

Aprender es cambiar

Profit Editorial, sello editorial de referencia en libros de empresa y management. Con más de 400 títulos en catálogo, ofrece respuestas y soluciones en las temáticas:

- Management, liderazgo y emprendeduría.
- Contabilidad, control y finanzas.
- Bolsa y mercados.
- Recursos humanos, formación y coaching.
- Marketing y ventas.
- Comunicación, relaciones públicas y habilidades directivas.
- Producción y operaciones.



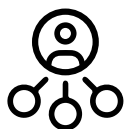
E-books:

Todos los títulos disponibles en formato digital están en todas las plataformas del mundo de distribución de e-books.



Manténgase informado:

Únase al grupo de personas interesadas en recibir, de forma totalmente gratuita, información periódica, newsletters de nuestras publicaciones y novedades a través del QR:



Dónde seguimos:



Ejemplares de evaluación:

Nuestros títulos están disponibles para su evaluación por parte de docentes. Aceptamos solicitudes de evaluación de cualquier docente, siempre que esté registrado en nuestra base de datos como tal y con actividad docente regular. Usted puede registrarse como docente a través del QR:



Nuestro servicio de atención al cliente:

Teléfono: **+34 934 109 793**
E-mail: **info@profiteditorial.com**

Virginio Gallardo

Aprender es cambiar

La pirámide de las habilidades



Todas las publicaciones de Profit están disponibles para realizar ediciones personalizadas por parte de empresas e instituciones en condiciones especiales.

Para más información, por favor, contactar con: info@profiteditorial.com

© Virginio Gallardo, 2023

© Profit Editorial I., S.L., Barcelona, 2023

Diseño de cubierta: XicArt

Maquetación: Fotocomposición gama, sl

ISBN: 978-84-19841-15-5

Depósito legal: B 12803-2023

Primera edición: Septiembre de 2023

Impresión: Gráficas Rey

Impreso en España – *Printed in Spain*

Esta publicación contiene las opiniones e ideas de su autor. La mención de empresas y organizaciones específicas no implica el respaldo de la editorial, ni que dichas empresas u organizaciones hayan apoyado al autor, a la editorial o a las opiniones expuestas en este libro. Los nombres y datos de identificación de algunas personas han sido modificados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org; 91 702 19 70 / 93 272 04 45).

Hay una revolución de la carrera profesional que exige apostar por nuestro propósito y aprendizaje.

La clave está en la reinención profesional a lo largo de nuestra vida en nuestro entorno laboral, y, si es posible, en el flujo de trabajo.

Saber cómo reinventarse es la habilidad más poderosa a la que cualquier persona puede aspirar.

VIRGINIO GALLARDO

Índice

Reinventarse, nuestra principal prioridad.....	9
--	---

BLOQUE 1.

PLANIFICA TU VIAJE: DECIDE TU DESTINO

1. <i>Reskilling</i> : crea tu mapa	28
2. <i>Upskilling</i> : el itinerario del día a día.....	48

BLOQUE 2.

LA REVOLUCIÓN DEL APRENDIZAJE: TRABAJAR ES APRENDER

3. Comunidades de prácticas: comparte tu experiencia.....	74
4. Aprender haciendo: experimentar con retrospectiva	93
5. Gestiona tu conocimiento: lo social es clave	117
6. Crea entornos de vigilancia y aprendizaje	140

BLOQUE 3.

POTENCIA EL APRENDIZAJE GUIADO: LA INVERSIÓN MÁS RENTABLE

7. Mentorízate: busca guías, apoyo y <i>feedback</i>	156
8. Aprendizaje guiado y la vuelta al aula: converger y divergir	181

BLOQUE 4.

BASES DEL APRENDIZAJE: CLAVES DE ÉXITO

9. Crea tu entorno personal de relaciones y aprendizaje.....	206
10. Autorregulación emocional: el círculo de la confianza	229
Conclusiones: un decálogo para continuar aprendiendo	247

Reinventarse, nuestra principal prioridad

Nuevas formas de trabajo en la Revolución Industrial 4.0

Estamos inmersos en plena Revolución Industrial 4.0, la cual se caracteriza por una aceleración de la digitalización y la innovación que provoca que nuestro entorno de trabajo cambie constantemente.

Las organizaciones, con enormes dificultades para poder adaptarse a este cambio, introducen nuevas tecnologías, como las relacionadas con la robotización o la inteligencia artificial, que modifican los procesos de negocio. Y esto cambia constantemente las funciones de los trabajadores que deben estar al frente de estos procesos.

La innovación tecnológica está cambiando de forma «democrática» todos los puestos de trabajo, desde los directivos a los puestos más operativos: la mayoría serán diferentes a los actuales; otros serán innecesarios. Aunque lo cierto es que es un fenómeno silencioso y la mayoría de nosotros no somos conscientes del profundo impacto de esta transición.

Una de las consecuencias más temidas de esta transición hacia una economía digital es la destrucción masiva de puestos de trabajo por la automatización. No obstante, dicha pérdida de puestos de empleo, en parte, será compensada por la creación de otros nuevos, muchos de ellos de mayor valor añadido. Aunque lo más común serán cambios profundos en los puestos de trabajo.

Lo más habitual no es la substitución de la tecnología por las personas, sino que alguien con más conocimientos de unas tecnologías y con nuevas habilidades desplace a los ocupantes sin dichas habilidades.

El efecto social de este fenómeno no parece amable. Se apuesta por una dualización del mercado laboral. Habrá profesionales con trabajos con un mayor componente técnico, más creativos y autónomos, y otros profe-

sionales a los que les costará entrar en el nuevo mercado y tendrán —en el mejor de los casos— empleos de baja calidad.

La COVID-19 y la llegada de la inteligencia artificial generativa actuaron como un acelerador que hizo más visibles los cambios. Organismos como el World Economic Forum en numerosos informes han mostrado que la pandemia supuso una aceleración de la innovación y, sobre todo, de las nuevas formas de trabajo. Se espera que se potencien los efectos más negativos sobre el empleo, pues se está produciendo una destrucción más rápida de lo que se había estimado. Los estudios nos muestran una y otra vez que el impacto tecnológico está siendo más profundo de lo que se esperaba y que la tecnología suele romper las previsiones que se hacen sobre el mundo laboral.

Además, estamos asistiendo a un experimento social sin precedentes en las nuevas formas de trabajo híbridas que están transformando nuestras vidas. Hay una creciente exigencia de más flexibilidad y conciliación que pasa por más digitalización. Se están implantando muchos cambios en la forma de trabajar en un periodo de tiempo récord; mucho más rápido de lo que imaginaban los expertos en el futuro del trabajo. Y el metaverso y otras tecnologías parece que todavía modificarán más la virtualidad y la asincronicidad en las formas de trabajo. En un mercado laboral cada vez más internacional y competitivo y con nuevas oportunidades.

Especialmente en países desarrollados como el nuestro, con revolucionarios impactos demográficos en el mercado de trabajo, hará que se abran muchas posibilidades de crecimiento y «empleabilidad» a los que posean las nuevas habilidades en diferentes sectores. Es decir, algunos empleados tendrán un elevado poder en el mercado de trabajo, lo que les permitirá acceder a puestos con elevada autonomía, flexibilidad, entornos con bienestar y con más propósito, además de bien retribuidos.

Se pueden augurar verdaderas «guerras de talento» en algunas familias de habilidades, no siempre tecnológicas, y enormes problemas de precariedad en otros segmentos de trabajo. La reinención profesional, el *reskilling*, es la gran herramienta. La que siempre nos dará más posibilidades de éxito a los profesionales más audaces.

La revolución o la brecha de las habilidades

El impacto de estos fenómenos para los profesionales y las organizaciones se traduce en la necesidad de incorporar nuevas *skills* o *habilidades*.

La planificación en el área de personas de las organizaciones se comienza a hacer no en términos de efectivos o número de personas por puesto, sino de profesionales que tienen estas habilidades en la organización. Hay una carrera en la que las organizaciones que posean las nuevas habilidades tendrán una enorme ventaja competitiva, ya que podrán hacer frente a los retos de cambio, innovación y digitalización de su sector.

Solamente algunas de las grandes empresas multinacionales han entendido que la gran herramienta para hacer frente a la competitividad e impulsar el cambio en el siglo XXI es apostar por esta nueva forma de gestión del talento. Y de una manera planificada hacen frente a la necesidad de nuevas habilidades mediante programas masivos de *reskilling* o *upskilling*.

No obstante, se espera que irremediamente estos programas acabarán siendo estratégicos en empresas de cualquier tamaño y en las Administraciones públicas. No todas las organizaciones disponen de las capacidades para llevar a cabo estas estrategias.

Así, aunque este fenómeno impacta a todos los profesionales independientemente del sector al que pertenezcan, su edad, su capacitación o el lugar que ocupen en la pirámide organizativa, la mayoría de ellos se encontrarán en organizaciones que no están analizando ni planificando de una forma seria este fenómeno de potenciar nuevas habilidades, sobre todo las tecnológicas.

La mayoría de los profesionales tampoco planifican mediante el autoaprendizaje sus carreras para poder hacer frente a estos fenómenos. Aunque cada vez se habla más del *long life learning*, y aunque en las encuestas los empleados valoran cada vez más la formación o el desarrollo en el puesto de trabajo, no parece que haya cambios en el comportamiento de los profesionales lo suficientemente relevantes como para hacer frente a este tsunami que supone la revolución de las habilidades.

Así, aunque hay una transición en marcha hacia los nuevos trabajadores del futuro y las nuevas habilidades, ni la mayoría de los profesionales ni sus organizaciones se preparan de una forma planificada para este cambio.

Entre los profesionales hay una mayor sensibilidad por apostar de forma poco planificada por las habilidades más duras, pero las nuevas habilidades blandas o competencias son prácticamente invisibles.

En efecto, entre las nuevas demandas hay dos tipos de habilidades. Por una parte, se demandan más las denominadas *hard skills*, especialmente las habilidades tecnológicas y digitales, que son muy visibles. Cabe decir que la brecha en estas habilidades es más fácil de percibir.

Pero también se demandan las habilidades blandas o *soft skills*, que son las relacionadas con las nuevas formas y los nuevos modelos de trabajo. Entre ellas se suelen encontrar la innovación, el pensamiento crítico, la colaboración en red, la creatividad y, especialmente, todas aquellas habilidades relacionadas con la inteligencia emocional: autoconciencia, autorregulación, empatía, etc. Esta brecha permanece invisible y es más difícil de gestionar tanto para organizaciones como para profesionales.

Hay una brecha de talento entre nuestras capacidades actuales y las que necesitan los nuevos modelos económicos, pero estas no solo serán digitales.

Aunque esta brecha de habilidades se lleva analizando desde hace mucho tiempo, algunos hitos fueron el informe de LinkedIn Learning, que, ya en 2019, bautizaba ese año como el *gap* de las habilidades (donde se precisaba su tipología y se les atribuía un aumento del 32%). Además de las proyecciones del ILO, las del World Economic Forum en sus numerosos informes relacionados con la Reskilling Revolution son también aterradoras. Los informes de las empresas de trabajo temporal internacionales año tras año señalan que esta modalidad de contratación es cada vez mayor. El desajuste laboral en los próximos años será dramático, aunque la mayoría de los profesionales no lo perciban, y habrá verdaderas guerras del talento, especialmente en los países occidentales, por el cambio demográfico.

El problema tiene unas dimensiones sociales de enorme importancia que hacen que países como China o India ya efectuaran verdaderas revoluciones educativas. También en la Unión Europea se habla del 2023 como el Año Europeo de las Habilidades en lo que busca ser un cambio en las políticas activas de *reskilling* y *upskilling*.

¿El protagonismo es de la organización o del profesional?

Los países del sur de Europa (como España) estamos a la cola de Europa en formación continua, lo que implica estar atrás en lo referente a capacidades digitales. Según señalan los informes de Eurostat, las empresas españolas son las que tradicionalmente están formando en nuevas tecnologías a sus empleados. Los gobiernos tampoco actúan, según los mismos informes, y los parados, especialmente los de más larga duración, no tienen unas mínimas habilidades informáticas... Todas estas son tendencias, podemos prever, que a corto y medio plazo no cambiarán, aunque es probable que mejoren relativamente.

Es evidente que las habilidades de las personas son el primer factor, ya que actúan como acelerador o freno de la innovación, y especialmente de la transformación digital. No obstante, el sentido común nos indica que invertir en habilidades es una cuestión básica en cualquier proceso de transformación digital, pero las empresas y las instituciones gubernamentales no están actuando con esta lógica.

Aunque la mayoría de las organizaciones estén obligadas a apostar por programas de transformación digital, suele suceder con enorme frecuencia (inexplicablemente) que en estos programas no apuestan de una forma profunda por el desarrollo del talento digital ni por el desarrollo de otras habilidades básicas. No importa si eres un experto en tu materia o si eres novel en tu organización, si eres un director o un técnico, o quizás un autónomo o un pequeño empresario, es altamente probable que tengas que superar solo esta brecha de habilidades.

Alinear y desarrollar el talento con las nuevas necesidades de las organizaciones debería ser el principal reto de RR. HH. y de nuestros CEO.

Pero, más allá de las palabras políticamente correctas y de nuestras edulcoradas mentiras corporativas, la realidad es que este no está siendo el reto ni de los departamentos de RR. HH. ni de nuestros CEO. Ni las empresas ni las Administraciones públicas están asumiendo la complejidad de este desafío, y, cuando lo hacen, el proceso suele ser lento e ineficaz.

Es previsible que los programas de desarrollo a largo plazo de las organizaciones no permitan que la mayoría de sus profesionales puedan superar estas brechas de talento con las ayudas de sus empresas, especialmente en pymes, que constituyen el actor mayoritario de nuestro tejido productivo. Y los gobiernos, que deberían ser actores protagonistas en esta revolución, sabemos que no se caracterizan por su capacidad de adelantarse al futuro, sino que solo actúan cuando la dimensión del problema ya es catastrófica.

Todos estos factores nos permiten afirmar que, si bien hay muchas formas de «suicidio profesional», probablemente la más segura (y estúpida) sea dejar en manos de tu organización o de otros actores la planificación de tu futuro profesional.

Aunque la mayoría de los profesionales dejan su destino profesional al azar, a una improvisación continua, basada en tomar decisiones en función de las amenazas u oportunidades que aparecen, eso no es en absoluto lo que te recomendamos en este libro.

Te animamos a que apuestes por tu capacidad de reinventarte mediante una planificación consciente e inteligente. Y te vamos a proponer que, jun-

to con esta planificación, potencies el aprendizaje continuo y dirigido a lo largo de tu vida profesional (*long life learning*). Tu capacidad de aprender a aprender será, no tengas ninguna duda, la más importante para tu éxito profesional y tu felicidad. Todos tenemos la obligación de planificar nuestro autoaprendizaje si queremos ser los protagonistas de nuestro futuro, para así tener opciones de poder dirigir este proceso.

Pero, aunque tú asumas que eres el dueño de tu aprendizaje, lo más probable es que tu organización no le dé relevancia a tu proceso (más allá de los discursos bonitos). Y este es un aspecto fundamental, pues el entorno laboral, nuestra organización, es el mejor aula posible para nuestro desarrollo.

Y será siempre así con independencia de nuestros jefes o de las políticas de la organización, de que los de RR. HH. piensen así o no. Por tanto, esto te obligará a modificar tu trabajo, tu entorno laboral o tu organización.

Recuerda que aprendemos practicando, equivocándonos y reaccionando frente al error. Por ello, nuestro trabajo lo deberíamos convertir en nuestro laboratorio de aprendizaje, para aprender y mejorar lo que hacemos. El conocimiento sin experiencia es información, a veces enormemente útil, pero, en general, insuficiente.

La mejor escuela es tu lugar de trabajo. Y si no es así, te equivocaste de trabajo. La naturaleza del aprendizaje para profesionales maduros se relaciona con lo que haces en el día a día. Tu planificación en buena parte deberá incorporar estrategias de desarrollo en tu ámbito laboral.

Apostar por nuestro autodesarrollo: priorizar la planificación

La apuesta por el desarrollo del talento es la nueva moneda de cambio de la competitividad de las empresas y de la empleabilidad de los profesionales. Y es la clave de la productividad y el bienestar en nuestras empresas, Administraciones públicas y, en general, en nuestra sociedad.

El futuro de la digitalización y la innovación de las empresas o, lo que es lo mismo, su supervivencia depende de su capacidad de construir nuevas habilidades a partir de sus profesionales.

Para las organizaciones y para los profesionales más inteligentes, será obligatorio trabajar en potenciar el desarrollo de nuevas habilidades para:

- Asumir nuevos roles
- Asegurar la capacidad de asumir los cambios futuros (adaptación)
- Garantizar la productividad futura
- Tener más resiliencia personal y flexibilidad organizativa
- Desarrollar, retener, incentivar, motivar y recompensar a sus mejores empleados.
- Crear un vínculo ético basado en la empleabilidad
- Ser más felices en el trabajo

No obstante, si no perteneces a una organización con estas prioridades, te volvemos a recordar que tu agenda es independiente de tu organización o de tus jefes.

Innovar y hacer planes para el futuro en materia de talento en estos tiempos de incertidumbre es, en el mejor de los casos, complejo. Pero tanto los profesionales como las organizaciones que busquen reducir la incertidumbre y multiplicar sus probabilidades de éxito deben tomar decisiones hoy para prepararse para el mañana, con vistas a acelerar y asegurar su adaptación constante al nuevo entorno.

Si eres un profesional joven, no puedes dejarlo para más tarde. Y en caso de que seas un profesional maduro, nunca es tarde para comenzar. Recuerda que algunos estudios como los de TalentWork, cuando intentan evaluar el impacto de dicha brecha, nos dicen que, a partir de los 35 años, la empleabilidad profesional disminuye un 8% cada año. Y aunque los profesionales no creen que esto sea así, las cifras del paro de larga duración y su relación con la edad nos confirman de forma muy triste que esta relación es cierta.

Aunque probablemente sea en las generaciones con más edad en las que el fenómeno aparece con más relevancia, recuerda que afecta a todos los profesionales, a veces justo al finalizar la universidad.

Los profesionales más inteligentes se preparan cuando no es necesario, cuando sus habilidades son excelentes; crean conexiones cuando no las necesitan y analizan su futuro cuando este parece más brillante.

De esta forma, cuando la fortuna da un giro inesperado, cuando surge una situación de crisis inesperada, cuando aparecen problemas organizativos, ya han estado haciendo sus deberes y tienen más probabilidades de seguir adaptándose a los nuevos entornos.

El éxito resulta más complejo si actuamos solo cuando tenemos problemas, se trata de actuar para no tener problemas.

La conclusión es que, en esta época de cambios, aprender es más importante que saber. Estamos obligados a aprender al menos a la misma velocidad a la que el entorno cambia. Y esto exigirá apostar de forma proactiva por el desarrollo de nuestro crecimiento profesional.

Hacer frente a esta silenciosa revolución requiere crear nuestros propios sistemas de desarrollo personal. Solo así aseguraremos nuestra empleabilidad y, finalmente, podremos tener más libertad para acercarnos al tipo de profesional que queremos ser, para perseguir nuestro propósito y nuestros sueños o, simplemente, para conseguir unas condiciones de trabajo aceptables.

Potenciar nuestra libertad y propósito

La digitalización debería ser una fuente de grandes oportunidades laborales, pues generará nuevos puestos de trabajo más creativos, con más valor y que, por tanto, deberían estar mejor pagados. Todos lo hemos oído alguna vez: el futuro del trabajo parece prometer entornos organizativos más humanos, más flexibles, con mayor autonomía y más enriquecedores.

Sin embargo, los fenómenos que estamos observando van en sentido contrario: cada vez más personas se sienten desconectadas de sus trabajos. Hay un problema existencial colectivo. Esto no es tanto porque hayan empeorado las condiciones de trabajo, sino porque ahora más que nunca las personas se plantean cuáles son sus condiciones de trabajo, la precariedad se hace más insoportable. Hoy el propósito y el impacto del trabajo cobran más importancia, y todos nos paramos a pensar más en nuestra contribución a él. Algo que hace unas décadas era un fenómeno solo para algunos privilegiados.

Este fenómeno que antes afectaba especialmente a las personas más capacitadas y con mejores recursos económicos o con una buena posición en la pirámide organizativa se está extendiendo a más profesionales. Si analizamos fenómenos recientes como la Gran Dimisión o la Renuncia Silenciosa, veremos que no son tan recientes, sino que pertenecen a una evolución de nuestra sociedad.

Las personas son más proclives a marchar de sus organizaciones, buscan otros tipos de trabajo y otros tipos de profesión cuando tienen oportunidades. Y recordemos que la demografía y la evolución tecnológica, que

rompe constantemente las reglas del juego, pueden favorecer a los más audaces.

Efectivamente, la Great Resignation es la punta del iceberg no solo de la necesidad de mejores condiciones laborales con más bienestar, sino de realizar trabajos con más sentido. Estas características que se atribuían a las nuevas generaciones, como la generación Z, se estaban extendiendo de forma silenciosa a todo tipo de profesionales.

Son cada vez más los profesionales que aspiran a trabajos con significado. Y aunque, como hemos comentado, se generen cada vez más nuevos puestos y oportunidades laborales con más valor, autonomía y calidad, lo cierto es que acceder a estos puestos requiere transiciones profesionales con cierta planificación y estrategia.

La insatisfacción por la falta de conexión con el trabajo es una epidemia que provoca transiciones laborales voluntarias y se extiende tan rápidamente como los problemas que causa el impacto de la innovación tecnológica, que provocan transiciones laborales forzadas. Y que tienen como efecto el mismo fenómeno: cada vez más personas que buscan reinventar quiénes son.

Tanto si lo que se busca es levantarse cada día con algo más de motivación como si pretende levantarse cada día con una cierta seguridad laboral y unas condiciones aceptables, o ambas cosas a la vez, se requiere asegurar la adquisición de nuevas habilidades.

Para conseguir este objetivo de adquirir nuevas habilidades, idealmente necesitaríamos entornos laborales estimulantes que aseguraran que de una forma cotidiana se potencie nuestra máxima capacidad de aprendizaje.

Sería ideal estar rodeados de personas que sueñan, de organizaciones que nos abran nuevas perspectivas, que nos motiven a avanzar o que nos hagan pensar que algo relevante es posible. Este sería el entorno ideal.

Pero estos entornos son escasos y, aunque los busquemos de forma proactiva, no siempre los encontraremos. Lo único que podemos asegurar es nuestra actitud y reforzar nuestra habilidad de aprender a aprender.

Potenciar nuestra capacidad de aprender a aprender implica sistematizar las estrategias de autoaprendizaje. Esta es la única llave que nos permite acceder a nuestros objetivos laborales y personales con cierta seguridad. Ninguna otra característica te acercará tanto a tu propósito ni a tu capacidad de elegir.

Aprender a aprender es cambiar las cosas que hacemos cada día para cambiar quiénes somos. Se trata sobre todo de instaurar nuevos hábitos

que acabarán configurando lo que hacemos y cómo pensamos. Quien sea capaz de incorporar más hábitos y estrategias de aprendizaje tendrá más libertad de decidir quién quiere ser. Esta es la metacompetencia que te ayudaremos a desarrollar a lo largo de este libro.

Aprender a aprender: la metacompetencia más relevante

Las denominadas metacompetencias como aprender a aprender son competencias genéricas que influyen en la capacidad de una persona de adquirir otras competencias e incrementar nuestro nivel de desarrollo. En este caso incluyen la utilización de técnicas o estrategias de autoaprendizaje que permiten adaptarnos al entorno y hacer evolucionar nuestras habilidades de forma óptima.

Su máxima relevancia reside en que es una habilidad creadora de otras habilidades.

Las metacompetencias se diferencian de otros tipos de competencias porque forman parte de nuestra inteligencia intrapersonal, lo que supone que para su desarrollo deberás hacerte preguntas sobre ti mismo y saber qué hacer con las respuestas. Deberás intentar analizar si en este diálogo interior tus respuestas son correctas, si no están segadas por creencias limitantes o por dificultades en reconocer nuestros puntos débiles. Requiere una profunda gestión emocional que implica autopreguntarse y autoconocerse, para poder autorregularse o gestionar nuestra motivación.

Además, por si fuera poco complejo, al margen de esta dimensión habilitadora de otras competencias y de la dimensión intrapersonal, aprender a aprender tiene una dimensión estratégica. Requiere comprender la evolución del entorno entendiendo cómo nos afecta en el futuro, saber obtener información del entorno y evaluar nuestra posición y evolución.

Y esta dimensión será especialmente importante cuando aprender a aprender sea un proceso que no se base en tener guías externos, sino que sea proactivo y autodirigido. Si tienes la suerte de participar en procesos colectivos u organizativos o de tener tutores muy experimentados, esta dimensión sería menos relevante. Pero esto suele ser poco frecuente.

Por ello, la parte estratégica y prospectiva es tan importante como la emocional y motivacional, y no menos importante que los aspectos técnicos de naturaleza cognitiva basados en conocer técnicas de autoaprendizaje y generación de hábitos.

A pesar de su complejidad, esta metacompetencia es la habilidad más relevante para responder al mundo cambiante y evolucionar de forma óptima. Por esto te proponemos que este libro solo sea una introducción, un escalón más hacia el desarrollo de esta metacompetencia.

En la medida en que la sigas desarrollando a lo largo de tu vida, serás más eficiente en tu proceso en todas las dimensiones y podrás obtener transformaciones más profundas de una forma poco traumática en tus hábitos, conocimientos y actitudes.

Recuerda que, si tienes que desarrollar muchas habilidades a lo largo de la vida, lo más lógico parece desarrollar la metacompetencia que te permite hacerlo bien. Sin duda, es la mejor inversión posible.

Hay muchos profesionales, maduros y jóvenes, dueños de negocios o simples técnicos, con un pensamiento mágico, que, a pesar de que buscan cambios profundos en su profesión, esperan que con cuatro objetivos esbozados en una hoja de papel estos cambios se hagan realidad. Y no se plantean la necesidad de introducir estrategias de aprendizaje, técnicas y conocimientos que les permitan realizar este proceso.

Es cierto que tener los objetivos profesionales claros, tener un propósito claro y una voluntad de superación son los verdaderos motores del cambio, pero esta no es la herramienta del cambio. Esta competencia, como el resto de competencias que busques desarrollar, tiene aspectos técnicos claves que facilitan este proceso, y esto es precisamente lo que encontrarás en este libro.

Más allá de ilusiones, el cambio profesional para optimizarse necesita herramientas de cambio personal, de capacidades para traducir los cambios en el entorno en cambios en habilidades y convertir las habilidades en aprendizaje procedimental. Es decir, en conductas interiorizadas y automatizadas basadas en la práctica, esto es, en cambios comportamentales.

Cuando el objetivo es aprender a cambiar

Después de haber trabajado más de 25 años como experto en el cambio organizativo, te puedo asegurar que he explorado una y otra vez muchas técnicas de aprendizaje que debían acelerar el cambio de comportamientos.

Y una y otra vez he descubierto con decepción que muchas de las formas de enseñar y de aprender que utilizamos no implicaban el cambio personal de las personas que las utilizaban. Y he descubierto con decepción que mis acciones como consultor habían sido estériles.

Cuando te has pasado la mayor parte de tu vida con el objetivo de cambiar comportamientos, entiendes que no todo vale, entiendes que tienes que refinar tus técnicas y que la búsqueda del cambio personal implica dar más relevancia a muchas variables que acompañan el aprendizaje, como los aspectos emocionales que resultan claves o como la creación de hábitos que facilitan su puesta en acción.

Los expertos en cambio sabemos que las técnicas de aprendizaje más eficaces no consisten en enseñarte a memorizar o a que conozcas de forma erudita muchas cosas. Vamos a seleccionar las herramientas más eficaces para el aprendizaje.

Este libro no te servirá para aprobar exámenes ni memorizar textos. No te servirá si quieres aprobar unas oposiciones ni si quieres ganar a tus amigos al Trivial Pursuit. No hablaremos de la técnica del pomodoro, ni analizaremos si subrayar un texto o repetir en voz alta algo te permite que memorices mejor.

Nuestro objetivo no es que sepas más, sino que seas diferente. Nuestro objetivo es que hagas, pero sobre todo que consigas tus objetivos de cambio interiorizando de forma implícita el aprendizaje que has podido adquirir.

He visto decepcionado, tras asistir a muchos cursos y leer libros con el nombre de Aprender a Aprender, que en realidad estos libros crean idiotas sabios (*idiot savants*), personas eruditas con excelente memoria (memoria semántica), capacidades de cálculo extraordinarias o enciclopedistas geniales, pero que son incapaces de utilizar luego lo que saben para algo práctico.

No se trata de que sepas definir de forma excelente qué es la empatía, se trata de que escuches bien (memoria procedimental), aunque quizá no te acuerdes de los pasos ni sepas definirla con exactitud.

Tampoco se trata de menospreciar el conocimiento ni de utilizar en exclusiva la técnica de hacer y probar para aprender. Esto sería menospreciar el aprendizaje que han tenido otras personas, y es enormemente poco práctico. Se trata de focalizarnos especialmente en herramientas que permitan de la forma más eficiente conectar tu objetivo comportamental con el conocimiento y la memoria semántica, si es necesario, pero solo si es necesario.

Aunque son muchos los que separan aprender a aprender de aprender a hacer, el objetivo de este libro será unir ambos conceptos de forma permanente: aprender para cambiar.

A veces, para aprender a cambiar, hay que reflexionar, hay que entender claves conceptuales, conocimientos, y la memoria semántica nos será útil y nos permitirá acelerar el proceso. Otras veces aprenderemos de forma automatizada e invisible sin que lo aprendido requiera bases conceptuales complejas.

Nos vamos a centrar en los comportamientos y te vamos a pedir que tus objetivos profesionales se describan a partir de comportamientos, no de conceptos. El proceso de cambio personal se basará en técnicas que parten en especial de la experiencia, incluso cuando hablemos de hacer cursos o de realizar lecturas, los haremos para poder desarrollar comportamientos. Y en especial nos basaremos en la experiencia que se obtiene trabajando en entornos reales, en el denominado aprendizaje en el flujo de trabajo.

Si bien los objetivos que se plantean en este libro son profesionales, los podrías utilizar para temas más personales, y el entorno de trabajo lo podrías cambiar por un entorno familiar o de amigos. Siempre que tu objetivo sea cambiar comportamientos.

Efectivamente, aunque no sea el objetivo de este libro, algunas personas que he conocido han utilizado estas técnicas para cambiar hábitos que afectaban a sus relaciones personales, es decir, eligieron desarrollar competencias interpersonales o de autogestión emocional que afectaban a su esfera privada, no personal.

En realidad, estas metodologías son aplicables a cualquier cambio comportamental donde sea posible la experimentación. En procesos en los que convertimos una habilidad en objetivos relacionados con hábitos o comportamientos.

Aprender a aprender mediante técnicas de *reskilling*

Estamos en la era del aprendizaje, y aprender a aprender es la clave para construir nuevas habilidades. Necesitamos optimizar nuestro esfuerzo y tiempo. Hemos de asegurarnos de que estamos invirtiendo con eficacia y de que optimizamos este proceso.

Por ello te propondremos que te conviertas en un experto con una probada guía que llevamos años utilizando en mi consultora Humannova y que se basa en las denominadas técnicas de la pirámide del *reskilling*: una sucesión de estrategias de desarrollo que permite nuestra reinención constante de forma profunda.

Mayoritariamente, estas técnicas nos servirán para mejorar o hacer cambios graduales, pero, en algunos momentos de nuestra vida, necesitaremos o queremos realizar cambios radicales. Las técnicas de *reskilling* serán todavía más necesarias para esos momentos de transición profesional más radicales que nos obligan a construir nuevas habilidades muy diferentes a las que tenemos para asumir roles nuevos.

La pirámide del *reskilling* describe un proceso profundo de adaptación de nuestras habilidades, un conjunto de estrategias de gestión de talento que permite hacer las transiciones laborales más complejas.

Te proponemos que estas técnicas de *reskilling* sean la base de la meta-competencia aprender a aprender. Te ayudarán a entender cuáles son los mecanismos que permiten acelerar nuestro aprendizaje y a crear nuevos hábitos y eliminar viejos hábitos; es decir, desaprender para volver a aprender.

Muchas de estas técnicas son sociales, con lo que lo ideal es que en este proceso busques el soporte de tu organización o utilices las relaciones que te proporciona tu organización.

Te vamos a enseñar cómo hackear tu organización para que sea tu laboratorio de aprendizaje, para asegurar que obtenemos el máximo rendimiento de nuestro entorno laboral, aunque este sea inhóspito o poco desarrollador.

Si no es posible utilizar los sistemas de desarrollo de nuestra organización o la ayuda de nuestros colegas, siempre podrás intentar utilizar este tipo de técnicas con colegas externos a tu organización, si bien esto te será algo más complejo. Aprender a aprender es mucho más fácil en nuestro entorno organizativo.

Las nuevas tecnologías, especialmente la inteligencia artificial generativa, pueden actuar como tutor, evaluador y guía. Lo que, junto al enorme conjunto de materiales de *e-learning* gratuitos y de pago y los enormes repositorios de información (YouTube, blogs, pódcast,...) hacen que la inteligencia artificial constituya una herramienta esencial.

Pero, recuerda, este proceso es básicamente un proceso personal que requiere (en todos los casos) autorresponsabilizarse, con o sin soporte organizativo. Recuerda: tú eres el principal protagonista de tu destino profesional y no deberías dejar, en ningún caso, que tu futuro laboral dependa del soporte que puedas obtener de tu entorno organizativo.

Este libro está estructurado para hacer un viaje al mundo del autoaprendizaje de una forma ordenada mediante una metodología que guía en este proceso que hemos denominado «La pirámide del *reskilling*».

Para facilitarte el recorrido de esta pirámide, te proponemos que sigas las diez etapas de tu viaje de *reskilling*, que están divididas en cuatro grandes bloques de acciones. En cada una de ellas encontrarás las claves que te permitirán tener éxito durante este largo trayecto.

Una guía: el viaje en la pirámide de las habilidades



BLOQUE 1. Comenzar con el fin en la mente

Comenzaremos con el primer bloque, que te permitirá «planificar tu viaje», en función de tu propósito o intereses profesionales, mediante los *map skills* o mapas de habilidades.

Tanto si buscamos un cambio profesional profundo como si pretendemos solamente mejorar en unas habilidades, analizar estratégicamente el entorno, entenderlo y determinar nuevas oportunidades laborales o prever cómo va a cambiar nuestro puesto de trabajo será la clave para determinar las áreas de cambio y habilidades.

En el primer capítulo, profundizaremos en qué es realmente el *reskilling*, aquí planificaremos los objetivos de nuestro desarrollo a más largo

plazo mediante mapas. En el segundo capítulo hablaremos del *upskilling*: cómo mejorar a corto plazo las habilidades en que tenemos un mayor gap o brecha, basándonos en los comportamientos que queremos cambiar, que actúan a modo de caminos que permiten a llegar a metas.

BLOQUE 2: Potenciar el aprendizaje social en el flujo de trabajo

En el segundo bloque, entraremos de lleno en lo que muchos han denominado la *revolución del aprendizaje activo*. Consiste en entender que la mejor base del aprendizaje es utilizar los recursos que tenemos en nuestro entorno de trabajo, en especial, contando con la ayuda de nuestros colegas y haciendo uso de técnicas sociales. Es decir, convertiremos nuestro trabajo en nuestra aula. Este bloque se basa en que el mapa no es territorio, sino una representación de este, y no basta con conocer el camino, hay que andarlo. La práctica es lo que construye nuestra realidad.

En el tercer capítulo, analizaremos cómo podemos aprender, en el flujo de trabajo de nuestro día a día, mediante técnicas basadas en compartir nuestra experiencia. Veremos con más profundidad una técnica que son las *comunidades de práctica*, cuyos fundamentos deberás trasladar a tu actividad cotidiana de una forma informal.

En el cuarto capítulo, aprenderemos técnicas que se basan en cómo obtener *feedback* o de retrospectiva. Le daremos especial importancia a escuchar a los demás. Esto será muy útil cuando lleves a cabo nuevos comportamientos, nuevas tareas y proyectos.

En el quinto capítulo, veremos la importancia de compartir el conocimiento (*gestionar el conocimiento*), especialmente las buenas prácticas, de forma estructurada y, si es posible, colectiva. Hablaremos de cómo convertir el conocimiento informal de los demás en nuestro gran recurso de aprendizaje.

Y, por último, en el sexto capítulo, veremos cómo crear *entornos de vigilancia* donde compartir con otros colegas lo que está pasando fuera. Vigilar lo que consideramos importante para nuestro desarrollo futuro es más eficaz (y divertido) si se hace de forma colectiva.

BLOQUE 3. Lo informal es insuficiente: busca guías estructuradas

En el tercer bloque, hablaremos de la necesidad de recurrir siempre que podamos a guías o a conocimiento estructurado relacionado con nuestras habilidades. Hablaremos de cómo buscar personas o sistemas de inteligencia artificial que nos puedan guiar o nos puedan ayudar a hacer mapas conceptuales de una habilidad. Hablaremos de la necesidad de tener estos mapas mentales y contenidos estructurados por otros para ir más rápido y ser más eficaces pero, sobre todo, para no perdernos.

Para ello, en el capítulo séptimo, buscaremos la *mentorización o personas que hagan de guía* sin ellas pretenderlo, intentaremos recurrir a un *feedback* guiado. Así pues, veremos la forma en que podemos lograr contar con la ayuda de otras personas (*mentores informales*) que pueden ser fundamentales para analizar y planificar nuestra evolución. También utilizaremos la inteligencia artificial generativa para obtener mapas de habilidades, comprender mejores conceptos, buscar recursos (libros, vídeo, artículos, autores), determinar cursos e información relevante e incluso recibir retroalimentación.

En el capítulo octavo, hablaremos del *aprendizaje estructurado ya sea formal o no formal*. Para fortalecer el conocimiento y la experiencia en la habilidad que queremos desarrollar, el aprendizaje formal puede ser fundamental, y veremos que, además de volver al aula presencial, retornaremos a la lectura de libros o textos para crear mapas mentales. Y daremos especial relevancia a las revolucionarias aulas virtuales (MOOCs), que nos permiten acceder a las mejores universidades y expertos del mundo a menudo de forma gratuita. Tener mapas conceptuales es una guía que no deberíamos menospreciar.

BLOQUE 4. Fundamentos del aprendizaje: claves de éxito

Para finalizar, en el último bloque hablaremos de las *bases del aprendizaje*, que, como su nombre indica, son las claves de éxito más básicas y relevantes. Las que actúan como el verdadero motor de nuestro desarrollo.

En el capítulo nueve hablaremos de *cómo crear un entorno personal de relaciones y aprendizaje*, que es la herramienta fundamental de aprendizaje y a la que deberemos prestar más atención. Y es que de alguna forma

incluirá a modo de resumen todas las demás y clarificará cómo seleccionamos nuestras relaciones y fuentes de aprendizaje.

Y, finalmente, concluiremos con el capítulo diez, que trata sobre las bases psicológicas del aprendizaje a largo plazo o cómo podemos *aprender a aprender* creando una mentalidad de crecimiento y fortaleciendo nuestra autoconfianza. Buscamos que seas consciente de los aspectos más emocionales que tienen lugar en el proceso de aprendizaje y que son, sin duda, la base del resto de etapas.

Asegurar unas bases emocionales y cognitivas que posibiliten el cambio personal también incluirá otros aspectos que inciden en la motivación, el foco o en nuestra flexibilidad cognitiva.

La *pirámide del aprendizaje* te permitirá, mediante estas diez etapas, establecer tu propio programa de *reskilling* o *upskilling*. Este será el proceso más valioso en tu vida profesional, y aprender a cómo navegar, la inversión más rentable que puedes hacer, ya que estás invirtiendo en ti mismo, en tus sueños y en tu bienestar. ¿Estás preparado?