

¿Las habilidades blandas son suficientes?

Por: Lucio Lescano Duncan, Ph.D.

Como es actualmente conocido, el término “habilidades blandas” se refiere a aquellas habilidades que necesitan adquirir los ejecutivos para encarar los asuntos relacionados a la dirección y relación con las personas. Por ejemplo, la habilidad para trabajar en equipo, o gestionar los cambios, manejar los conflictos, o saber escuchar a los demás, liderar, etc. Algunos incluyen también en este concepto otro tipo de cualidades como la empatía y la confianza. Cabe entonces plantearnos ciertas cuestiones: ¿con estas habilidades será posible dirigir a las personas, sacar lo mejor de ellas, comprenderlas y ayudarlas a ser mejores cada vez? ¿basta contar con dichas habilidades blandas? ¿un ejecutivo podrá ser consistente en su capacidad de dirigir con estas habilidades?

En primer lugar, conviene referirnos al concepto de habilidad, el cual está principalmente ligado al saber hacer en la organización, es decir al llevar a cabo tareas, emprendimientos o proyectos. En otras palabras, las habilidades nos dan la capacidad para hacer lo que pide la organización en determinado puesto, encargo o reto. Los modos de hacer, sin duda, se convierten en un requisito prioritario para el funcionamiento de la empresa. En el caso de las habilidades blandas: la habilidad para relacionarnos con los demás, conectarnos, saber trabajar con las personas y/o dirigirlos en cada ámbito de la organización. A este tipo de habilidad se ha denominado en inglés *soft-skill* o habilidad blanda. No cabe duda, la importancia que tienen estas habilidades y la necesidad de que todos los empleados y especialmente quienes dirigen cuenten con ellas y mejoren sus modos de hacer al trabajar con los superiores, colegas y subordinados, incluso con clientes y proveedores, u otros.

La habilidad requiere de un conocimiento previo sobre la capacidad en cuestión. Por ejemplo, la habilidad para trabajar en equipo, primero requiere que la persona entienda el concepto de lo que significa trabajar en equipo, y una vez entendido ello, proceda a desplegar los modos que le faciliten realizar dicho trabajo con otras personas. Pero eso requiere a su vez, ejercitar unos comportamientos específicos, entre ellos: tener actitud de servicio, saber comunicarse, colaborar, saber agradecer, ser alegre. Tener conocimiento de lo que debe hacer el equipo no basta, y tampoco la habilidad para llevarlo a cabo. Aunque, frecuentemente se cree que solo con el conocimiento técnico y la habilidad se puede afrontar los retos y situaciones que presenta la realidad humana de la empresa. Las

habilidades son conocimientos prácticos, no teóricos. Así pues, no basta el conocimiento técnico, como tampoco solamente la habilidad de escuchar, trabajar en equipo, comunicarse, o delegar, etc. Estas habilidades requieren otros apoyos. Aquí, es oportuno incluir el concepto de competencia el cual se refiere a unos **comportamientos observables y habituales** que conducen al éxito en una función o tarea, en este caso a la tarea de dirigir personas. Comportamiento quiere decir que no se trata de la personalidad o el temperamento, ni de conocimientos, se trata de la acción. Observable, significa que se puede medir tanto en un momento dado, como su progreso y aprendizaje. Habitual, implica la adquisición de unos hábitos de comportamiento¹. Adquirir hábitos resulta frecuentemente algo extraño y desconocido, poco entendido. Es sin duda, un reto que requiere dedicación, esfuerzo, y orientación.

Katzenbach y Smith, expertos investigadores en desempeño de equipos sustentan que los equipos unidos ponen de manifiesto su compromiso de comportamiento, así como habilidades y apoyo mutuo para conseguir un determinado desempeño y unas metas². Así, el trabajo en equipo exige, la cooperación y ayuda mutua de sus integrantes, es decir, lo contrario al egoísmo e individualismo, principal barrera para un efectivo funcionamiento de los equipos de trabajo³. Asimismo, Llano argumenta que, el trabajo en equipo no es tan necesario para alcanzar metas valiosas, sino para lograr la más valiosa de todas: “que las personas den de sí lo más que puedan”. Y agrega que, ello no solo es válido para el que dirige el equipo, quien evidentemente debe darse a los demás, sino para el equipo mismo: “lograr que los demás se den entre sí”⁴. La cooperación, apoyo mutuo, así como propiciar que cada quien dé lo mejor de sí, está directamente relacionado con los modos de ser de las personas, y en concreto con los hábitos que haya desarrollado. Por ello, no bastan las habilidades para trabajar en equipo, ni para negociar, o liderar. Dicho de otro modo, los hábitos son los pilares de las habilidades, su sustento para que se realicen bien. Las habilidades se fortalecen con los hábitos. Las habilidades no son independientes, ni pueden actuar de modo aislado, sino que se apoyan en los hábitos positivos o virtudes. El egoísmo o la impaciencia no se resuelven con una habilidad, como tampoco la falta de colaboración y solidaridad con los demás. La empatía, por ejemplo, tiene su raíz en la comprensión del otro, lo cual, si bien requiere de la habilidad de escuchar, es también necesaria la sinceridad para con el otro y el sentido de justicia.

Las técnicas de escucha aprendidas y aplicadas son útiles, pero no bastan. Se podría decir que es más fácil adquirir la técnica y habilidad antes que desarrollar el hábito, pero ello

¹ Cardona, P., García-Lombardía, P. (2005)

² Katzenbach, J., Smith, D. (2006)

³ Lescano Duncan, L. (2012)

⁴ Llano, C. (2004)

dependerá de cada persona y de los medios y ayudas con que cuente. Lo que debemos resaltar es que la mayoría se preocupa muy poco por el desarrollo de hábitos positivos. Algunos piensan que, son asuntos de orden estrictamente personal, o que son procesos complicados. Lo cierto es que, contar con personas con hábitos negativos, como el egoísmo, o el escaso sentido de justicia, o la falta de prudencia y sobriedad en quienes dirigen, afecta directamente al desenvolvimiento de los equipos de trabajo y a la organización en su conjunto. Por tanto, no dar importancia a los hábitos o virtudes en la realidad humana de la empresa no contribuye a la sostenibilidad del ambiente que se desea generar. Y el tratar de resolver el egoísmo o la poca colaboración con motivaciones de orden extrínseco o intrínseco, no son estrictamente la mejor vía. Hará falta una ayuda que les facilite ser mejores personas, no solo mejores profesionales y ejecutivos. Se trata de una visión trascendente que contribuya a un cambio real de comportamiento. Ello, exige el desarrollo de unos hábitos positivos/virtudes que mejoren realmente los modos de ser, y no nos quedemos solo en los modos de hacer.

La influencia de cada jefe en cada nivel y el ambiente que este fomenta será siempre una vía clave tanto para orientar ciertos hábitos en los demás como a sostenerlos con su ejemplo y dedicación. Para ello, los mandos intermedios se convierten en ese factor clave, pues con su posición de mando sobre personas, están llamados a crear ambientes propicios para cultivar hábitos positivos. Y estos, han de favorecer el trabajo eficaz y eficiente, y también orientar las tareas según el estilo propio de la organización y su cultura. Para ello, estos mandos requieren desarrollar su capacidad de liderazgo, que empieza por descubrirse a sí mismo-autoconocimiento, para luego emprender el camino de su crecimiento personal. Un liderazgo que no solo busca crear valor económico y social, sino también valor ético en el funcionamiento organizacional. Es el liderazgo que forja la unidad en su equipo de trabajo, es decir, el compromiso de sus integrantes para dar lo mejor de sí y apoyarse mutuamente en el cumplimiento de una misión. Un jefe solo con la habilidad no lo logrará, pues precisa de la humildad, constancia, lealtad, generosidad, que practicados de manera auténtica se convierten en hábitos positivos que siembran la confianza y sostienen su liderazgo. Si el líder solo cuenta con habilidades estará limitado para conseguir la entrega de sus colaboradores, especialmente en situaciones difíciles o críticas. Por ello, ha de tener claro que sus habilidades blandas no son suficientes, y se pueden convertir en blandas habilidades, al no ser tan útiles para lograr lo mejor de cada uno de sus dirigidos y de todos en conjunto. Las habilidades blandas se convierten en débiles habilidades cuando no cuentan con el sustento de los hábitos positivos. De poco sirve un conocimiento que no cuenta con la capacidad de aplicarlo aquí y ahora, e igualmente de poco sirve la habilidad para una acción sino se sustenta en un carácter templado por unos hábitos sólidos que le den credibilidad y sostenibilidad. No solo no basta, sino que puede producir inconsistencias de comportamiento que generen referencias contradictorias para los colaboradores.

El trato humano y la relación con las personas implica más que conocimientos, técnicas, y habilidades. Se puede optimizar el desempeño, propiciar un clima profesional atractivo, con el ejercicio de ciertas habilidades blandas y con una motivación intrínseca. Pero, para forjar compromisos sólidos y afrontar situaciones exigentes y difíciles, que impliquen sacrificio y esfuerzo, las habilidades blandas no bastan. Las habilidades sin los hábitos que las apoyen no logran realmente su cometido. El proceso de crecimiento de la persona implica el desarrollo de unos hábitos que la ayuden a utilizar correctamente sus capacidades superiores: inteligencia y voluntad, para poder ejercer su libertad de manera más plena. Por ello, en CAME llamamos Meta-competencias a esos hábitos o virtudes humanas que son el cimiento para el buen uso y donación de las capacidades y recursos de todo líder.

El ejemplo de los líderes en todos los niveles ha de ser crucial, empezando por la alta dirección y siguiendo por el nivel intermedio. Por tanto, es imperativo saber prepararlos. La orientación del funcionamiento organizacional tendría un mejor sustento si se ayuda, a quienes dirigen, a desarrollar determinados hábitos positivos en la aplicación tanto de las habilidades blandas como duras. Estos hábitos o virtudes contribuyen a que las personas quieran realmente hacer bien lo que corresponde hacer, y no lo hagan aisladamente, pues una golondrina no hace verano. Además, al ejercer las virtudes libremente la persona puede alcanzar una armonía interior lo que hará que se sientan más contenta y feliz. Las virtudes se articulan entre sí, no tienen exceso ni defecto, haciendo al hombre entero, coherente, consistente. Un líder no se oculta en teorías o modelos y técnicas o herramientas, sino que busca constantemente su crecimiento integral, aquél que realmente vale la pena.

Revisado: Abril, 2023

llescano@came.edu.pe