

UNIDAD DE  
CONOCIMIENTO  
Junio 2020



## ***Soft skills***

“Las *soft skills* no se enseñan, se aprenden. El protagonista en la enseñanza es el formador, en el aprendizaje es el aprendiz.”

*Jaime Bacás*

## ¿Qué es?

Las organizaciones empresariales se mueven en un entorno en constante evolución que requiere que sus personas colaboradoras tengan capacidades que van más allá de los conocimientos técnicos necesarios para desarrollar la tarea que realizan. Es por ello que la estrategia de contratación de personal de los Departamentos de Recursos Humanos ha cambiado en los últimos años.

- ✓ Hoy en día las empresas no sólo ponen el foco en las competencias profesionales de las personas candidatas y la experiencia que las avala, también las buscan con habilidades sociales que posibiliten una mayor capacidad de adaptación a las diferentes situaciones. Es decir, contratan teniendo en cuenta no sólo *hard skills*, sino también *soft skills*.
- **Hard skills:** son las habilidades técnicas o conocimientos que necesitan empleados/as para realizar de forma eficaz su trabajo. Estas se pueden aprender con voluntad y dedicación y son fácilmente evaluables. Algunos ejemplos de competencias duras son los grados o certificados académicos, los conocimientos en idiomas o informática, las experiencias laborales o de formación en el extranjero, entre otras. Se trata de habilidades que no son transversales, sino que se ajustarán necesariamente al trabajo realizado.
- **Soft skills:** se trata de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de actitudes y de rasgos de la personalidad que no se pueden considerar un requisito exclusivo de un trabajo en concreto. El diccionario inglés [Collins](#) define estas habilidades como "las cualidades deseables en ciertos trabajos e independientes del conocimiento adquirido". En relación con las competencias suaves, se debe tener presente que:
  - ❖ Son una parte importante de la contribución del/de la trabajador/a al éxito de la organización. Sin embargo, **se deben complementar necesariamente con *hard skills*** para asegurar que las diferentes tareas se desarrollan con garantías.
  - ❖ **Forman parte de la personalidad o forma de ser de cada uno.** Aunque se pueden entrenar, no hay garantías de que se acaben adquiriendo.
  - ❖ Algunos ejemplos de *soft skills* son la empatía, la gestión del tiempo, la elocuencia, el trabajo en equipo, el liderazgo, la paciencia, la flexibilidad, la capacidad de resolver problemas y de adaptarse a los cambios y la facilidad para socializar y para la escucha activa. Se trata, pues, de habilidades que **pueden ser útiles en la realización de cualquier trabajo**. Sin embargo,

"cada puesto de trabajo necesita un mayor o menor nivel de concentración de *hard* o de *soft skills*", [afirma el Director de Nexian Select&Talent](#), Robert Revuelta.

- ❖ Pueden suponer un **elemento diferenciador entre perfiles profesionales similares**. Es decir, pueden ser fundamentales en los procesos de selección de personal, ya que ayudan a las empresas a escoger entre candidatos/as que tienen una formación académica similar.
- ❖ Las habilidades suaves **marcarán la diferencia en el mercado laboral del futuro**, teniendo en cuenta que la Inteligencia Artificial y la robotización cogerán más protagonismo. Son este tipo de competencias las que diferencian de forma más evidente a los humanos de las máquinas, por lo que aquellos que las hayan desarrollado mejor estarán menos expuestos a verse reemplazados por robots.

## Herramientas

Algunas de las *soft skills* que las personas trabajadoras necesitan dominar para avanzar profesionalmente y en las que las organizaciones han puesto el foco son:

- ✓ **Inteligencia emocional:** para mejorar en la resolución de conflictos y aprender a gestionar correctamente las relaciones en el entorno laboral, es importante comprender el valor de la inteligencia emocional y potenciarla tanto como sea posible. Aquellas personas que conocen mejor las propias emociones y saben gestionarlas y, al mismo tiempo, comprenden y tienen la capacidad de influir en las emociones de los demás, suponen un valor añadido para la organización, ya que pueden ayudar a identificar aquellos desencadenantes que afectan al rendimiento del equipo de trabajo. Esta valiosa habilidad puede mejorarse asistiendo a cursos o talleres pensados para ayudar a desarrollarla.
- ✓ **Disposición al aprendizaje:** también son especialmente valorados aquellos/as trabajadores/as que tienen la voluntad de aprender constantemente, manteniéndose así al día de las nuevas tendencias, y que siempre intentan ir más allá de los conocimientos ya adquiridos, aunque esto implique salir de la zona de confort. Desde la [firma de servicios de consultoría, formación y selección Cegos](#), recomiendan que cada persona destine un 20% de su tiempo laboral a mejorar sus habilidades y mantenerse al día con respecto a las exigencias del mercado de trabajo. Para ello, es positivo que la organización evidencie el hecho de que ofrece horas dentro de la jornada para la formación en estas *skills*.

- ✓ **Trabajo en equipo:** el espíritu de colaboración es fundamental para trabajadores/as de todos los ámbitos y sectores de actividad. Hay que tener en cuenta que, para favorecer el trabajo coordinado y la colaboración, es imprescindible que la comunicación sea fluida y efectiva entre los diferentes miembros del equipo, muy especialmente si se trabaja de forma remota. Más allá de impulsar la comunicación efectiva, si una persona quiere ser parte activa en la conformación de un equipo de trabajo cohesionado debe comenzar por crear un ambiente de confianza, determinar cuáles son los objetivos comunes e involucrar a más personas en las decisiones, tal como se explica en el artículo "[12 habilidades blandas más valoradas por las empresas](#)".
- ✓ **Adaptabilidad tecnológica:** hoy en día es muy necesario saber utilizar las herramientas tecnológicas y digitales propias del ámbito laboral que te ocupa. En especial, las empresas valoran que los/as trabajadores/as exploren las nuevas tecnologías y sepan hacer uso en diferentes contextos y con diferentes propósitos. Para desarrollar esta habilidad, es fundamental perder el miedo a interactuar con las nuevas tecnologías.
- ✓ **Creatividad:** las empresas valoran positivamente a aquellas personas que se muestran abiertas y receptivas a nuevas ideas y experiencias. Es importante que todas ellas tengan presente que hay entornos que favorecen que surjan ideas originales, a través de las cuales se puede conseguir marcar la diferencia.
- ✓ **Liderazgo:** esta competencia no debe entenderse desde el punto de vista del liderazgo tradicional. Son especialmente valiosas para las organizaciones aquellas personas que cuando hay que hacer frente a un problema son capaces de dar un paso adelante y liderar la situación. Además, las personas con gran capacidad de liderazgo tienen otras virtudes, como la capacidad de comunicarse de forma efectiva y de motivar y orientar a otros miembros del equipo. Esta habilidad debe ir acompañada de una gran capacidad de adaptación a los demás y con frecuencia hay talleres o cursos que pueden ayudar a potenciarla.
- ✓ **Humildad:** la última competencia tiene que ver con ser capaz de aceptar que no hay un único criterio a la hora de tomar decisiones, con mostrarse receptivo a la crítica constructiva y con saber dejar espacio a los demás para que puedan hacer sus propias aportaciones. Una característica como la humildad de las personas ayuda a crear un mejor clima laboral y favorecer que todos tengan la confianza suficiente para hacer sus sugerencias. El primer paso para desarrollar esta habilidad es mostrarse dispuesto a reconocer la posibilidad de que alguien tenga una idea mejor que la nuestra.

## El dato

La formación en *soft skills* será cada vez más relevante si se quiere mantener la competitividad, tanto desde el punto de vista de los/as profesionales como desde la perspectiva de la organización empresarial:

- ✓ [Tal como apuntaban fuentes de la OCDE en abril del año 2019](#), **un 22% de trabajadores/as españoles/as correrá el riesgo de ser sustituido/a por una máquina en los próximos años**. Así pues, necesitarán **desarrollar y potenciar las habilidades exclusivamente humanas** con el objetivo de mantener la relevancia y la competitividad en un entorno laboral automatizado.
- ✓ En cuanto a las empresas, la apuesta por la formación en *soft skills* puede ayudar a mejorar el clima laboral, el compromiso y la reputación y, en consecuencia, puede tener una repercusión positiva sobre los resultados y la competitividad de la organización. Sin embargo, [según un estudio realizado por la consultora B-Talent](#), sólo el **49% de las empresas forman actualmente en *soft skills***, en contraposición al **82% que apuestan por las formaciones orientadas a la adquisición de conocimientos técnicos**.

## Guía de Trabajo

### PUNTO DE PARTIDA PARA DETECTAR LAS *SOFT SKILLS*

Tal y como se explica en el artículo "[Soft skills: ejemplos y cómo evaluarlas para encontrar al candidato perfecto](#)" de Bizneo HR, **es importante que las empresas pongan el foco en las *soft skills* desde el inicio del proceso de selección de personas:**

- **Identificando las habilidades** que son más necesarias en cada puesto de trabajo y perfilándolas antes de publicar la oferta laboral.
- **Haciéndolas constar en la oferta de trabajo publicada.**

### DETECCIÓN DE LAS *SOFT SKILLS* EN LA ENTREVISTA

El momento de la entrevista es clave para lograr tener una visión más amplia de cada candidato/a, identificar sus habilidades suaves y ver cuál es su potencial de crecimiento. Para conseguirlo, hay que seguir los siguientes pasos:

- Crear el **ambiente adecuado** para que el/la candidato/a se dé a conocer.
- **Evitar** que se cree una **opinión sesgada**. Será posible siempre que se estructure correctamente la entrevista, se formulen las mismas preguntas a las diferentes personas candidatas para facilitar la comparación y se evalúen los resultados objetivamente.
- Formular **preguntas concretas** que den a conocer cuál sería el **comportamiento del/de la candidato/a en una determinada situación**.
- **Realizar pruebas**. Por ejemplo: test de personalidad, gamificación y técnicas de realidad virtual, pruebas de *role playing*, etc.

### PEDIR REFERENCIAS, OTRO MODO DE IDENTIFICAR *SOFT SKILLS*

- Utilizar **plataformas como LinkedIn**, donde hay un apartado de **recomendaciones**, como fuente de información.
- **Pedir referencias a las organizaciones** donde ha trabajado anteriormente la persona para saber si sus habilidades se adecuan a lo que busca la empresa.

## La experiencia



**Buurtzorg** (*atención domiciliaria* en holandés) es una **organización de atención médica sin ánimo de lucro** impulsada en Holanda en 2006 por el enfermero Jos de Blok. Su objetivo es fomentar en la medida de lo posible la implicación y la independencia de los pacientes y, por ello, buscan la máxima autorresponsabilización y autonomía de los/as enfermeros/as. Actualmente,

Buurtzorg cuenta con una plantilla de unos/as 10.000 enfermeros/as que atienden a unos 65.000 pacientes y está presente en 24 países de todo el mundo.

- ✓ Su creación supuso una auténtica **revolución para el Sistema de Salud de los Países Bajos**. Hasta entonces, la atención a las personas con necesidades sanitarias y sociales complejas "seguía un esquema burocrático basado en el trabajo de enfermería por un lado y el social por el otro, además de las actuaciones de apoyo domiciliario que ofrecían empresas del mundo de la limpieza", explica el consultor Jordi Varela en el artículo "[Buurtzorg, un proyecto de trabajo enfermero con estrategia de océano azul](#)". Así pues, cada uno actuaba de acuerdo con sus competencias. Por otra parte, los/as enfermeros/as disponían de poco tiempo para dedicar a cada paciente y, en consecuencia, era habitual que no se contemplaran las necesidades concretas de cada uno.
- ✓ **¿Cómo se soluciona esta problemática desde Buurtzorg?** La organización propone un modelo basado en la creación de equipos de trabajo de entre 10 y 12 enfermeros/as que se ocupan de los servicios domiciliarios a una cincuentena de pacientes de un área geográfica definida. De este modo, las tareas que antes estaban fragmentadas en varios departamentos pasan a centralizarse en un pequeño grupo de personas que pueden trabajar con mayor autonomía.
  - **¿Cómo se toman las decisiones?** Las cuestiones más importantes se deciden colectivamente. No hay un jefe que se ocupe de la organización y que tome la iniciativa a la hora de resolver problemáticas, sino que los miembros del grupo tienen a su disposición un *coach*. Por otra parte, cabe destacar que reciben la formación necesaria para aprender a autoorganizarse y tienen a su alcance las herramientas necesarias para hacerlo.
- ✓ Los **resultados** obtenidos por esta organización dedicada a la atención domiciliaria son **muy positivos**:
  - **Los/as enfermeros/as pueden decidir el tiempo que dedican a cada uno de sus pacientes**, lo que les permite conocer mejor sus necesidades y preferencias. En consecuencia, a menudo se crea un vínculo de confianza entre el/la profesional y el/la paciente que permite mejorar la atención a nivel físico, pero también emocional.
  - La personalización en la atención de los pacientes ha permitido que muchos de ellos mejoraran en menos tiempo, por lo que **los costes del servicio se acaban reduciendo**. De hecho, según un estudio elaborado por Ernst & Young en 2009, si todas las organizaciones dedicadas a la salud tuvieran unos resultados similares a los de Buurtzorg, los Países Bajos se ahorrarían anualmente casi dos mil millones de euros.
  - **Los/as profesionales están más motivados/as**, lo que se refleja en la satisfacción de las personas usuarias. Esta motivación se

observa en la tasa de absentismo, que es del 3% (mientras que la media holandesa llega al 7%).

- ✓ El funcionamiento de **Buurtzorg demuestra la gran importancia de algunas *soft skills*, como la empatía y el trabajo colaborativo**. Si los/as trabajadores/as no hubieran contado con estas habilidades habría sido más difícil que los resultados de esta iniciativa pionera hubieran sido positivos.



Un **hospital general de la Comunidad de Madrid** detectó un incremento en las agresiones de los pacientes y/o de sus acompañantes al personal sanitario que los atendía. Para afrontar estos conflictos y agresiones, decidieron poner en marcha un **proceso de formación que tenía como objetivo desarrollar las *soft skills* más útiles y necesarias en estas situaciones**. Tal y como se explica en el artículo "[Impacto de la formación en el desarrollo de competencias \*soft skills\*, en una Organización Sanitaria Pública](#)", el proyecto se centró en la unidad de urgencias del hospital, ya que el índice de agresiones duplicaba el del resto de unidades (a excepción de Psiquiatría).

- ✓ Como punto de partida, se **detectaron las necesidades de desarrollo de los profesionales de urgencias** y se **elaboró un cuestionario** para identificar el comportamiento autopercebido por los profesionales. En este cuestionario inicial, se tuvieron en cuenta los mismos indicadores que luego se tendrían presentes para evaluar el impacto de la formación: la seguridad que transmite, la implicación en la resolución del conflicto, la gestión del estrés, la aplicación de la empatía, la actuación asertiva, la escucha activa y la confianza generada.
- ✓ Una vez ya se conocía el nivel de partida del personal sanitario, se **planificó la formación** para que fuera eficaz. Por un lado, se **elaboró un programa de desarrollo** donde se contemplaban los objetivos, la metodología y los contenidos a seguir. Por otra parte, se **formaron grupos homogéneos** dependiendo del nivel competencial de partida para conseguir la máxima eficiencia. Ya en la formación, se **tuvieron en cuenta las experiencias de cada uno** y se **fomentó la reflexión** sobre las respuestas que habían dado.
- ✓ Posteriormente, se **planificó un seguimiento** para conseguir que el aprendizaje derivado de la formación no se aplicara sólo de forma circunstancial, sino que se mantuviera en el tiempo. Como parte del proceso de seguimiento, se realizó una sesión para refrescar lo abordado anteriormente y para analizar con los grupos si estaban evolucionando en la dirección correcta.



- ✓ Para evaluar la efectividad de la formación, se llevaron a cabo dos tipos de pruebas:
  - Un nuevo **cuestionario** donde se evaluaban las mismas habilidades que al inicio para poder establecer una comparativa. Los resultados demostraron que las personas participantes tenían un mejor comportamiento tres meses después de la formación en todos los aspectos evaluados.
  - Una **entrevista** a los/as jefes directos/as de las personas participantes en la formación para evaluar su evolución. Los resultados obtenidos constataron también la mejora reflejada en los cuestionarios.

## Materiales

### Bibliografía básica

Sapina, Antoni Joan. *Soft skills visuales: diagramas para mejorar tus capacidades de una manera inmediata*. Publicación independiente: Barcelona, 2018.

Olivia Fox, Cabane. *El mito del carisma: Cómo cualquier persona puede perfeccionar el arte del magnetismo personal*. Madrid: Empresa Activa, 2012.

Catmull, Edwin. *Creatividad, S.A.: Cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá*. Barcelona: Conecta, 2014.

### Materiales en línea

Bacás, Jaime. "¿Por qué tus programas de desarrollo de *soft skills* no generan cambios sostenibles?". *Equipos&Talento*, 01/03/2020.

Un artículo enfocado a fomentar la reflexión en torno a las *soft skills*, diferenciándolas de las *hard skills*. Además, su autor plantea algunas sugerencias para favorecer el aprendizaje y el desarrollo de las habilidades relacionales desde el punto de vista del líder.

<https://www.equiposytalento.com/tribunas/atesora-group/por-que-tus-programas-de-desarrollo-de-soft-skills--no-generan-cambios-sostenibles>

**Video TED Talks: Cómo hablar de forma que la gente te quiera oír | Julian Treasure | TEDGlobal 2013**

El experto en sonido y comunicación Julian Treasure habla de una *soft skill* cada vez más valorada por las organizaciones: la empatía. En una charla *TED* explica cómo hacer que un discurso sea poderoso y da algunos consejos sobre cómo hablar siendo empático.

[https://www.ted.com/talks/julian\\_treasure\\_how\\_to\\_speak\\_so\\_that\\_people\\_want\\_to\\_listen?language=es](https://www.ted.com/talks/julian_treasure_how_to_speak_so_that_people_want_to_listen?language=es)

“Cuatro *soft skills* que las personas necesitan dominar para poder avanzar profesionalmente”. *Observatorio de RRHH*, 21/01/2019.

Artículo que destaca las competencias más necesarias en un mundo empresarial marcado por la transformación digital. Nos recuerda que el aumento de la automatización y la Inteligencia Artificial en el ámbito laboral hacen que los/as empleados/as deban diferenciarse de la tecnología potenciando las *soft skills*.

<https://www.observatoriorh.com/orh-posts/cuatro-soft-skills-que-las-personas-necesitan-dominar-para-poder-avanzar-profesionalmente.html>

### **Currofinder, una app que identifica *soft skills* por medio de la gamificación**

Aplicación para móviles que permite buscar trabajo sin rellenar formularios y enviar currículums. Esta plataforma móvil analiza las *soft skills* de los candidatos a través de la gamificación de los procesos de selección y la aplicación de la tecnología, e identifica los puestos de trabajo que más se adecuan a su perfil. Posteriormente, envía la candidatura a los equipos de selección.

<https://www.currofinder.com>

### **Unidades de conocimiento relacionadas**

- La curiosidad (2019):  
<https://factorhuma.org/attachments/article/13963/la-curiositat-cast.pdf>
- Polimatía (2018):  
[https://factorhuma.org/attachments/article/13497/polimatia\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments/article/13497/polimatia_cast.pdf)
- Empleabilidad (2014):  
[https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/11182/empleabilidad\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11182/empleabilidad_cast.pdf)