

UNITAT DE
CONEIXEMENT

Juny 2020



Soft skills

“Les *soft skills* no s’ensenyen, s’aprenen. El protagonista en l’ensenyança és el formador, en l’aprenentatge és l’aprenent.”

Jaime Bacás

Què és?

Les organitzacions empresarials es mouen en un entorn en constant evolució que requereix que les seves persones col·laboradores tinguin capacitats que van més enllà dels coneixements tècnics necessaris per desenvolupar la tasca que realitzen. És per això que l'estratègia de contractació de personal dels Departaments de Recursos Humans ha canviat en els darrers anys.

- ✓ A dia d'avui les empreses no només posen el focus en les competències professionals de les persones candidates i l'experiència que les avala, també les busquen amb habilitats socials que possibilitin una major capacitat d'adaptació a les diferents situacions. És a dir, contracten tenint en compte no només *hard skills*, sinó també *soft skills*.
- **Hard skills:** són les habilitats tècniques o coneixements que necessiten empleats/des per realitzar de forma eficaç la seva feina. Aquestes es poden aprendre amb voluntat i dedicació i són fàcilment valuables. Alguns exemples de competències dures són els graus o certificats acadèmics, els coneixements en idiomes o informàtica, les experiències laborals o de formació a l'estranger, entre d'altres. Es tracta d'habilitats que no són transversals sinó que s'han d'ajustar necessàriament a la feina realitzada.
- **Soft skills:** es tracta d'una combinació d'habilitats socials, de comunicació, d'actituds i de trets de la personalitat que no es poden considerar un requisit exclusiu d'una feina en concret. El diccionari anglès [Collins](#) defineix aquestes habilitats com "les qualitats desitjables en certes feines i independents del coneixement adquirit". En relació amb les competències suaus, cal tenir present que:
 - ❖ Són una part important de la contribució del/de la treballador/a a l'èxit de l'organització. Tot i això, **s'han de complementar necessàriament amb hard skills** per assegurar que les diferents tasques es desenvolupen amb garanties.
 - ❖ **Formen part de la personalitat o forma de ser de cadascú.** Encara que es poden entrenar, no hi ha garanties de que s'acabin adquirint.
 - ❖ Alguns exemples de *soft skills* són l'empatia, la gestió del temps, l'eloqüència, el treball en equip, el lideratge, la paciència, la flexibilitat, la capacitat de resoldre problemes i d'adaptar-se als canvis i la facilitat per socialitzar i per a l'escolta activa. Es tracta, doncs, d'habilitats que **poden ser útils en la realització de qualsevol feina**. Tot i això, "cada lloc de treball necessita un major o menor nivell de concentració de *hard* o de *soft*

skills", [afirma el director de Nexian Select&Talent](#), Robert Revuelta.

- ❖ Poden suposar un **element diferenciador entre perfils professionals similars**. És a dir, poden ser fonamentals en els processos de selecció de personal, ja que ajuden les empreses a escollir entre candidats/es que tenen una formació acadèmica similar.
- ❖ Les habilitats suaus **marcaran la diferència en el mercat laboral del futur**, tenint en compte que la Intel·ligència Artificial i la robotització agafaran més protagonisme. Són aquest tipus de competències les que diferencien de forma més evident als humans de les màquines, de manera que aquells que les hagin desenvolupat millor estaran menys exposats a veure's reemplaçats per robots.

Eines

Algunes de les *soft skills* que les persones treballadores necessiten dominar per avançar professionalment i en les quals les organitzacions han posat el focus són:

- ✓ **Intel·ligència emocional:** per tal de millorar en la resolució de conflictes i aprendre a gestionar correctament les relacions en l'entorn laboral, és important comprendre el valor de la intel·ligència emocional i potenciar-la tant com sigui possible. Aquelles persones que coneixen millor les pròpies emocions i saben gestionar-les i, alhora, comprenen i tenen la capacitat d'influir en les emocions de les altres, suposen un valor afegit per l'organització, ja que poden ajudar a identificar aquells desencadenants que afecten al rendiment de l'equip de treball. Aquesta valuosa habilitat pot millorar-se assistint a cursos o tallers pensats per ajudar a desenvolupar-la.
- ✓ **Disposició a l'aprenentatge:** també són especialment valorats aquells/es treballadors/es que tenen la voluntat d'aprendre constantment, mantenint-se així al dia de les noves tendències, i que sempre intenten anar més enllà dels coneixements ja adquirits encara que això impliqui sortir de la zona de confort. Des de la [firma de serveis de consultoria, formació i selecció Cegos](#), recomanen que cada persona destini un 20% del seu temps laboral a millorar les seves habilitats i a mantenir-se al dia pel que fa a les exigències del mercat de treball. Per fer-ho, és positiu que l'organització faci palès el fet que ofereix hores dintre de la jornada per a la formació en aquestes *skills*.

- ✓ **Treball en equip:** l'esperit de col·laboració és fonamental per a treballadors/es de tots els àmbits i sectors d'activitat. Cal tenir en compte que, per afavorir el treball coordinat i la col·laboració, és imprescindible que la comunicació sigui fluida i efectiva entre els diferents membres de l'equip, molt especialment si es treballa de forma remota. Més enllà d'impulsar la comunicació efectiva, si una persona vol ser part activa en la conformació d'un equip de treball cohesionat ha de començar per crear un ambient de confiança, determinar quins són els objectius comuns i involucrar a més persones en les decisions, tal com s'explica en l'article "[12 habilitats toves més valorades per les empreses](#)".
- ✓ **Adaptabilitat tecnològica:** avui en dia és molt necessari saber utilitzar les eines tecnològiques i digitals pròpies de l'àmbit laboral que t'ocupa. En especial, les empreses valoren que els/les treballadors/es explorin les noves tecnologies i sàpiguen fer-ne ús en diferents contextos i amb diferents propòsits. Per tal de desenvolupar aquesta habilitat, és fonamental perdre la por a interactuar amb les noves tecnologies.
- ✓ **Creativitat:** les empreses valoren positivament a aquelles persones que es mostren obertes i receptives a noves idees i experiències. És important que totes elles tinguin present que hi ha entorns que afavoreixen que sorgeixin idees originals, a través de les quals es pot aconseguir marcar la diferència.
- ✓ **Lideratge:** aquesta competència no s'ha d'entendre des del punt de vista del lideratge tradicional. Són especialment valuoses per les organitzacions aquelles persones que quan cal fer front a un problema són capaces de donar un pas endavant i liderar la situació. A més, les persones amb gran capacitat de lideratge tenen altres virtuts, com la capacitat de comunicar de forma efectiva i de motivar i orientar altres membres de l'equip. Aquesta habilitat ha d'anar acompanyada d'una gran capacitat d'adaptació als altres i sovint hi ha tallers o cursos que poden ajudar a potenciar-la.
- ✓ **Humilitat:** la darrera competència té a veure amb ser capaç d'acceptar que no hi ha un únic criteri a l'hora de prendre decisions, amb mostrar-se receptiu a la crítica constructiva i amb saber deixar espai als altres perquè puguin fer les seves pròpies aportacions. Una qualitat com la humilitat de les persones ajuda a crear un millor clima laboral i a afavorir que tothom tingui la confiança suficient per fer els seus suggeriments. El primer pas per desenvolupar aquesta habilitat és mostrar-se disposat a reconèixer la possibilitat que algú tingui una idea millor que la nostra.

La dada

La formació en *soft skills* serà cada vegada més rellevant si es vol mantenir la competitivitat, tant des del punt de vista dels/de les professionals com des de la perspectiva de l'organització empresarial:

- ✓ [Tal com apuntaven fonts de l'OCDE l'abril de l'any 2019](#), **un 22% de treballadors/es espanyols/es correrà el risc de ser substituït/da per una màquina en els propers anys**. Així doncs, necessitaran **desenvolupar i potenciar les habilitats exclusivament humanes** amb l'objectiu de mantenir la rellevància i la competitivitat en un entorn laboral automatitzat.
- ✓ Pel que fa a les empreses, l'aposta per la formació en *soft skills* pot ajudar a millorar el clima laboral, el compromís i la reputació i, en conseqüència, pot tenir una repercussió positiva sobre els resultats i la competitivitat de l'organització. Tot i això, [segons un estudi realitzat per la consultora B-Talent](#), només el **49% de les empreses formen actualment en *soft skills***, en contraposició al **82% que aposten per les formacions orientades a l'adquisició de coneixements tècnics**.

Guia de Treball

PUNT DE PARTIDA PER DETECTAR LES *SOFT SKILLS*

Tal i com s'explica en l'article "[Soft skills: exemples i com avaluar-les per trobar el candidat perfecte](#)" de Bizneo HR, **és important que les empreses posin el focus en les *soft skills* des de l'inici del procés de selecció de persones:**

- **Identificant les habilitats** que són més necessàries en cada lloc de treball i perfilant-les abans de publicar l'oferta laboral.
- **Fent-les constar en l'oferta de treball publicada.**

DETECCIÓ DE LES *SOFT SKILLS* EN L'ENTREVISTA

El moment de l'entrevista és clau per aconseguir tenir una visió més àmplia de cada candidat/a, identificar les seves habilitats suaus i veure quin és el seu potencial de creixement. Per aconseguir-ho, cal seguir els següents passos:

- Crear **l'ambient adequat** perquè el/la candidat/a es doni a conèixer.
- **Evitar** que es creï una **opinió esbiaixada**. Serà possible sempre que s'estructuri correctament l'entrevista, es formulin les mateixes preguntes a les diferents persones candidates per facilitar la comparació i s'avaluïn els resultats objectivament.
- Formular **preguntes concretes** que donin a conèixer quin seria el **comportament del/de la candidat/a en una determinada situació**.
- **Realitzar proves**. Per exemple: tests de personalitat, gamificació i tècniques de realitat virtual, proves de *role playing*, etc.

DEMANAR REFERÈNCIES, UNA ALTRA FORMA D'IDENTIFICAR *SOFT SKILLS*

- Utilitzar **plataformes com LinkedIn**, on hi ha un apartat de **recomanacions**, com a font d'informació.
- **Demanar referències a les organitzacions** on ha treballat anteriorment la persona per saber si les seves habilitats s'adeqüen a allò que busca l'empresa.

L'experiència



Buurtzorg (*atenció domiciliaria* en holandès) és una **organització d'atenció mèdica sense ànim de lucre** impulsada a Holanda l'any 2006 per l'infermer Jos de Blok. El seu objectiu és fomentar tan com sigui possible la implicació i la independència dels pacients i, per aconseguir-ho, busquen la màxima autoresponsabilització i autonomia dels/de les infermers/eres. Actualment,

Buurtzorg compta amb una plantilla d'uns/es 10.000 infermers/eres que atenen a uns 65.000 pacients i està present a 24 països d'arreu del món.

- ✓ La seva creació va suposar una autèntica **revolució pel Sistema de Salut dels Països Baixos**. Fins llavors, l'atenció a les persones amb necessitats sanitàries i socials complexes "seguien un esquema burocràtic basat en el treball d'infermeria per una banda i el social per l'altra, a més de les actuacions de suport domiciliari que oferien empreses del món de la neteja", explica el consultor Jordi Varela en l'article "[Buurtzorg, un projecte de treball infermer amb estratègia d'oceà blau](#)". Així doncs, cadascú actuava d'acord amb les seves competències. D'altra banda, els/les infermers/es disposaven de poc temps per dedicar a cada pacient i, en conseqüència, era habitual que no es contemplessin les necessitats concretes de cadascú.
- ✓ **Com se soluciona aquesta problemàtica des de Buurtzorg?** L'organització proposa un model basat en la creació d'equips de treball d'entre 10 i 12 infermers/es que s'ocupen dels serveis domiciliaris a una cinquantena de pacients d'una àrea geogràfica definida. D'aquesta manera, les tasques que abans estaven fragmentades en diversos departaments passen a centralitzar-se en un petit grup de persones que poden treballar amb major autonomia.
 - **Com es prenen les decisions?** Les qüestions més importants es decideixen col·lectivament. No hi ha un cap que s'ocupi de l'organització i que prengui la iniciativa a l'hora de resoldre problemàtiques, sinó que els membres del grup tenen a la seva disposició un *coach*. D'altra banda, cal destacar que reben la formació necessària per aprendre a autoorganitzar-se i tenen al seu abast les eines necessàries per fer-ho.
- ✓ Els **resultats** obtinguts per aquesta organització dedicada a l'atenció domiciliària són **molt positius**:
 - **Els/les infermers/es poden decidir el temps que dediquen a cadascun dels seus pacients**, la qual cosa els permet conèixer millor les seves necessitats i preferències. En conseqüència, sovint es crea un vincle de confiança entre el/la professional i el/la pacient que permet millorar l'atenció a nivell físic però també emocional.
 - La personalització en l'atenció dels pacients ha permès que molts d'ells milloressin en menys temps, de manera que **els costos del servei s'acaben reduint**. De fet, segons un estudi elaborat per Ernst & Young l'any 2009, si totes les organitzacions dedicades a la salut tinguessin uns resultats similars als de Buurtzorg, els Països Baixos s'estalviarien anualment gairebé dos mil milions d'euros.
 - **Els/les professionals estan més motivats/des**, la qual cosa es reflecteix en la satisfacció de les persones usuàries. Aquesta motivació s'observa en la taxa d'absentisme, que és del 3% (mentre que la mitjana holandesa arriba al 7%).

- ✓ El funcionament de **Buurtzorg demostra la gran importància d'algunes soft skills, com ara l'empatia i el treball col·laboratiu**. Si els/les treballadors/es no haguessin comptat amb aquestes habilitats hauria estat més difícil que els resultats d'aquesta iniciativa pionera haguessin estat positius.



Un **hospital general de la Comunitat de Madrid** va detectar un increment en les agressions dels pacients i/o dels seus acompanyants al personal sanitari que els atenia. Per afrontar aquests conflictes i agressions, van decidir posar en marxa un **procés de formació que tenia com a objectiu desenvolupar les soft skills més útils i necessàries en aquestes situacions**. Tal i com s'explica en l'article "[Impacte de la formació en el desenvolupament de competències soft skills, en una Organització Sanitària Pública](#)", el projecte es va centrar en la unitat d'urgències de l'hospital, ja que l'índex d'agressions duplicava el de la resta d'unitats (a excepció de Psiquiatria).

- ✓ Com a punt de partida, es van **detectar les necessitats de desenvolupament dels professionals d'urgències** i es va **elaborar un qüestionari** per identificar el comportament autopercebut pels professionals. En aquest qüestionari inicial, es van tenir en compte els mateixos indicadors que després es tindrien presents per avaluar l'impacte de la formació: la seguretat que transmet, la implicació en la resolució del conflicte, la gestió de l'estrès, l'aplicació de l'empatia, l'actuació assertiva, l'escolta activa i la confiança generada.
- ✓ Un cop ja es coneixia el nivell de partida del personal sanitari, es va **planificar la formació** per tal que fos eficaç. D'una banda, es va **elaborar un programa de desenvolupament** on es contemplaven els objectius, la metodologia i els continguts a seguir. D'altra banda, es van **formar grups homogenis** depenent del nivell competencial de partida per aconseguir la màxima eficiència. Ja en la formació, es van **tenir en compte les experiències de cadascú** i es va **fomentar la reflexió** sobre les respostes que hi havien donat.
- ✓ Posteriorment, es va **planificar un seguiment** per aconseguir que l'aprenentatge derivat de la formació no s'apliqués només de forma circumstancial, sinó que es mantingués en el temps. Com a part del procés de seguiment, es va realitzar una sessió per refrescar allò abordat anteriorment i per analitzar amb els grups si estaven evolucionant en la direcció correcta.
- ✓ Per avaluar l'efectivitat de la formació, es van dur a terme dos tipus de proves:

- Un nou **qüestionari** on s'avaluaven les mateixes habilitats que a l'inici per tal de poder establir una comparativa. Els resultats van demostrar que les persones participants tenien un millor comportament tres mesos després de la formació en tots els aspectes avaluats.
- Una **entrevista** als/a les caps directes de les persones participants en la formació per avaluar la seva evolució. Els resultats obtinguts van constatar també la millora reflectida en els qüestionaris.

Materials

Bibliografia bàsica

Sapina, Antoni Joan. *Soft skills visuales: diagramas para mejorar tus capacidades de una manera inmediata*. Publicació independent: 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.

Materials en línia

Bacás, Jaime. "¿Per què els teus programes de desenvolupament de *soft skills* no generen canvis sostenibles?". *Equipos&Talento*, 01/03/2020.

Un article enfocat a fomentar la reflexió al voltant de les *soft skills*, diferenciant-les de les *hard skills*. A més, el seu autor planteja alguns suggeriments per tal d'afavorir l'aprenentatge i el desenvolupament de les habilitats relacionals des del punt de vista del líder.

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

Vídeo TED Talks: Com parlar de forma que la gent et vulgui escoltar | Julian Treasure | TEDGlobal 2013

L'expert en so i comunicació Julian Treasure parla d'una *soft skill* cada cop més valorada per les organitzacions: l'empatia. En una xerrada TED explica com fer que un discurs sigui poderós i dóna alguns consells sobre com parlar sent empàtic.

https://www.ted.com/talks/julian_treasure_how_to_speak_so_that_people_want_to_listen?language=es

“Quatre *soft skills* que les persones necessiten dominar per poder avançar professionalment”. *Observatorio de RRHH*, 21/01/2019.

Article que destaca les competències més necessàries en un món empresarial marcat per la transformació digital. Ens recorda que l'augment de l'automatització i la Intel·ligència Artificial en l'àmbit laboral fan que els/les empleats/des s'hagin de diferenciar de la tecnologia potenciant les *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* per mitjà de la gamificació

Aplicació per a mòbils que permet buscar feina sense omplir formularis i enviar currículums. Aquesta plataforma mòbil analitza les *soft skills* de les persones candidates a través de la gamificació dels processos de selecció i l'aplicació de la tecnologia, i identifica els llocs de treball que més s'adeqüen al seu perfil. Posteriorment, envia la candidatura als equips de selecció.

<https://www.currofinder.com>

Unitats de coneixement relacionades

- La curiositat (2019):
<https://factorhuma.org/attachments/article/13963/la-curiositat-cat.pdf>
- Polimatia (2018):
https://factorhuma.org/attachments/article/13497/polimatia_cat.pdf
- Ocupabilitat (2014):
https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11182/ocupabilitat_cat.pdf