

SOFT SKILLS, COMPETENCIAS ESENCIALES

Evolución, realidad
e innovación de la
cualificación

2024

Maru Menéndez González-Palenzuela



FUNDACIÓN *para la*
CALIDAD *e* INNOVACIÓN
de la FORMACIÓN *y el* EMPLEO

El título de este artículo pone ya de manifiesto mi desacuerdo con la denominación *soft skills*, cuya traducción literal como competencias blandas, en sí mismo encierra ya una devaluación de estas competencias, apareciendo como una especie de competencias menores, cuando hoy son las más valoradas en el mundo del trabajo y que prefiero denominar como competencias esenciales, de hecho ya muchos autores han evolucionado hacia el término *powerskills*, o competencias personales para el empleo.

No es muy razonable, en mi opinión, por tanto, la definición como *hard skills* y *soft skills*, también la denominación de competencias duras para las competencias técnico profesionales, encierra otros problemas importantes como el rechazo que puede generar al consignarles esa expectativa de dificultad asociada a la dureza, si bien en este artículo, elaborado para la Fundación para la Calidad e Innovación de la Formación y el Empleo-CIFE, me centraré básicamente en las competencias esenciales, denominadas erróneamente como *soft skills*.

Considero una clasificación más ecléctica, con una carga no negativa y que considera la existencia, importancia y equilibrio entre:

- Competencias técnico profesionales
- Competencias transversales
- Competencias esenciales

Es conocido que existen personas con brillantes currículum académicos que, sin embargo, adolecen de empatía o habilidades personales y sociales (lo que les lleva a no ser efectivos en el trabajo) y también existen personas que habiendo teniendo dificultades académicas, por circunstancias y barreras de todo tipo, sin embargo poseen habilidades, capacidades y competencias que les hacen desarrollar las tareas con una gran eficacia.

El ideal, sin duda, es la combinación de los tres tipos de competencias: las técnico profesionales (vinculadas al conocimiento que da soporte a la ocupación a desempeñar), las competencias transversales (entre las que sin duda se encuentran las competencias digitales y las competencias lingüísticas) y, por fin, las competencias esenciales.

Otro de los mitos que es importante desterrar es aquel que parece indicar que las competencias esenciales, las "soft skills", se poseen de un modo innato, querría esto decir, de ser asumido, que se nace con ellas o no, y nos llevaría irremediamente a un fatalismo que no es real. Es cierto que son competencias muy ligadas a la personalidad, y que en algunos casos tienen un componente innato, pero desde luego son competencias que pueden aprenderse, adquirirse y mejorarse.

Las competencias esenciales se aprenden y se entrenan, como el resto de las competencias, si bien, sin duda, las herramientas y metodologías para ello se diferencian.

Pero ¿qué son realmente estas competencias esenciales?

Son aquellas competencias personales y sociales que facilitan las relaciones humanas y que permiten desenvolverse con éxito en la vida y también en el mundo del trabajo.

Se trata de habilidades relacionadas con la inteligencia emocional, el pensamiento crítico, el liderazgo, la resiliencia o la gestión del cambio, entre otras, que no tienen por qué ir ligadas necesariamente a competencias técnicas.

La valoración de estas competencias como ventaja competitiva en el mundo del trabajo es relativamente reciente: en términos históricos, su origen data de los años 70 en el ámbito militar, que, como es conocido, es un espacio pionero en materia de investigación sobre los procesos de recursos humanos.

Parece que fue el ejército estadounidense el primero en usar el término *soft skills*, al detectar que sus mejores tropas no eran las más entrenadas en el conocimiento de la maquinaria, sino aquellas que tenían más desarrolladas las habilidades como la responsabilidad, el trabajo en equipo o la resolución de problemas.

En el mundo del trabajo, las personas que tienen desarrolladas estas habilidades contribuyen mucho a la mejora del bienestar y aportan empatía y motivación, con todos los efectos positivos que ello conlleva.

Son competencias más asociadas al comportamiento y a la inteligencia emocional y juegan un papel fundamental tanto en la búsqueda de empleo como en el mantenimiento del mismo y en el desarrollo profesional. Se podría concluir que son competencias muy ligadas al concepto de empleabilidad.

No tenemos un listado de competencias esenciales estandarizado, si bien, algunas de las más valoradas son:

- La creatividad y capacidad para la innovación y el crecimiento.
- La persuasión, la generación de confianza en el entorno.
- La colaboración y el compromiso.
- La adaptabilidad o flexibilidad.
- La inteligencia emocional.
- La empatía y capacidad para el trabajo en equipo.
- La gestión del tiempo, el manejo y aprovechamiento efectivo del tiempo que refuerza la productividad personal y colectiva y es una de las competencias mejor valoradas.
- La capacidad de análisis.
- El pensamiento estratégico.
- El pensamiento crítico, como capacidad para analizar y evaluar la consistencia de los argumentos y su coherencia, de manera que facilita la calidad del trabajo.
- La resolución de problemas.
- La gestión del estrés, es conocida la preocupación creciente por todos los fenómenos relacionados con la salud mental, la competencia para una adecuada gestión del estrés, sin duda, es también un factor que contribuye al bienestar personal y laboral.
- Las habilidades de comunicación, la comunicación verbal, la comunicación no verbal, la escrita, también cobran una enorme importancia en entornos intergeneracionales e interculturales como los nuestros, la comunicación efectiva, que parte de una escucha activa.

- ❑ La gestión del cambio, esencial en un tiempo como el que vivimos, marcado por las transformaciones y los cambios rápidos que origina la transformación digital, de manera que la actitud positiva hacia el cambio es fundamental para asegurar estos procesos de transformación.
- ❑ El liderazgo, competencia esencial para facilitar el rendimiento de los equipos de trabajo, motivar a las personas y emprender nuevos proyectos.
- ❑ La resiliencia, como capacidad para afrontar las adversidades y salir fortalecido de ellas, desarrollando una gran perseverancia.

Estas competencias esenciales, han sido denominadas de muy diferentes modos, como actitudes e incluso como valores.

Uno de los problemas que presentan, como ya señalaba anteriormente, es que son denominadas y definidas de manera no estandarizada.

Cukier hace una revisión de las distintas descripciones en su obra *Soft Skills are Hard*, en 2015, cita algunas *soft skills* ya mencionadas y pone de manifiesto la dificultad para estandarizar una lista de *soft skills*, si bien incluye algunas interesantes definiciones de diversos autores, en las que se vienen a identificar estas competencias como cualidades o habilidades que diferencian a unas personas de otras teniendo formación y experiencias similares.

Otros enfoques consideran las *soft skills* como una nueva forma de describir un conjunto de habilidades de equipo, de comunicación, de resolución de problemas o de liderazgo, de servicio al cliente y habilidades para resolver problemas. Cita Cukier algunas de las ya mencionadas y señala el problema de la falta de consenso.

Como conclusión de la descripción de los distintos autores podemos señalar que se trata de todas aquellas competencias no técnicas que no proceden de la ejecución práctica fruto del conocimiento adquirido a través de la educación formal y que tienen un importante rol en nuestro desempeño laboral.

En las ofertas de empleo es cada vez más importante y frecuente encontrar solicitudes específicas de estas competencias.

La OCDE en su informe *Skills for Job Indicators* señalaba que el crecimiento del empleo ha sido más fuerte en aquellos trabajos donde se requerían competencias cognitivas y *soft skills* (liderazgo, adaptabilidad).

Para la OCDE, cada persona, como futuro trabajador o emprendedor, necesita desarrollar para el éxito en su trabajo, no solo un set de *skills* técnico profesionales, sino habilidades sociales, esenciales, que no pueden ser (por el momento) automatizadas.

Incide la OCDE también en el hecho de que dichas competencias son requeridas en todos los trabajos, si bien la demanda puede diferir significativamente, en función del sector o la posición que se ocupe en la empresa.

Este informe de la OCDE concluye que el empleo en ocupaciones que consisten en tareas que son complementarias a la automatización, y que a menudo requieren *soft skills* no automatizables, ha ido en aumento y nos encontramos un crecimiento particularmente fuerte en trabajos que combinan habilidades cognitivas y *soft skills*.

La OCDE considera clave el entrenamiento/aprendizaje de las soft skills para el mundo laboral.

En Europa, como es bien conocido, tenemos una clasificación de capacidades/competencias, cualificaciones y ocupaciones (ESCO) dependiente de la Comisión Europea. En el modelo ESCO, las competencias se dividen en:

- ❑ Actitudes y valores (A)
- ❑ Conocimientos (K)
- ❑ Competencias lingüísticas y conocimiento de las lenguas (L)
- ❑ Competencias (S)

En el modelo ESCO, tenemos Actitudes y Valores (A), tales como Adaptarse al Cambio, Prestar Atención al Detalle, Controlar la frustración o Perseverar, que no aparecen relacionadas con ningún Conocimiento (K) o entrenamiento.

Sin embargo, por otro lado en ESCO sí se mencionan Competencias (S) como Creatividad, Solución de Problemas, Negociar o Capacidades de Gestión que tampoco están relacionadas con Conocimientos (K) específicos y que parecen tener relación e incluso formar parte de Actitudes y Valores (A) tales como Mostrar Curiosidad, Mostrar entusiasmo, Gestionar la Calidad o Hacer frente a la Incertidumbre.

De esta manera, ESCO tampoco hace una división de las Competencias (S), entre “duras” relacionadas con Conocimientos (K) y técnicas adquiridas en la educación formal/no formal) y “blandas” (rasgos personales que nos permiten el desempeño productivo de las *hard skills* en cualquier contexto o circunstancia).

Existen múltiples investigaciones que relacionan por ejemplo las competencias creatividad y resolución de problemas.

Estas competencias esenciales son, como indican diversos autores, “portables”, es decir, al igual que las competencias transversales, son habilidades que pueden aplicarse en cualquier sector o contexto, lo que facilita en sí mismo las distintas transiciones que tienen que afrontar las personas trabajadoras y las empresas en este mundo en cambio continuo.

Se han señalado también las importantes carencias del sistema educativo formal respecto a estas competencias. Tony Wagner, investigador y docente norteamericano, señala una serie de competencias que denomina “survival skills” que deberían estar presentes en todos los programas curriculares de escuelas e institutos, como:

- ❑ El Pensamiento crítico y la resolución de problemas
- ❑ La colaboración a través de redes y liderazgo por influencia
- ❑ Agilidad y Adaptabilidad
- ❑ Iniciativa y Emprendimiento
- ❑ Comunicación Oral y Escrita Efectiva
- ❑ Capacidad de Acceso y Análisis de la Información
- ❑ Curiosidad e Imaginación

Algunas de estas competencias pueden ser fácilmente entrenables, (Comunicación), en otros casos hay una relación estrecha con las competencias digitales (Capacidad de Acceso y Análisis), para otras no hay diseños curriculares específicos, ni tampoco sistemas de entrenamiento y evaluación ni formal, ni no formal.

De alguna manera todas estas competencias no técnicas aparecen muy mezcladas en los diferentes intentos de marcos estandarizados y cuesta muchas veces diferenciar cuándo se trata de una actitud psicológica hacia una tarea y cuándo de una competencia basada en capacidades y destrezas.

Con frecuencia estas competencias se dividen en:

- ❑ Habilidades interpersonales (¿cómo actúas como persona independiente?).
- ❑ Competencias sociales (¿cómo actúas como ser social?).
- ❑ Habilidades metódicas (¿cómo enfrentas los retos y desafíos?).

En estas categorías se suelen encuadrar habilidades esenciales como:

❑ **Habilidades Interpersonales**

- ◆ Resiliencia
- ◆ Responsabilidad Individual
- ◆ Compromiso (capacidad de asumir nuevos retos, de invertir tiempo en ayudar a los demás)
- ◆ Motivación (las fuentes de motivación son diferentes para cada persona, pero es importante tenerlas)
- ◆ Curiosidad (interés por las tareas y por aprender cosas nuevas)
- ◆ Autodisciplina (capacidad de concentración y mantenimiento de la atención)
- ◆ Autorreflexión (como capacidad de evaluar tus propias acciones y aprender de los errores)
- ◆ Confianza en uno mismo (ser capaz de reconocer y hacer valer las fortalezas)

❑ **Competencias sociales**

- ◆ Empatía (capacidad de ponerse en el lugar del otro, reaccionar con tacto y respeto ante situaciones complejas de los compañeros). Es esta una de las competencias que contribuye decisivamente a la humanización de las relaciones laborales.
- ◆ Capacidad de integración
- ◆ Capacidad de comunicación
- ◆ Capacidad de aceptar las críticas
- ◆ Conocimiento de la naturaleza humana

- ◆ Capacidad para trabajar en equipo (entender el reparto de tareas, tener buenas competencias en comunicación, saber mostrar autoridad)
- ◆ Forma de interactuar (ser competentes y responsables, sin ser aburridas, ni demasiado frías, ni tampoco convertirse en el estereotipo del “gracioso oficial”, actuar con equilibrio)

□ **Habilidades Metódicas**

- ◆ Habilidades analíticas (ser una persona observadora capaz)
- ◆ Capacidad de organización (saber gestionar las tareas y priorizar)
- ◆ Técnicas de presentación
- ◆ Resolución de problemas (tener la capacidad de encontrar el origen del problema, reconocer las consecuencias y crear una estrategia apropiada para resolverlo)
- ◆ Resistencia al estrés
- ◆ Saber desenvolverse con los nuevos medios

Estas habilidades metódicas están a caballo entre las tradicionalmente denominadas *hard skills*, por ejemplo las técnicas de presentación o la resolución de problemas, competencia esencial para aprender lenguajes de programación. Pero también a menudo se confunden con habilidades interpersonales, como la resiliencia. Sin embargo, se suelen considerar como categoría diferenciada, dado que además de cubrir el plano personal, están directamente relacionadas con habilidades profesionales.

Saber trabajar en equipo, tener competencias en Comunicación y talento organizativo son habilidades muy demandadas porque contribuyen a la creación de un ambiente positivo de trabajo.

Uno de los marcos que mejor define la relación entre un perfil social/laboral/económico y las competencias esenciales, es decir las competencias no técnicas, es el marco EntreComp de la Comisión Europea. Es un instrumento para la elaboración de acciones concretas que potencien y desarrollen la competencia emprendedora en todos los países de la Unión.

Un marco que identifica 15 competencias en tres áreas clave (Ideas y Oportunidades, Recursos y Pasar a la Acción).

En el área **Ideas y Oportunidades** identifica:

- Detectar oportunidades
- Creatividad
- Visión
- Valorar las ideas
- Pensamiento ético y sostenible

En el área **Recursos** identifica:

- Autoconciencia y autoeficacia
- Motivación y perseverancia
- Movilización de recursos
- Educación financiera y económica
- Movilizar a otros

En el área **Pasar a la Acción** identifica:

- Tomar la iniciativa
- Planificación y gestión
- Afrontar la incertidumbre, la ambigüedad y el riesgo
- Aprender a través de la experiencia

Parte de la premisa sobre qué capacidades debería tener un perfil de emprendimiento (entendido en un sentido amplio), tras una rigurosa investigación sobre las mismas, basándose en una metodología compleja de trabajo que pone en el centro una figura (emprendedor/a) y las competencias necesarias para fomentar dicho perfil.

Este marco de referencia está dividido en niveles de adquisición y desarrollo de la competencia, niveles explicados de forma detallada y que podrán ser trasladados a otro nuevo listado de competencias en función de nuevos perfiles investigados a través de esta metodología.

No cabe duda de que la promoción de las competencias esenciales vinculadas a la empleabilidad deben incorporarse de manera prioritaria en los procesos formativos, para ello es importante reforzar las metodologías adecuadas y proponer su incorporación en las diferentes ofertas formativas y desde luego en la formación programada por las empresas.

Es necesario, igualmente, a través de la orientación profesional, extender la incorporación de estas competencias esenciales en los CV y en las cartas de presentación de las candidaturas a puestos de trabajo.

Por ejemplo destacar si se ha combinado el trabajo y el estudio (alta tolerancia al estrés y autodisciplina), si se desarrollan actividades de voluntariado (personas socialmente competentes y automotivadas), si se participa en organizaciones de diferente naturaleza, o se desarrollan deportes en equipo.

Igualmente en la entrevista de selección poder describir determinadas situaciones y experiencias vitales significativas que han permitido a las personas desarrollar determinadas competencias y habilidades como, por ejemplo, si se ha responsabilizado de hermanos más pequeños, o de hacer las tareas de casa, o si has conseguido mejoras en tu entorno, a través de diversas formas de participación o voluntariado.

Junto al reto de incorporar de manera generalizada la adquisición de competencias esenciales a través de los procesos formativos, otro segundo reto sería la evaluación de estas competencias; a menudo se señala, con razón, que no existen pruebas objetivas para las habilidades interpersonales, si bien existen determinados cuestionarios y especialmente cuestionarios de autoevaluación.

De manera que, como señala Flavio Escribano, tanto la definición de un elenco de competencias específicas, con descriptores claros a entrenar, como las formas de medirlas deben ser retos afrontados sin más dilación para este siglo en el que nos encontramos y que deberían incluir metodologías experienciales de formación y evaluación, tanto analógicas como digitales y que nos permitan implementar estas de manera sistemática tanto en la educación formal como no formal.

A este respecto, recientemente el Servicio Público de Empleo Estatal, en el marco del Año Europeo de las Competencias(2023), ha elaborado desde el Observatorio de las Ocupaciones un Cuestionario de Autodiagnóstico de competencias personales, en el que identifica 13 Competencias Clave.

Con esta publicación se trata de promover el conocimiento y la mayor sensibilización acerca de la importancia y el valor de las competencias personales para el empleo y se facilita una herramienta pública y gratuita de Autodiagnóstico de competencias personales: ComPersonal.

En este estudio se analizan los marcos de apoyo a las competencias y se explica la creación del marco de competencias personales y su relevancia para el empleo.

Se relacionan en la publicación las diversas iniciativas de la Unión Europea para apoyar el desarrollo de las competencias, incluyendo la Agenda de Capacidades Europea, el Pacto por las Capacidades, las Recomendaciones del Consejo sobre las cuentas de aprendizaje individuales y las microcredenciales, la Coalición por las Capacidades y los Empleos Digitales, el Mecanismo "Conectar Europea", el diálogo estructurado con los Estados miembros de la UE sobre educación y capacidades digitales, la Nueva Agenda Europea de Innovación, la estrategia europea para las universidades y la puesta en marcha de una reserva de talentos de la UE y de asociaciones en materia de talentos con socios seleccionados de terceros países.

Este estudio del SEPE identifica los Marcos de apoyo a las competencias clave para el aprendizaje permanente e incluye también los enlaces a DigComp (Marco Europeo de las Competencias Digitales), GreenComp (Marco Europeo de las Competencias sobre Sostenibilidad Medioambiental), LifeComp (Marco Europeo de las Competencias Personales, Sociales y Aprender a Aprender), MCERL (Marco Común de las Lenguas), Marco Europeo de Competencias para la Cultura Democrática y Entrecomp (Marco Europeo de Competencias para el Emprendimiento), de este último Marco he ofrecido un mayor detalle a lo largo de este artículo.

El estudio se basa en las competencias personales más demandadas por las empresas a través del análisis, que ha realizado el Observatorio de las Ocupaciones del SEPE, de miles de ofertas de trabajo.

Además se han asociado las competencias personales transversales a la terminología ESCO.

Se trata con ello también de contribuir al trabajo de la orientación a través de la adecuada identificación de las competencias personales y profesionales de las personas que participan en estos procesos de orientación y muy especialmente para adecuar el diseño de los itinerarios formativos y profesionales a las necesidades y potencialidades de cada persona.

Las trece competencias personales para el empleo más relevantes que se han identificado e incluido en este cuestionario de Autodiagnóstico son:

- Procesamiento de información, ideas y conceptos
- Planificación y organización

- Hacer frente a los problemas
- Pensar de manera innovadora
- Trabajar eficientemente
- Adoptar un enfoque proactivo
- Mantener una actitud positiva
- Demostrar disposición para aprender
- Comunicar
- Apoyar a los demás
- Colaborar en equipos y redes
- Liderar a otros
- Seguimiento del código ético de conducta

Tras la realización del cuestionario de Autodiagnóstico se facilita una hoja de resultados para la persona usuaria que incluye un resumen del perfil competencial, agrupando las trece competencias en tres grupos: Capacidades y competencias de razonamiento, Capacidades y competencias de autogestión y Capacidades y competencias sociales y de comunicación y los niveles correspondientes a cada competencia, desde el nivel elemental, a los niveles intermedio, avanzado y superior.

Como conclusión del presente artículo me gustaría señalar que son las competencias esenciales, las competencias personales para el empleo, no automatizables, las complementarias a la transformación digital, las que harán en la práctica que esta sea un éxito, contribuyendo decididamente a la humanización de las relaciones laborales, al desarrollo social y al bienestar individual y colectivo. Por ello, orientar la formación hacia el entrenamiento y la adquisición de estas competencias es un reto del conjunto de la sociedad, facilitando las instituciones públicas con la colaboración del conjunto del sector formativo y los interlocutores sociales la generación de nuevos instrumentos, metodologías y herramientas para alcanzarlas y extenderlas al conjunto de la ciudadanía.

Compartir estas reflexiones y especialmente instar a la necesidad de elaborar propuestas para la acción inmediata en estas competencias esenciales es una oportunidad que agradezco a la Fundación para la Calidad e Innovación de la Formación y el Empleo.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ❑ Alles, M. (2008). Desarrollo de talento humano basado en competencias.
- ❑ Cukier, W., Hodson, J., Omar, A. (2015). "Soft" skills are Hard. A review of the literature.
- ❑ EAE Business School, Asociación Española Directores RRHH, Foro Inserta Responsable, Human Age Institute (2019). Posiciones y competencias más demandadas.
- ❑ Escribano, F. (2021). *Soft skills*. Un estado del arte.
- ❑ James, R.F., James, M.L. (2004). Teaching career and technical skills in a "mini" business world.
- ❑ McClelland, D.C. (1973). Testing for competencies rather than intelligence.
- ❑ Monroy, S. (2023). ¿Cuáles son las *soft skills* más demandadas por las empresas en 2024.
- ❑ Muñoz de Luna, A.B., Martín Gómez, S. (2024). Power skills. Habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes que hacen personas únicas.
- ❑ SEPE (2024). 13 Competencias clave para el empleo: Cuestionario de autodiagnóstico de competencias personales.
- ❑ Wagner, T. (2010). The Global Achievement Gap.

**Fundación para la Calidad e Innovación
de la Formación y el Empleo**

Calle de Orense, 20
28020 Madrid

