



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES PERSONALES BLANDAS (*SOFT SKILLS*) EN EL ÁMBITO DE LAS ORGANIZACIONES

Autor: María Inés de la Riva Araluce

Director: Sandra Cuadrado Nícoli

RESUMEN:

El presente trabajo de fin de grado pretende analizar la relevancia que tienen las habilidades personales blandas en el ámbito laboral. Se ha realizado una amplia revisión de literatura y una entrevista en profundidad con el objetivo de identificar las habilidades personales blandas más valoradas en el ámbito laboral, entre las cuales destacan: comunicación, trabajo en equipo y responsabilidad. De esta manera, se ha realizado un estudio pormenorizado sobre el impacto positivo que estas habilidades personales blandas producen en la productividad de la empresa.

Palabras Clave:

Habilidades personales, productividad, trabajo en equipo, creatividad e impacto empresarial.

ABSTRACT:

The present end-of-degree project aims to analyse the relevance of soft skills in the workplace. An extensive literature review and an in-depth interview have been carried out with the aim of identifying the soft personal skills most valued in the workplace, among which the following stand out: communication, teamwork and responsibility. In this way, a deep study has been made on the positive impact that these soft personal skills have on the productivity of the company.

Keywords:

Soft skills, productivity, teamwork, creativity and business impact.

ÍNDICE

I.	Introducción	5
	a) Propósito de la investigación	
	b) Justificación	
	c) Objetivos	
	d) Metodología	
	e) Estado de la Cuestión	
	f) Estructura del trabajo	
II.	Marco teórico	11
	a) Desempleo en España	
	b) Causas del desempleo	
III.	Marco empírico	22
	a) Definición de <i>soft skills</i>.	
	b) Top 10 <i>soft skills</i> y valor que aportan a la compañía	
	c) Estudio de campo	
IV.	Conclusiones	44
V.	Bibliografía.....	47
VI.	Anexos	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

I.	Ilustración 1: Tasa de paro en España en Enero de 2019.....	12
II.	Ilustración 2: Brecha de capacidades (nivel de educación superior)	19
III.	Ilustración 3: Brecha de actitudes (nivel de educación superior)	20

I. INTRODUCCIÓN

a) PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo tiene como propósito explicar la relevancia que tienen las habilidades personales blandas (*soft skills*) en las organizaciones. Se pretende estudiar la influencia que algunas de estas *soft skills* ejercen sobre la decisión del personal de recursos humanos a la hora de contratar personal para la empresa.

Para contextualizar el trabajo se debe saber que las *soft skills* o habilidades personales blandas son las cualidades interpersonales que uno posee (M. Robles, 2012). Son “competencias sociales” que facilitan a las personas la exitosa integración en un ambiente laboral (BBVA, 2018). Algunas de las *soft skills* más importantes para los ejecutivos son: comunicación, responsabilidad, actitud positiva y capacidad de trabajo en equipo, entre otras (M. Robles, 2012).

Hoy en día muchas empresas dan más importancia, en sus procesos de selección, a la habilidad que tiene el trabajador para comportarse en su grupo de trabajo y satisfacer las necesidades de la empresa, más que a la experiencia laboral previa (Comercial & Casas, 2018). Este cambio de actitud que van adquiriendo los equipos de recursos humanos de diversas empresas, se da, debido a que es habitual que una persona con habilidades personales blandas experimente una mayor facilidad para adaptarse a los cambios, así como para afrontar nuevos desafíos empresariales, que otra persona que carezca de estas habilidades (Comercial & Casas, 2018).

Sin embargo esto no siempre ha sido así, hasta 1990 aproximadamente, la creencia predominante era que las habilidades cognitivas o *hard skills* eran más importantes que las habilidades personales blandas (Kyllonen, 2013). Este hecho queda demostrado por las numerosas evaluaciones que se han estado realizando durante varios años en las escuelas y centros universitarios como la National Assessment of Educational Progress (NAEP), una evaluación que se hacía todos los años en los 50 estados de Estados Unidos y el informe PISA (Programme for International Student Assessment), un estudio llevado a cabo por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) que pretende medir el rendimiento académico de los alumnos en asignaturas como matemáticas, comprensión lectora y ciencias, todas ellas habilidades cognitivas.

Lo que se pretende con este trabajo es explicar al lector la relevancia que tienen las *soft skills* en el ambiente laboral, ya que no solo ayudan a la mejor integración de las personas, sino que dan un impulso a la productividad de la compañía (Acosta, 2014).

b) JUSTIFICACIÓN

La tecnología, la sociedad de la información y la globalización han posibilitado una nueva configuración de los empleos. Los conocimientos teóricos o destrezas técnicas ya no son suficientes para garantizar el éxito en el ambiente de trabajo (Gumucio, J.R.L, 2010). Los contratadores dan por sentado que se poseen estas habilidades técnicas o intelectuales, es por esto que, lo que ahora se busca a la hora de contratar un nuevo empleado son sus habilidades personales blandas (Maya, 2017).

Como se ha mencionado anteriormente, años atrás, las competencias que se examinaban y se tenían en cuenta a la hora de determinar la valía de un individuo, eran las habilidades técnicas y teóricas, dejándose de lado las *soft skills*, como se puede comprobar con el informe PISA o la evaluación NAEP.

Sin embargo, poco a poco fue brotando la importancia de las habilidades personales blandas en la educación y en los centros de trabajo (Willingham, 1982). El gran precursor del cambio fue Goldberg (1990) con el Modelo de los Cinco Grandes (Big Five), cuyo objetivo es examinar las cinco dimensiones de la personalidad de un individuo (extraversión, apertura al cambio, responsabilidad, amabilidad y neuroticismo). Esto hizo que la noción de la personalidad empezase a cobrar importancia. Tanto es así que, comenzaron a hacerse varios estudios sobre la personalidad de los individuos, y la estrecha relación que algunos aspectos de la personalidad tenían con hechos como el logro laboral, el desempeño del equipo y satisfacción en el trabajo entre otros (Roberts, 2007).

De la literatura encontrada sobre los artículos que pretenden demostrar la importancia de las *soft skills* en el desempeño laboral, es muy destacable el estudio que Heckman y Rubinstein llevaron a cabo en 2001. Este estudio demostró que aquellos estudiantes que, en su etapa escolar habían tenido un mayor absentismo o una menor implicación en la escuela pero que obtenían el test General Education Development (GED), después obtenían unos salarios más bajos que el resto de sus compañeros. Los investigadores

achacaron su relativa falta de éxito a sus deficientes habilidades personales blandas (Heckman & Rubinstein, 2001).

También se estudiará a fondo el informe llevado a cabo por el IESE Business School, 2019, titulado “*El futuro del empleo y las competencias profesionales del futuro: la perspectiva de las empresas*” en el que se analiza la brecha existente entre las competencias, capacidades y actitudes buscadas por las empresas, y las ofrecidas por el mercado. Las empresas buscan las *Soft Skills* y no las encuentran en el mercado laboral.

De la revisión de literatura realizada, se desprende que hay numerosos artículos científicos que versan sobre las *soft skills* más valoradas por los empresarios (M. Robles, 2012), sin embargo, no se trata de manera detallada el impacto que éstas tienen en la productividad de una organización.

El interés por el tema viene dado por la motivación personal de la autora y lo que observa en esta nueva etapa de búsqueda de empleo. Además es necesario entender por qué la sociedad apunta a esta nueva dirección de cultivar las *soft skills* y lo que estas pueden aportar a la productividad de la empresa.

c) OBJETIVOS

El objetivo general de este trabajo es el de explicar el incesante incremento de la demanda de las habilidades personales blandas (*soft skills*) por parte de las organizaciones en la actualidad. Este objetivo general se concreta en 3 objetivos específicos:

1. Identificar cuáles son las *soft skills* más valoradas por diversos equipos de recursos humanos de distintas empresas.
2. Descubrir qué valor aportan a la empresa cada una de estas *soft skills*.
3. Y estimar si las *soft skills* tienen un impacto en la productividad de la empresa.

Lo que se pretende con el primer objetivo es obtener cuáles son las *soft skills* más valoradas por aquellos que organizan el recurso más importante de la empresa como es el personal. También será interesante conocer porqué son elegidas estas *soft skills* y no otras. Lo cual nos lleva al segundo objetivo.

Con el segundo objetivo se busca ver cuál es la ventaja diferencial que dan las *soft skills* de los trabajadores a la empresa. Se pretende descubrir el impacto concreto que las *soft skills* tienen en los distintos departamentos de una organización.

Con el tercer objetivo se quiere comprobar si estas habilidades personales blandas realmente tienen un impacto tangible en términos económicos, es decir, si efectivamente la productividad incrementa si el personal posee estas habilidades o si, por el contrario, la productividad puede verse afectada cuando los empleados carecen de estas habilidades.

Es necesario precisar que este trabajo pretende tener un enfoque empresarial, por lo que los objetivos que aquí se detallan no buscan explicar la relevancia que estas habilidades puedan tener en el ámbito de la vida privada del individuo.

d) METODOLOGÍA

Con el fin de conseguir dar respuesta a los objetivos propuestos en la sección anterior se llevará a cabo una investigación exploratoria que explique la relevancia que tienen las habilidades personales blandas (*soft skills*) en las organizaciones. Para ello se hará uso tanto de técnicas cualitativas como cuantitativas.

Las palabras clave utilizadas para este proyecto son “*Soft skills*”, “*Interpersonal Skills*”, “*Impact*”, “*Workplace/Organizations/Business*”, “*Productivity*”. Los booleanos empleados para la revisión de literatura han sido los siguientes: “Soft skills” AND (workplace OR organizations OR business). Se ha acudido a las bases de datos de Psychology and Behavioral Sciences Collection, Business Source Complete, Academic Search Complete y Annual Reviews.

La investigación exploratoria de este proyecto constará de dos fases: revisión de literatura y entrevista en profundidad.

Con la revisión de literatura se ha pretendido plasmar de manera resumida todo lo que se ha escrito y estudiado sobre las *soft skills*, es una fase muy importante para conocer de dónde partimos y a dónde vamos. Se considera que esta revisión es completa dado que se han examinado distintas bases de datos, tanto de ámbito estratégico, de gestión empresarial, de gestión de personas y de psicología. Es cierto que no puede hacerse una revisión exhaustiva

de todo lo que se ha escrito, sin embargo, se considera que es lo suficientemente completa para el objetivo que se pretende en esta primera fase.

En la segunda fase de la investigación se hará una entrevista en profundidad a Pablo Gómez¹, director general de Control y Riesgos de Andbank. El objetivo es descubrir cuáles son las *soft skills* más importantes para él y cómo cree que estas repercuten en el día a día de la empresa, así como en la productividad de esta. Con la entrevista se pretende ahondar en las percepciones generales que los directores de recursos humanos tienen sobre las *soft skills* y ver si realmente estas marcan una diferencia en las empresas.

La entrevista en profundidad nos dará la información principal que busca este trabajo, que es: descubrir las percepciones que tienen los directivos sobre las *soft skills*, así como identificar cuáles de éstas son las más demandadas por las distintas organizaciones y el impacto de las habilidades personales blandas en la productividad de la empresa.

Para la entrevista, se acudirá al director general de Control y Riesgos de Andbank quien anteriormente fue CFO y estuvo a cargo del área de Recursos Humanos de otra entidad bancaria. Se ha elegido a este directivo puesto que su trayectoria laboral le ha hecho estar al mando de la búsqueda, selección y contrata de numerosos empleados. Él es quien, en el proceso de selección, se fija en las cualidades y aptitudes de los candidatos, y quien al fin y al cabo demanda las distintas *soft skills* para el negocio.

La entrevista tendrá una estructura tridimensional. De un lado se hará referencia al marco teórico del proyecto, así como a la importancia del tema en cuestión. Otra dimensión pretende averiguar el impacto que las *soft skills* tienen en la productividad de la empresa. La tercera dimensión irá destinada a descubrir cuáles son las *soft skills* más valoradas por él y porqué.

Se considera que la metodología empleada es idónea conforme a los objetivos que se pretenden conseguir. Se combinan técnicas cualitativas y cuantitativas con el afán de abarcar el objetivo del trabajo, de explicar el incesante incremento de la demanda de las habilidades personales blandas (*soft skills*) por parte de las organizaciones en la actualidad.

¹ Nombre falso asignado al entrevistado con el objetivo de preservar su intimidad y anonimato.

e) ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El trabajo de investigación se dividirá en 5 secciones:

El primer apartado se centra en una introducción en la que se expone el tema en sí. También hace una referencia al interés empresarial, académico y personal que suscitan las *soft skills*. Esta sección incluye también los objetivos y la pregunta de investigación que ha inspirado este trabajo.

El segundo apartado se centra en el marco teórico y estado de la cuestión. Busca dar una definición a grandes rasgos de qué se entiende por *soft skills*, así como ver la evolución que ha tenido este concepto en el tiempo. Asimismo, se expondrá brevemente la relación que existe entre la tasa de desempleo en la población activa joven y las *soft skills*.

El tercer apartado recoge el diseño de la investigación en cuestión. Este apartado se dedica en exclusividad a ver las *soft skills* en detalle, se ofrecerán distintas acepciones sobre este concepto y se analizarán una lista de las “top 10” *soft skills* con mayor impacto en el desempeño laboral dado que son las que mayor productividad aportan a la compañía.

El cuarto apartado pretende realizar un análisis de lo comentado durante la entrevista en profundidad.

El quinto apartado recogerá las conclusiones a las que se ha llegado y futuras posibles líneas de investigación que puedan surgir a partir de este trabajo.

Por último, se recoge la bibliografía utilizada para el estudio en orden alfabético, junto con los anexos.

II. MARCO TEÓRICO

Este apartado pretende ofrecer al lector una visión global de lo que se ha escrito hasta la fecha sobre las *soft skills*. Se busca hacer un recorrido sobre todas las ideas escritas sobre las habilidades personales blandas y el impacto de estas en el entorno empresarial.

A modo de resumen, esta sección se centrará en las cifras del desempleo en España y se darán, de manera breve, las causas de la elevada cifra de tasa de paro en nuestro país. Como se detallará, una de estas causas de desempleo, es que los perfiles buscados por las empresas no coinciden con los presentados por los candidatos (IESE, 02/2019).

Según el informe del IESE (del que se hablará en detalle más adelante), se pone de relieve que parte de la población joven está en paro por no cumplir con las competencias profesionales requeridas por las empresas.

En el informe, se indica que el sistema educativo no ha sido capaz de adaptarse a la demanda de *soft skills* por parte del mercado. Sigue poniéndose demasiado énfasis en las habilidades duras y no se entrena en las habilidades personales blandas. Esto hace que los candidatos no reúnan los requisitos que exigen las empresas y por tanto no sean contratados, de tal forma que la carencia de habilidades personales blandas ayude a elevar la tasa de desempleo en esta franja de edad.

Como se podrá comprobar, la educación de habilidades personales blandas es fundamental para crear empleo, en España cada vez es mayor la cualificación de habilidades técnicas y serán las habilidades personales blandas las que marquen la diferencia entre los candidatos.

Por último, se expondrán cuáles son estas habilidades que tanto buscan los reclutadores y no suelen encontrar con facilidad (Fernández, 2019).

Con esta sección lograremos llegar al punto de partida de nuestra investigación, pues, recapitulando, el objetivo de este trabajo es el de explicar de explicar el incesante incremento de la demanda de las habilidades personales blandas (*soft skills*) por parte de las organizaciones en la actualidad, concretado en descubrir qué valor aportan a la empresa cada una de estas *soft skills* y estimar si tienen un impacto en la productividad de la empresa.

Por esto mismo, la última parte de esta sección se enfocará exclusivamente en la explicación en detalle de las *soft skills*. Se definirán e identificarán cuáles son las más buscadas por las empresas y qué valor aportan a la compañía.

a) DESEMPLEO EN ESPAÑA

La tasa de paro siempre ha sido un tema candente en la sociedad. Aunque esta se ha visto enormemente reducida, las cifras son aún preocupantes. Según fuentes del Instituto Nacional de Estadística (INE), la tasa de paro en enero de 2013 era de un 26,94%, mientras que en diciembre de 2018 ha sido de 14,45%.

Si fijamos la atención en las cifras de la tasa de paro en menores de 25 años, la evolución ha pasado del 56,92% en enero de 2013 a 33,54% en diciembre de 2018². Como se puede observar, la tasa de paro está disminuyendo considerablemente, no obstante es todavía muy preocupante, dado que la media de desempleo en este segmento de la población dobla la tasa media de desempleo total.

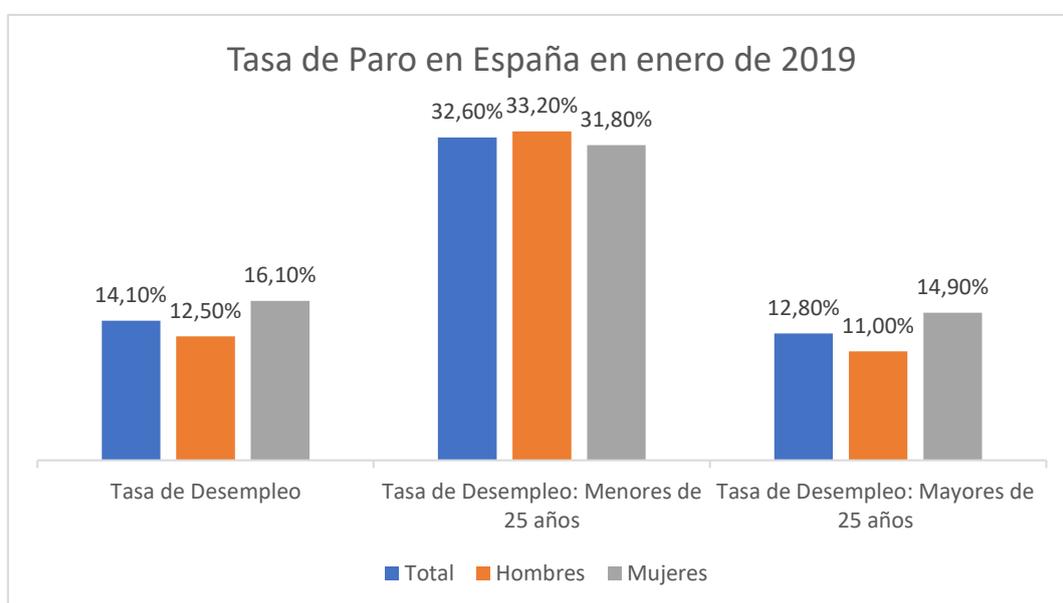


Ilustración 1: Fuente: elaboración propia a partir de datos de Expansión (Expansión, 2019).

Es importante recalcar estos datos, puesto que parecen no concordar (Villasante, 2018) con la siguiente afirmación hecha por Josep María Vilalta, secretario ejecutivo de la Asociación Catalana de Universidades Públicas (ACUP) y director de la Global University Network for Innovation (GUNI) en la que decía lo siguiente:

“Somos el país de la OCDE con más universitarios respecto a la generación de sus padres, un dato muy remarcable que se explica por nuestro histórico bajo nivel educativo, pero que evidencia que en pocos años se ha producido un salto muy significativo”

² Contrastar con Instituto Nacional de Estadística (INE).

España, durante los últimos años, ha sido el país de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) que más ha elevado su nivel de egresados a las universidades de una generación a otra (Villasante, 2018).

Cada vez son más las familias que deciden invertir mayores esfuerzos económicos en la educación de sus hijos y son muchos los jóvenes que están dispuestos a asumir el coste de oportunidad que supone estudiar en vez de empezar a trabajar. Un dato relevante es que tan sólo el 14.8% de los jóvenes carece del título de graduado en educación secundaria obligatoria (ESO) (Fundación BBVA. Lorenzo Serrano Martínez, Ángel Soler Guillén, 2015).

El nivel de la oferta educativa en España, también se ha visto notablemente aumentado en las últimas décadas. Este hecho lo podemos contrastar con las siguientes incorporaciones a la oferta educativa universitaria:

1. **Dobles grados:**

Ya son muchas las universidades que ofrecen a sus estudiantes la posibilidad de estudiar dos grados de forma simultánea. Anteriormente esta oferta pertenecía, casi en exclusividad, a las universidades privadas, no obstante, debido a la creciente demanda por parte de los estudiantes de este tipo de titulaciones, las universidades públicas también están incorporando los dobles grados en sus planes de estudio (Nombela, 2017).

Entre las principales motivaciones personales que llevan a los jóvenes a estudiar un doble grado se encuentran: el aumento de salidas laborales y la complementariedad de los grados (Ana Beriain, 2012).

La ventaja competitiva que ofrecen los dobles grados es formar perfiles más “proactivos y maduros” además, se ha de subrayar la gran rapidez de los estudiantes de una doble titulación a la hora de adaptarse a las necesidades del mercado y de las empresas (Sevillano, 2016).

También puede suponer una disminución de costes para la empresa, en el momento en que uno mismo empleado tenga la capacidad de cubrir las competencias exigidas para puestos de distintas áreas.

No obstante, cabe remarcar que, no todos los autores que expresan su opinión al respecto están de acuerdo con las ventajas que supone estudiar un doble grado. A

menudo se piensa que sería mejor centrarse en uno de los títulos con mayor profundidad y utilizar el máster como herramienta para la especialización en un futuro (Nombela, 2017).

2. Estudios en lengua inglesa:

Como es sabido por todos, el idioma de los negocios es el inglés. *“El uso de una lengua extranjera con énfasis en inglés ha pasado de ser un privilegio a ser una necesidad en los diferentes sectores productivos, debido al proceso de globalización, que ha tomado mayor fuerza actualmente”* (Zirene, 2012).

Es por esto, que ya son muchas universidades españolas que ofrecen la posibilidad a sus alumnos de estudiar en inglés.

Sin ir más lejos, en todos los grados de nuestra universidad, Universidad Pontificia Comillas (ICADE/ICAI), es obligatorio cursar asignaturas en inglés u otro tercer idioma (Universidad Pontificia Comillas, 2019).

Asimismo, las universidades públicas también ofertan la posibilidad de estudiar en inglés. Por poner algún ejemplo, más del 60% de las titulaciones la Universidad Carlos III de Madrid (UC3M) pueden estudiarse en inglés o, por lo menos, existe la posibilidad de realizarlas de forma bilingüe, alternando asignaturas en inglés y español. En opción de másteres, la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona (UPF) cuenta con 21 posgrados que pueden cursarse en lengua inglesa (Sánchez-Silva, 2017).

3. Programa Erasmus:

Erasmus (*European Region Action Scheme for the Mobility of University Students*) es un programa de la Unión Europea que promueve el intercambio de estudiantes entre las distintas universidades (Comisión Europea, 2014).

Un estudio llevado a cabo por la Comisión Europea en 2014, aseguró que la tasa de desempleo para aquellos estudiantes que habían vivido la experiencia Erasmus era un 23% menor que para aquellos que no la habían experimentado.

Otro de los beneficios que ofrece el Erasmus, y que el estudio llevado a cabo por la Comisión Europea constata, es la mejora de las capacidades transversales tan importantes para los empresarios. En dicho estudio se expone que aquellos que han incorporado esta experiencia en su *curriculum*, por su personalidad, tienen una mayor capacidad de inserción profesional y el 81% de estos estudiantes afirman notar una mejora de sus capacidades transversales a la vuelta del Erasmus.

Por último, dicho estudio de la Comisión Europea asegura que, por término medio, el 92% de los empresarios afirman buscar tales capacidades transversales, o *soft skills* tales como “*la apertura a nuevos retos, capacidad de resolver problemas y tomar decisiones, la confianza en uno mismo y la tolerancia hacia otros valores personales y hacia otras costumbres*” entre otras.

Por todo lo expuesto, se puede decir que el nivel de formación de los jóvenes estudiantes españoles es muy elevado en comparación con las generaciones pasadas. Conjuntamente, según datos de un estudio llevado a cabo por la OCDE “*el 41% de los jóvenes en España tienen estudios superiores, frente a un 43% de media en la OCDE o un 40% en la Unión Europea*”.

No obstante, el nivel de desempleo, es aún muy preocupante, recordando datos mencionados en párrafos anteriores, en diciembre de 2018 el 33,54% de la población menor de 25 años se encontraba en situación de desempleo.

La situación expuesta nos lleva a la siguiente sección, en la que se pretende conocer cuáles son las razones por las que, a pesar de contar con una generación tan formada según los estudios más recientes, las tasas de paro de esta franja de edad son tan elevadas (Sánchez, 2019). Como adelanto, se expondrá que una de las principales causas del desempleo es la carencia de habilidades personales blandas en los candidatos, estas habilidades son ahora más necesarias que nunca debido a la globalización y los procesos de automatización, entre otros.

b) CAUSAS DEL DESEMPLEO

Este epígrafe tratará de analizar las posibles causas que provocan la elevada tasa de paro que existe en la población de menores de 25 años en nuestro país. Para ello, se servirá en su mayoría, de un informe realizado en enero de 2019 por el IESE Business School titulado “*El futuro del empleo y las competencias profesionales del futuro: la perspectiva de las empresas*” realizado en el marco de su proyecto “*Education for Jobs*”.

Dicho informe, al analizar la opinión de 53 empresas, concluye, entre otras cosas, que existe una brecha entre las competencias, capacidades y actitudes buscadas por las empresas, y las ofrecidas por los perfiles profesionales del mercado. Las empresas no encuentran lo que buscan en el mercado laboral.

Cabe resaltar que este trabajo no pretende llevar a cabo un análisis exhaustivo de un tema tal como el desempleo, pero sí busca encontrar la manera de paliar este desempleo mediante el desarrollo de las *soft skills*, habilidades demandadas por las empresas y que no suelen encontrar habitualmente.

1. **Educación.**

Según numerosos estudios llevados a cabo por la OCDE, cuanto mayor sea la cualificación de los alumnos, mayores posibilidades tendrán estos de acceder a un empleo.

Por mencionar algunas cifras, en el informe realizado por el IESE (2019) se muestra que la tasa de paro en jóvenes que sólo cuentan con educación secundaria es del 28%, sin embargo, en aquellos jóvenes que han cursado estudios superiores, como son los estudios universitarios o la formación profesional, su tasa de paro se ve reducida a un 14%.

En línea con estos datos, cabe remarcar que tan sólo el 35% de la población española de entre 25 y 34 años cuenta con el título de Educación Secundaria Obligatoria (ESO).

Como se ha visto anteriormente, la educación en España apunta por ofrecer mayor calidad a sus estudiantes. Asimismo, cada vez son más, aunque todavía muy reducido, el número de jóvenes que optan por dedicar más años a estudiar en vez de trabajar una vez finalizada la educación obligatoria (Fundación BBVA. Lorenzo Serrano Martínez, Ángel Soler Guillén, 2015).

No obstante, se ha de tener en cuenta que la tasa de abandono escolar (referida a jóvenes entre 18 y 24 años) es aún de las más elevadas de Europa, el 18,3% de los jóvenes españoles comprendidos en esta franja de edad abandonan sus estudios. Pese a esta elevada cifra, se han destinado, de forma fructífera, muchos esfuerzos para la disminución de este porcentaje, pues desde 2008 la tasa de abandono escolar ha cambiado de un 37,7% en un principio al 18,3% de la actualidad (Eurostat, 2018).

2. Revolución tecnológica

La cuarta revolución industrial está cambiando el mundo en el que vivimos, pues no sólo repercute a factores socioeconómicos y demográficos, sino que también afecta a los modelos de negocios de, prácticamente, todos los sectores (World Economic Forum, 2018).

Los avances tecnológicos se han ido introduciendo de forma disruptiva en las empresas, lo que ha ayudado a que las operaciones sean más eficientes. Estos avances han contribuido a mejorar, no sólo la calidad de vida, sino también la sostenibilidad de las ciudades y otros aspectos como la comunicación e interconectividad (IESE, 02/2019).

En lo que se refiere al impacto en el área laboral de las empresas, la cuarta revolución industrial afecta en dos aspectos:

1. La automatización de procesos: las novedades introducidas por la tecnología hacen que, en cierta forma, la maquinaria “coma el terreno” de las personas en campos como la información y procesamiento de datos o la realización de actividades laborales físicas y manuales.

Esta sustitución de personas por máquinas suele llevarse a cabo por la mejora de la productividad y de eficiencia debido a la disminución en el número de errores (y que los errores que se cometan sean previsibles). Asimismo, supone un ahorro importante de costes para la empresa

2. Necesidad de desarrollar nuevas capacidades y conocimientos de los trabajadores para poder hacer uso de la tecnología e introducirla a su actividad, con el objetivo de obtener resultados más eficientes y mejorar así la productividad.

En resumen, la nueva era tecnológica no deja de ser un reto para el empleo en la actualidad. La maquinaria está reemplazando a muchos trabajadores de sus puestos de trabajo, según

datos de la OCDE se eleva hasta 50 el porcentaje de puestos de trabajo en riesgo de desaparición. Y los que no han sido reemplazados necesitan reinventarse para ser capaces de introducir la tecnología a su actividad diaria para que incremente su productividad.

El otro lado de la moneda de la era tecnológica es que, cada vez se necesita más personal capaz de cubrir aquellas áreas que no pueden ser desarrolladas por máquinas. Áreas en las que se requieran aptitudes como la habilidad comunicativa, la capacidad para razonar y tomar decisiones o la realización de actividades complejas, no podrán estar gobernadas por máquinas, lo que deja la puerta abierta a las empresas y trabajadores para que focalicen los esfuerzos en aportar valor añadido a sus productos, es decir, contribuir con aquello a lo que las máquinas no pueden llegar (IESE, 02/2019).

Esta última reflexión nos lleva a hablar de otra de las causas del desempleo y la que más interesa para el presente trabajo.

3. La brecha entre lo que buscan las empresas y lo que ofrecen los trabajadores. Una cuestión de conocimientos, capacidades y actitudes.

Desde hace ya algunos años las empresas están pasando por dificultades a la hora de cubrir sus puestos de trabajo vacantes. Una de las razones que explica este hecho es la falta de adecuación entre las capacidades que necesitan las empresas y las que poseen los distintos candidatos.

Esta es la causa de desempleo que más nos interesa para el objeto de estudio de este trabajo. Años atrás, las *soft skills* no eran un factor relevante a tener en cuenta a la hora de educar a la población, ni en el momento que se hacía necesario encontrar trabajo. Sin embargo, en la actualidad, la carencia de estas habilidades son una causa importante del desempleo.

La globalización, entre otros, es un factor que ha hecho que sea necesario que los trabajadores cultiven habilidades como la adaptabilidad al entorno, capacidad de comunicación, trabajo en equipo, iniciativa, etc. Como se mostrarán en las siguientes cifras, son muchas las empresas que demandan estas habilidades a sus candidatos y que, rara vez encuentran en los perfiles del mercado laboral.

El informe presentado por el IESE expone que el 72%, de las 53 empresas encuestadas, tiene graves dificultades para encontrar a los candidatos ideales para cubrir sus vacantes.

Siguiendo el informe mencionado, podemos agrupar las diferencias entre lo que se demanda y lo que se ofrece en tres diferentes categorías: diferencias en conocimientos, capacidades y actitudes³.

En lo que se refiere a los conocimientos, más del 90% de las empresas consideran importante el conocimiento de nuevas tecnologías y de idiomas. El 50% de estas empresas no encuentra dificultad a la hora de contratar candidatos con idiomas, sin embargo, es mucho más difícil que los candidatos tengan nociones acerca de las nuevas tecnologías.

No obstante, la categoría del conocimiento no compete al estudio de nuestro trabajo, ya que el conocimiento es considerado *hard skill* en vez de *soft skill*.

En cuanto a las capacidades de: comunicación, trabajo en equipo y ejecución. Cabe destacar que el 100% de las empresas encuestadas consideran importante la capacidad de trabajar en equipo y más del 50% de las empresas no encuentran en sus candidatos esta capacidad.

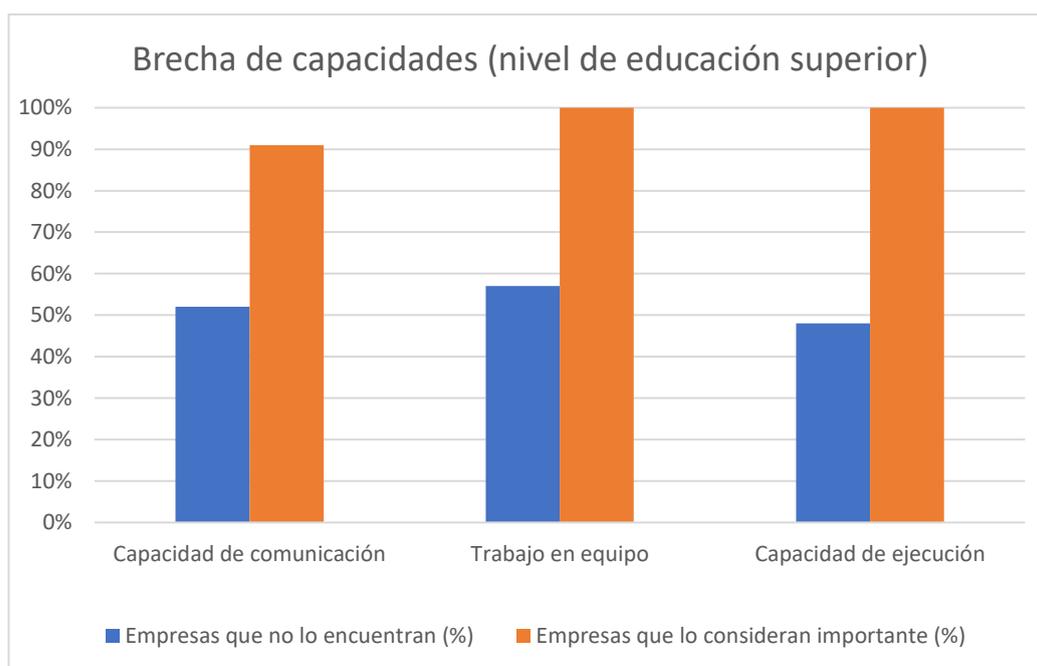


Ilustración 2: Fuente: IESE: “El futuro del empleo y de las competencias profesionales del futuro” (IESE, 2019).

³ En el estudio realizado por el IESE, se estudia esta brecha en candidatos de educación superior, de formación profesional y de educación secundaria. En el trabajo, por razones de espacio y por el interés personal de la autora, los datos ofrecidos se centrarán exclusivamente en los candidatos con un nivel de educación superior.

En lo que respecta a las actitudes, la principal brecha se encuentra en la adaptabilidad o resiliencia. El 95% (aproximadamente) de las empresas encuestadas estiman importante que los trabajadores tengan ese equilibrio emocional que les permita trabajar bajo presión o en condiciones adversas, que sean personas que no pierdan el control y puedan integrarse en equipos y situaciones difíciles. Sin embargo, algo más del 70% de las empresas no encuentran candidatos resilientes.

Otro dato destacable acerca de la brecha de actitudes, es la falta de iniciativa en el mercado. Más del 30% de las empresas encuestadas asegura no encontrar gente proactiva, los candidatos no muestran la capacidad de dar posibles respuestas a los problemas, de erigirse como voluntarios a la hora de realizar las tareas o de tomar el control en determinadas situaciones.

Por último, también llama la atención, en un sentido positivo, que la totalidad de las empresas encuestadas consideran importante el respeto a la hora de trabajar y tan sólo menos del 5% no lo encuentra en las candidaturas entrevistadas. El respeto es esencial para que los equipos convivan, se involucren y colaboren. Si no existe este respeto entre los miembros del grupo, el miedo y la desconfianza se apoderarán de la situación y no se trabajará de manera eficiente, además de los daños que esto puede provocar a nivel personal.

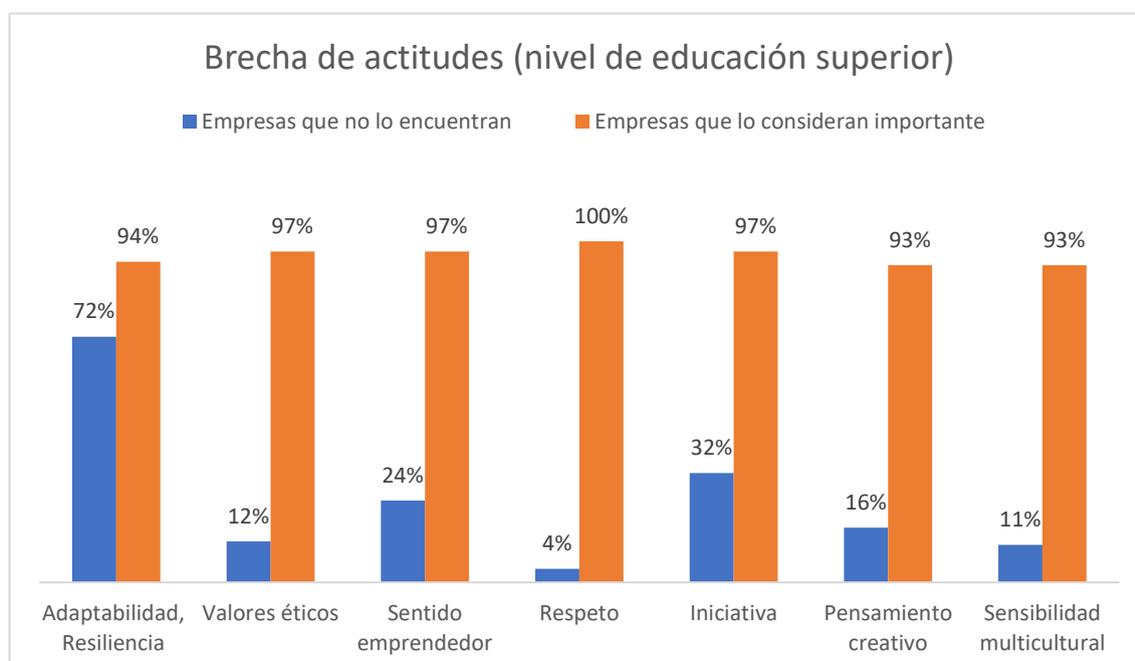


Ilustración 3: Fuente: IESE: “El futuro del empleo y de las competencias profesionales del futuro” (IESE, 2019)

Tras analizar los datos expuestos, se puede comprobar que realmente existe una gran diferencia entre las habilidades requeridas por los negocios de nuestro tiempo, y los efectivamente ofrecidos por los candidatos.

Asimismo, esta carencia de habilidades personales blandas, repercute de forma negativa, en la tasa de paro. Como se ha visto, son muchas las empresas que no encuentran en el mercado los perfiles que necesitan.

De otro lado, esta brecha hace que muchos candidatos con perfiles cualificados no tengan acceso a un puesto de trabajo por presentar carencias respecto a estas habilidades personales blandas o *soft skills*.

Por tanto, podemos decir que, la discordancia existente entre el perfil demandado y el ofrecido, hace que muchos puestos se queden sin cubrir y, a su vez, que muchos candidatos que cuentan con las capacidades técnicas necesarias, no puedan acceder a estos puestos de trabajo por no dominar las habilidades personales blandas. Existe por tanto, una relación inversa entre el desempleo y la tenencia de *soft skills* pues, a menores habilidades personales blandas, mayor será la tasa de desempleo.

La siguiente sección estará dedicada al estudio de estas habilidades cuyo objetivo será el de descubrir qué son, y cuáles son las más valoradas por las empresas, con la finalidad de reducir esta brecha del mercado laboral.

III. MARCO EMPÍRICO:

Como se ha podido comprobar en el apartado anterior, cada vez es más necesario que los planes educativos incorporen en sus planes de estudio el cultivo de las habilidades personales blandas con el objetivo de paliar las cifras de desempleo causadas por la discordancia entre lo que buscan las empresas y lo que ofrece el mercado en referencia a las habilidades personales blandas. De la misma forma, los candidatos que ya optan a un puesto de trabajo, deben saber que les serán exigidas esta clase de habilidades (IESE, 2019).

Se ha llegado a una situación en la que se presupone que los candidatos poseen las habilidades técnicas necesarias para el puesto de trabajo, siendo pues, las habilidades personales blandas (*soft skills*), las que marcan la diferencia entre candidatos (M. Robles, 2012).

El decano del Instituto de Empresa, Martín Bohem, en una entrevista concedida al diario Expansión, se aventuraba a alegar que, basado en cifras expuestas estudios anteriores, que: *“El 85% del éxito de una persona depende de nuevas habilidades y capacidades como la comunicación, el trabajo en equipo, el pensamiento crítico o analítico... y que tan sólo el 15% de este éxito se debe al conocimiento y a la experiencia (...) forma parte del negocio el adaptarse a las necesidades del mercado”*.

Además, estas habilidades se hacen necesarias en la era de la tecnología en la que nos encontramos. Como se ha indicado en secciones anteriores, ya son muchas las máquinas que están cubriendo puestos de trabajos que antes realizaban los hombres, por lo que la sociedad busca el valor añadido a los productos, busca cubrir aquello a lo que las máquinas no pueden llegar, en definitiva, buscan las habilidades personales blandas (IESE, 2019).

El siguiente apartado pretende ofrecer una definición de lo que son las *soft skills* basada en una revisión de literatura previa. También se detallarán las 10 habilidades personales que los investigadores del tema han identificado como las más importantes. Para que sea más fácil la explicación, se agruparán en:

- Habilidades interpersonales (colectivas, del individuo con la sociedad), en la que serán objeto de estudio las siguientes: comunicación, respeto, resiliencia, trabajo en equipo y negociación.
- Habilidades personales (individuales), centradas en: integridad y valores éticos, responsabilidad, creatividad, iniciativa y, por último, empatía y actitud positiva.

a) DEFINICIÓN DE *SOFT SKILLS*.

El término de *soft skills*, a pesar de ser algo novedoso en el tiempo, ha sido objeto de numerosos *papers* e informes que han tratado de definirlo. A continuación, se ofrecerán algunas de las definiciones más interesantes y que pueden ayudar al lector a contextualizar las *soft skills* en el ámbito laboral.

Las *soft skills* se pueden definir como “*aquellas cualidades que no dependen del conocimiento técnico e incluyen el sentido común, la capacidad para sociabilizar y tener una actitud positiva y flexible*” (Dictionary, 2019).

Soft skills se trata de un término sociológico que está intrínsecamente unido a la inteligencia emocional del individuo. También se asocia a la forma en la que una persona es en lo que respecta sus relaciones sociales, sus habilidades comunicativas, amabilidad y lenguaje para con el resto, entre otras (Marcial, 2012; Career Opportunities News, 2002).

Según M. Robles (2012) las *soft skills* son aquellas habilidades referidas a los rasgos del carácter de una persona, así como a su comportamiento y su actitud. Son habilidades intangibles, difíciles de medir y específicas de la personalidad del individuo. Así mismo, como asegura M. Robles, estas habilidades determinan las fortalezas de cada persona para ser un buen líder, mediador y negociador.

Por último, M. Robles añade que las *soft skills*, están en continuo desarrollo, pues al ser competencias transversales no sólo afectan a la vida laboral de la persona, sino que también se desarrollan en el ámbito de la vida cotidiana.

En resumen, de todas las definiciones expuestas se puede sacar la conclusión de que las *soft skills* son habilidades:

- Abstractas; no se pueden medir fácilmente y dependen del contexto en que se desarrollen.
- Transversales; afectan a las relaciones personales y laborales, por lo que se pueden cultivar y practicar en todo tipo de ámbitos.
- Marcan diferencia y aportan valor.

b) TOP 10 SOFT SKILLS Y VALOR QUE APORTAN A LA COMPAÑÍA.

Este apartado identifica las distintas *soft skills* que, después de haber realizado una extensa revisión de literatura y obtenido opiniones fruto de muchas conversaciones, han sido percibidas como las más importantes por parte de directores de distintos negocios y las que han de cultivar los trabajadores para que puedan aportar valor añadido en sus empresas.

La elección de estas “top ten” *soft skills* se ha realizado a partir de los estudios llevados a cabo por el IESE Business School, 2019, titulado “*El futuro del empleo y las competencias profesionales del futuro: la perspectiva de las empresas*” en el que, como se ha mencionado anteriormente, se analiza la brecha existente entre las competencias, capacidades y actitudes buscadas por las empresas, y las ofrecidas por el mercado.

Además, también ha servido de inspiración para la elección del decálogo de las 10 *soft skills* más valoradas, el artículo de Marcel M. Robles (2012) titulado “*Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today’s Workplace*” en el que se analizan desde el punto de vista ejecutivo las 10 *soft skills* que se han de poseer en el trabajo.

Una vez analizados ambos trabajos y habiendo hecho la entrevista en profundidad, he podido observar que estas son las 10 *soft skills* más buscadas y con mayor efecto positivo en términos de productividad.

Las *soft skills* que se van a detallar a continuación, se pueden clasificar en dos grandes grupos: habilidades interpersonales y cualidades personales.

En lo que se refiere a las habilidades interpersonales (colectivas) vamos a centrarnos en las siguientes:

- Comunicación
- Respeto
- Resiliencia
- Trabajo en equipo
- Negociación

En cuanto a las *soft skills* que se refieren a las habilidades personales (individuales), se estudiarán las siguientes:

- Integridad y valores éticos

- Responsabilidad
- Creatividad
- Iniciativa
- Empatía y actitud positiva

b.i. Habilidades interpersonales:

En primer lugar se detallarán las habilidades interpersonales, es decir aquellas habilidades que se desarrollan de cara al resto de los compañeros de trabajo. Estas se hacen completamente necesarias en los trabajos en equipo, pues es necesario que la comunicación con los miembros del equipo se desarrolle en un buen y respetuoso ambiente de trabajo con el objetivo de que la comunicación fluya con mayor facilidad.

1. Comunicación:

Las habilidades comunicativas se refieren a la capacidad que tiene un individuo para enviar y recibir ideas, opiniones o incluso estados de ánimo.

No sólo es importante en el trabajo prestar atención a la comunicación oral, cuidar el tono de voz, las expresiones utilizadas, los gestos que acompañan el mensaje, la actitud con la que escuchamos al otro; sino que también se ha de cuidar la comunicación escrita, la manera que tenemos de escribir dependiendo de a quién se dirija el mensaje, expresar cordialidad, cuidar nuestra imagen al hacer uso de distintas expresiones o no cometer errores ortográficos.

La falta de comunicación en el trabajo puede llevar a conflictos interpersonales, o a una disminución de la productividad, entre otros. Es frecuente que, si no hemos entendido a la otra persona, hagamos un trabajo en el que no seamos capaces de cubrir los objetivos propuestos porque, ni si quiera sepamos cuáles eran. Esto hace que recursos, como el tiempo y el dinero, se pierdan rápidamente.

Comunicar de forma eficaz no siempre es tarea fácil, pues intervienen factores como el entorno, la actitud del receptor y, en resumen, barreras físicas, psicológicas y culturales (Señarís, 2016).

No obstante, una buena comunicación mejora los procesos, evita que se pierdan el tiempo y los recursos. La mejora de procesos impactará en un aumento de rentabilidad, pues al mejorar los métodos de colaboración entre empleados en el que la comunicación sea más fluida, se reducirán costes derivados de malentendidos. Además, el equipo se sentirá más motivado y escuchado, lo que propiciará un ambiente más receptivo y abierto a la innovación (Señarís, 2016).

Además de la comunicación con los compañeros de trabajo, será también imprescindible cuidar la comunicación con el cliente. Una buena comunicación con el cliente puede resultar en importantes beneficios para la empresa.

La teoría del *Customer Relationship Management* (CRM), nos permite fidelizar al cliente y ofrecerle un servicio más completo y adaptado a sus necesidades, así como conocer posibles ineficiencias que pueden darse en la organización y que no conocemos. Si el cliente se siente escuchado, la experiencia será más completa, personalizada y satisfactoria (González, 2006).

Esto no sólo hará que se fidelice al actual cliente, sino que atraerá a nuevos clientes al mejorar la imagen de la compañía, pues esta pasará a percibirse como una empresa que atiende y escucha las necesidades reales de sus clientes.

2. Respeto:

El respeto en el ambiente laboral se relaciona con los tres aspectos siguientes: diversidad, ambiente de trabajo y barreras jerárquicas.

En lo que se refiere a la diversidad, podemos decir que el respeto juega un importante papel. Como es sabido, la globalización es un hecho en las empresas, los grupos de trabajo son cada vez más diversos y cuentan con personas de distintos países, culturas y, por supuesto, distintas maneras de pensar y de resolver problemas.

Es, por tanto, muy común que entre los miembros de un equipo se produzcan discrepancias debido a las diferencias culturales. Es aquí donde se hace latente la necesidad de contar con personal que posea esta habilidad de respeto, de forma que cada uno pueda expresar sus opiniones sin ser atacado por el resto.

Los equipos con diversidad serán más ricos, creativos y capaces de aportar soluciones y formas de hacer más innovadoras. Para que esta diversidad sea real, el respeto se conforma

como un factor elemental. Esto favorecerá la diversidad, y como enuncia el dicho: “*en la diversidad está la riqueza*”.

Por tanto, se puede afirmar que el respeto en el ambiente laboral se relaciona con la habilidad de las personas de crear una atmosfera en la que quepan todas las opiniones.

Otro elemento del aspecto profesional que se relaciona con el respeto, es el ambiente de trabajo. En la actualidad, los negocios están enfocados a trabajar con un equipo, esto hace que se acentúe la necesidad de cuidar aspectos como la puntualidad, el orden, el respeto del turno de palabra, respetar las horas de desconexión del personal, o incluso, la vestimenta. Si los integrantes del equipo tienen respeto por el resto, aunque sea en estos pequeños aspectos, la convivencia será más fácil y se cultivará un buen ambiente de trabajo donde se será más productivo y eficiente.

Por último, resulta necesario hablar del respeto en relación con la ruptura de las barreras jerárquicas. Cada vez estamos más acostumbrados a ver oficinas en las que reina el concepto de “*open space*”.

Se trata de un espacio abierto en todos los sentidos. Físicamente, quedan atrás aquellas oficinas llenas de despachos separados en los que el poder en la organización de una persona, se medía por la cantidad de metros cuadrados de su despacho. En este concepto queda un espacio donde el jefe está más accesible, se sienta con sus compañeros de trabajo y hace más fácil la relación del jefe con sus subordinados.

El que existan menos barreras entre el jefe y el resto del equipo hace que haya menos problemas de comunicación y, que al estar el jefe presente en el día a día de los proyectos, pueda liderar el equipo en vez de mandar que se ejecuten las tareas sin conocer las dificultades que su mandato puede suponer.

En resumen, el concepto “*open space*” ha logrado romper absurdas jerarquías que ocasionan ineficiencias, falta de comunicación y dificultad en el “*team building*”. Esto proporciona grandes logros en las organizaciones, pero a su vez, la cercanía entre los distintos estamentos de una organización, hace que a veces no sea fácil implementar las labores de un mando, muy especialmente cuando se trata de mandos intermedios.

Esta disminución de barreras jerárquicas puede suponer un completo desastre si no existe respeto. La pérdida de respeto a los superiores jerárquicos hará que los subordinados se sientan más cómodos para escabullirse de sus responsabilidades y al final resulte en

ineficiencias para la empresa, por esto es importante que con el nacimiento del “*open space*” no se pierda la *soft skill* del respeto.

3. Resiliencia:

Según la RAE, la resiliencia se define como la “*capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos.*”

A día de hoy, las empresas atraviesan grandes altibajos. No es tan habitual encontrar compañías estables, con una trayectoria constante donde apenas ocurre nada. Las empresas en la actualidad, tienen gran inestabilidad bursátil, atraviesan fusiones y adquisiciones que cambian de un día para otro la faz de la compañía, o incluso los cambios en el Consejo puede hacer que cambien hasta los valores de la empresa.

La gran mayoría de sectores e industrias están afrontando los retos de: digitalización y globalización.

La digitalización es un desafío que no sólo afecta al negocio en sí por cambios en los procesos, nuevas formas de recopilar, almacenar y tratar información, etc. Sino que también afecta a la fuerza de trabajo. Cada vez resulta más necesario que los profesionales se reinventen y aprendan a utilizar la tecnología en aras de conseguir la mayor productividad y eficiencia de sus equipos de trabajo. Además, también se busca renovar las plantillas con profesionales con competencias en análisis de datos y utilización de las nuevas tecnologías.

La digitalización no sólo supone aprender a utilizar herramientas más eficientes y potentes, sino que también descubre nuevas aplicaciones y formas de los negocios actuales. La sociedad cambia y tiene nuevas formas de ver una misma realidad, y exige de las compañías que no se estanquen en el pasado, que se actualicen y estén a la vanguardia de las novedades tecnológicas. Este disruptivo cambio lo podemos ver en sectores como banca y seguros, en los que se ha llegado al punto en el que, o se digitalizan, o mueren.

Además, la capacidad de adaptarse a estos cambios dará una ventaja competitiva a todas aquellas empresas que sean capaces de renovarse y adecuarse a las exigencias del mercado, ser pionero en el mercado es un precio que se paga muy alto y que esta *soft skill* puede ofrecer.

Globalización; como se ha comentado, la globalización se presenta como un reto en la actualidad con muchas oportunidades y beneficios. Se ha mencionado que la globalización

ofrece a las empresas la riqueza de la diversidad, entre otras cosas. No obstante, los procesos de internacionalización traen consigo la incorporación de nuevas culturas y técnicas, que requieren de un aprendizaje y esfuerzo por parte de los trabajadores.

Es por esto último, que las empresas buscan personas capaces de adaptarse al cambio que supone una empresa globalizada, superar las etapas de crisis y adaptarse a las necesidades cambiantes del negocio, para responder con eficiencia a las necesidades del mercado.

4. Trabajo en equipo

Según Randstad, una de las empresas líderes de servicios de recursos humanos, el trabajo en equipo se define como *“la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto”* (Randstad, 2016).

Como se ha mencionado en numerosas secciones de este trabajo, la sociedad avanza hacia una nueva era, en la que predominan la introducción de las nuevas tecnologías en los procesos y la globalización, todos estamos más interconectados.

La sociedad de esta nueva era exige a las empresas que se adapten a los cambios y que ofrezcan productos y servicios mejorados que no puedan suplir las máquinas.

Para poder hacer frente a las nuevas exigencias, se hace necesario el trabajo en equipo, pues este ofrece beneficios como los siguientes:

1. El trabajo en equipo, hace que las tareas se ejecuten de manera más eficiente, las debilidades de unos pueden ser las fortalezas de otros, de tal forma que se verán compensadas las carencias que, a nivel individual, puedan tener los componentes del grupo.
2. Se aumenta el aprendizaje de todos los miembros del equipo. Es habitual que cuando se trabaje por grupos, alguno de los miembros pueda tener mayores nociones de conocimiento en un tema específico y se los enseñe al resto del equipo para que le ayuden a ejecutar las tareas. Esto hará que, a la larga, los integrantes del grupo sean competentes en un mayor número de áreas.
3. Surgen más y mejores ideas. Es habitual que al inicio de los proyectos, los equipos se lleven a cabo técnicas de *brainstorming* en la que entre todos atacan problemas

específicos de manera que cada uno va proponiendo ideas y surge el denominado efecto multiplicador, de las ideas propuestas van surgiendo distintas combinaciones, mejoras, etc. Este efecto no sería posible de alcanzar si se trabajase de manera individual.

4. A nivel personal, el trabajo en equipo ayuda a generar sentimiento de pertenencia, lo que suele traducirse en un mayor compromiso con el proyecto y un equipo más motivado.

En conclusión, el trabajo en equipo ofrece una serie de sinergias a la empresa que se traducen en una mayor productividad, eficiencia de procesos y creatividad en las soluciones. Además ayuda a mejorar la comunicación y relación entre empleados. En el plano personal, el trabajo en equipo hace que el personal esté más ilusionado por formar parte de un proyecto común.

La introducción de las dinámicas de grupo en los procesos de selección de las grandes empresas y consultoras, como KPMG, son una prueba fehaciente de la intención de las empresas de incorporar profesionales competentes en esta habilidad de trabajo en equipo.

5. Negociación:

La negociación, en el ámbito empresarial, se define como *“un proceso de intercambio de información y compromisos en el cuál dos o más partes, que tienen intereses comunes y otros divergentes, intentan llegar a un acuerdo”* (P.N. Roldán)

Una buena negociación puede traer beneficios tanto como para el individuo como para la empresa en su conjunto. En este apartado tan sólo veremos los beneficios que esta *soft skill* puede aportar a mejorar la productividad de la compañía.

Los empleados de una empresa se enfrentan diariamente a negociaciones con sus *stakeholders*, plazos de entregas para clientes, fechas de pagos a proveedores, precios de fusiones y adquisiciones, etc. En todas estas negociaciones, los empleados han de procurar de conseguir las mejores condiciones para su empresa.

No debe olvidarse, sin embargo, que la empresa se inserta en la sociedad y utiliza sus recursos, es por esto que también, además de satisfacer sus intereses propios, la empresa deberá procurar que los *stakeholders* con los que negocia también satisfagan sus intereses.

Es por esto último que un buen negociador no busca ganar a la parte contraria a toda costa, sino que explorará aquellas vías en las que se llegue a una situación “*win-win*”, en la que los conflictos se gestionen en beneficio de ambas partes.

En esta línea es interesante mencionar las ideas plasmadas en el libro “*Obtenga el Sí. El arte de negociar sin ceder*” (Roger Fisher, 1991). Este libro sigue el Proyecto Harvard, cuyo objetivo es la negociación basada en los principios y se fundamenta en el lema de: “*sea duro con el problema y blando con las personas*”.

Lo más interesante de la negociación basada en los principios es que rompe con el esquema que suele tenerse de ganar a toda costa a nuestro contrincante e imponer aquello por lo que se estaba negociando. Aquí lo que se aprende es que, la negociación será mucho más fructífera y la relación con la contraparte será más duradera si se busca el beneficio mutuo de la negociación, obtener a lo que se tiene derecho sin dejar por ello de ser honrado, utilizar criterios objetivos e independientes de la voluntad de las partes.

Que la empresa cuente con el talento de un buen negociador tendrá, entre otros, dos impactos positivos en la empresa: el primero es el de obtener las mejores condiciones para la empresa y el segundo, mantener y mejorar las relaciones con sus *stakeholders* o empresas que hayan intentado llegar a un acuerdo, con independencia de si se ha logrado o no.

b.ii. Habilidades personales:

Una vez analizadas las cualidades interpersonales o de grupo, será necesario analizar las habilidades personales, o individuales. Estas son las cualidades que los individuos deberán desarrollar en el ámbito personal y que tendrán una posterior repercusión en el grupo y en la productividad de la compañía.

1. Integridad y valores éticos

Tras observar varias definiciones de integridad, este concepto puede resumirse con la palabra “entereza”. Una persona que posee la cualidad de la integridad siempre actúa acorde a sus valores y principios independientemente de las actuaciones de los que le rodean.

Un estudio llevado a cabo por Maitland, consultora inglesa, asegura que el la cualidad que más valoran las 100 empresas del FTSE (*Financial Times Stock Exchange*) es la integridad (Maitland, 2015).

Tras analizar este hecho, nos preguntamos por qué las empresas valoran esta cualidad. Para explicarlo se usará como referencia un *paper* del IESE titulado “La ética en los negocios”. En este informe, se detalla la importancia de la ética en las empresas, asegura que este tema no es una moda y tiene que ser aplicado por las empresas para evitar catástrofes mundiales como la devastadora crisis financiera que estalló en 2007 (A. Argandoña, 2008).

En las empresas, existe un objetivo común y para alcanzarlo las compañías cuentan con una serie de estrategias, que han de estar desarrolladas en línea con los inamovibles valores de la compañía. Es por esto último que se considera muy importante que los profesionales busquen trabajo en aquellas compañías con las que comparte sus valores.

La integridad no deja de ser un valor que ha de demostrarse en el día a día, tanto empresas como trabajadores se van a encontrar tentados, en numerosas ocasiones, a actuar dejando de lado sus principios. Sin embargo, el rechazo a esta mala praxis es lo que hace a la integridad ser una cualidad tan valorada en el mercado.

En términos de productividad, la integridad hace que el consumo aumente, pues, a la larga, los productos de las empresas con integridad aseguran la mejor calidad. Además estará percibida como una empresa respetuosa, honrada y recta, que no trata de engañar ni defraudar a sus clientes, lo que hará que, a la hora de escoger, sea más probable que los clientes se decanten por una empresa íntegra y con valores y principios consolidados.

Ahora bien, si se descubre que la empresa y sus trabajadores no han cumplido con la integridad que les caracteriza se traducirá en unas pérdidas millonarias como fue el famoso Caso Volkswagen⁴.

⁴ Caso en el que se acusó al fabricante alemán de automóviles de instalar, intencionalmente, en sus coches, un programa con el que podían sobrepasar los límites a las emisiones sin que fuese captado por los sistemas oficiales de detección. Además de cometer un delito, la empresa, que siempre había presumido de ser cuidadosa con el medioambiente, perdió numerosos clientes al sentirse, estos últimos, enormemente defraudados.

Otro elemento que muestra la elevada importancia de respetar la integridad y los valores de la compañía, son las numerosas normas que se implementan en la mayor parte de los procesos de la empresa.

Estas normas no sólo están redactadas por los reguladores nacionales e internacionales, sino que, de forma interna, cada vez son más las empresas que cuentan con departamentos de *compliance* que aseguran el establecimiento y cumplimiento de las normas que miden los valores éticos de la empresa. Además, los departamentos de cumplimiento normativo procuran revisar que todos los procesos llevados a cabo por la compañía se hagan conforme a los valores y principios éticos de esta, haciendo cumplir con su integridad.

2. Responsabilidad:

A la hora de hablar de la importancia que tiene la responsabilidad en el ambiente laboral no hace falta más que fijarnos al sueldo que lleva aparejado, es decir, cuantas más responsabilidades tiene un trabajador a su cargo, más elevado será su puesto e, incluso en algunas ocasiones, mayor será su retribución.

Hoy en día suele ser más difícil encontrar trabajadores responsables. El argumento que suele apoyar este hecho es que los trabajadores disminuyen su responsabilidad al estar menos comprometidos con la empresa.

La generación “*millennial*” experimenta una mayor rotación en el trabajo, los profesionales de esta generación no suelen perdurar más de 5 años en una misma empresa. El que un trabajador esté en una empresa más de 10 años muestra el elevado compromiso de este con la empresa y aumentará su responsabilidad al sentirse parte de esta.

En este apartado se estudiarán los distintos aspectos en los que se le exige responsabilidad al trabajador en el ambiente laboral

En primer lugar, las empresas, en su actividad normal, contraen compromisos con sus clientes y *stakeholders*. Para poder hacer frente a estos compromisos con la máxima profesionalidad será necesario que cuenten con trabajadores responsables que se vinculen y comprometan a mantener y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, y en caso de no atender a sus obligaciones no se excusen o echen culpas a otros, sino que asuman su responsabilidad y afronten las consecuencias de sus actuaciones.

En segundo lugar, también es importante que los trabajadores desarrollen sus actividades siendo responsables con la sostenibilidad, medioambiente y conciencia social. Enlazando con las ideas que se expusieron en el apartado dedicado a integridad y valores éticos, es importante que los trabajadores actúen responsablemente no sólo para consolidar la marca empresarial en el mercado, sino para que sus servicios ofrezcan la mayor calidad y garantía.

En tercer y último lugar, las últimas reformas laborales concernientes a la flexibilidad laboral posibilitan el teletrabajo a los empleados. Esto supone que sea más fácil la conciliación laboral y familiar. No obstante, el teletrabajo requiere un esfuerzo de responsabilidad extraordinario por parte del trabajador. Es habitual que cuando se trabaje desde casa puedan existir distracciones que dificulten la realización de las tareas laborales. Por lo que se requiere una responsabilidad adicional por parte del trabajador que trabaja desde casa.

En conclusión, la nueva concepción del trabajo requiere trabajadores con un gran sentido de la responsabilidad, que respondan de sus hechos con actuaciones, enmendando su error, y no con excusas o exculpaciones.

3. Creatividad

Líneas más arriba nos referimos a la transformación de esta nueva era hacia un mundo digital y automatizado. En la que son las máquinas, las encargadas de ejecutar las tareas más básicas, e incluso, algunas que requieren nociones econométricas o físicas avanzadas.

Es por esto que nace la imperiosa necesidad de creatividad en el mundo laboral. Las máquinas pueden replicar modelos ya conocidos, sin embargo, la tecnología nunca podrá suplir la capacidad del ser humano de poseer un punto de vista social que le permita resolver problemas diarios de una manera más innovadora y de la que se obtengan cambios disruptivos en el negocio.

La creatividad no puede ser aprendida por la tecnología, dado que requiere de observación de la sociedad; ver y escuchar lo que se demanda, unir elementos de ideas preexistentes y tener la curiosidad y audacia para ser los primeros en ofrecer un producto pionero, claramente diferenciado y útil para los clientes.

En el momento en el que exista creatividad en un grupo de trabajo, se asegurarán las nuevas ideas capaces de aportar valor a la sociedad e incrementar la productividad de la compañía.

Pues si la compañía es la primera en ofrecer al mercado una idea innovadora, original y útil tendrá el monopolio del producto hasta que el resto de empresas lo copien.

No se puede hablar de innovación y creatividad por separado. Se dice que la creatividad se asocia a tener una idea, pero que es la innovación la responsable de aterrizar esa idea e incorporarla a los procesos productivos. La creatividad y la innovación llevarán a la compañía a resolver los problemas de la compañía de una manera transformadora, distinta, que rompa las reglas y satisfaga esas necesidades que ni creíamos tener (F. Sáez, 2016).

Podemos ver cómo el mercado premia la creatividad de las empresas en las que consumen analizando el éxito de algunas de las compañías más creativas del momento.

1. Apple: elegida como la empresa más innovadora del mundo en la edición de 2018 de la revista Fast Company. La creatividad de esta compañía reside en ser de las primeras empresas que apostó por fabricar productos con diseño, pero manteniendo la calidad, además de ofrecer interfaces más intuitivas y minimalistas a sus clientes. Hizo que los antiguos ordenadores que se relacionaban con gente “tecky” empezaran a asociarse a productos de calidad y diseño utilizadas por los más *snobs*.
2. Ikea: su idea de fabricar muebles duraderos, con un diseño bonito y con líneas de productos similares a los antiguos muebles hace que sea una de las empresas líderes de la industria de muebles. La innovadora y creativa idea de crear muebles con un coste de producción bajo (es el propio cliente quien lo “construye”), que sean útiles y duraderos y que tengan un precio bajo ha hecho que esta empresa sea una de las líderes del mercado y que su marca sea conocida internacionalmente.
3. Netflix: los creadores de esta plataforma son el claro ejemplo de creatividad. A partir de la observación de los cambios sociales llegaron a la conclusión de que la gente no dispone de tiempo para sentarse a ver la televisión y sin embargo busca formas de entretenimiento en lugares como el metro, la sala de espera de un médico o en un momento de insomnio. Y quiere ver lo que quiera, cuando quiera, sin importar las circunstancias, algo que la televisión convencional no podía ofrecer. La idea creativa de Netflix hizo que alcanzaran los 137 millones de suscriptores en 2018.

Lo que se ha de resaltar de todas estas compañías es que ni Apple inventó el portátil ni el teléfono móvil, ni Netflix inventó la posibilidad de ver series y películas en diferido, ni, mucho menos, Ikea inventó los muebles. Sino que todas ellas supieron aplicar la creatividad

a todos los productos existentes para ofrecer productos completamente diferentes, que distan enormemente del producto convencional.

En conclusión, podemos decir que la creatividad ofrece una posición competitiva a la empresa, además siempre será de gran utilidad contar con trabajadores que sean capaces de ofrecer soluciones innovadoras a problemas del día a día.

4. Iniciativa

La iniciativa está relacionada con la proactividad, por lo que puede ser definida como la habilidad personal que permite ejecutar acciones que aún no hayan sido requeridas por alguien externo.

Las personas con iniciativa suelen estar relacionadas con los puestos de líder, ya que son quienes suelen tomar el rumbo de las actuaciones, por lo que es normal que todos le erijan como el cabeza de proyecto.

Entre los beneficios que la iniciativa puede aportar a una persona es ser capaz de encontrar nuevas oportunidades. Quien tiene iniciativa para explorar nuevos proyectos y oportunidades de mercado será el primero en aprovecharse de ellas, por ello, entre otros, es tan importante que las empresas cuenten con gente proactiva que sepa aprovechar oportunidades.

Además, en el plano interno, el trabajar con personas con iniciativa produce una mayor satisfacción y mejora el ambiente labora. En los grupos de trabajo se hace muy molesto que alguien esté dando órdenes a otro sobre lo que tiene que hacer y dejar de hacer en cada momento, las relaciones personales terminan por atrofiarse y generan malestar en las compañías, pues suele venir acompañado de críticas por el resto de compañeros, etc.

Desde el punto de vista de la productividad, no es eficiente contar con personas con falta de iniciativa. Si en cada momento los trabajadores tienen que ser instados a realizar sus tareas y no se adelantan a las circunstancias, como se ha mencionado, se perderán muchas oportunidades de negocio y no se apostará por nuevos cambios o formas innovadoras de resolver problemas.

Los empleados se limitarán a hacer lo que le corresponde dentro de los plazos y tal y como se les ha ordenado, no se introducirá ninguna diversidad y riqueza al trabajo realizado, lo que ralentizará el crecimiento personal y de la compañía en sí.

Son embargo, los empleados con iniciativa serán los primeros en hacer que las ideas se conviertan en hechos, se anticiparán a averiguar qué defectos puede tener el proyecto y pasarán a valorar puntos en los que puede mejorarse. La iniciativa está abierta al cambio e innovación, lo que hará que sea posible ofrecer soluciones disruptivas y pioneras.

La iniciativa además, es característica de personalidades abiertas y sociables, pues siempre requiere cierto riesgo, quien tiene la iniciativa siempre será observado por el resto, por lo que es importante que las personas con iniciativa desarrollen la seguridad en sí mismos, y no tener miedo a equivocarse.

Por último, la iniciativa en las personas, permite la construcción de relaciones personales-laborales y hará que el resto también comience a tener iniciativa al ver los beneficios que esta produce en el plano personal y en relación a la productividad global de la compañía.

5. Empatía y actitud positiva

En la etapa en la que me encuentro personalmente de salir de la universidad y buscar trabajo, me he dado cuenta que existe un requisito que todos los entrevistadores buscan en los candidatos y este es el de la actitud positiva.

Las empresas quieren contar con gente ilusionada por la misión de la compañía y los proyectos que lleve a cabo. Necesitan equipos de personas con ganas de trabajar y aprender, que tengan ambición y ganas de generar valor para la sociedad y para la compañía. Esto hará que los empleados se sientan más comprometidos con su trabajo y con los proyectos en los que participan, lo que al final se traducirá en una ganancia tanto para la empresa al desarrollar proyectos ambiciosos, como para las personas por el orgullo de sacarlos adelante y que de su trabajo se obtengan frutos para la sociedad y para ellos mismos.

La actitud positiva siempre hará que el equipo esté motivado, base fundamental para incrementar la productividad. Con actitud positiva se evitan los conflictos, se genera sentimiento de pertenencia entre los miembros de un equipo y será más fácil la adaptación a los cambios que puedan surgir.

Además de actitud positiva, es bueno que los profesionales sean empáticos con los miembros de su equipo, la empatía es la cualidad que permite al ser humano comprender los sentimientos y ponerse en el lugar del otro.

La empatía no es sólo la amabilidad con la que tratamos al de al lado, sino que también hace referencia a la capacidad de percibir las emociones de las otras personas. A menudo, en el trabajo, las formas en las que decimos las cosas o incluso las horas a los que mandamos un email a nuestro compañero, pueden hacer que el otro se moleste, o vea negativo algo que nosotros no lo consideramos así. Es por esto que la capacidad de entender y ayudar al de al lado y de hacer que este se sienta comprendido y escuchado se hace tan importante para mantener un clima favorable en el ámbito laboral.

La empatía es una cualidad que nos ayudará a potenciar otras cualidades como, las ya mencionadas, de trabajo en equipo y negociación.

La empatía es necesaria para trabajar en equipo dado que, el entender al resto de los compañeros nos ayudará a ampliar el círculo de nuestras ideas y dar cabida a las ideas del resto.

En las negociaciones, la empatía nos ayudará a saber qué es exactamente lo que la otra persona necesita, y de esta manera podremos idear soluciones que aúnen las necesidades de todas las partes de la negociación olvidándonos de los objetivos ambiciosos que no forman parte de las necesidades reales de las partes.

En conclusión, podemos decir que la actitud positiva y la empatía tendrán un impacto positivo tanto en las personas, haciendo que los equipos de trabajo se adelanten a cada circunstancia sin esperar que el entorno les obligue a actuar, como en las empresas al adelantarse a las circunstancias para poder estar a la vanguardia del mercado y sus exigencias.

c) ESTUDIO DE CAMPO

Se realizó una entrevista personal a Pablo Gómez, actual director general de Control y Riesgos de Andbank, anteriormente CFO y director de Recursos Humanos de Novo Banco (anteriormente Banco Espírito Santo). En lo que se refiere a la formación académica, Pablo es antiguo alumno de la Universidad Pontificia Comillas (E-3), además completó su formación con el Global MBA por el IESE, además es Inspector de Entidades de Crédito del Banco de España.

La entrevista comenzó con una presentación de la entrevistadora, así como una breve introducción del tema y propósito de la entrevista.

Fue una entrevista que desarrolló tres aspectos diferentes:

1. Se preguntó acerca de las habilidades personales blandas en líneas generales, qué conocimientos se tenían sobre estas y relación de estas habilidades respecto a los procesos de automatización que se llevan a cabo en varios sectores.
2. La segunda parte de la entrevista se centró en la relación de las habilidades personales blandas con la empresa. Las preguntas estaban focalizadas en la necesidad de la existencia de estas habilidades en los equipos de trabajo de cara a la producción eficiente de las empresas. Así mismo, se preguntó por la experiencia profesional del entrevistado respecto de estas habilidades en los proyectos liderados por él.
3. La tercera parte se centró en las “top five” *soft skills*, o las cinco habilidades personales blandas que no pueden faltar en un candidato, bajo su punto de vista.

Por último, la entrevista se concluyó con una proyección a futuro de estas habilidades personales blandas en el plano empresarial.

Ahora se pasará a realizar un estudio sobre la entrevista realizada, resaltando las áreas más importantes para la consecución de los objetivos de la entrevista, que recordamos que se pretendía descubrir cuáles son las *soft skills* más importantes para el entrevistado y cómo cree que estas repercuten en el día a día de la empresa, así como en la productividad de esta. Es decir, se busca ahondar en las percepciones que el entrevistado tiene sobre las *soft skills* y ver si realmente estas marcan una diferencia en las empresas.

➤ Habilidades personales blandas en general

Nada más comenzar la entrevista, Pablo hace hincapié en que el trabajo es social, lo hacen las personas organizadas en grupos, por lo que habilidades personales blandas como la capacidad de comunicación y trabajo en equipo de las personas son un elemento clave. Asegura que, en la mayoría de los puestos, es difícil que se sea completamente productivo si se carece de estas habilidades.

En referencia con la actual automatización de los procesos y su relación con las *soft skills*, Pablo indica que se hace más latente la carencia de habilidades personales blandas de

algunos de los empleados. Las nuevas tecnologías permiten que determinados cálculos y procesos puedan ser ahora realizados por máquinas lo que al final deja en evidencia la posible carencia de estas habilidades. Este punto refuerza lo ya mencionado sobre las *soft skills*, como se vio en las causas del desempleo, la automatización de los procesos hace que sea cada vez más latente la necesidad de trabajadores capaces de llegar a donde las máquinas no llegan, esto es, a las *soft skills*.

- Habilidades personales blandas en el ámbito empresarial. Opiniones como empleador:

En el ámbito del desempleo, Pablo apunta que cabe la posibilidad de que exista desempleo por el desajuste producido entre lo que las empresas piden en referencia a las *soft skills* y la carencia de estas en los candidatos.

En este sentido, Gómez matiza que no siempre es fácil descubrir en una entrevista, si el candidato posee estas habilidades o no, como se dijo a lo largo del trabajo, las *soft skills* incluso son difíciles de definir. Algunas empresas realizan dinámicas de grupo, sin embargo, Gómez piensa que esta técnica no es del todo efectiva cuando se busca un candidato a un puesto directivo, pues será más difícil que el candidato se preste a realizar la dinámica en grupo. Sin embargo, opina que el estudio de caso o *Business Case*, es una herramienta muy útil para identificar qué tipo de persona es y qué cualidades posee.

Pablo, asegura que, aunque las habilidades personales blandas son muy importantes, las *hard skills* siguen desempeñando un papel fundamental a la hora de ser contratado. Según apunta Gómez, son las *soft skills* las que terminan marcando la diferencia, pues en la actualidad es más habitual encontrar a candidatos que dominen las *hard skills*, por lo que será el dominio tanto de las *hard skills* como de las *soft skills* lo que al final lleve al empleador a contratar a uno u otro candidato.

En la actualidad, Pablo piensa que las empresas abogan por fomentar estas habilidades, muy especialmente en los puestos directivos, pues señala que en los puestos más técnicos no se fomentan tanto como debieran dados los enormes beneficios que estas habilidades producen. No obstante, afirma que la tendencia general de las empresas es el de incentivar el desarrollo de estas habilidades.

En este sentido, opina que es necesario que, no sólo las empresas persigan el desarrollo de estas habilidades, sino que la sociedad en sí tiene que apuntar en la dirección de su

desarrollo. Al fin y al cabo, los hombres somos seres sociales y lo que nos diferencia es precisamente esta habilidad de comunicación.

En esta línea, Gómez destaca la labor de las escuelas de negocios, pues alega que son estas las que dan una formación enfocada al desarrollo de estas habilidades. Gómez indica que estas escuelas pretenden enseñar a sus alumnos la aplicación de las *soft skills* en los problemas diarios con el objetivo de conseguir los resultados propuestos.

- Habilidades personales blandas en el ámbito empresarial. Opiniones como compañero:

Pablo afirma que, en su larga experiencia laboral, ha obtenido mejores rendimientos cuando se promueve la cooperación y la ayuda leal entre compañeros. Apunta que, con anterioridad, las empresas solían fomentar la competitividad y que esto, lejos de provocar un beneficio económico, lo disminuía. En el ámbito competitivo al que se llegó en muchas de las empresas, los empleados estaban más preocupados por superar al resto de compañeros y dejaban de lado los objetivos reales del proyecto.

El entrevistado cuenta que vivió una experiencia que le hizo aprender a valorar la importancia de las *soft skills*. Empezó a dirigir un equipo de trabajo en el que había confrontación entre los empleados y nadie tenía iniciativa ni afán de comunicarse para arreglar la situación. El trabajo era insuficiente para la cantidad de personal destinado a ello, y cada tarea era discutida por todos.

Pablo, como líder del equipo comenzó a mejorar el ambiente de trabajo, y poco a poco las personas empezaron a ser más eficientes en cada una de sus tareas, estaban más contentas y dejaron de criticar al resto para centrarse en el proyecto. Con este cambio de actitud, los empleados pasaron a estar más comprometidos con el proyecto y aumentó notablemente la productividad.

Este último punto avala lo que se ha venido mencionado en la sección anterior de las *soft skills*. La conclusión a la que se llegó es que las *soft skills*, al fin y al cabo, incrementan de manera considerable la productividad de la empresa. Un trabajador motivado, con buena relación con sus compañeros y comprometido con el proyecto hace que se trabaje en equipo de forma eficiente para alcanzar el objetivo común marcado. La falta de empatía, la actitud negativa y la carencia de una buena comunicación entre los miembros de un equipo hará que se ralentice el trabajo, lo que le sucedió a Pablo fue exactamente esto, los trabajadores

estaban más pendientes de las meteduras de pata del compañero que de alcanzar el objetivo común.

➤ Top 5 *soft skills* para el entrevistado:

En este sentido, Pablo indica que las *soft skills* que más valora a la hora de contratar y de trabajar con personas son:

1. La comunicación; el entrevistado piensa que es imprescindible que una persona pueda comunicar sus ideas al resto del equipo sin necesidad de aclaraciones. Lo que hace que el trabajo sea más eficiente.
2. Trabajo en equipo; durante la entrevista Pablo ha resaltado que el trabajo en equipo es una realidad, además de ser eficiente y dividirse bien las tareas, es imprescindible que los trabajadores fomenten el buen ambiente en su equipo de trabajo, pues como ya ha mencionado a lo largo de la entrevista, su experiencia personal le ha hecho darse cuenta que los beneficios económicos son mayores cuanto mayor sea la cooperación entre los miembros del equipo.
3. Responsabilidad; en este sentido, Pablo habla de responsabilidad en dos direcciones muy similares entre sí. En primer lugar, alega que los trabajadores deben ser responsables de que su trabajo sea de calidad, no sólo por la remuneración que obtienen a cambio, sino porque los clientes confían en su capacidad de asociación y de aportar valor. De otro lado, el entrevistado opina que esta responsabilidad se traduce en un mayor compromiso, por parte de los trabajadores, de realizar un trabajo elaborado y alineado con los requisitos del proyecto.
4. Integridad y valores éticos; resalta que ambas son muy necesarias en el ámbito empresarial, y lo relaciona con la responsabilidad y el compromiso, alega que es recomendable que los empleados se sientan identificados con los valores éticos de la compañía, pues de esta forma el compromiso será mayor, lo que deriva en que los resultados generan valor al cliente y a la empresa, traduciéndose en un mayor beneficio económico para la compañía, y mayor satisfacción por parte del empleado. Además indica que no sólo es importante a nivel corporativo y personal, sino que también considera importante que los clientes puedan ver esos comportamientos leales y honrados de las personas con las que tratan y a las que

han confiado la consecución de unos objetivos. Esta idea también se ha resaltado a lo largo del trabajo con ejemplos como el de Volkswagen, Pablo, al igual que las teorías mencionadas en el trabajo, resalta que es importante que los clientes vean la integridad de la empresa y del equipo de trabajadores. Los clientes confían en las empresas que contratan, y como clientes no querrán verse estafados, querrán contratar con empresas leales a sus valores y comprometidas con su labor y con el cuidado del medioambiente y de la sociedad en general, esta idea ha sido secundada tanto por el trabajo realizado, como por Pablo durante la entrevista.

5. Respeto; Gómez remarca que el respeto es una pieza clave para el trabajo en equipo y la comunicación, pues estas no podrían darse fructíferamente sin presencia del respeto entre los compañeros, hacia la empresa y de cara al cliente.

Como podemos ver, la elección de las *soft skills* realizada por Pablo, coincide con las ya mencionadas, esto refuerza la elección de las top 10 que se escogieron en el apartado anterior. La elección de Gómez está formada tanto por habilidades interpersonales (en relación con el resto), como por habilidades personales o individuales, lo cual indica la importancia de dominar ambos tipos habilidades.

➤ Las *soft skills* en el futuro venidero:

En relación a la proyección de futuro de las *soft skills* en el mundo laboral, Pablo opina que cada vez son más las empresas que abogan por incorporar a sus empresas empleados duchos en estas habilidades, aunque todavía hay algunas compañías que se muestran reticentes a la hora de invertir en el desarrollo de estas habilidades, puesto que es una inversión a largo plazo dado que los frutos no son instantáneos, pues las habilidades personales blandas requieren de un largo tiempo para ser aprehendidas.

V. CONCLUSIONES

El presente trabajo pone de relieve la importancia de las *soft skills* en el mundo laboral. El trabajo se ha centrado en estudiar el impacto que estas *soft skills* tienen en la productividad de la compañía. Como hemos podido comprobar, un equipo de trabajo motivado, con ganas de aportar valor, que respete a los demás y actúe con integridad y sin faltar a sus propios valores ni a los de la compañía, hace que se sea más eficiente y, por tanto, que la productividad de la compañía se vea positivamente afectada.

El trabajo es la aportación de cada uno que forma parte de la compañía, será necesario que cada uno de estos elementos se relacione en un buen ambiente, en el que florezcan las ideas y se fomenten sinergias entre los departamentos, de tal forma que se pueda llegar a alcanzar resultados que, de forma individual, sean imposibles de conseguir. Sólo podrá llegarse a este ambiente de trabajo en el que todo confluya si existe respeto, trabajo en equipo y personas capaces de adaptarse a los cambios.

Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, las habilidades personales blandas no sólo favorecen el buen ambiente de trabajo para la consecución de los objetivos propuestos, sino que también, *soft skills* como la iniciativa o la creatividad, ofrecen a la compañía la posibilidad de beneficiarse de una clara ventaja competitiva frente al resto de empresas del sector.

No sólo se ha comprobado la importancia que las empresas ofrecen a estas habilidades, debido a los indudables beneficios que las *soft skills* producen en la sociedad, sino que, también se ha puesto de relieve que la carencia de estas habilidades en la actualidad es, entre otras muchas, un impedimento a la hora de ser contratado. Por lo que son muchos los jóvenes que, a pesar de reunir las aptitudes técnicas, en ocasiones no acceden al puesto de trabajo que desean por no poseer este tipo de habilidades; se preferirá a otro candidato que sí las domine.

La entrevista en profundidad ha aportado una gran riqueza al trabajo, pues nos ha permitido conocer de primera mano qué es lo que las empresas buscan, no sólo como empleadores, sino también como compañeros en un futuro cercano. Ha compartido con nosotros experiencias y anécdotas pasadas en las que nos ha hecho valorar la importancia que las habilidades personales blandas tienen en el mundo laboral.

Se partía de una situación inicial en la que se habían llevado a cabo numerosos estudios sobre la importancia de las *soft skills* en general, sin embargo, este trabajo presenta un enfoque más empresarial y ha pretendido mostrar la relación directa entre las *soft skills* y la productividad de las empresas.

En lo que se refiere a los objetivos propuestos en el trabajo, se partió de un objetivo general que pretendía explicar el incesante incremento de la demanda de las habilidades personales blandas (*soft skills*) por parte de las organizaciones en la actualidad. Este objetivo general se concretó en tres objetivos específicos:

1. Identificar cuáles son las *soft skills* más valoradas por diversos equipos de recursos humanos de distintas empresas. Este objetivo ha quedado cubierto por la exhaustiva revisión de literatura que se ha llevado a cabo, además de por la entrevista en profundidad realizada. Informes como el de IESE (2019) y M. Robles (2012) nos han permitido conocer cuáles son las *soft skills* más importantes según las empresas encuestadas en dichos informes. De la misma forma, la entrevista en profundidad ha corroborado que las *soft skills* mencionadas son, efectivamente, las más requeridas por las empresas en la actualidad.
2. Descubrir qué valor aportan a la empresa cada una de estas *soft skills*. Este objetivo ha sido desarrollado por el marco teórico, se ha ido viendo una por una, las *soft skills* más importantes y la aportación que hacía cada una de estas en el ámbito empresarial. No obstante, también sería interesante estudiar el valor que aporta a la persona el desarrollo de estas habilidades en el ámbito personal, no era objeto de estudio de este trabajo dado que estaba centrado en el impacto empresarial, pero desde aquí insto a que se lleven estudios sociológicos que cubran este tema, dado que vistos los beneficios que aportan a la empresa estas habilidades, en el ámbito personal no sería de extrañar que tuviesen un impacto positivo en la faceta personal del individuo.
3. Y estimar si las *soft skills* tienen un impacto en la productividad de la empresa. Realmente este era uno de los objetivos que más nos interesaba, dado que con él se pretendía cubrir ese hueco que no había sido cubierto por la literatura con anterioridad. Este objetivo ha quedado resuelto por la entrevista en profundidad y por la explicación de las *soft skills*, además, el cuadro resumen adjuntado en el

anexo ayuda a encontrar con facilidad el impacto que cada *soft skill* produce en la productividad de la empresa.

De cara a futuro, insto a los investigadores que tengan mayor acceso a las empresas, a que aporten datos numéricos a este trabajo y expliquen en porcentajes el valor que dan las *soft skills* a la productividad final. Tengo la seguridad que de esta forma, los centros escolares y universidades serán más conscientes de la necesidad que existe en el mercado laboral acerca de la enseñanza de estas habilidades. Las empresas demandan en su día a día estas habilidades, y un gran talento de aptitudes técnicas no es contratado por no dominar las *soft skills*.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, G. L. (2014). Gestión empresarial, nivel de competitividad y productividad de empresas del sector textil de Huancayo. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 4(1), 15-24.
- Ana Beriain, J. F. (2012). La Doble Titulación en la Universidad: Estudio de Caso en España. *Revista Internacional de Ciencias Sociales Interdisciplinarias*, 63-74.
- Argandoña, A. (2008). La ética en los negocios. *Catedra "Caixa" de responsabilidad social de la empresa. Madrid, España: Universidad de Navarra.*
- BBVA. ¿Qué son las "soft skills" y para qué sirven?. (23 de noviembre de 2017). Recuperado de <https://www.bbva.com/es/soft-skills-sirven/>
- Brent W. Roberts, N. R. (1 de Enero de 2007). The Power of Personality: The Comparative Validity of Personality Traits, Socioeconomic Status, and Cognitive Ability for Predicting Important Life Outcomes. *Perspectives on Psychological Science*, 313-345.
- Career Opportunities News. (2002).
- Comercial, R., & Casas, J. C. (3 de Noviembre de 2018). Conozca qué son las habilidades blandas y cómo influyen en sus posibilidades de encontrar empleo. *El Espectador*.
- Comisión Europea. (22 de Septiembre de 2014). Estudio sobre el Impacto de Erasmus: constataciones principales. Recuperado el 5 de marzo de 2019, de http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about_es
- Economipedia. Negociación. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/negociacion.html>
- Eurostat. (2018). Early Leavers from Education and Training.
- Expansión. Desempleo de España. Recuperado el 28 de febrero de 2019, de <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana>.
- Fernández, T. (8 de Febrero de 2019). Así se consiguen los trabajos imposibles. *Expansión*, pág. 4.

- Fundación BBVA. Lorenzo Serrano Martínez, Ángel Soler Guillén. (2015). La formación y el empleo de los jóvenes españoles.
- González, C. (2006). *La retención del cliente. La “revalorización” del mismo y del producto ofrecido*. Recuperado el, 20 de marzo de 2019.
- Gumucio, J. R. L. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.
- Heckman, J. J., & Rubinstein, Y. (2001). The importance of noncognitive skills: Lessons from the GED testing program. *American Economic Review*, 91(2), 145-149.
- Sitio web Universidad Pontificia Comillas.
- Holt, K. (2018). Train for the employees you want: Soft skills need to be taught in just the same way as technical skills. *Motor Age*, 137 (5), 2-15.
- IESE. (02/2019). El futuro del empleo y las competencias profesionales del futuro: la perspectiva de las empresas. IESE.
- *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76.
- Maitland. (2015). *The values most valued by UK plc*. Reino Unido.
- Maya, M. T. (2017). Desarrollo de *soft skills* una alternativa a la escasez de talento humano.
- Marcial, D. E. (2012). Investigating Soft Skills among Information Technology Managers in Higher Education Institutions in the Philippines. Dumaguete City: College of Computer Studies, Silliman University .
- Murray, S. (16 de Febrero de 2019). Ser amable, una garantía para ser MBA. *Expansión*, pág. 5.
- Nombela, C. (4 de Junio de 2017). Dobles titulaciones. Obtenido del diario ABC.
- Patrick C. Kyllonen (2013) Soft Skills for the Workplace, *Change: The Magazine of Higher Learning*, 45:6, 16-23.
- Randstad (14 de Marzo de 2016). El trabajo en equipo, la unión conlleva al éxito.

- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
- Roger Fisher, B. P. (1991). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Bogotá: Ed. Norma.
- Sáez, F. (2016). Productividad y creatividad: ¿Realmente son enemigos?
- Sánchez, B. (27 de febrero de 2019). ¿Por qué las empresas no encuentran talento joven si esta es la generación mejor formada? El País.
- Sánchez-Silva, C. (22 de Mayo de 2017). Estos son los grados universitarios que puedes estudiar en inglés. El País.
- Señarís, L. (2016). Comunicar en la empresa: del porqué al cómo . Asturias: Federación Asturiana de Empresarios (FADE).
- Sevillano, E. (2 de agosto de 2016). Los sacrificios de estudiar un doble grado. El País.
- Soft skills. (2019). *En Dictionary.com* Recuperado de <https://www.dictionary.com/browse/soft-skills>
- Villasante, M. (15 de junio de 2018). ¿Tenemos la generación mejor o peor preparada? El Mundo.
- Willingham, W. W., & Breland, H. M. (1982). *Personal qualities and college admissions*. College Board Publications Orders, Box 2815, Princeton,NJ.
- World Economic Forum. (2018). *The Future of Jobs Report*. Switzerland.
- Zirene, J. d. (2012). Importancia del idioma inglés en las instituciones de educación.

VII. ANEXOS AL TRABAJO

ANEXO 1: LÍNEA DE PUNTOS DE LA ENTREVISTA PERSONAL:

INTRODUCCIÓN

Buenos días,

Mi nombre es Inés de la Riva y estoy realizando un estudio sobre la relevancia que tienen las habilidades personales blandas (*soft skills*) en las organizaciones.

Se persiguen dos objetivos específicos:

1. Descubrir la influencia que algunas de estas *soft skills* ejercen sobre la decisión del personal de recursos humanos a la hora de contratar personal para la empresa.
2. Estimar el efecto de las *soft skills* en la productividad de la empresa.

La idea es poder conocer distintas opiniones sobre el tema, y que con este trabajo se tenga una conciencia general sobre las *soft skills* y los impactos de estas en las organizaciones y en especial el impacto en la productividad.

Muchas gracias por su tiempo.

IMAGEN DE LAS SOFT SKILLS EN LÍNEAS GENERALES

- Si yo le digo *soft skills* o habilidades personales blandas, ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente? ¿Por qué? ¿Algo más?
- Hoy en día, ¿Cree que aportan beneficios las *soft skills* a las distintas facetas de la persona? ¿Cuáles? ¿Cree que su carencia puede presentar algún obstáculo? ¿Cuál? ¿Por qué?
- ¿Cree que con la automatización de los procesos las habilidades personales blandas ocupan ahora un lugar más privilegiado que anteriormente?

IMAGEN DE LAS *SOFT SKILLS* EN EL MUNDO LABORAL

PARTE I: Desempleo

- En relación con el desempleo, (dejando de lado las causas económicas) ¿Cree que el desajuste en oferta y demanda se debe a falta de aptitudes técnicas? ¿O se debe a falta de habilidades sociales? ¿En qué proporción?
 - Si la proporción es mayor en habilidades sociales:
 - ¿Con esto quiere decir que piensa que las *soft skills* pueden estar ligadas a las elevadas tasas de desempleo? ¿Por qué?
 - Si la proporción es mayor en habilidades técnicas:
 - ¿Es la carencia de habilidades relevante a la hora de aspirar a un puesto de trabajo? ¿Por qué?
 - ¿Cree usted que la tendencia general del mercado es a potenciar el desarrollo de las *soft skills*?

PARTE II: Como compañero.

- A la hora de trabajar, ¿Cómo valora que sus compañeros posean *soft skills* tales como: el respeto, la comunicación, la creatividad o la iniciativa? ¿Nota diferencia en la forma de trabajo cuando el equipo posee estas habilidades?
 - Positivamente:
 - ¿Por qué? ¿Cree que son más eficientes cuando las personas del grupo tienen alguna de estas habilidades?
 - En lo que se refiere al ambiente de trabajo, ¿Nota una mejora en el ambiente de trabajo cuando están latentes alguna de estas habilidades?
 - Negativamente:
 - ¿Por qué? ¿Cree que varía la eficiencia de su grupo de trabajo en ausencia de estas habilidades?

PARTE III: Como empleador.

- ¿Busca las habilidades personales blandas cuando entrevista a un candidato?

- ¿Puede suponer un obstáculo en la contratación el no poseer habilidades personales blandas? Es decir, ¿para usted prevalecen las habilidades personales blandas sobre las habilidades técnicas o cree conveniente la convivencia de ambas? ¿Por qué?
- ¿Cree que determinados sectores pueden no requerir estas habilidades personales blandas? o ¿Cree que son necesarias para todos los puestos en mayor o menor medida?
- ¿Cuáles son las habilidades personales blandas que no considera relevantes o muy relevantes para trabajar?
- ¿Cuáles son las habilidades que más busca en un candidato y que no suele encontrar con facilidad?
- Son habilidades difíciles de medir, ¿cuál cree que es la mejor forma de descubrirlas?
- ¿Cree que las empresas deberían incorporar en sus métodos de selección procesos que midan estas habilidades?
- ¿Cree importante que se fomente el desarrollo de estas habilidades durante la etapa escolar? Y durante la etapa laboral, ¿recomendaría usted a las empresas que ofrezcan formación de este tipo a sus empleados?
- ¿Cree que estas habilidades pueden ir desarrollándose a lo largo de la vida laboral del individuo? o, por el contrario ¿son inherentes a la persona e imposibles de aprender?

IMPACTO DE LAS SOFT SKIL EN LA EMPRESA: Productividad.

- En términos económicos, ¿cree usted que las habilidades personales blandas pueden contribuir a mejorar la productividad de una empresa en su conjunto? ¿Por qué? ¿Algún ejemplo?
- Empresas como Ikea, Netflix o Apple, poseen una gran cuota de mercado ¿cree que su éxito se debe a la creatividad de estas empresas? O ¿A la estrategia de la empresa? ¿En qué proporción?

TOP 5 *SOFT SKILLS*

- Una vez analizadas las *soft skills*, ¿cuáles diría que son las 5 más importantes o las de mayor impacto en las empresas? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son para usted las habilidades personales blandas que más busca en términos generales? ¿qué beneficios le repercuten?

CIERRE

Para terminar, ¿cómo se imagina el mundo laboral en relación con la incorporación de las *soft skills*? ¿Cree que las escuelas de negocio continuarán en la línea de la enseñanza de estas habilidades? ¿Cree que estas habilidades tienen una buena acogida por empleados, empleadores y clientes? ¿Cree que la implementación de las habilidades personales blandas puede tener una buena acogida entre los clientes? ¿Ce algún obstáculo en la introducción de estas habilidades en la empresa? ¿Qué será lo mejor y peor de incorporar las habilidades personales blandas en el mercado laboral? Finalmente, ¿Le gustaría añadir cualquier otro comentario?

Muchas gracias por su tiempo.

ANEXO 2: CUADRO RESUMEN DE SOFT SKILLS Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA

SOFT SKILL	IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA
Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. La falta de comunicación lleva a malentendidos que reducen la productividad. 2. Una buena comunicación se reflejará en: <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de tiempos en los procesos • Motivación en el equipo al sentirse escuchado. 3. Comunicarse con el cliente: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor respuesta a las necesidades reales de los clientes. • Posibilidad de mejora de productos y procesos.
Respeto	<p>El respeto y su relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversidad: es necesario el respeto para asegurar la perdurabilidad de los equipos con gran diversidad de miembros. • Ambiente de trabajo: el respeto hará que puedan surgir las mejores ideas sin miedo a ser transmitidas. • Barreras jerárquicas: es necesario mantener el respeto hacia los superiores jerárquicos aunque las barreras físicas desaparezcan.
Resiliencia	<ul style="list-style-type: none"> • La introducción de la tecnología supone que los empleados han de ser capaces de adaptarse al cambio. • Globalización trae consigo la incorporación de nuevas culturas y distintas formas de hacer en la empresa.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en los procesos al paliarse las debilidades de unos, con las fortalezas de otros. • Mayor aprendizaje de los miembros del equipo. • Surgen más y mejores ideas • Genera motivación y sentimiento de pertenencia. Mayor compromiso con el proyecto.
Negociación	<p>Las buenas negociaciones pueden traer los siguientes beneficios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejores condiciones para la empresa • Consolidación de relaciones con clientes actuales o futuros.
Integridad y valores éticos	<ul style="list-style-type: none"> • El compromiso del trabajador será mayor cuantos más valores comparta con la compañía. • Es importante que las empresas sean sostenibles, no sólo por su deber para con la sociedad, de ella aprovechan todos los recursos disponibles y por esto están en deuda con ella.

	<ul style="list-style-type: none"> • Será relevante para la imagen de la empresa el que los empleados y la empresa tengan esta entereza a la hora de cumplir con sus obligaciones (caso Volkswagen).
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas con trabajadores responsables estarán más comprometidas con la mejora de la calidad de los servicios ofrecidos. • Las reformas laborales que permiten el teletrabajo no serían eficientes en caso de que no se lleven a cabo con responsabilidad.
Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> • La diferenciación innovadora de los productos dará una ventaja competitiva a la compañía (casos Apple, Ikea y Netflix). • Nuevas ideas y formas diferentes de resolver los problemas del día a día que aportan valor a la sociedad.
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora del ambiente laboral, los trabajadores no tendrán que ser instados a cumplir sus obligaciones. • Mayor eficiencia en los procesos, los tiempos se acortan.
Empatía y actitud positiva	<ul style="list-style-type: none"> • Cuanto mayor es la ilusión de los trabajadores por formar parte de un proyecto común, mayor será el compromiso y mejores los resultados. • El ambiente de trabajo mejorará y hará que los empleados se sientan más motivados y quieran expresar sus opiniones e ideas. • Será más fácil y rápida la adaptación a los cambios en este ambiente.