realmente cuando comienza tu EPRA. Recuerda que algunos nodos referentes te pueden dar información de varias etiquetas e incluso de varias habilidades. Algunos profesionales o asociaciones pueden tener asociadas una gran parte de las habilidades de tu mapa.

Puedes elegir un amplio sistema de referencia y plataformas donde buscar tus nodos referentes, desde redes sociales (Twitter, LinkedIn, YouTube, Spotify,...) hasta publicaciones (electrónicas tipo blog o en papel), asociaciones sectoriales, instituciones educativas o profesionales, plataformas educativas, etc.

Pero no te olvides del clásico *socialnetworker* y recuerda que conectar con colegas y expertos de tu sector o de otros sectores, ampliar tus círculos, es fundamental. Elegir nodos y expertos próximos geográficamente con los que puedes interactuar de una forma más informal es siempre de gran ayuda.

Si estás en una organización grande, utilizar como referentes a profesionales más *seniors* o muy especializados te suele permitir contextualizar mejor la información.

Gráfico 9.1. Entorno Personal de Relaciones y Aprendizaje (EPRA)



Paso 3. Activa y dota de inteligencia a tu red virtual y... presencial

Los conectivistas, los expertos en estas teorías del aprendizaje en red, nos dicen que este es un proceso informal y caótico. Es fácil que te pongas ner-

vioso por qué parte de la información recibida no es relevante, e invertiremos a veces tiempo que aparentemente no es rentable.

La dispersión de información es un problema, pero también es una ventaja, puesto que te puede ayudar a descubrir nuevos aspectos en tus habilidades que quieras desarrollar o incluso puede indicarte nuevas habilidades necesarias. Utiliza la serendipia, que, recuerda, era la capacidad de encontrar cosas relevantes que no estabas buscando e intentar ver cómo te pueden ser útiles.

Utiliza tu pensamiento crítico para determinar nuevas formas de desarrollar tus habilidades que podrían serte útiles y prioriza aquellas ideas que te puedan llevar a tomar mejores decisiones sobre tus comportamientos que consolidar. El EPRA es un instrumento de inteligencia de priorización y repriorización.

El EPRA, además de A, aprendizaje, implica crear relaciones, R. Crear una red de relaciones virtual es más fácil y cómodo. Amplía tus relaciones virtuales y presenciales.

Recuerda que las redes sociales presenciales son más efectivas y tienen otras ventajas asociadas a la empleabilidad. Las comunidades que hemos creado como redes de gestión de conocimiento o las de vigilancia suelen estar como parte de tu red EPRA y aquí un papel activo también puede tener muchas ventajas.

Si, además, decides ser más activo y contribuir más a las redes virtuales externas, tu notoriedad se incrementará. Te será más fácil desvirtualizar aquellos nodos o personas claves más cercanas y que nos pueden ser más útiles en nuestro desarrollo profesional.

Paso 4. El objetivo no es ser más inteligente, es hacer

Tú sabes que la filosofía de este libro no es tanto que conozcas más cosas como que hagas más cosas o las hagas de forma diferente: nuestro objetivo es hacer.

Las estrategias de aprendizaje de este libro, como te comentamos, están focalizadas en que cambies.

Mejorar tus esquemas mentales debe servir para guiar y activar nuestro aprendizaje práctico o procedimental, basado en hacer. El EPRA te debe servir para la toma de decisiones que te permitan la puesta en práctica de nuevos comportamientos.

Nuestro interés no es que sepas distinguir las nuevas tendencias en una nueva habilidad, que entiendas que hay nuevas técnicas o que mejore tu memoria semántica, lo que te podría convertir en un sabio estúpido, en alguien que sabe algo que no sabe ejecutar.

Nuestro interés de nuevo debe ser el aprendizaje procedimental, incorporar de forma inconsciente nuevos comportamientos, crear hábitos que te cambien los comportamientos, utilizando sistemas ejecutivos basados en la repetición de conductas hasta que las automatices.

Selecciona los comportamientos críticos más relevantes de las habilidades que constituyen tu mapa de habilidades. El éxito del EPRA se mide en términos de flexibilidad cognitiva, tu capacidad para adaptar tu pensamiento, pero, sobre todo, la facilidad de adaptar tus comportamientos a las situaciones cambiantes.