

Material Imprimible

Curso de Marca Personal

Módulo 2

Contenidos:

- Diferencia entre el trabajo del futuro y el futuro del trabajo
- Competencias y habilidades
- Longlife learning y learnability, upskilling, reskilling y outskilling
- Elementos para la realización profesional
- Atributos de adecuación del talento

El trabajo del futuro y el futuro del trabajo

En esta nueva era, nueva en términos sociales a nivel general y, sobre todo, nueva era en términos de mercado de trabajo, es normal leer noticias sobre la creciente incertidumbre laboral, la existencia de “gurús” que dicen que la mitad de las profesiones conocidas van a desaparecer en quince años, y que cientos de máquinas y softwares vienen en camino a quitarnos nuestros trabajos.

Les voy a decir que esa realidad existe. Sin duda, el progreso tecnológico avanza cada vez más rápido y propone nuevas configuraciones laborales. Pero esta realidad no es motivo para que nos quedemos con los brazos cruzados. Piénsenlo por un momento: a lo largo de la historia, una y otra vez, han sucedido transformaciones tecnológicas y nuestra especie supo seguir siendo clave en los procesos productivos. Por eso es que podemos ver que hay una diferencia cuando se habla del trabajo del futuro y el futuro del trabajo...

La propuesta es no pensar en la transformación tecnológica como un enemigo que viene a quitarnos nuestros trabajos. Sino que esta transformación influye fuertemente en el diseño de la mayoría de las funciones, los sectores profesionales y las actividades empresariales. Por lo tanto, la transformación tecnológica determina las competencias que debemos consolidar para ser competitivos y tener un lugar en el mercado.

Incluso, cada vez son más las organizaciones que crean departamentos de Gestión del Cambio, también conocido como “Change Management” en inglés, con el fin de ayudar a que los colaboradores puedan adaptarse a las transformaciones, convenciendo internamente sobre la nueva visión corporativa y asegurándose de contar con las personas adecuadas para poder cumplir sus objetivos.

El lingüista Joseph Aoun, en su libro Robot Proof, habla de los analfabetos del siglo XXI y menciona tres tipos de alfabetizaciones que debemos desarrollar:

- a) La alfabetización de datos,
- b) La tecnología y
- c) La alfabetización humana.

De esta manera, podemos ver que saber leer y escribir se ha convertido en una condición necesaria, pero insuficiente.

A su vez, la mayoría de nosotros fuimos educados en un modelo en el que terminamos la escuela secundaria a los 17 años y se suponía que teníamos que definir la carrera universitaria que estudiaríamos durante los próximos 5 o 6 años y que ejerceríamos para el resto de nuestras vidas profesionales.

Está muy claro que ese modelo es obsoleto y tenemos que transformarnos y convertirnos en “long life learners”, es decir, aprendices a lo largo de la vida, para capacitarnos constantemente e ir adquiriendo aquellas nuevas competencias que las transformaciones tecnológicas y sociales nos requieran.

En este escenario nos encontramos con que, de todas las competencias requeridas en el mercado laboral, se destacan dos grandes áreas, que según los reclutadores son cada vez más difíciles de encontrar en las personas:

- a) Por un lado, las competencias y habilidades tecnológicas, que implican trabajar en la nube, estar hiperconectados, manejar softwares especializados, procesar datos, programar, desarrollar sistemas y algoritmos.
- b) Y, por el otro, se encuentran las competencias y habilidades sociales, relacionales, emocionales y cognitivas, tales como la creatividad, el pensamiento crítico y el procesamiento de información compleja.

Pero se preguntarán qué ocurre entonces con la demanda de habilidades físicas y manuales... Es evidente su disminución. Pero, a su vez, las pocas personas que posean esas destrezas seguirán siendo muy solicitadas, porque no será fácil encontrarlas. Entonces, en realidad, el futuro del trabajo es incierto, al igual que las habilidades requeridas en los colaboradores. Y, ante esta realidad tan borrosa, se especula mucho sobre este panorama.

Por lo tanto, mientras tanto, los trabajadores y las organizaciones intentan descubrir cómo hacer para acompañar la centralidad que cobran los robots y los algoritmos en el lugar de trabajo. Porque la automatización ya no es cosa del futuro, sino del presente. Y creo que ya todos conocemos las dificultades que provocó la digitalización, en cuanto a la brecha entre las habilidades que necesitan las empresas y las que tienen las personas.

Si bien la transformación digital en el mundo del trabajo ya se desarrollaba a toda marcha, el COVID-19 aceleró el proceso de reskilling de una gran parte de los trabajadores a nivel mundial.

Pero, detengámonos un momento en qué es reskilling... Para que se comprenda el concepto, es algo así como reciclar nuestras habilidades.

Continuando con lo venimos estudiando con respecto al trabajo del futuro y el futuro del trabajo, se podría decir que hay una certeza y es que la fuerza laboral de hoy no tiene las habilidades para los trabajos del mañana. Y decimos esto por dos motivos:

- Por un lado, porque las transiciones laborales no son fáciles. Generan desigualdades, descontento y mucha incertidumbre.
- Y, por el otro, porque muestran una realidad dolorosa, si pensamos en términos de inclusión y acceso.

Es por estas razones que, como trabajadores, como profesionales y como personas, no podemos ser simplemente espectadores de esta transformación que está ocurriendo frente a nuestras narices. La búsqueda y la necesidad de adaptación permanente nos obliga a renovarnos. Y debemos hacerlo rápido si queremos mantenernos vigentes. Es por ello que resignificar el empleo por la empleabilidad es una estrategia y, al mismo tiempo, es una oportunidad tanto para los trabajadores como para las empresas.

Este concepto de empleabilidad conjuga dos palabras: “empleo” y “habilidad”. Pero, además, marca diferencias con el empleo como lo conocemos hasta el momento. Esto se debe a que el empleo es estático, mientras que la empleabilidad es dinámica. Y esto ocurre porque la empleabilidad se desarrolla al adquirir nuevas habilidades, está siempre en movimiento y promueve la adaptación.

Además, según la Organización Internacional del Trabajo, la empleabilidad es “la aptitud de la persona para encontrar y conservar un trabajo, para progresar en el trabajo y para adaptarse al cambio a lo largo de la vida profesional”. Por lo tanto, podríamos decir que se trata de la capacidad que tenemos para trabajar de manera sustentable, ya sea por cuenta ajena o emprendiendo, a través del desarrollo de habilidades que trascienden los contextos.

Si profundizamos un poco más en los requisitos de la empleabilidad podríamos preguntarnos qué es lo que más se valora en los individuos al momento de búsqueda de

talento. Y la respuesta de los reclutadores sería: fundamentalmente la creatividad y la capacidad de relacionarse con el resto.

La ya mencionada especialista Arancha Ruiz, en su libro *El mapa de tu talento*, cuya lectura recomiendo, dice que “el talento depende del momento y sitio en el que se vive, y de los recursos y oportunidades de que disponga”. Porque convengamos que estos factores cambian constantemente.

Entonces, en aquellos entornos de estas características, es crucial el *longlife learning*, el aprender de forma constante y durante toda la vida. Es decir que debemos desarrollar la llamada capacidad de *learnability*, que podemos traducirlo como la capacidad de aprendizaje.

Lo que sucede es que tener habilidades digitales nos ayuda a tener un alto perfil y, a su vez, las habilidades que se buscan en todos los perfiles, hoy en día, están relacionadas con la capacidad de gestionar los requerimientos de inmediatez, de accesibilidad por cualquier canal y la necesidad de personalizar productos y servicios para dar la mejor respuesta al cliente.

Todos queremos tener las habilidades que satisfagan estas necesidades del entorno actual. Pero cuidado, porque si no logramos desarrollar capacidades y habilidades que nos hagan ser conscientes, esto se puede convertir en arma de doble filo. Por ejemplo, Ruiz menciona que ante la urgencia e inmediatez se corre el riesgo de caer en la tiranía de la prisa que genera ansiedad.

Así, la experta sostiene que, ante la necesidad de poder responder de forma inmediata por cualquier canal por el cual puede comunicarse un cliente, se corre el riesgo de tener una amplia exposición y obliga a monitorear los canales casi todo el tiempo para cumplir con ese dar respuesta. Y, a su vez, destaca que, ante la necesidad de personalizar productos y servicios para dar la mejor respuesta al cliente, se corre el riesgo de caer en la tiranía del proceso del dato, y lo que se conoce como “infoxicación”, que es una palabra que se refiere a una sobrecarga de información que se hace bastante complicada de procesar.

Competencias y habilidades

En esta ocasión nos detendremos en la nueva era en la que nos encontramos. En ese contexto, ahora quiero que profundicemos en las competencias y habilidades requeridas en la era de la transformación digital. Al respecto, el Foro Económico Mundial, en su último informe del año 2020, ha confeccionado una lista con 10 habilidades clave. Les

propongo que las veamos, ya que se han convertido en un mapa de referencia para especialistas y, sobre todo, son una excelente guía para pensar la marca personal.

Las competencias que enunciamos a continuación son el resultado de una gran encuesta realizada a diferentes actores de todas las industrias a lo largo y ancho del planeta. Por un lado, nos encontramos con la importancia del pensamiento analítico e innovación. De acuerdo con este foro, “el pensamiento analítico es la capacidad de abordar problemas complejos mediante la evaluación de la información recopilada y organizada”, separando las partes que lo constituyen y reflexionando sobre ellas de forma lógica y sistemática.

Mientras que, por su parte, “la innovación consiste en la habilidad de generar nuevas ideas que tengan un impacto significativo en el campo al que pertenecen”. Entonces, se trata de poder introducir cambios en la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo. Así, con esta competencia se logran comprender mejor determinadas problemáticas viabilizando la resolución de problemas.

Pasemos al segundo punto, que es el aprendizaje activo y las estrategias de aprendizaje. En este caso, podemos decir que el aprendizaje activo refiere a las metodologías de enseñanza que involucran a las personas como participantes activos en su aprendizaje. De esta manera, los procesos se centran en el aprendizaje del estudiante a través de una experiencia de colaboración y reflexión individual en forma permanente.

Por lo tanto, cualquiera que sea la actividad, debe estar guiada por estrategias o técnicas específicas que promuevan en los estudiantes las habilidades de búsqueda, análisis y síntesis de información, así como una adaptación activa a la solución de problemas.

El tercer aspecto que menciona este foro es la resolución de problemas complejos. En primer lugar, cabe señalar que poder resolver problemas que se puedan presentar en cualquier momento, es una de las competencias más requeridas. Conceptualmente, la resolución de problemas complejos consiste en una colección de procesos psicológicos autorregulados que son necesarios para alcanzar metas en entornos dinámicos.

Lo que ocurre es que los problemas que se presentan en situaciones inesperadas requieren acciones que no pueden ser predefinidas, y no están integrados por acciones rutinarias o sobre escenarios y circunstancias normales. Por este motivo es que se necesitan combinaciones creativas de conocimientos y un amplio conjunto de estrategias.

Continuemos con la importancia del pensamiento y análisis crítico. Como dije anteriormente, en esta nueva era la infoxicación es muy común. Recordemos que esta

palabra hace referencia a la sobrecarga o exceso de información provocada por abundancia de fuentes, es vital reflexionar y cuestionar los datos de orígenes. Por lo tanto, el análisis crítico requiere de la capacidad de evaluar la consistencia de los razonamientos mediante el ejercicio de descartar y validar distintos argumentos. Es decir que se trata de pensar bien y mejor.

Luego, en este foro se menciona a la creatividad, originalidad e iniciativa. Lo que ocurre en este caso es que el proceso creativo como tal, y la consecuente originalidad de una persona, y en especial de un trabajador en su entorno laboral, siempre requiere de proactividad e iniciativa para asumir responsabilidades y desafíos.

En concreto, la creatividad es una habilidad con la que contamos los seres humanos, a través de la cual podemos imaginar y conceptualizar ideas nuevas y originales. Estas ideas deben estar relacionadas con elementos existentes y conocidos. De esta manera, al relacionar todas las variables emerge una característica nueva. En cambio, la innovación, consiste en la manera en la que esas creaciones son incorporadas en nuestra vida.

Pasemos, ahora, a la importancia del liderazgo e influencia social. Por empezar, podemos decir que la capacidad de inspirar a los demás es la esencia del liderazgo. Por lo tanto, alinear los esfuerzos de las personas para que sean coherentes y estén alineados con acciones estratégicas de forma sustentable es un componente clave de las competencias requeridas en la nueva era.

Luego, otro elemento clave es el uso, control y monitoreo de tecnología. Esta habilidad está relacionada con el conocimiento general y específico de equipos y sistemas tecnológicos, su operación integral, control y monitoreo. Pensemos que la vertiginosa actualización y desarrollo del contexto requiere el compromiso de cada uno para mantenerse actualizado sobre las tendencias tecnológicas, y su uso como medio para mejorar los procesos y obtener cada vez mejores resultados.

En relación con esto, nos encontramos con el siguiente punto que refiere al diseño y programación de tecnología. Esto refiere a la capacidad de ejecutar los procesos de relevamiento de requisitos, diseño, desarrollo e implantación de un software, o sistema de información, en la institución de acuerdo con las necesidades organizacionales.

Como bien sabemos, en la actualidad la tecnología de la información y la comunicación ha tomado un rol protagónico en el mundo laboral. Esto se debe a que su expansión se ha desarrollado de forma exponencial. Pero, al mismo tiempo, la escasez de perfiles capacitados ha vuelto crítica la fase de reclutamiento. Esto se debe a que, en la

actualidad, estas áreas son de ocupación plena, pero suele haber un déficit muy grande para cubrir las vacantes disponibles.

Más adelante, en este foro se menciona la importancia de la resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad. Si hay algo que nos ha dejado la pandemia de COVID-19, sin lugar a dudas, es el reconocimiento de que debemos desarrollar y poner en práctica la resiliencia, la tolerancia al estrés y la flexibilidad como factores del manejo emocional.

Pero veamos en detalle a qué se refiere cada uno de estos conceptos:

- En primer lugar, la resiliencia nos ayuda a recuperarnos de la adversidad, sin perder la moral o la confianza. Muchas veces los proyectos no salen de acuerdo con lo esperado y generan un fuerte impacto en nuestro desempeño.
- A su vez, debemos ser flexibles para adaptarnos a los cambios que surgen cada vez con mayor velocidad.
- Y contar con capacidad de autocontrol para tolerar el estrés nos ayudará a evitar comportamientos negativos que no nos beneficien.

Por último, llegamos al último punto relacionado con el razonamiento, la resolución de problemas y la ideación. En este sentido, podríamos decir que el proceso de generación de ideas y razonamiento, es clave para impactar de forma positiva y resolver problemas. Sin lugar a dudas, la guía desarrollada por el Foro Económico Mundial, es de gran utilidad para identificar potenciales áreas de desarrollo en el marco de la gestión de nuestra marca personal. Pero ahora les proponemos avanzar un poco más desde otra perspectiva. Siguiendo con la investigación sobre cuáles son las habilidades requeridas en esta nueva era, revisemos otro estudio de relevancia.

En este caso, LinkedIn, la red social profesional más destacada del último tiempo, realizó una encuesta a reclutadores. De esta manera, identificó las 6 aptitudes interpersonales que ellos suelen buscar en los aspirantes. Las que menciona son:

- a) La flexibilidad
- b) La colaboración
- c) La capacidad para priorizar
- d) El liderazgo
- e) El aporte cultural

f) Y el potencial de crecimiento

Profundicemos en una breve revisión de cada una de estas competencias y, al finalizar, los invito a realizar un ejercicio relacionado con este estudio.

En primer lugar, podemos decir que la flexibilidad es esencial para destacar en entornos de trabajo dinámicos y, por supuesto, es imprescindible ante la necesidad de perfeccionar y reciclar nuestras competencias. Lo que ocurre es que las personas flexibles suelen lograr mejores resultados cuando las prioridades cambian, o cuando se presentan dificultades, debido a que se sienten cómodos haciendo ajustes estratégicos.

Luego, en cuanto a la colaboración, es importante saber que existen muchos puestos en los que el trabajo en equipo es fundamental, o incluso podríamos decir que existen muy pocos puestos en los que no es importante contar con habilidades para trabajar en conjunto. Consecuentemente, las aptitudes de colaboración constituyen un diferencial positivo en el mercado de trabajo.

Así, se puede afirmar que esta habilidad mejora la productividad, la motivación y el orden. Mientras que, por el contrario, cuando falta colaboración en un equipo se suelen crear obstáculos para los colegas, entorpeciendo el desarrollo e impactando de forma negativa en la motivación.

Continuemos con el siguiente punto que implica la capacidad para priorizar. Lo que sucede en este caso es que, como se imaginarán, contar con competencias que nos permiten gestionar de manera eficaz el tiempo, establecer prioridades y cumplir con fechas de vencimiento dentro de plazos exigentes, se ha convertido en un plus.

Esto se debe a que los equipos conformados por colaboradores que saben establecer prioridades, poseen una efectividad alta en el cumplimiento de sus proyectos. Además, disminuyen las probabilidades de error, aumentando, de esa manera, la motivación y la retención.

Pasemos, ahora, a la importancia del liderazgo. Hoy en día, esta competencia no es considerada como un requisito exclusivo para quienes ocupen puestos directivos. Por el contrario, en la actualidad el liderazgo está ligado a la búsqueda de personas que sirvan de inspiración a los demás, a través de sus valores y acciones. Es por esto que la falta de liderazgo en las organizaciones genera desmotivación en los equipos, descenso en los niveles de eficiencia y, consecuentemente, la renuncia de colaboradores valiosos.

Por otro lado, el aporte cultural puede potenciar los resultados en los equipos de trabajo y organizaciones. Las nuevas tendencias nos dicen que, en muchos casos, la persona idónea para un puesto no necesariamente será alguien que sea exactamente igual a los demás integrantes de esa organización o equipo de trabajo. Ahora se favorece el aporte cultural. Esto quiere decir que los nuevos integrantes de un equipo ayuden, no solo a sostener la cultura, sino también a que evolucione y se enriquezca.

Luego, habíamos mencionado el potencial de crecimiento como otro de los elementos clave. Lo que sucede es que no siempre se buscan especialistas, personas que conocen el trabajo a la perfección ni, mucho menos, profesionales con vasta experiencia en las tareas a cubrir. En esta nueva normalidad resulta cada vez más importante la identificación del potencial de crecimiento de cada integrante de un equipo. Veamos qué quiere decir esto.

El potencial de crecimiento se basa en el interés por crecer profesionalmente de cada persona y es, justamente, ese interés lo que las organizaciones buscan. Los procesos de selección y reclutamiento tradicionales se limitaban a buscar candidatos con similares competencias que las de aquellos empleados que debían sustituir.

Sin embargo, el paradigma actual sostiene que una brecha de competencias puede ser compensada si una persona está realmente interesada en su crecimiento profesional. De esa manera le dará su propio toque personal al puesto de trabajo y, posiblemente, mejorará el desarrollo de las funciones, a la vez que garantizará lealtad y aumentarán las posibilidades de que se quede en la organización por mucho tiempo.

La realidad nos ha mostrado que, para ser competitivos, debemos ser capaces de actualizarnos constantemente y lo más rápido posible. Por eso, las competencias clave que requiere el mercado de trabajo, o incluso los aspectos destacables que revisan los reclutadores en sus procesos de selección, se desarrollan de manera vertiginosa. Por lo tanto, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- Por un lado, que entender el mundo actual y el futuro requiere de altas capacidades de análisis. La transformación de las industrias, de los sectores, de los puestos y las funciones puede dar grandes saltos en un período de tiempo muy breve.
- A su vez, la tecnología renueva las posibilidades de crear una sociedad y un planeta más sustentable.

- Y, asimismo, los desafíos de la nueva era incluyen entender el impacto social y medioambiental de las acciones, tanto individuales como empresariales.

Otros aspectos importantes a tomar en consideración son:

- Que los datos se han convertido en un activo cada vez más valorado y esenciales para entender, no solo lo que está pasando, sino también lo que ha sucedido. Y, más importante aún, prever lo que puede venir.
- Que la innovación en las estrategias de negocio y liderazgos globales ahora son moneda corriente.
- Y que es indispensable conocerse a uno mismo y entender a los demás. Por lo tanto, lo que se busca es:
 - i) La empatía como estrella de la gestión de las personas.
 - ii) La capacidad creativa para encontrar soluciones nuevas.
 - iii) Y aprender aún más rápido y de manera más eficiente.

Como podrán ver, los desafíos son múltiples y existen un sinnúmero de formas y estrategias para desarrollar las competencias requeridas. Hay diferentes formatos, temáticas y canales, ya sea de forma autodidacta o en equipo, desde lo específico a lo general.

En síntesis, la modernidad nos exige aclarar el panorama, identificar nuestras motivaciones y necesidades. Pero, además, autoconocernos para encontrar las brechas entre lo que conocemos y lo que nos falta aprender. Es decir, la modernidad nos obliga a gestionar nuestra marca personal de forma profesional.

Método STAR de comunicación

A continuación, les voy a compartir una herramienta muy útil a la hora de comunicarnos, y luego les voy a proponer un ejercicio para poner en práctica lo que venimos viendo. Ahora, les quiero contar sobre el método STAR de comunicación. Se trata de una herramienta muy útil para estructurar respuestas sobre situaciones específicas. Por ejemplo, cuando en una entrevista el entrevistador indaga al entrevistado sobre cómo reaccionaría ante una situación concreta.

En el contexto de este curso, este método resulta muy útil para establecer relaciones entre las habilidades y competencias que hemos puesto en juego en situaciones

específicas, y tener un panorama bien claro. Pero se preguntarán por qué se llama así esta herramienta... Veamos.

La sigla STAR significa:

- a) La S es de “situación” e implica la descripción de la situación y el contexto específico.
- b) Luego, la T refiere a “tareas” y corresponde a la exposición de las tareas, funciones y objetivos planteados en el marco de la situación previamente descrita.
- c) Por su parte la A de “acción” hace referencia a la enunciación de las acciones o actividades realizadas para cumplir con las tareas planteadas.
- d) Y la R de “resultado” consiste en la descripción de los resultados obtenidos y su impacto.

Entonces, utilizar este método para estructurar los datos en la elaboración de una respuesta es una excelente forma de ofrecer la información necesaria de la manera más convincente. Pero esta técnica no hace todo por sí sola, requiere que las respuestas sean sinceras, meditadas y concisas. Para eso, es importante centrarse en los elementos relevantes.

Veamos un ejemplo de cada una de las partes que conforman la estructura STAR retomando la historia de Leandro, nuestro especialista en seguridad informática. Supongamos lo siguiente: Leandro se encuentra atravesando un proceso de selección y el entrevistador le propone hablar de alguna ocasión en la que tuvo mucha presión en el trabajo y, al respecto, le realiza una serie de preguntas estructurando el proceso...

Entonces, la situación en este caso es el entrevistador preguntando cuáles eran las circunstancias y cuál era la mayor dificultad. Entonces, frente a este contexto, la respuesta ideal debe explicar los siguientes aspectos: qué pasó, dónde, cuándo, cómo sucedió, qué personas estuvieron involucradas y cuáles fueron los recursos afectados.

Veamos cuál fue la respuesta de Leandro. Lo que dijo fue que, en su puesto anterior, un miembro crucial del equipo renunció al empleo sin previo aviso en mitad de un proyecto muy relevante. Se trataba de un proyecto para el cliente más importante que teníamos y que no podíamos perder. En ese contexto era imposible encontrar, contratar y formar a otra persona antes de la fecha de entrega del proyecto.

Entonces, pasamos a la tarea, que se puede apreciar en la siguiente pregunta del entrevistador, que fue cuál era el objetivo que debía alcanzar. En este caso, la respuesta ideal debe explicar el papel del evaluado en la situación, qué debería de hacer, qué se esperaba de él y qué medidas que tomó.

La respuesta de Leandro fue que, por la similitud técnica de las tareas, reconoció que él era el integrante del grupo más indicado para desarrollar las tareas que dejaba la otra persona, y que se convirtió en el responsable de que esa parte del proyecto no se trabara. Lo que quería era asegurarse de que el proyecto fuera entregado en tiempo y forma.

En cuanto a la acción, el entrevistador consultó cuáles fueron las medidas concretas que tomó para enfrentar la situación. Por eso, la respuesta ideal debe explicar qué hizo el entrevistado, qué métodos utilizó, cómo lo hizo y por qué motivos.

Veamos qué respondió Leandro en este caso: dijo que habló con su jefe y se ofreció a asumir las responsabilidades de la otra persona conjuntamente con las suyas. Además, acordaron aplazar otros proyectos para dedicarse de lleno a ese cliente. Incluso, extendió, de manera temporal, su horario de trabajo para asegurarse de que la calidad del trabajo no se viera afectada.

Por último, para el resultado, el entrevistador preguntó directamente cuál fue y qué aprendió de esa situación. Por lo que la respuesta ideal debe explicar cuál fue el efecto, qué resultados se obtuvieron en función del trabajo realizado y/o decisiones tomadas.

Leandro, en este punto, dijo que el proyecto se entregó a tiempo, sin que la calidad se viera afectada. Tal es así que el cliente quedó tan contento que firmó otro contrato importante con ellos. Y, aclaró que salió muy fortalecido en el equipo y muy motivado para seguir aportando su trabajo a la empresa. Gracias a esa situación, aprendió que contaba con mayores competencias de las que creía.

Entonces ahora vamos con un ejercicio para poner en práctica el método STAR, así como las diferentes competencias que estuvimos estudiando. Para ello, veremos una serie de consignas que funcionan como guía y que están ordenadas según las competencias a las que están orientadas. La idea es que respondan a cada consigna utilizando el método STAR para obtener respuestas completas.

En primer lugar, tenemos la flexibilidad. Para ello les pido que:

- Describan una situación en la que hayan adoptado un nuevo sistema, proceso, tecnología o idea muy diferente de lo habitual.

- Y, además, que describan una ocasión en la que les hayan pedido que hicieran algo que nunca habían hecho.

Luego, para el aporte cultural deberán:

- Describir una situación en la que alguna experiencia personal les haya servido para resolver un problema laboral.
- Y una ocasión en la que algún aspecto de su personalidad los haya hecho destacar entre sus compañeros de trabajo.

Continuemos con la colaboración... Para ello:

- Mencionen alguna ocasión en la que hayan compartido el trabajo con una persona de carácter difícil.
- Y describan una situación en la que hayan tenido que superar barreras para comunicarse correctamente con sus colaboradores.

Para el liderazgo les pido que:

- Describan algún momento en el que algo importante del trabajo no haya salido según lo previsto.
- Y que detallen la decisión más difícil que hayan tenido que tomar en los últimos seis meses.

En cuanto al potencial de crecimiento deberán:

- Recordar una ocasión en la que su gerente no haya estado disponible cuando surgió un problema.
- Y describir una situación en la que hayan querido ampliar conocimientos sobre temas relacionados con su trabajo, sin que nadie los obligara a hacerlo.

Por último, para la capacidad para priorizar, les pido que:

- Hablen de alguna ocasión en la que hayan tenido que manejar varios proyectos a la vez.
- Y describan una ocasión en la que se hayan sentido estresados o agobiados.

Lifelong learning, learnability, upskilling, reskilling y outskilling

En esta oportunidad quiero referirme a los diferentes procesos, a través de los cuales podemos acercar nuestras competencias a aquellas que el mercado requiere. Según el Informe del 2020 sobre el Futuro de los Empleos del Foro Económico Mundial, que ya hemos mencionado, la gran mayoría de los líderes empresariales esperan que, a medida que aumente la adopción de la tecnología, los empleados adquieran nuevas habilidades en el trabajo. Por lo tanto, se estima que el 50% de todos los empleados necesitarán volver a formarse en los próximos años. Pero, ¿creen que esto siempre fue así? Veamos...

Hasta hace unos años la formación profesional se entendía como lo que se estudiaba en la universidad, o en cualquier otro tipo de institución, y que sustentaba toda la vida laboral. Está claro que, en el pasado, no había tanta información ni fluía tan velozmente como en la actualidad. Y, debido a eso, la necesidad de actualización era relativa. Pero, en la actualidad, la información y el conocimiento se multiplican exponencialmente cada día, por lo que las etapas educativas no finalizan en la universidad.

Lo que sucede es que vivimos en una era en la que se impone un modelo que empuja a continuar aprendiendo para no perder espacio en el mundo laboral. Por eso, llegamos a un término que mencionamos anteriormente, que es el lifelong learning, también conocido como aprendizaje continuo o aprendizaje a lo largo de la vida. Se trata de un nuevo paradigma educativo, que consiste en aprender durante toda la vida, actualizando las competencias a las necesidades del contexto y del mercado.

Estudio, trabajo y jubilación son las etapas generacionales que conocemos, pero este paradigma no aplica más. La vida laboral, ahora, se caracteriza por la necesidad de reinventarnos para mantenernos vigentes a través de la iteración de nuevos ciclos de aprendizaje y trabajo

Está demostrado, en diferentes estudios, que el aprendizaje se vuelve más efectivo cuando está asociado a la práctica. De hecho, existe la regla del 70-20-10 que dice que el 70% de lo que aprendemos lo hacemos a través de la experiencia, el 20% a través del

aprendizaje social, por ejemplo, con mentores, y el 10% restante a través de la educación formalmente estructurada.

Por lo tanto, el lifelong learning se ha convertido en una de las competencias clave para los trabajadores del presente, y más aún, del futuro. Pensemos que, hoy en día, la tecnología, y especialmente Internet, están al servicio de la formación, haciendo posible que el conocimiento llegue a cualquier rincón del planeta. Es por eso que, en la actualidad, el aprendizaje combina virtualidad y la presencialidad. Esto es lo que se conoce como blended, y su efectividad ha quedado demostrada. Incluso, se han consolidado las estrategias que combinan modalidades sincrónicas y asincrónicas.

En cuanto a los beneficios de este nuevo paradigma de formación profesional, podríamos destacar que al trabajador le aporta:

- a) Satisfacción
- b) Motivación
- c) Flexibilidad
- d) Mejora del desempeño
- e) Opciones de crecimiento profesional
- f) Y un perfil atractivo para el mercado laboral.

Luego, en línea con el lifelong learning, encontramos otro concepto que debemos tener presente. Nos referimos al learnability, que podría descomponerse en las palabras “learn”, que significa aprender y “ability” que es habilidad. Por lo tanto, se trata de la habilidad para desarrollar el aprendizaje continuo.

En entornos cambiantes, y de incertidumbre constante, desarrollar la habilidad de aprender se ha convertido en una necesidad ineludible. Es por ello que, ser capaces de estar en formación continua y actualizados, nos permitirá adaptarnos y adquirir las competencias para los puestos de trabajo del futuro. Lo que sucede es que las tendencias de empleo y empleabilidad se mueven en una dirección claramente definida, pero aún resta definir de qué manera aprendemos e incorporamos las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para competir y alcanzar nuestros objetivos.

Entonces, los referentes a nivel mundial describen tres propuestas que a continuación desarrollaremos:

- a) El upskilling
- b) El reskilling
- c) Y el outskilling.

El upskilling hace referencia al perfeccionamiento y actualización de las competencias, habilidades y capacidades con las que contamos hoy en día, ya que rápidamente se vuelven obsoletas. Esta propuesta reconoce que, para alcanzar un desempeño óptimo con lo que tenemos ya no alcanza, por lo que debemos mejorar, optimizar o incrementar nuestras competencias para renovarnos y, sobre todo, potenciarnos.

Por eso, el upskilling toma como línea de base nuestra situación actual y, desde allí, traza un plan para incorporar las nuevas y diferentes herramientas, conocimientos y saberes para enfrentar los problemas y desafíos que nos presenta la nueva era.

Por otro lado, podríamos decir que el reskilling hace referencia a una instancia de “reseteo” o cambio de nuestro sistema operativo, lo que implica un verdadero reciclaje profesional. La base de esta propuesta es el ser conscientes de que aquellas características que nos acercaban a nuestros objetivos hasta el presente ya no bastarán en el futuro, razón por la que se debe idear un plan de incorporación de las nuevas habilidades, competencias y capacidades necesarias.

La transformación tecnológica es clave en los procesos de reskilling. Muchas profesiones o sectores profesionales enteros debieron modificar completamente sus competencias y habilidades empujados por la digitalización de los procesos.

Por último, encontramos el outskilling. Esta propuesta reconoce que tanto el upskilling como el reskilling son instancias para potenciar las competencias y que los trabajadores puedan desplegar su potencial en un entorno específico. En este sentido, el outskilling difiere de los anteriores, ya que constituye un esfuerzo de una organización o ente por desarrollar las habilidades, requeridas en los trabajos del futuro, a aquellas personas que tienen muy altas probabilidades de ser desvinculadas de su función, debido a que la actividad que realizan será automatizada, y ellos no tienen posibilidades de reinserción interna.

De esta manera, recapitulando, podemos llegar a la conclusión de que aprender a aprender es el nuevo reto de los profesionales. Por eso, es importante tener presente que:

- a) El aprendizaje debe ser algo indefinido a lo largo de toda nuestra vida.
- b) Participando en procesos formativos de upskilling o reskilling podremos adquirir las competencias que se van a requerir en los trabajos del futuro.
- c) Los profesionales senior también deben continuar aprendiendo.
- d) Podemos elegir cuándo, cómo y dónde formarnos gracias a las nuevas tecnologías.

- e) El factor económico no es un límite, ya que existen múltiples herramientas y recursos gratuitos.
- f) Y, a su vez, debemos aprender a desaprender. Es decir, a utilizar el pensamiento crítico para replantearnos lo aprendido, y estar abiertos a desarrollar nuevas habilidades y competencias.

Realización profesional

Ahora vamos a conocer cuáles son los principales elementos para la realización profesional, según la mencionada especialista, Arancha Ruiz. De esta manera podremos comparar aquellos aspectos que nos motivan, con los que un proyecto en particular nos brinda. Un salario alto, un bono, acceso a descuentos, gimnasios, frutas y muchos beneficios más entran en el menú de las empresas que compiten entre sí por reclutar a los mejores del mercado. Pero, a continuación, no nos vamos a referir al paquete de compensaciones, sino que vamos a ir a un lugar más profundo en las variables que motivan a las personas en relación a su trabajo.

Para cada trayectoria profesional pueden existir múltiples alternativas. Encontrarse en esa situación, a priori, puede entenderse como algo positivo. Y es cierto. En esencia, eso no es negativo, pero, de igual modo, es importante tener presente que no todas las opciones son igual de válidas para todas las personas, porque cada uno de nosotros tiene diferentes intereses personales y profesionales, y cada cual busca alcanzar aquello que se adapta mejor a su talento y a su vocación.

Por eso, la realización profesional y la motivación se alcanza cuando logramos participar de proyectos que accionan en nosotros las palancas correctas. Identificarlas y tenerlas presentes es crucial para decidir y elegir de manera correcta.

La realización profesional llega cuando se goza de:

- a) autonomía en el trabajo,
- b) complejidad creciente y
- c) una recompensa proporcional al esfuerzo que se realiza en la medida que cada uno anhela.

Empecemos por la autonomía. Podemos definirla como la capacidad para decidir el “cómo”, el “qué” e incluso el “qué no” del día a día en el trabajo. Contar con la libertad para administrar a qué hora, dónde, en qué formato y cuál será el contenido del trabajo, es una

variable de realización profesional. Además, para otras personas puede significar gozar de tiempo libre para realizar actividades de interés personal que favorezcan el llamado “work-life balance” o balance entre la vida personal y la vida laboral.

Luego, mencionamos la complejidad creciente... Es un lugar común pensar en que todos los trabajadores buscan comodidad en sus empleos. Pero la idea de trayectoria laboral estable y continuidad en una sola empresa hasta jubilarse quedó en el pasado. Hoy en día la complejidad creciente, entendida como la capacidad de encontrar nuevos retos de forma continuada en el trabajo, y de superarse alcanzando hitos cada vez mayores, es parte del combo que muchos profesionales requieren para su realización. Lo que ocurre es que muchas personas disfrutan con la adrenalina que significa afrontar nuevos retos de forma constante en su labor, y huyen de la comodidad y la seguridad de la zona de confort.

Y, por último, en cuanto a la recompensa proporcional al esfuerzo, es importante decir, primero, que para cada uno la recompensa anhelada puede ser diferente. Para algunos tal vez vale más una recompensa en términos económicos, mientras que para otros puede ser el poder de dominar compañías, personas o materias, e incluso otras seguro busquen desde el reconocimiento público de sus méritos hasta la fama.

Habiendo estudiado esto, es momento de compartir un ejercicio para poner esto en práctica y conocer nuestras expectativas profesionales. El siguiente ejercicio nos ayudará a cada uno de nosotros a definir concretamente qué recompensas aumentan nuestra motivación. Al mismo tiempo, esta información nos guiará para mantener el eje a persistir ante las dificultades que debemos enfrentar a lo largo de nuestra carrera profesional, y en el marco de la gestión de nuestra marca personal.

Entonces, repasemos rápidamente las palancas de motivación profesional:

- Tenemos la autonomía, que es la capacidad para tomar las propias decisiones cómo trabajar, qué hacer y qué no, así como la capacidad para disponer del tiempo libremente.
- La complejidad creciente, que implica plantearse continuamente retos nuevos, de superarse con un hito mayor, de dejar atrás la comodidad y la seguridad de la rutina.
- La recompensa dinero, que es sentir un alto interés por los incentivos económicos.

- La recompensa poder que tiene que ver con querer pertenecer al círculo de élite en la toma de decisiones.
- Y la recompensa reconocimiento que implica desear que los méritos sean visibles y agradecidos públicamente.

Entonces, ahora imaginemos que tenemos 100 puntos para repartir entre las variables. Son solo 100, es una cantidad limitada y hay que asignarla a los cinco valores. Por eso, la clave es reflexionar e identificar cuáles son los elementos ideales de nuestra compensación emocional. Así, si, por ejemplo, resulta muy importante la autonomía y no aburrirse, mientras que el dinero, lo que piensan los demás y el poder son secundarios, se deberían asignar los 100 puntos de la siguiente manera:

- a) autonomía 50
- b) complejidad creciente 50
- c) recompensa dinero 00
- d) recompensa poder 00
- e) recompensa reconocimiento 00.

Es momento de comparar lo importante que son para ustedes, según sus expectativas profesionales, estas palancas de motivación con el peso real que tienen en tu posición profesional. Reflexionen sobre la proporción y equilibrio que guardan entre sí. En el caso de que exista una gran diferencia entre lo que esperan y lo que obtienen en su trabajo, seguro vale la pena que se planteen un nuevo reto profesional que los motive más. Para realizar esta actividad, los invito a utilizar el cuadro que encontrarán en el material complementario.

Nivel de adecuación del talento

En esta oportunidad vamos a abordar una herramienta que nos permite medir el nivel de adecuación del talento a un proyecto o entorno y, de esa manera, contar con valiosa información para tomar decisiones complejas y muy relevantes para la carrera profesional. Esta herramienta fue extraída del libro El mapa de tu talento de Arancha Ruiz, quien reconoce que, a menudo, se utilizan dos criterios para definir la adecuación de un trabajador a un desafío profesional. Lo que afirma es que se suele medir la relación existente entre:

- La calificación técnica
- Y la adecuación al puesto de trabajo.

Las entrevistas y tests están dirigidos a definir conocimientos, experiencia, personalidad y valores. Pero estas pruebas resultan parcialmente útiles, o incluso insuficientes, para definir si un proyecto laboral conduce a la persona al denominado estado de fluidez, según Arancha.

En este contexto me gustaría destacar que, además, en términos generales, se necesita que coincidan tres elementos para que una alternativa profesional se convierta en una buena decisión de carrera profesional:

- a) Por un lado, se debe contar con el talento más relevante
- b) Así como hallarse en el entorno más propicio
- c) Y mantener la motivación para alcanzar las metas.

Por eso, el método que les propongo revisar reduce las habilidades profesionales en 7 atributos y los compara con las cualidades óptimas que, a criterio de cada uno, son requeridas para que un proyecto concreto resulte atractivo. La característica más destacada que posee esta herramienta consiste en que la generalidad de los atributos asociados a una persona o proyecto, y que son reconocidas por todos, han sido englobados en solamente 7 habilidades. Entonces, ese sistema prioriza su análisis desde la óptica del profesional, para luego compararlas con el orden que la institución o el seleccionador establece para esos atributos.

Lo que sucede es que a veces los procesos de selección fallan. Normalmente, esto ocurre por la falta de claridad entre las expectativas sobre los atributos de la persona y los atributos que requiere el proyecto. Por lo tanto, esta falla puede deberse a que los atributos requeridos no están bien definidos de antemano, o a que solo se podrían saber cuándo el proyecto ya se encuentre en marcha.

Entonces, las fallas en el procedimiento de selección se expresan como incongruencias entre las habilidades de la persona candidata y las que requiere el proyecto. En ese caso, se deben aclarar esas diferencias y disipar los malentendidos entre el seleccionador y el candidato, con el fin de evitar compromisos no deseados.

Por lo tanto, la comparación de expectativas se basa en el orden de prioridad que cada una de las siguientes partes establece:

- a) Quien vende su talento a través de la oferta de las que cree son sus mejores habilidades,
- b) Y quien, en el rol de comprador, busca cubrir las habilidades que considera que son prioritarias para ese puesto.

Así, finalizada la comparación se obtiene como resultado información sobre la viabilidad de la relación. En este sentido, si el orden asignado por ambas partes para los siete atributos es similar, sabrán que hay base para una buena relación. En cambio, si se ordenan de forma opuesta, es muy probable que la relación acabe por defraudar a ambas partes.

Como ya dijimos es fundamental, para que esto funcione, que las habilidades sean fácilmente identificables y definidas de la misma forma por todas las partes involucradas. Es decir, que todos hablen el mismo idioma y que llamen a las cosas con el mismo nombre.

Entonces veamos cuáles son estos atributos que mencionamos y que son muy comunes en la actividad laboral:

- a) El motivador es quien tiene la habilidad para inspirar y liderar a los demás de forma natural.
- b) El hacedor, que es quien tiene la habilidad para ejecutar personalmente los proyectos y participar de forma activa en la realización de las actividades.
- c) El vendedor, que es quien tiene la habilidad para saber usar la influencia en las personas para conseguir un resultado.
- d) El comunicador, que es quien tiene la habilidad para saber transmitir ideas, divulgar información y conocimiento.
- e) El ideador o creativo, que es quien tiene la habilidad para generar ideas desde el origen.
- f) El analizador, que es quien tiene la habilidad para identificar y relacionar puntos críticos para luego extraer conclusiones de los datos.
- g) Y el organizador, que es quien tiene la habilidad para crear procesos de mejora, eficiencia y eficacia en el flujo de trabajo.

Pero, además, como ya mencionamos, existen tres elementos para que una alternativa profesional se convierta en una buena decisión de carrera profesional y, precisamente, esta herramienta de los siete atributos contrasta visualmente talento y entorno, ofreciendo un punto de vista distinto a la combinación de dos de los tres elementos. Ahora podríamos mencionar los beneficios que se consiguen al analizar las habilidades y contrastarlas con los proyectos a través de este método de los 7 atributos:

- a) En primer lugar, permite evaluarse a sí mismo de forma sencilla e intuitiva.
- b) Además, sirve para conocer con claridad las necesidades de talento del proyecto.
- c) Así como comprender si estas necesidades están alineadas con los atributos propios.
- d) También se utiliza para determinar las habilidades más valoradas dentro del área de experiencia del proyecto para, según el caso, meditar sobre la necesidad de desarrollarlas o añadirlas a su perfil.
- e) Y para identificar, con claridad, la brecha de expectativas que se produce entre las capacidades que ofrece y las que esperan de él.

Es momento de ver todo lo que aprendimos en relación con la adecuación con un ejemplo para que sea más claro y, así, aprender a aplicar los siete atributos estudiados. Para ello, volvamos a Leandro, nuestro especialista en seguridad informática. Supongamos la siguiente situación: esta persona recibió dos ofertas para las que está perfectamente calificado en experiencia, conocimiento y alineación con la cultura de la compañía. Y, para poder decidir cuál de las dos ofertas es más adecuada para él, solicita a ambos seleccionadores que ordenen estos atributos en función de las cualidades prioritarias que exige cada proyecto.

En la primera oferta, existe un buen equipo gestor, pero el proyecto carece de un líder que aporte motivación e inspire al grupo a través de la comunicación. Mientras que, en la segunda oferta, debido a la composición del grupo, que ya posee miembros del equipo con altas capacidades comunicacionales, dinámicos y líderes, el seleccionador considera que necesita un buen ejecutor, pero que, principalmente, analice los datos y cree una nueva forma de organizar y llevar a término los proyectos. Entonces, los atributos

quedarán ordenados tal como pueden ver en la pantalla o en el material complementario.

Al comparar los atributos de Leandro con los requeridos por las dos ofertas, el gráfico produce una figura muy distinta en cada caso. En el Proyecto 1, el estado de fluidez tiene forma invertida. Esto nos permite suponer que los atributos del profesional y los requisitos del proyecto no están en consonancia. Por lo tanto, el profesional se sentirá frustrado y poco valorado. En cambio, en el Proyecto 2 los atributos del profesional y los del proyecto están en armonía, por lo que el profesional podrá rendir mejor y será reconocido. Este gráfico también lo podrán encontrar en el material complementario.

Ahora, vamos a revisar el paso a paso para encontrar el estado de fluidez profesional. Si se encuentran en algún proceso de decisión les resultará muy útil hacer el ejercicio y, si ese no es su caso actualmente, será un buen recurso para tener a mano.

El paso 1 implica definir y ordenar los atributos personales. En este punto debemos ordenar los atributos personales asignando un 1 al atributo principal, un 2 al segundo, y así sucesivamente, hasta ordenar los 7. El que tenga el número 7 será el atributo que es considerada como el menos significativo. Además, los tres primeros son los que definen las habilidades más relevantes, mientras que los tres últimos, muestran las menos destacadas.

Luego, el paso 2 tiene que ver con valorar los siete atributos respecto al puesto de trabajo. Por lo tanto, este es el momento de ordenar los atributos según su importancia para el proyecto en cuestión. Por lo tanto, se debe colocar en primer lugar la cualidad más valorada y en último la menos relevante para la ejecución del proyecto. Lo ideal es pedir esta información a la persona responsable del proyecto. Pero como sabemos que esto no es muy fácil a veces, en su lugar debemos construirlo con la información que recolectemos de diversas fuentes.

El paso 3 es dibujar el gráfico. Para ello, se debe tener en cuenta que, en el eje horizontal, de izquierda a derecha, se escriben los atributos personales según el orden de 1 a 7 que se ha determinado. Y, en el eje vertical, de abajo hacia arriba, se escriben los atributos del proyecto, en el orden de 1 a 7 de más a menos importante según se ha determinado.

Por último, el paso 4 es analizar el resultado. En esta instancia se deben unir con una línea los puntos de intersección de ambos ejes, para luego observar y analizar el resultado según los siguientes criterios:

- Si la línea queda dentro del canal de flujo, es ascendente y diagonal, significa que sus atributos son adecuados para ese proyecto.
- Y, si la figura no es coincidente con su estado de fluidez, este proyecto no es para ustedes y, por lo tanto, no lo ejecutarán de manera que los satisfaga.