

# El talento del futuro: las siete fases del “reskilling”

Hay una brecha de talento entre nuestras capacidades y las que necesita la economía 4.0. No solo hablamos de capacidades digitales y “hard skills” (habilidades de carácter técnico que se adquieren a través de la formación y la experiencia), sino de otras como innovación, pensamiento crítico, colaboración en red o inteligencia emocional.

Virginio Gallardo  
<https://viriniogallardo.com>

La economía post-COVID-19 se caracterizará por la transición hacia el trabajador digital que, acompañada de una enorme crisis laboral, hará urgente la reducción de la brecha de talento y se convertirá en una emergencia social sin precedentes.

Innovar y hacer planes para el futuro en materia de talento en estos tiempos de incertidumbre es, en el mejor de los casos, complicado. Pero tanto los profesionales como las organizaciones deben tomar decisiones hoy para prepararse para el mañana, para acelerar y asegurar su adaptación a la nueva normalidad.

Para las organizaciones, se hace obligatorio trabajar en el “reskilling” (‘volver a capacitar’) de sus colaboradores. Deben asegurarse de que sus colaboradores se están preparando para asumir nuevos roles, los cuales requieren nuevas habilidades:

- » Asegurar la capacidad de asumir los cambios futuros
- » Garantizar productividad futura
- » Tener más resiliencia personal y organizativa
- » Desarrollar, retener y motivar a nuestros empleados
- » Crear un vínculo ético basado en la empleabilidad

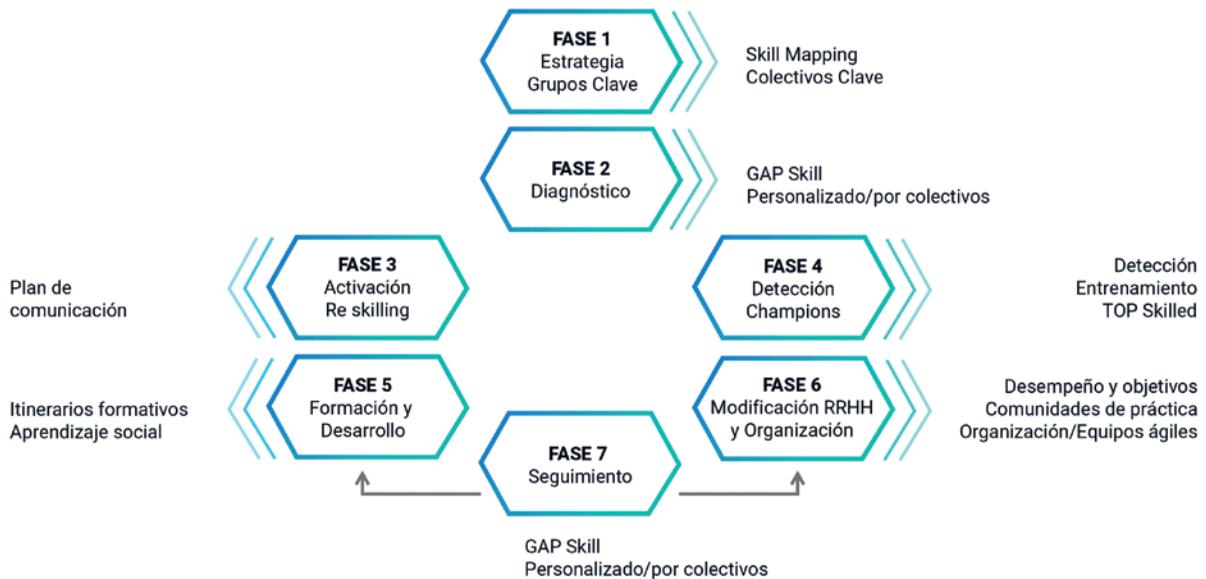
Para llevar a cabo estas políticas de aprendizaje permanente en la organización te proponemos seguir siete fases (ver figura 1).

## Fase 1) Estrategia y grupos clave: imaginar el futuro

Debemos analizar los diferentes escenarios de evolución de nuestro negocio y establecer cuáles serán las nuevas capacidades organizativas de negocio (“hard skills”), ¿qué necesita el mercado? También de funcionamiento interno (“soft skills”), ¿cómo vamos a trabajar?

Una vez que tenemos nuestro “skill mapping” (‘mapeo de habilidades’), a continuación analizaremos qué colectivos son los más impactados

### 7 FASES DEL RESKILLING



**Figura 1. Siete fases del “reskilling”**  
Fuente: <https://virginiogallardo.com>

por las nuevas habilidades: comerciales, operarios, directivos.

### Fase 2) Diagnóstico: enfrentar la realidad

El éxito de nuestro programa dependerá de nuestro acierto en el análisis colectivo, hasta qué punto somos precisos en medir la brecha de capacidades. Es realmente complejo definir realidades futuras y ser preciso en los comportamientos deseados.

No olvidemos el diagnóstico individual. La organización evolucionará en la medida que evolucionen cada uno de sus integrantes pues el motor del cambio que queremos provocar se basa en la evolución de las personas.

*El motor del cambio que queremos provocar se basa en la evolución de las personas*

### Fase 3) Activación del “reskilling”: comunicar para involucrar

Debemos establecer las guías generales del programa de “reskilling”, el futuro deseado y el punto de partida.

Es necesario visualizar el futuro, crear la urgencia del cambio en cada uno de los colectivos mostrando la brecha, explicar el por qué y el para qué.

Tenemos que alcanzar la energía suficiente para conseguir que la organización conteste al cómo y al qué, para que la organización nos ayude a construir el programa detallado.

### Fase 4) Detección de “champions”: construir el proyecto

Para construir el proyecto de cambio, necesitamos identificar qué personas en cada unidad o colectivo son las más adecuadas para impulsarlo.

Debemos detectar en cada colectivo las personas clave que estén dispuestas y tengan las habilidades para ayudarnos a favorecer el programa de cambio.

Tras una breve formación a los agentes de cambio o "champions", estos serán los embajadores del cambio. Junto con ellos, construiremos los detalles de nuestro programa de cambio para cada colectivo/habilidad.

### Fase 5) Acciones de formación y desarrollo: construir competencias

Debemos tener un amplio abanico de acciones que ayuden a construir nuevas habilidades y competencias de acuerdo con la denominada "pirámide del aprendizaje".

Pero a las acciones que más importancia debemos de dar son las que están relacionadas con el flujo de trabajo, aquellas que se realizan con colegas en el día a día.

Hablamos de sistemas de aprendizaje social, colectivo y en red: comunidades de práctica, sistemas de vigilancia... Y de proyectos y asignaciones que buscan profundizar en estas habilidades a la vez que mejorar el negocio.

### Fase 6) RR. HH. y organizativos: alinear sistemas

Los programas de "reskilling" requieren modificaciones sustanciales en los programas de recursos humanos de desarrollo, promoción y desempeño. Para muchos, supone reinventar los sistemas de aprendizaje y sofisticar los sistemas de desempeño/potencial y su personalización.

*Las organizaciones que alínean sus sistemas de innovación en red con los sistemas de "reskilling" son las que más rápido avanzan*

### LA PIRÁMIDE DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO



Figura 2. Pirámide de aprendizaje organizativo

Fuente: <https://virginiogallardo.com>

La forma más efectiva de aprendizaje es hacer. Las organizaciones que alínean sus sistemas de innovación en red con los sistemas de "reskilling" son las que más rápido avanzan. Los proyectos de mejora e innovación son la forma más eficaz de incorporar nuevas habilidades y de aprendizaje organizativo.

Pero ello a veces requiere modificar la estructura de funcionamiento de nuestras organizaciones con principios duales o ambidiestros, donde la innovación y la mejora están generalizadas para todos los colectivos en desarrollo.

### Fase 7) Seguimiento del programa: un programa líquido

El programa de "reskilling" es un programa en movimiento, que debe plantearse con principios flexibles pues nuestro diagnóstico se irá modificando en función de nuestra percepción sobre la evolución de nuestro negocio.

El seguimiento de nuestros programas también nos debe informar acerca de la evaluación que hagamos de las medidas que hemos tomado y hasta qué punto estamos disminuyendo la brecha en los diferentes colectivos. ■■