



THE ADECCO GROUP

# La necesidad de las habilidades blandas

# 01 | 2018

De la actitud a la empatía, exploramos el poder de las habilidades blandas en un mundo automatizado.



# HB Habilidades blandas

A medida que las tareas se automatizan y las responsabilidades de los puestos de trabajo evolucionan, las cualidades humanas se convierten en el nuevo elemento esencial para la fuerza de trabajo.

**El mundo está mutando de la economía del conocimiento a la economía del autoconocimiento. En cada área de operaciones, la automatización y la robótica están rehaciendo la manera en la que manejamos las tareas tradicionales del día a día.** Las plataformas de colaboración virtual están alterando cómo y dónde trabajamos. El acceso digital a los datos está impulsando una capacidad y demanda sin precedentes para la toma de decisiones en tiempo real.

Sin embargo, a medida que reinventamos la forma en la que hacemos negocios, el verdadero cambio puede no referirse a algoritmos ni a inteligencia artificial, sino más bien a la inteligencia humana.

Las personas todavía tienen una ventaja competitiva dominante sobre la tecnología: la capacidad de entender a otras personas. Expresar empatía, comunicarse con persuasión y buscar un terreno común de manera que permitan acordar un plan de acción grupal y, lo que es más importante, sentirse colectivamente comprometidas en su éxito. En todo el mundo, la demanda del mercado está apostando por los candidatos que demuestren estas y otras "habilidades blandas", y las empresas están invirtiendo en programas de desarrollo que fortalezcan estos atributos en sus empleados.

¿Qué está impulsando esta oleada de entusiasmo? Todavía no hay un estudio realizado que demuestre en números duros que las habilidades blandas desempeñan un papel directo y causal en la conducción del éxito para los candidatos o corporaciones. Sin embargo, las organizaciones individualmente han detectado el impacto de las deficiencias de las habilidades blandas dentro de sus búsquedas laborales. Los primeros estudios sugieren que las capacitaciones en estas áreas pueden contribuir a que las condiciones fortalezcan el desempeño organizacional y generen resultados financieros sostenidos.

## Liberar el potencial emprendedor – y tal vez incluso el crecimiento del PBI

Considere las experiencias de dos grupos que, a primera vista, aparentan ser muy diferentes: los participantes en un programa de Capacitación Emprendedora para Mujeres en Guatemala y los campeones de la Serie Mundial 2016 de la Liga Mayor de Béisbol, los Chicago Cubs. El éxito de cada uno de ellos se ha atribuido en parte a la sensibilización y desarrollo de las habilidades blandas.

Financiado por Oxfam América, el programa "Mujeres en Microemprendimientos" **no tiene foco en lo estrictamente empresarial, sino en mejorar los emprendimientos de las mujeres a través de capacitaciones en competencias blandas y el compromiso de las personas.** El informe fue co-publicado por Oxfam América y Value for Women en octubre de 2016. La autora, Daina Ruback, estaba interesada en determinar qué barreras les impidieron a las mujeres iniciar negocios y participar plenamente como empresarias. También trató de resolver la cuestión de por qué abandonan los programas que ofrecen formación y apoyo a mujeres con emprendimientos.

Su estudio encontró que el desarrollo de habilidades blandas en áreas como la negociación y la comunicación, junto con el entrenamiento en liderazgo, coloca a las mujeres en un campo de juego más equitativo con sus homólogos masculinos y fortalecen sus perspectivas de éxito a largo plazo. "El desarrollo de habilidades blandas les da mayor poder de negociación y les ayuda en la toma de decisiones cuando están en una posición donde tal vez no controlan el dinero en el hogar", dice Ruback.

"Especialmente en Latinoamérica, hemos visto que las mujeres que reciben entrenamiento de habilidades blandas terminan permaneciendo en el emprendimiento o programas de desarrollo de negocios por más tiempo, se sienten más exitosas y siguen buscando el camino de la pequeña empresa". business

*"Las mujeres que reciben capacitaciones en habilidades blandas terminan permaneciendo en los programas de desarrollo de negocios o empresariales por más tiempo, se sienten más exitosas y siguen buscando el camino de la pequeña empresa".*

Estos resultados son significativos no sólo para las mujeres, sino también, potencialmente, para la economía global. Un artículo de octubre de 2014 de BCG Perspectives informó: "si las mujeres y los hombres participaran igualmente como emprendedores, el PBI mundial podría aumentar tanto como 2 ó 1,5 billones de dólares", según la investigación de The Boston Consulting Group. La capacitación tiene el poder de ser directamente responsable de provocar ese aumento. Hay evidencia que sugiere que ayudaría a las mujeres a poner en marcha y mantener negocios capaces de generar ese aumento de más de un billón de dólares.



En cuanto a los Chicago Cubs, los espectadores han notado que enfatizar las habilidades blandas jugó un papel clave en la contratación y el desarrollo del equipo, que ganaría su primer campeonato de la Serie Mundial desde 1908. El artículo de Quartz de octubre de 2016 revela cómo los gerentes buscaron jugadores con cualidades tales como carácter y capacidad para lidiar constructivamente con el fracaso. Ellos les solicitaron a sus reclutadores de talento buscar detalles de los casos en los que los candidatos habían resistido la adversidad dentro y fuera del campo de juego - una habilidad que tomaría una tremenda relevancia durante el juego de post-temporada.

Al enfocar el valor en estos rasgos de personalidad y no sólo en su capacidad en el campo de juego, la organización reunió un equipo que ganó 103 de los 161 juegos durante la temporada regular. Los jugadores continuaron ganando el campeonato, perseverando a pesar de haber caído en la serie por tres juegos a uno.

Con ejemplos como éstos, incluso en la medida en que son anecdóticos en lugar de empíricos, no es de extrañar que las empresas estén explorando lo que pueden lograr al hacer de estos rasgos una prioridad en la contratación y el desarrollo profesional.

Independientemente de la medida en que puedan desbloquear un aumento de las ganancias y el potencial de crecimiento, las habilidades blandas se están convirtiendo en un imperativo empresarial porque las habilidades legadas están perdiendo relevancia a medida que se transforma la naturaleza del trabajo.

**“Las habilidades blandas fueron un componente clave en el reclutamiento y el desarrollo de un equipo que ganaría su primer título mundial desde 1908.”**



## El nuevo lugar de trabajo exige una actualización de las antiguas habilidades laborales

En enero de 2016, el Foro Económico Mundial publicó un informe global titulado "El futuro del empleo, las competencias y la estrategia para la Cuarta Revolución Industrial". El ritmo acelerado de la disrupción tecnológica, demográfica y socioeconómica está transformando las industrias y los modelos de negocio, cambiando las habilidades que los empleadores necesitan y acortando la vida útil de las habilidades existentes de los empleados en el proceso", escribieron los autores. "Por ejemplo, las irrupciones tecnológicas como la robótica y el machine learning, en lugar de reemplazar las ocupaciones y las categorías de trabajo existentes, probablemente sustituirán tareas específicas anteriormente realizadas como parte de estos trabajos, liberando a los trabajadores para centrarse en nuevas tareas, cambiando las habilidades básicas necesarias para estas ocupaciones".

*"Las habilidades blandas se están convirtiendo en un imperativo para el negocio, ya que los trabajos rutinarios continúan perdiendo relevancia a medida que la naturaleza del trabajo se transforma".*

Los profesionales necesitarán más que libertad para asumir sus nuevas responsabilidades, y los estudios sugieren que ni los empleados ni los empleadores se están preparando adecuadamente para el cambio que ya está en marcha. Los resultados del estudio Workforce 2020 realizado por Oxford Economics y SAP subrayan la profundidad de la brecha. El informe, basado en una encuesta a más de 2.700 ejecutivos y 2.700 empleados en 27 países, descubrió que, según más del 50% de los encuestados ejecutivos, "los problemas con el talento y las habilidades clave están afectando el desempeño del negocio". Al mismo tiempo, la mitad de los empleados dijo que no esperan que sus habilidades actuales sean adecuadas dentro de tres años.

Las inquietudes con respecto a esto se agudizan por el hecho de que, según ejecutivos y empleados, sólo la mitad trabaja en empresas que tienen "una cultura de aprendizaje continuo".

***"El 59% de los encargados de reclutamiento dice que las habilidades blandas son 'difíciles' de encontrar entre los candidatos."***

Dentro de esta dinámica cambiante existe una creciente demanda de habilidades blandas no sólo por su valor intrínseco, sino también porque les brindan a los empleados una base para aprender y adquirir el dominio de nuevas responsabilidades.

Cuando LinkedIn encuestó a 291 gerentes de reclutamiento en Estados Unidos, reveló que el 59% afirmó que las habilidades blandas son "difíciles" de encontrar entre los candidatos. El problema es lo suficientemente serio como para que el 58% de los encuestados diga que las deficiencias de las habilidades blandas en los candidatos están "limitando la productividad de su empresa". En agosto de 2016, Guy Berger, Ph.D., economista de la compañía, publicó los resultados de un análisis de habilidades blandas que figuran en los perfiles de LinkedIn entre las personas que habían incluido un nuevo empleador entre junio de 2014 y junio de 2015. Su análisis identificó la comunicación, la organización, el trabajo en equipo, la puntualidad, el pensamiento crítico, las habilidades sociales, la creatividad, la comunicación interpersonal, la adaptabilidad y una personalidad amigable, como las diez habilidades más demandadas por los empleadores.

Esta no es una lista completa o universal de lo que constituyen las habilidades blandas. El pensamiento crítico, por ejemplo, es considerado por algunos expertos como un

subconjunto dentro de las habilidades de resolución de problemas, pudiendo caer dentro de la categoría de habilidades duras. Y, más allá de las habilidades blandas como la comunicación y las relaciones interpersonales, son capacidades más matizadas las que están ganando importancia gradualmente en un lugar de trabajo cada vez más global e inclusivo. Cuando el Centro de Investigación Pew llevó a cabo un análisis de los empleos en Estados Unidos, encontró que el 85% de los encuestados calificó a la "capacidad de trabajar con personas de diversos orígenes" como una habilidad blanda clave. Sin embargo, aunque no haya un acuerdo unánime sobre la forma en que definimos las habilidades blandas o sus parámetros, existe el consenso de que los empleados deben demostrar cierta combinación de estas habilidades para ser activos en el lugar de trabajo actual y estar equipados para una productividad continua a lo largo de su carrera.

# Rompiendo barreras, cruzando fronteras

Alrededor del mundo, los programas de entrenamiento en habilidades blandas buscan crear una fuerza de trabajo empleable.

El movimiento para promover habilidades blandas no es algo que sólo las economías más desarrolladas y los mercados de trabajo deben fomentar. Las empresas, los gobiernos, las ONGs y los individuos están convencidos que las habilidades blandas contribuyen a fortalecer la productividad, las relaciones con los clientes y el rendimiento en general. La creencia en el poder de transformación individual y en equipo ha sido un catalizador para el lanzamiento de iniciativas de capacitación en muchas industrias en todo el mundo. Las noticias más recientes incluyen informes de:

## Canadá

CIC News, el Newsletter de Inmigración de Canadá, les proveyó a los lectores información acerca de un webinar en octubre de 2016, denominado "Éxitos en la Carrera y Habilidades de Comunicación en Canadá". La información, que fue dirigida a una población de "inmigrantes calificados", aconsejó que "desarrollar las habilidades de comunicación en el espacio de trabajo puede ser uno de los factores más importantes para cumplir con los objetivos laborales en Canadá". Siguió explicando que esta habilidad involucra no sólo tener un buen nivel general de inglés, sino una "comunicación efectiva en el lugar de trabajo". Esto incluye tono de voz, comunicación corporal, sensibilidad cultural, sentido del humor, y otras habilidades blandas relacionadas a la comunicación que contribuyen a generar una impresión positiva.

## Ghana

La Agencia de Noticias de Ghana reportó en octubre de 2016 que BEIGE Talent, un proyecto de responsabilidad social, ha creado una nueva clase de graduados universitarios en su programa de desarrollo y habilidades.

La misión principal del proyecto es ayudar a los nuevos ingresantes al mercado laboral a adquirir las habilidades blandas necesarias para "reducir la brecha entre el aula y el mundo del trabajo".

La iniciativa fue lanzada en 2015 y desde entonces ha brindado capacitaciones a tres grupos de 100 graduados.

## India

En septiembre de 2016, The Asian Age informó que la Fuerza Central de Seguridad Industrial, que gestiona la seguridad en la red del metro de Delhi, proporcionaría capacitación en habilidades blandas a 250 funcionarios. El artículo citaba a un alto funcionario de la CISF diciendo que la capacitación ayudaría al personal a desarrollar las habilidades interpersonales necesarias para tratar con los pasajeros -especialmente los turistas- de una manera "más amistosa" y "más digna". La iniciativa forma parte de un programa continuo que comenzó con la capacitación de empresas privadas. Los resultados de esos esfuerzos iniciales llevaron a la CISF a contratar a sus propios capacitadores in house. En octubre de 2016, The Hindu informó en un anuncio que el Departamento de Información y Tecnología del Gobierno de Puducherry les ofrecería una capacitación en habilidades blandas a 5.000 candidatos. Conducido en colaboración con la Academia de Tecnología de la Información y Comunicación, la capacitación les proporcionaría a los candidatos una evaluación y certificación destinada a ayudar a los aprendices calificados para el empleo en las corporaciones multinacionales.

## Malta

Según los datos recogidos por la Corporación de Empleo y Formación (división del Ministerio de Educación y Empleo), el porcentaje de extranjeros en la fuerza de trabajo del país aumentó más del doble desde 2008. En diciembre de ese año, la cifra ascendió a 9.821, que representa el 6,1% de la fuerza de trabajo. Hacia julio de 2015, ese número había crecido a 27.145 o al 14,7%. En una columna de Times of Malta publicada en agosto de 2016, Lawrence Zammit, Socio Fundador y Director de la firma de consultoría MISCO, atribuyó la tendencia a la escasez de mano de obra local

"en términos cuantitativos y cualitativos". Alentó a los jóvenes a desarrollar habilidades de comunicación, interpersonales y organizacionales, entre otros tipos, para que puedan competir exitosamente en el mercado del trabajo.

## Perú

En octubre de 2016, los miembros del Foro de Cooperación Económica de Asia-Pacífico (APEC) se reunieron en Lima para el Simposio Internacional sobre Estrategias para el Fortalecimiento de la Empleabilidad (habilidades blandas): facilitando la calidad del crecimiento mediante la superación. Disertando en el simposio, Alfonso Grados, Ministro peruano de Trabajo y Empleo, comparó la falta de habilidades blandas con el acceso limitado al mercado de trabajo. Agregó que Perú tiene previsto crear una red para el intercambio de conocimientos y mejores prácticas en el desarrollo de habilidades blandas como un medio para fortalecer la empleabilidad. El objetivo es crear un "punto de referencia global" que beneficie a todos los miembros de APEC.

## Sudáfrica

En Johannesburgo, los Directores Financieros están desarrollando las habilidades que necesitan para pasar de las responsabilidades operativas y de gestión de riesgos, a funciones más complejas como estrategias, catalizadores y líderes.

En una entrevista de octubre de 2016 con Business Report, Ajit Kambil, Director Global de Investigación en el programa de CFOs de Deloitte, habló de los talleres de Transición de CFOs de la compañía. Los talleres de un día están diseñados para ayudar a los nuevos CFOs a aprender a "definir y comunicar sus prioridades, evaluar y desarrollar una estrategia de talento, comprender e influir a los principales stakeholders y desarrollar un plan de acción para sus primeros 180 días. Estos temas se enfocan en que los números no son suficientes para que los CFOs tengan éxito en el mercado de hoy: también deben tener las habilidades blandas necesarias para ser capaces de crear una narrativa de la historia de la compañía.

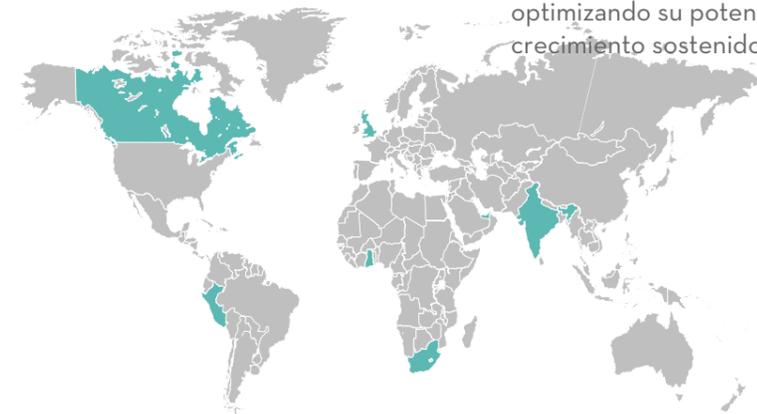
## Emiratos Árabes Unidos

En octubre de 2016, la Dra. Dala Farouki Kakos, Directora de Educación y Estrategia en Valour Ventures en Dubai, destacó a las habilidades blandas como "el camino a seguir para garantizar el aprendizaje y la seguridad laboral de por vida". En una columna publicada por The National, llamó a un cambio de paradigma en la educación hacia un mayor énfasis en las habilidades blandas "para cerrar la brecha existente entre las habilidades educativas obsoletas y lo que la mano de obra moderna necesita".

## Reino Unido

Una encuesta realizada por British Gas reportó que los empleadores buscan activamente candidatos para puestos de base con comunicación, gestión del tiempo, liderazgo y otras habilidades blandas. Más de la mitad reveló que un indicador de esas habilidades se encuentra en la experiencia en voluntariados, informó TheBusinessDesk.com en agosto de 2016. El artículo señaló que el 90% de los empleadores recomienda a los nuevos graduados centrarse por igual en las habilidades blandas, como en la educación formal y la experiencia. Ellos colocan tanta importancia en esos atributos, que el 23% afirma que examinan la presencia en redes sociales de los posibles candidatos para obtener pistas sobre su tipo de personalidad y su estilo de interacción con otros, antes de extender una invitación a una entrevista.

Este conjunto de maneras de pensar y orientaciones hacia el entrenamiento de habilidades blandas demuestra que la percepción de su valor se extiende a través de culturas, economías y enfoques para el desarrollo de negocios. Ahora existe un mayor reconocimiento de una similitud entre el fortalecimiento de la comunicación, las habilidades interpersonales y sociales, y la mejora de las relaciones con los clientes, la mejora de la colaboración y la productividad, y un incremento en el compromiso de los empleados y el trabajo en equipo. A medida que las empresas continúan luchando con el desafío de competir en un mercado global, recurren a un desarrollo de habilidades blandas como medio para mantenerse actualizadas y responder a las expectativas de los clientes, optimizando su potencial para un rendimiento y crecimiento sostenido.



## Avanzar requiere moverse más allá de la zona de confort

Entre los desafíos de la capacitación y el desarrollo de habilidades blandas se encuentra la necesidad de fomentar estas capacidades en profesionales que tradicionalmente no las necesitaban o se sentían atraídos por carreras que no las requerían. A medida que la contabilidad, las finanzas y la tecnología se vuelven más automatizadas, por ejemplo, hay menos espacio en el lugar de trabajo para las personas que no se destacan en la comunicación verbal y esperan encontrar evitarla en los cálculos o en el código. Del mismo modo, los empleados que dicen que trabajan mejor independientemente tendrán que aprender a contribuir dentro de los equipos en la nueva cultura de colaboración.

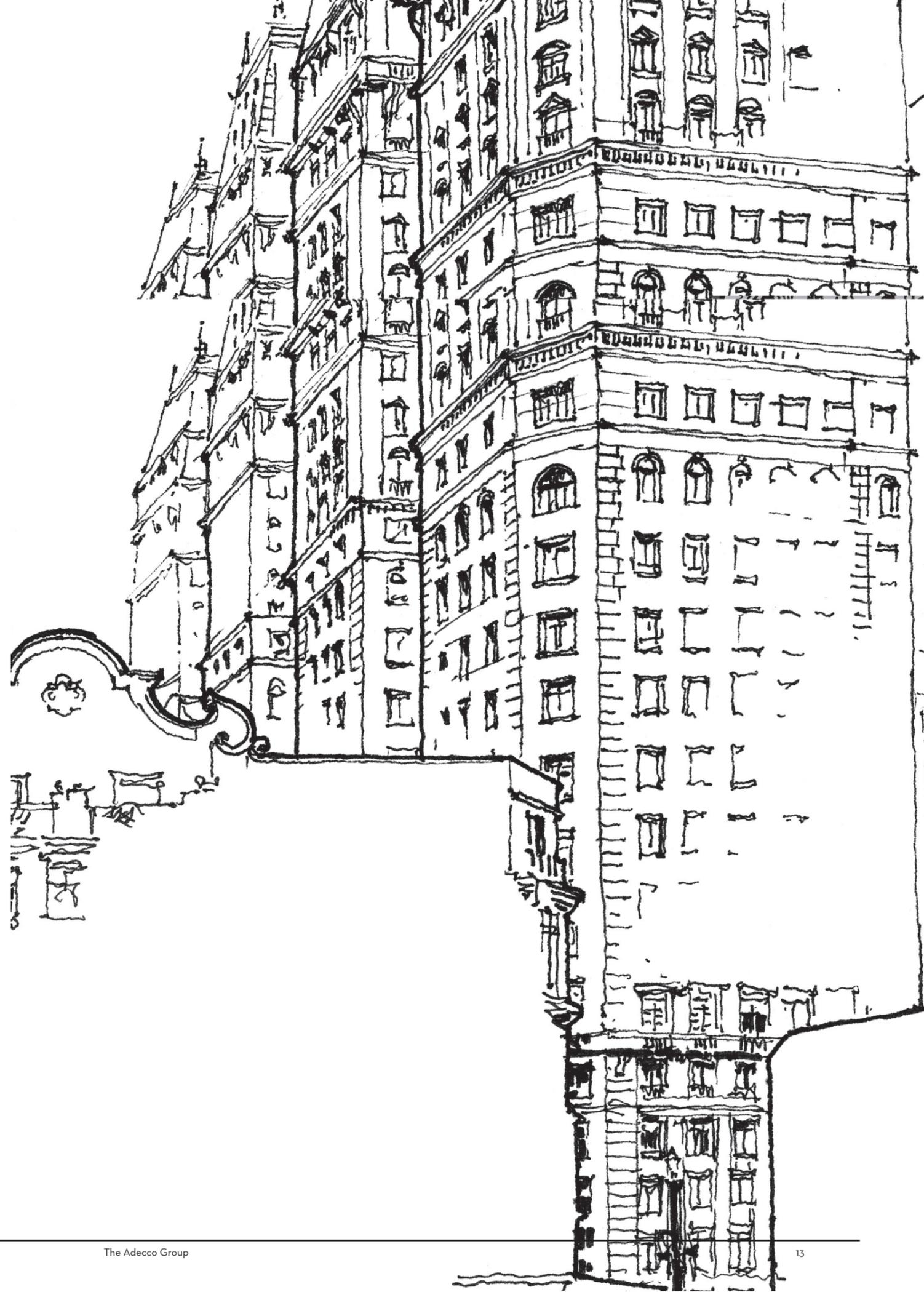
"El antiguo adagio era que usted contrata por la actitud y entrena para las habilidades", dice Stephan Howeg, Jefe de Marketing y Comunicaciones del Grupo Adecco. "Ahora, la mayoría de las personas tienen que actualizar continuamente sus habilidades a lo largo de sus carreras, y la actitud y la mentalidad positiva son más importantes que nunca. Las habilidades blandas tienen valor por sí mismas y son un buen barómetro de la facilidad de los candidatos para adaptarse al cambio y contribuir a la agilidad organizacional, que es esencial para el éxito en el mercado de hoy".

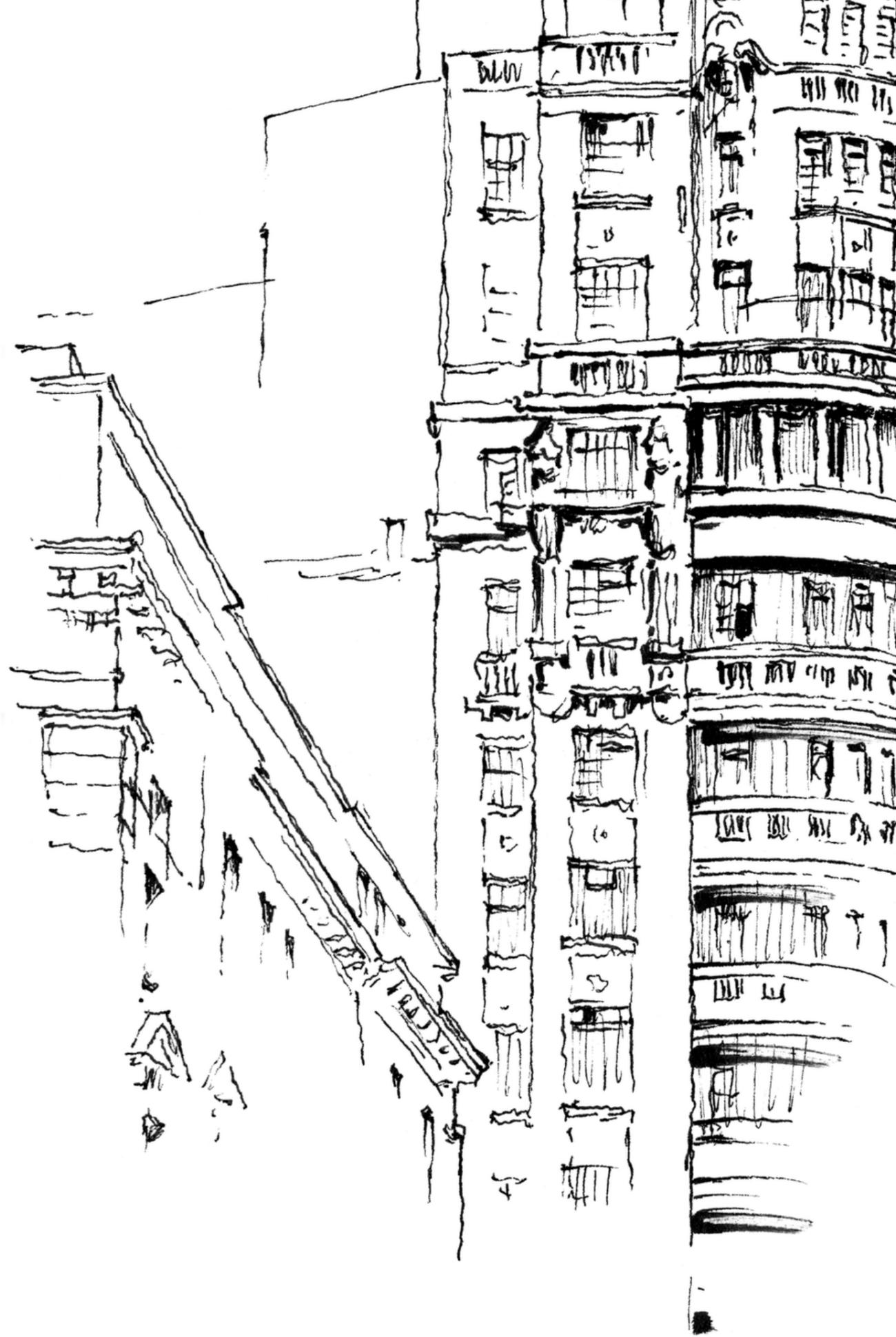
Pero las habilidades blandas también se conocen como habilidades no cognitivas, por lo que en muchos casos, su desarrollo significa aprender a adaptar comportamientos o prácticas, en lugar de dominar sistemas o ejecutar tareas. Cuando se enfrentan con la necesidad de aprender a ser más comunicativos o ajustar la forma en que interactúan con los demás, muchas personas se sienten como si se les pidiera

que cambien su naturaleza. ¿Cómo pueden mejorar, en lugar de derribar y reconstruir quienes son? ¿Cómo pueden los gerentes, ejecutivos y líderes de las organizaciones crear el mejor ambiente para enseñar, reconocer y premiar el aprendizaje conductual?

"Algunos programas desarrollados por psicólogos trabajan en lo que ellos llaman la teoría de las habilidades de la mente; es decir, la capacidad de colocarse mentalmente en los zapatos de otra persona, pensar como ella y anticipar sus necesidades y reacciones", dice David J. Deming, Profesor de Educación y Economía de la Universidad de Harvard.

Estas habilidades entran en juego cuando alguien está planeando una presentación o negociación, por ejemplo: ¿qué es lo que los miembros de la audiencia pueden preguntar durante el espacio de preguntas y respuestas después de la presentación?, ¿qué puntos de negociación tienden a enfrentar oposición y cómo anticipar esto puede ayudar al desarrollo de nuevos caminos hacia un terreno común? Deming explica: "Tienes que pensar, 'Bueno, si yo estuviera haciendo las preguntas, yo les preguntaría esto, pero otras personas no piensan como yo. ¿Cómo piensan?'. Hay programas que tratan de hacer que la gente construya esas habilidades".





THE ADECCO GROUP

## Examinando percepciones, usando la persuasión, buscando asociaciones

Un sentido refinado (o por lo menos la conciencia) de la empatía, entonces, es una piedra angular en el desarrollo de las habilidades blandas. "El principio de la persuasión de lograr que la gente entienda tu manera de pensar, depende en gran medida de la capacidad para conectarse con ellos en un nivel individual, en contraposición a un argumento racionalmente construido y mantenido", dice Linda Chander, Directora Enskills Learning & Development de Sydney, Australia.

Esto puede requerir un cambio significativo en la mentalidad y la práctica de las personas que están acostumbradas a salir adelante profesionalmente, simplemente demostrando lo inteligentes que son. El peligro no es que sean vistos como personas informadas, sino más inteligentes que sus colegas o socios con quienes interactúan. Esto puede ser contraproducente hasta el punto de socavar su autoridad e incitar a otros a retirar el apoyo que de otra manera podrían haber proporcionado. A la inversa, el ejercicio de habilidades blandas alienta a todas las partes a reconocer las similitudes, conectarse y/o llegar a un acuerdo sobre decisiones y acciones.

Ajustar y aumentar el sentido de la empatía requiere práctica. Es un hábito que puede desarrollarse deliberada y conscientemente en tándem con un mayor grado de autoconciencia. Alguien que aboga apasionadamente por un cierto curso de acción, por ejemplo, puede pasar de reunir contra-argumentos para aquellos que tienen otro punto de vista, a pensar de qué formas sus preocupaciones son válidas. La elección de mirar el tema desde la perspectiva del otro puede ayudar a entender las diferencias de opinión y puntos de vista, y esa comprensión crea una base para encontrar un terreno común y avanzar hacia el consenso.

Deming señala que mientras el ajedrez es un juego de suma cero del que surgirá un ganador y un perdedor, "ese no es realmente el escenario más común en el mundo de los negocios". En un contexto empresarial existe un deseo de asociación, ya sea con clientes, colegas e incluso rivales dentro de la organización. La mejor práctica es compartir la carga de trabajo, asignar responsabilidades individuales basadas en las fortalezas de cada miembro del equipo, comunicarse bien y asegurar que el esfuerzo colectivo produzca resultados más sólidos de los que las personas podrían lograr por sí solas. Hacerse adepto a este componente de habilidades blandas no pretende llevar a ejecutar un cambio inmediato de la oposición al acuerdo. Más bien, su propósito es fomentar una mayor medida de receptividad de todas las partes para escuchar otros puntos de vista y evitar la reducción de personal, potenciando las posiciones existentes. Al igual que la inteligencia, las habilidades blandas se pueden utilizar para lograr muchos objetivos; desde la crítica constructiva de las ideas de los demás, a la comunicación persuasiva que incentiva a las personas a unirse en la búsqueda de una meta compartida.

*"Al igual que la inteligencia, las habilidades blandas se pueden utilizar para lograr muchos objetivos; desde la crítica constructiva de las ideas de los demás, a la comunicación persuasiva que incentiva a las personas a unirse en la búsqueda de una meta compartida."*

Cuando todos en el entorno trabajan hacia la optimización de las habilidades blandas, crean un ambiente que fomenta la interdependencia y un sentido de confianza entre los compañeros del proyecto. Por lo tanto, Deming considera que el desarrollo de habilidades blandas es una forma de desarrollo de capacidades que tiene diversas aplicaciones y es capaz de proporcionar beneficios individuales y de equipo a gran alcance.

## El entrenamiento de habilidades blandas es una plataforma para el desarrollo del liderazgo

A nivel institucional, los programas de desarrollo de habilidades blandas crean una oportunidad para identificar y cultivar líderes formales e informales en toda la organización. Aquellos con una inclinación natural a ser comunicativos, fomentar la creación de equipos, promover la creatividad en la resolución de problemas y facilitar la adaptabilidad en la búsqueda de soluciones superiores, surgirán como ejemplos a seguir. Estarán en condiciones de liderar con el ejemplo y ayudar a que sus colegas desarrollen con menor dificultad esas habilidades que no tienen.

"A medida que evoluciona y cambia la demanda en el lugar de trabajo, los líderes serán reconocidos por su habilidad para desarrollar habilidades blandas en toda la empresa", dice Alain Dehaze, Director Ejecutivo de The Adecco Group. "En este contexto, el liderazgo se reflejará en el mérito y el éxito en alcanzar metas, en vez de títulos o posiciones en el organigrama. Esto está en consonancia con otra tendencia en los negocios: el aplanamiento de las jerarquías tradicionales y la creación de oportunidades, para que más personas se hagan cargo y ayuden a impulsar la empresa. Y lo veremos en todo tipo de industrias; tanto en los trabajos de base, como en los puestos ejecutivos".

Otra tendencia complementaria es el cambio en las empresas para dar más libertad creativa a sus empleados y mayores oportunidades para explorar ideas innovadoras. Chander ve esto como un apoyo indirecto al desarrollo de las habilidades blandas, ya que "quita las presiones comerciales que ponemos sobre otras personas y fomenta una mayor cooperación dentro de la propia empresa".

Con este fin, insta a los empleadores a que no trasladen exclusivamente el deber del desarrollo de las competencias blandas a los empleados, sino que reconozcan el papel que desempeña la cultura corporativa en el crecimiento de su potencial pleno en estas áreas. El incentivo y la promoción de esa cultura debe venir de arriba hacia abajo en el organigrama, y debe establecer claramente las normas y expectativas de la organización. "En las sesiones que ejecuto, yo siempre digo que los estándares mínimos de los líderes se convierten en los estándares más relevantes de las empresas", dice.

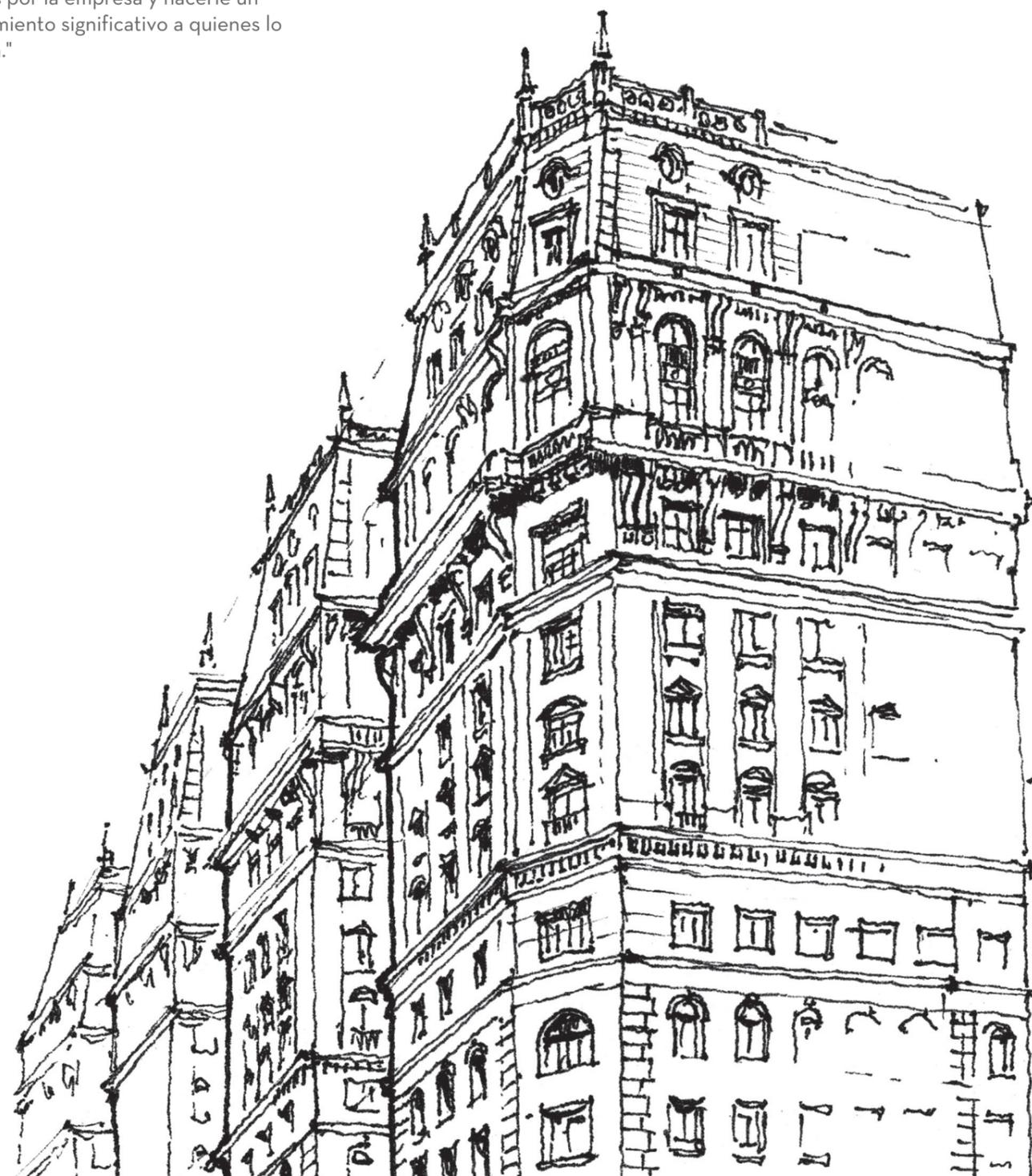
Otro aspecto de esta iniciativa organizacional está en la definición e identificación de habilidades. Deming incentiva a las empresas a enfocarse de manera clara en las habilidades blandas que necesitan, definir qué empleados tienen esas habilidades y aplicar una estrategia de desarrollo para aquellos miembros del personal que no cumplen con las expectativas. Él cree que las evaluaciones de las habilidades sociales o blandas realizadas por los psicólogos pueden ser útiles en este sentido.

Un área que las empresas han descuidado, añade, es la "evaluación deliberada y análisis del trabajo en equipo" para identificar a los miembros del personal que "hacen que sus equipos sean mejores, incluso si sus aportes no siempre son reconocidos. Es probable que esas personas estén infravaloradas porque no tenemos una buena forma de medir lo que aportan".

*"La clave, como en cualquier iniciativa de cultura corporativa, es demostrarle - no sólo decirle - a los empleados el tipo de contribuciones y comportamientos más valorados por la empresa y hacerle un reconocimiento significativo a quienes lo merezcan."*

Las organizaciones que encuentran una manera de identificar, reconocer y recompensar a estos héroes a menudo desconocidos pueden crear una importante ventaja competitiva, motivando a más miembros del equipo a emular la conducta de estos colegas.

"La clave, como en cualquier iniciativa de cultura corporativa, es demostrarle - no sólo decirle - a los empleados el tipo de contribuciones y comportamientos más valorados por la empresa y hacerle un reconocimiento significativo a quienes lo merezcan."





## Un mecanismo para hacer el trabajo menos mecánico

Estos principios se aplican por igual a las empresas de todos los tamaños y lugares en todas las industrias, dice el Especialista en Asuntos Públicos de Adecco, Menno Bart. Los empleados que están equipados con habilidades blandas están mejor posicionados para tomar un rol más activo en el crecimiento de sus empresas y sus propios logros profesionales. "Ellos descubren dentro de sí mismos una capacidad para hacer algo más que simplemente cumplir su horario y hacer su trabajo de cada día", dice. "En lugar de simplemente realizar las tareas asignadas, comienzan a ver su trabajo en el contexto más amplio de las actividades de la organización en su conjunto, y se vuelven más abiertos a buscar oportunidades para expandir su rol contribuyendo a esas actividades".

Los Millennials que ingresan al mercado laboral buscan experiencia desde el inicio de sus carreras. Consideran al trabajo no sólo como una manera de ganarse la vida, sino también como medio para darle significado. Dado que las habilidades blandas ayudan a fomentar relaciones humanas más fuertes y productivas, complementan y apoyan el enfoque de trabajo de esta generación. Una ventaja adicional es que tienen la oportunidad de cultivar habilidades blandas a medida que desarrollan hábitos de trabajo que se adaptan mejor al ambiente profesional actual y emergente. Por el contrario, sus colegas que están a mitad de carrera pueden encontrar que es necesario desaprender hábitos que fueron formados por dinámicas desactualizadas en el espacio de trabajo.

Ellos pueden encontrarse con mayores dificultades para adquirir y aplicar habilidades blandas en un entorno en el que la colaboración virtual se ha convertido en un lugar común y la comunicación a menudo se produce en un espacio donde se desarrolla de manera impersonal mediante señales no verbales, como el tono de voz y la expresión facial.

---

*"Los Millennials consideran al trabajo no sólo como una manera de ganarse la vida, sino también como medio para darle significado."*

---

Por otro lado, los Millennials enfrentan el desafío adicional de tener que observar los cambios en la industria y en el mercado laboral para anticipar el desarrollo de habilidades blandas que deberán perseguir, con el objetivo de adaptarse a los cambios de rol que existirán durante las próximas décadas.

Por lo tanto, independientemente de la etapa de la carrera en que se encuentren, todos los empleados pueden generar valor al desarrollar habilidades blandas - o aceptar los riesgos en caso de no hacerlo. Esos riesgos son reales y no deben subestimarse. "Las habilidades blandas son esenciales", dice Chander. "Pueden hacer una gran diferencia en el desarrollo del negocio y en la experiencia individual en el lugar de trabajo".

## Crear comunidad sin sacrificar la convicción

Las habilidades blandas son una poderosa herramienta para fortalecer las relaciones y gestionar el cambio. Al mismo tiempo, los empleados y las organizaciones deben reconocer la necesidad de ejercer y controlar estas habilidades - para usarlas con prudencia y moderación. Chander hace hincapié en la importancia de distinguir entre tener en cuenta las opiniones y las perspectivas de los demás, y ser complacientes hasta el punto de no mantenerse firme en convicciones y compromisos fundamentales.

Estar equipado con habilidades blandas no debe impedir que cualquier profesional sea apasionado y tome posiciones firmes. Más bien, ser hábil en la comunicación, la persuasión y la interacción personal fortalece la capacidad de abogar eficazmente por esa posición y contagiar la pasión. Y cuando todos en un equipo abordan el desarrollo estratégico, la resolución de problemas, la toma de decisiones y la ejecución de planes de acción desde esa posición, el resultado alcanzado es un ambiente de respeto mutuo, interdependencia y confianza.

---

*"Las habilidades blandas son una fuerza que, una vez aprovechada, puede conducir a un rendimiento individual y empresarial óptimo ahora y en el futuro."*

---

Estas cualidades, a su vez, respaldan el deseo de las organizaciones e individuos de inculcar un sentido de propiedad en los proyectos, de invertir en su éxito y un sentimiento de logro colectivo, a medida que se alcanza cada nuevo hito. Bajo esa norma, las habilidades blandas son una fuerza que, una vez aprovechada, puede conducir a un rendimiento individual y empresarial óptimo ahora y en el futuro. Con un poder de esta magnitud, estas competencias seguirán siendo demandadas y seguirán diferenciando a las empresas más exitosas de sus competidores.

**"A medida que las habilidades blandas ayudan a fomentar relaciones humanas más fuertes y productivas, complementan y apoyan el enfoque de trabajo de esta generación. "**



## Recursos y lectura adicional

Para obtener información adicional acerca de la teoría y la práctica del desarrollo de habilidades blandas, consulte estos informes, estudios, artículos y recursos en línea.

### Hard Thinking on Soft Skills

The Brookings Institution

<https://www.brookings.edu/research/hard-thinking-on-soft-skills/>

### Seven Facts on Noncognitive Skills from Education to the Labor Market

The Hamilton Project

[http://www.hamiltonproject.org/papers/seven\\_facts\\_on\\_non-cognitive\\_skills\\_from\\_education\\_to\\_the\\_labor\\_market](http://www.hamiltonproject.org/papers/seven_facts_on_non-cognitive_skills_from_education_to_the_labor_market)

### The Soft Skills of Great Digital Organizations

Harvard Business Review

<https://hbr.org/2016/02/the-soft-skills-of-great-digital-organizations>

### Hard Measurement of Soft Skills

The World Bank Development Impact Blog

<http://blogs.worldbank.org/impacetevaluations/hard-measurement-soft-skills>

### Indiana Wesleyan University and CPA Center of Excellence launch international partnership to boost soft skills

Accounting Today

<http://www.accountingtoday.com/blogs/accounting-tomorrow/news/iwu-and-cpa-center-launch-international-partnership-79354-1.html>

### Wanted: Accountants with Mix of Hard and Soft Skills

AccountingWeb.com

<http://www.accountingweb.com/practice/team/wanted-accountants-with-mix-of-soft-and-hard-skills>

### How to Strengthen Your Staff's Soft Skills

Associations Now

<http://associationsnow.com/2016/09/strengthen-staffs-soft-skills/>

### 19 soft skills every leader needs to be successful

The Australian Financial Review

<http://www.afr.com/leadership/management/19-soft-skills-every-leader-needs-to-be-successful-20160825-gr1j0v>

### Study shows MBA students want to many learn soft skills, but not self-awareness

The Australian Financial Review

<http://www.afr.com/leadership/management/business-education/study-shows-mba-students-want-to-many-learn-soft-skills-but-not-selfawareness-20161015-gs35mo>

### What's more important: Technical ability or soft skills?

CGMA (Chartered Global Management Accountant)

Magazine <http://www.cgma.org/magazine/news/pages/technical-ability-or-soft-skills-201615252.aspx?TestCookiesEnabled=redirect>

### How to Bridge the Soft Skills Gap

Chief Learning Officer

<http://www.clomedia.com/2016/04/13/how-to-bridge-the-soft-skills-gap/>

### Technology skills demand accelerates outside the IT department

Computer Weekly

<http://www.computerweekly.com/news/450400745/Technology-skills-demand-accelerates-outside-the-IT-department>

### Soft Skills: An IT Career Must-Have

Datamation.com

<http://www.datamation.com/careers/soft-skills-an-it-career-must-have.html>

### 5 Soft Skills You Need to Master for Workplace Success

Inc.com

<http://www.inc.com/the-muse/5-emotional-intelligence-leadership-skills-you-need-for-success.html>

### Why soft skills are important for every employee

Learning & Development Professional

<http://www.ldphub.com/general-news/why-soft-skills-are-important-for-every-employee-223885.aspx>

### How humans will learn to coexist with bots

VentureBeat.com

<http://venturebeat.com/2016/10/04/how-humans-will-learn-to-coexist-with-bots/>

### Why There's Nothing "Soft" About Soft Skills

U.S. News & World Report

<http://money.usnews.com/money/blogs/outside-voices-careers/articles/2016-10-14/why-theres-nothing-soft-about-soft-skills>

### Hunting for Soft Skills, Companies Scoop Up English Majors

The Wall Street Journal

<http://www.wsj.com/articles/hunting-for-soft-skills-companies-scoop-up-english-majors-1477404061>





---

THE ADECCO GROUP