



La revolución de las habilidades blandas y la inteligencia emocional en el trabajo

(Artículo elaborado a partir de reportajes publicados en los diarios digitales **lanacion.com** y **Diario Siglo XXI**)

Años atrás era común que todo estudiante creyera, y no sin razón, que todo lo que necesitara para trabajar sería provisto por la universidad o la escuela técnica, y que, con estudiar al máximo y obtener buenos promedios, el éxito estaría prácticamente a la vuelta de la esquina.

Sin embargo, el mundo profesional cambió y actualmente está demandando una nueva categoría de competencias y recursos que raramente se imparten en la educación formal. Se trata de las habilidades blandas o “soft skills”, que se definen como aquellas vinculadas con la capacidad del profesional para relacionarse con otros, comunicar, compartir información, liderar o conducir, motivar, escuchar y empatizar, trabajar colaborativamente y en red, y para influir a los demás.

El conocimiento técnico está disponible y cambia vertiginosamente. En cambio, las habilidades interpersonales son eternas, pero muy difíciles de adquirir y eso las hace muy codiciadas en las organizaciones.

"Difícilmente, una persona pueda lograr un gran desarrollo profesional sin contar con habilidades blandas", asegura Pablo Heinig, profesor de Esade Business School Buenos Aires y director de la consultora homónima. "Estas capacidades son muy valiosas porque nos ayudan a movernos en la incertidumbre y crear, ante cada nuevo acontecimiento, un repertorio de acciones que acortan la brecha entre nuestros deseos y los resultados que obtenemos. Nos permiten crear nuestras propias respuestas, ante situaciones que no están en el manual", agrega.

"Los ejecutivos en una compañía rara vez fracasan porque no saben una fórmula o fallan en un cálculo financiero, sino porque no saben delegar, compartir información, motivar a sus equipos, influir o persuadir a sus pares, todas estas cuestiones vinculadas a la personalidad", sentencia Matías Ghidini, de la consultora Ghidini-Rodil.

En los últimos años, las habilidades blandas tomaron mayor vigencia debido a la creciente tendencia de las empresas al trabajo interdisciplinario y sinérgico entre áreas. También adquirieron importancia porque se las identifica como el factor que determina aquello que se hace con las habilidades duras.

"No sólo se considerará la información con que la persona cuenta, sino lo que puede hacer con ella", aclara Sofía Bayá Casal, Senior Consultant de Wall Chase Partners.



Diferentes ocupaciones

Algunas posiciones, por supuesto, requieren con mayor vigor la presencia de las soft skills, como por ejemplo las comerciales o todas aquellas que estén caracterizadas por el contacto personal. En contraposición, están aquellas donde el contacto personal es mínimo, como sucede con los desarrolladores de tecnología, y en las que el cumplimiento de los objetivos está sujeto a habilidades duras.

Aunque para las personas con perfiles muy técnicos las habilidades blandas sean insignificantes, equiparables a ser simpático o tener tema de conversación en una fiesta, contar con ellas es vital a medida que se avanza en la carrera.

"Cuando una persona empieza a trabajar es, principalmente, un productor individual y en esa instancia las habilidades duras son esenciales, pero a medida que empieza a interactuar con otros y colaborar o gestionar el trabajo de pares o subordinados, las blandas se hacen esenciales", indica Florencia Alippe, gerenta de Desarrollo y Comunicaciones Internas de Ernst & Young.

"El desafío es encontrar la combinación adecuada entre lo técnico y lo blando para orquestar las relaciones interpersonales que potencian los conocimientos que la empresa posee", completa la ejecutiva.

¿Qué habilidades blandas cotizan mejor en el competitivo mundo laboral? Los especialistas tienen diferentes opiniones.

Heinig menciona la capacidad para enfrentar lo imprevisible, las relacionadas a la escucha, el habla y la gestión de la emocionalidad.

Ghidini señala la flexibilidad, la tolerancia a la incertidumbre, la capacidad de enredamiento (de formar redes y equipos de trabajo), el espíritu para emprender (intrapreneurship) y la habilidad de aprendizaje.

Patricia Ortiz, Talent Acquisition Leadership & Development Manager para Siemens Argentina y Uruguay, rescata la empatía, la tolerancia a la diversidad, la creatividad y la inteligencia interpersonal, así como el poder transmitir el saber.

Por su parte, Bayá Casal reconoce: "Una de las que más nos cuesta incorporar a nuestra rutina es la capacidad de escuchar, y de aceptar y aprender de las críticas".

Otros expertos agregan el ser creíbles, inspirar confianza en el equipo de trabajo, comunicar efectivamente, organizar el tiempo propio y de los demás, y ser resolutivo.

¿Qué puede hacer, entonces, un brillante técnico que carece de la habilidad para comunicar o motivar a su gente? ¿Resignarse a no crecer profesionalmente?



La respuesta no es tan tajante y, como todas las cuestiones complejas, entra en una zona de grises. Todos los hombres son seres sociales y, de una u otra forma, interactúan con otros en la empresa. Sin embargo, es preciso replantearse si la manera como se interactúa actualmente contribuye al buen desempeño profesional, y a alcanzar los objetivos que exige el negocio.

Aprendizaje posible

"En vez de pensar en términos dicotómicos (si tenemos esas capacidades progresaremos y si carecemos de ellas, no), hay que analizar ese déficit en términos de grados y ver cuál es la posibilidad que tiene esa persona de expandir su área de dominio, sea cual sea el punto de partida", sostiene Bayá Casal sobre la posibilidad de aprender.

Eugenia Lescá, gerenta de People & Change en PwC Argentina, cree que estas competencias se pueden entrenar, pero reconoce que, al ser parte tan inherente a la personalidad, es crucial tener interés, predisposición, constancia y tomar conciencia de que hace falta desarrollarlas con práctica diaria.

Lo que fomenta este aprendizaje aún más complejo es que no sólo hay que aprender nuevos comportamientos, sino desaprender hábitos íntimamente arraigados.

"Yo no me convierto en líder sabiéndome de memoria el decálogo del buen líder. Sólo cuando implemento los conceptos que leí y los convierto en conducta, ahí puedo decir que adquirí la competencia de liderazgo. Pero esa nueva conducta no es nada fácil porque cada uno ya tiene una forma de comportarse cómoda, natural y confortable que cuesta abandonar", señala Alippe.

Entrenar las habilidades blandas requiere, además, una postura reflexiva, algo bastante complejo de poner en práctica en medio de la vorágine laboral cotidiana. En ese sentido, es preciso implementar la difícil tarea de prestar atención a cómo se interactúa con los demás en cada situación que se presenta.

"Siempre que tengamos como objetivo una interacción interpersonal exitosa y el contexto se preste, estaremos entrenando estas habilidades. Cuanto más rico en relaciones interpersonales sea el medio, más las estaremos poniendo en juego", señala Bayá Casal.

La inteligencia emocional

Pero para empezar no estaría mal que profundizásemos en entender mejor algunos conceptos vinculados a la inteligencia emocional en el trabajo, definidos en el marco



competencial de la inteligencia emocional, elaborado por Goleman en Working with emotional intelligence (1999):

Competencias personales:

Autoconciencia

Conciencia emocional: Reconocer las emociones propias y sus efectos.

Autoevaluación emocional: Saber las fortalezas y limitaciones propias.

Autoconfianza: Un fuerte sentido de la propia valía y las capacidades.

Autorregulación

Autocontrol: Mantener el control en situaciones críticas.

Confiabilidad: Mantener los principios de honestidad e integridad.

Adaptabilidad: Flexibilidad para asumir el cambio.

Innovación: Sentirse cómodos con las nuevas ideas y enfoques.

Motivación

Orientación al logro: esforzarse por conseguir nuestro estándar de excelencia.

Compromiso: Alinearse con los objetivos de un grupo u organización.

Iniciativa: Capacidad de actuar con premura y anticipación.

Optimismo: Persistencia en perseguir nuestros objetivos pese a las dificultades y obstáculos.

Competencias sociales

Empatía

Comprender a los demás: Capacidad de comprender los sentimientos y puntos de vista de los demás, prestando el interés necesario.

Desarrollando a los demás: Ser sensibles a las necesidades de desarrollo de los demás y potenciar sus capacidades.

Orientación al servicio: Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

Gestión de la diversidad: Fomentar las oportunidades que ofrece la diversidad cultural, étnica, y diferentes tipos de personas.

Conciencia política: Ser capaces de leer las tendencias de poder y emocionales entre los miembros de un grupo.



Habilidades sociales

Influencia: Utilizar tácticas efectivas para ganar el consenso y persuadir a otros.

Comunicación: Escuchar abiertamente y ser capaces de lanzar mensajes convincentes.

Gestión del conflicto: La capacidad de aceptar, sostener y resolver conflictos.

Liderazgo: Inspirar y guiar a otros.

Construir lazos: Ser capaces de generar relaciones de confianza con otras personas o grupos.

Colaboración y cooperación: Trabajar con otros para conseguir un objetivo común.

Habilidades de trabajo en equipo: Crear y aprovechar las sinergias en la persecución de objetivos colectivos.

¿Y ahora qué?.... ¿nos interesaría aprender?