

Por una visión clara y compartida de las soft skills

Estudios – Asesoramiento – Testimonios



Editorial

Todo el mundo habla de las soft skills. El 97 % de los seleccionadores dicen incluso que las tienen en cuenta a la hora de contratar. De forma más o menos intuitiva, todo el mundo conoce su importancia. Se han convertido en un elemento esencial para la selección de talentos y el desarrollo del potencial.

Pero, ¿sabemos siempre de qué estamos hablando realmente cuando utilizamos el término «soft skills»? ¿Tenemos todos la misma visión al respecto? ¿Sabemos cómo nombrarlas? ¿Valorarlas? ¿Evaluarlas? Mejor aún, ¿desarrollarlas? ¿Qué necesitamos para avanzar en la comprensión del tema? ¿Qué marcos específicos? ¿Qué modelos? ¿Qué herramientas?

Para usted, hemos intentado hacer un repaso completo de las principales cuestiones que las soft skills nos plantean (a todos nosotros) hoy en día. Entrevistamos a profesionales y expertos en RR. HH., le ofrecemos herramientas, un modelo y reflexiones. Avanzar juntos hacia una mayor conciencia de nosotros mismos, así como una mayor agilidad y creatividad... ¡en un mundo abierto, complejo y apasionante!



Dominique Duquesnoy,
Directeur Général de PerformanSe

Habilidades interpersonales... ¿Qué son?

Por soft skills entendemos un conjunto de habilidades que ayudan a las personas a adaptarse a su entorno, a los demás y a sí mismas, gracias al uso de competencias interpersonales e intrapersonales propias de cada individuo.

Apoyadas en ciertas habilidades cognitivas que excluyen cualquier forma de conocimiento, las soft skills se expresan principalmente a través de los rasgos de nuestra personalidad, nuestra forma de manejar las emociones, de resolver problemas complejos o de comunicarnos.

Las soft skills tienen la particularidad de ser transferibles a diferentes situaciones clave de influencia, toma de decisiones, eficacia o incluso colaboración.

Su naturaleza dinámica les permite así evolucionar a lo largo de la vida del individuo.

Por qué las soft skills se han vuelto esenciales...

El rendimiento de las organizaciones está claramente asociado hoy en día al compromiso de los equipos. La adhesión a los proyectos, el deseo de participar, de implicarse y de llevar a cabo misiones que superan el marco del “trabajo prescrito” condicionan en gran medida el éxito global. Desde el punto de vista organizativo, interesarse por las tendencias de las personas y por lo que las mueve de manera natural ya no es entonces un tema insignificante. Un entorno que permite satisfacer las necesidades de las personas es un entorno en el que serán más felices, por tanto asumirán más compromisos... ¡y tendrán más éxito!

Al mismo tiempo, las empresas se están transformando en un entorno cada vez más complejo, inestable e incierto. El ciclo de desafíos estratégicos, tácticos y políticos en las empresas se acelera a medida que los cambios normativos, sociales y tecnológicos renuevan profundamente las actividades. Más allá de las competencias puramente técnicas, algunas soft skills se están convirtiendo en valores perennes: la capacidad de aprendizaje, la polivalencia y la agilidad, en particular. Y no es de extrañar: a medida

que la automatización sustituye a los humanos en muchas tareas que implican acciones repetitivas, las personas quedan libres para dedicarse a trabajos más gratificantes. Por ello, la creatividad, la inteligencia emocional y la flexibilidad cognitiva son cada vez más esenciales para garantizar una complementariedad óptima entre el ser humano y la robótica.

La necesidad de compromiso, y por lo tanto de adhesión, las grandes transformaciones, y en consecuencia la necesidad de agilidad, la liberación del potencial a través de la automatización, y así mismo la posibilidad de creatividad... Este es el contexto actual que cuestiona constantemente a las empresas acerca de las soft skills, esas actitudes que ahora tienen una influencia tan fuerte en las competencias y el rendimiento.



1. Las soft skills y la función de RR. HH. Representaciones sociales y necesidades concretas

El término «soft skills» se ha generalizado, es evidente... ¡pero en realidad no tiene una definición oficial precisa! Por eso, en PerformanSe hemos querido profundizar en el concepto multiplicando los puntos de vista...

Por lo tanto, nos interesamos por las representaciones sociales asociadas al término «soft skills», por parte de los profesionales de los RR. HH., pero también por parte de personas ajenas a la función, para comprender mejor la imagen que pueden tener del concepto los distintos públicos implicados (seleccionadores y candidatos en particular). Paralelamente, hemos entrevistado en profundidad a

una amplia muestra de seleccionadores de empresas sobre las competencias esperadas, para comprender mejor en detalle la representación de sus necesidades.

Y también comparamos las soft skills con las competencias clave para 2025, definidas por el Foro Económico Mundial.

Se trata de una forma de identificar el problema lo más cerca posible de los problemas reales, más allá de los lugares a veces demasiado comunes.

Soft skills: las representaciones sociales

Para entender las representaciones sociales asociadas al término “soft skills”, entrevistamos a 100 personas (de dentro y fuera del ámbito de los RR. HH.) y les pedimos que asociaran libremente el término (planteado sin ninguna explicación o comentario) y que evocaran al menos 5 palabras que les vinieran espontáneamente a la mente. Nos interesaban las posiciones (qué palabras iban las primeras, las segundas, etc.), las repeticiones y las dispersiones.

Para las personas del ámbito de los RR. HH., básicamente el campo de palabras asociadas está más elaborado y es más coherente, puesto que entiende las “soft skills” como un objeto social. En el centro de su representación aparecen en mayor medida las dos dimensiones de AGILIDAD y EMPATÍA.

Para las personas que no forman parte del ámbito de los RR. HH., el campo de palabras relacionadas es más amplio, y la representación

asociada, lógicamente, también es más difusa. El núcleo de su representación gira más bien en torno a la única idea de ADAPTABILIDAD.

No es de extrañar que existan diferencias reales entre las poblaciones, pero también existe un posible solapamiento en el concepto general de AGILIDAD/ADAPTABILIDAD. ¿Habilidades interpersonales como competencias flexibles para vivir mejor el cambio?

Nota: dimensiones naturalmente importantes como el ESPÍRITU DE EQUIPO o la COMUNICACIÓN (que sí son soft skills) aparecen solo en la periferia de las representaciones asociadas al término. Es como si las dimensiones más clásicas, mucho más antiguas en cuanto a las actitudes buscadas, no se vincularan tan fácilmente a una palabra tan moderna, naturalmente asociada a los desarrollos más recientes de las organizaciones.



Soft skills : las competencias buscadas

En un estudio completamente diferente, se preguntó a más de 1300 profesionales de RR. HH. sobre las competencias que buscaban de manera prioritaria en sus distintas contrataciones. Según las funciones de que se trate, debían elegir entre 12 y 15 competencias “soft” de una lista de 40, agrupadas en 5 categorías según el modelo IDEAC® desarrollado por PerformanSe (Influencia / Decisión / Eficacia / Agilidad / Cooperación; véase la página 13).

Finalmente, las 3 soft skills más demandadas son la APROPIACIÓN ESTRATÉGICA (en el sentido de entender los retos de la empresa), la ORGANIZACIÓN y el ESPÍRITU DE EQUIPO, por delante de la EMPATÍA, del CONFORMISMO y de la DISPONIBILIDAD. Cabe destacar: 5 de las 10 primeras se refieren al ámbito de la Cooperación.

Al mismo tiempo, las 3 competencias menos buscadas son: la DELEGACIÓN, la CONCIENCIA DE SUS CAPACIDADES y la RESPONSABILIDAD, por delante de la VISIÓN, la CONFIANZA EN LOS DEMÁS y la DISPOSICIÓN A APRENDER.

La representación que surge sigue siendo muy clásica. Las dimensiones de adhesión al proyecto, el sentido de grupo, la organización y la disponibilidad son siempre muy buscadas. Las cualidades más personales y reflexivas, como la que revela por ejemplo la “claridad de la autopercepción” (véase la página 14), siguen siendo muy secundarias.

Por último, en lo que respecta al estudio de la representación social, cabe señalar que: La ADAPTACIÓN solo aparece en el número 10 de 40. Y es la única competencia que figura entre los 10 primeros y que entra en la categoría de AGILIDAD. Aunque la idea subyace en el centro del concepto de soft skills, la realidad de la necesidad asociada parece más matizada al final, en favor de dimensiones más amplias y tradicionales, como el espíritu de equipo, la empatía o la comunicación.

Las 10 tops

- # 1. Propiedad estratégica
- # 2. Organización
- # 3. Espíritu de equipo
- # 4. Empatía
- # 5. Conformismo
- # 6. Disponibilidad
- # 7. Aprendiendo estrategias
- # 8. Comunicación
- # 9. Gestión de la complejidad
- # 10. Adaptación

Las 10 flops

- # 10. Orientación a resultados
- # 9. Toma de riesgo
- # 8. Conceptualización
- # 7. Arbitraje
- # 6. Voluntad de aprender
- # 5. Confía en los demás
- # 4. Visión
- # 3. Responsabilidad
- # 2. Conciencia de las propias habilidades.
- # 1. Delegación



El punto de vista del experto

3 preguntas a Alexandra Didry, Directora de I+D de PerformanSe

Como investigadora, ¿qué le atrae del estudio de la representación social de las soft skills?

Podemos constatar que la única idea realmente clara y compartida se refiere a las dimensiones de agilidad/adaptabilidad. Esto muestra, sin duda, el vínculo entre la profunda necesidad de las organizaciones actuales de adaptarse a entornos muy cambiantes y el propio desarrollo del concepto de soft skills. Por lo demás, en sus diferencias entre las dos poblaciones, el estudio también demuestra la necesidad de precisar claramente las palabras utilizadas cuando se habla de soft skills si queremos encontrar un verdadero terreno común en las organizaciones.

En la selección de personal, por ejemplo, es importante que el seleccionador y el candidato hablen al menos el mismo idioma. No es seguro, por ejemplo, que “agilidad” y “adaptabilidad” signifiquen realmente lo mismo...

¿Y en el estudio sobre las competencias buscadas?

El desarrollo de nuevas competencias comportamentales se ha convertido, por supuesto, en algo clave para las organizaciones actuales. Pero las necesidades anteriores no han desaparecido por todo ello. La necesidad de organización, por ejemplo, está siempre presente, y es lógico. Las soft skills que se buscan son competencias adicionales, sobre todo en el ámbito colaborativo. En realidad, no sustituyen a las competencias tradicionales, sino que, en el mejor de los casos, las enriquecen y complementan.

Entre las competencias del futuro (descritas en particular por el Foro Económico Mundial) observamos que algunas no aparecen con tanta claridad en las

necesidades expresadas.

Así es. Este es el caso de la innovación y el pensamiento crítico, por ejemplo. Se debe probablemente a que algunos de ellos solo afectan naturalmente a pequeñas poblaciones dentro de las organizaciones. La asunción de riesgos y la innovación, por ejemplo, no se dirigen a los colaboradores de ejecución, o solo lo hacen de forma limitada. Pero probablemente también sea... ¡porque aún nos queda mucho camino por recorrer! Aquí podemos ver que la empresa sigue exigiendo fácilmente más “conformismo” y “disponibilidad” que “creatividad” y “pensamiento crítico”.

Las 10 soft skills clave en 2025...

- # 1. Innovación y pensamiento analítico
- # 2. Estrategia de aprendizaje
- # 3. Resolver problemas complejos
- # 4. Pensamiento y análisis críticos
- # 5. Creatividad
- # 6. Liderazgo e influencia social
- # 7. Uso de tecnología
- # 8. Diseño y programación de tecnología
- # 9. Tolerancia al estrés y flexibilidad
- # 10. Razonamiento e ideación

* Fuente: World Economic Forum

“ Las soft skills promueven una mejor convivencia en la empresa



Comentarios de Delphine de Mailly Nesle, directora de Estrategia de Personal y Desarrollo de Liderazgo en BNP Paribas Personal Finance.

En su calidad de profesional de RR. HH., las soft skills siempre han sido una prioridad para Delphine de Mailly Nesle. Las competencias comportamentales son ahora una diferencia competitiva entre empresas similares. Sus convicciones respecto a las soft skills.

¿Cómo definir las soft skills?

Las soft skills incluyen todas las habilidades que no están relacionadas con la experiencia y los conocimientos técnicos. Es decir, todos los comportamientos profesionales y humanos: los aspectos relacionales, la comunicación, el respeto por los demás, la interacción con los otros... Para mí, promueven una mejor convivencia en la empresa.

¿Por qué las soft skills son una parte importante de su enfoque de RR. HH.?

Más allá de la experiencia de los colaboradores, las empresas necesitan sobre todo las interacciones entre ellos. Soy una gran creyente en la inteligencia colectiva. Siempre he tenido la convicción de que $1 + 1 = 3$. En esta capacidad de comunicarse entre sí, encuentro la capacidad de unirse y dar sentido al

trabajo conjunto. La transversalidad, la cooperación y la construcción conjunta son factores de valor añadido que marcan la diferencia. Demuestran la capacidad de interactuar con todo tipo de interlocutores: hacia arriba, hacia abajo, hacia los lados, hacia diferentes países, desarrollando así la agilidad y la adaptabilidad.

«Más allá de la experiencia de los colaboradores, las empresas necesitan sobre todo las interacciones entre ellos.»

¿Cuándo consideró BNP Paribas Personal Finance que las soft skills suponían una cuestión crítica?

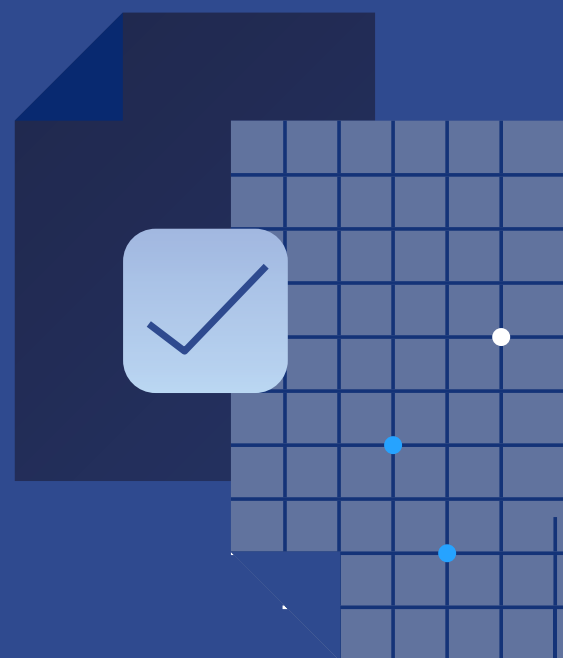
BNP Paribas Personal Finance siempre ha prestado atención a las competencias comportamentales. Pero en la práctica, quizá no se reflejaba en las decisiones. Hoy en día, la directora de RR. HH. ya no nombra sistemáticamente a un gerente por su experiencia, sino por su liderazgo. Es una transformación larga, pero se está desarrollando. A pesar de su excelencia, los expertos no son necesariamente buenos líderes. Sobre todo porque los colaboradores son cada vez más exigentes, especialmente los jóvenes. Si no creen en su líder, si como persona el líder no les habla, no dudan en irse a otra empresa. Sin embargo, las empresas tienen problemas a la hora de seleccionar talento. Es fácil hacer mercadotecnia y lanzar bonitas promesas como empleador, pero también hay que traducirlas a la realidad en el día a día.

¿Tiene BNP Paribas Personal Finance un punto de referencia para sus soft skills?

Como grupo, disponemos de un catálogo de hard skills y soft skills que se utiliza para enumerar las competencias de cada puesto. Los candidatos se enfrentan a ejercicios y prácticas que permiten evaluar sus reacciones y sus comportamientos. También tenemos muchos programas de formación que permiten a nuestro personal ya seleccionado seguir los cambios de nuestras actividades y adaptarse a ellos. Cuando elaboro un programa de desarrollo de los colaboradores, siempre cotejo mis

convicciones personales con la realidad sobre el terreno, para evitar que el programa sea algo completamente alejado de las necesidades reales. De lo contrario, estará condenado al fracaso. Sin embargo, siempre ha habido suficientes grupos concordantes para tomar decisiones informadas y justas.

«La transversalidad, la cooperación y la construcción conjunta son factores de valor añadido que marcan la diferencia.»





2. La evaluación de las soft skills

Las competencias comportamentales constituyen uno de los principales elementos en la formación de la identidad individual, especialmente a través de las capacidades de adaptación y del potencial de evolución. Por ello, hoy en día se consideran un factor esencial para el éxito profesional y, como tal, se tienen en cuenta en los procesos de selección, movilidad u orientación profesional.

Sin embargo, este capital intangible del individuo, evolutivo y polifacético, es difícil de comprender. Su medición, por tanto, implica necesariamente herramientas específicas para captar e interpretar sus diferentes manifestaciones, metodologías de trabajo pertinentes y una filosofía que permita relativizar los conocimientos obtenidos, en el tiempo y en relación con las situaciones profesionales.

Necesidad de un modelo de evaluación específico

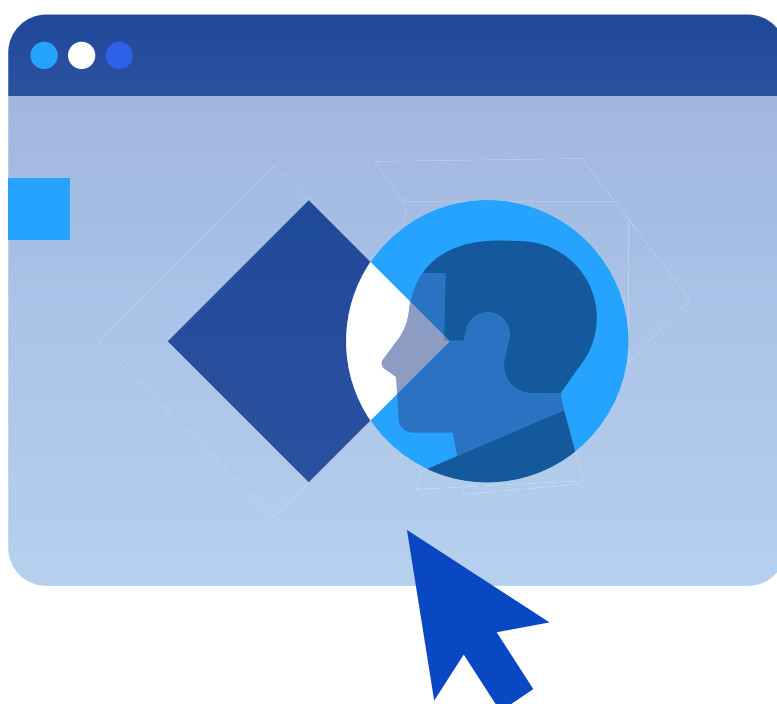
De unas necesidades empresariales en evolución...

En la fase de selección, las empresas buscan principalmente recursos para mantener y/o aumentar las capacidades productivas de su empresa. Por lo tanto, se interesan más por las hard skills (conocimientos y saber hacer), así como por la capacidad de la persona para ser operativa inmediatamente.

Tratan de predecir el rendimiento de la tarea para abordar desafíos a corto plazo. Pero muy a menudo, en un mundo inestable, se topan rápidamente con un nuevo "techo de cristal". El candidato o colaborador no se adapta al modo de funcionamiento de la empresa. No entiende sus códigos políticos, no interactúa eficazmente, no renueva sus competencias, no produce nuevas ideas, no se compromete más allá del marco prescrito... Y por eso no rinde tanto en el desempeño de sus actividades.

Porque con demasiada frecuencia los factores humanos no se han tenido realmente en cuenta en el proceso de toma de decisiones. Y los índices para predecir el rendimiento adaptativo y contextual se han subestimado.

Al mismo tiempo, la empresa se ve obligada regularmente a ajustar su plantilla para hacer frente al crecimiento, la desaparición de puestos de trabajo o los cambios estratégicos que implican una reasignación de recursos. Y al mismo tiempo, cualitativamente, espera que sus equipos sean cada vez más flexibles, estén más comprometidos y sean más colaboradores. Los cambios permanentes, la transformación del empleo, la evolución del ejercicio del trabajo abogan, pues, por una renovación del marco conceptual del estudio del rendimiento en el trabajo y de sus principios de evaluación.



... hasta un modelo de evaluación ideal

Por lo tanto, un modelo relevante para evaluar las soft skills debe, en primer lugar, permitir que se hagan visibles ciertos factores del estudio de las personas. En efecto, el análisis de los de-terminantes psicológicos del rendimiento laboral y, en particular, los relacionados con la rela-ción de intercambio entre el individuo y la empresa, merecen ser considerados con atención. Dada la subjetividad de las percepciones en la formación de la autoconfianza y el sentido de eficacia, parece importante tener en cuenta también las influencias desempeñadas por:

- el propio individuo, incluidos sus rasgos de personalidad y los patrones de pensamiento derivados de experiencias anteriores;
- las otras partes interesadas, como el superior jerárquico inmediato, sus colegas o los profesio-nales de Recursos Humanos;
- la estructura, es decir, la cultura empresarial.

El éxito de la evaluación de las soft skills depende de la definición de un marco que permita la descripción exacta, precisa y clara de las competencias comportamentales en cuestión. De hecho, el objetivo principal del modelo es constituir un soporte de mediación. El enfoque debe permitir describir las competencias de forma sencilla, comprensible tanto para la función de RR. HH. como para los gerentes... ¡que no son necesariamente expertos en el estudio de las per-sonas!

Por tanto, la simple enumeración de las cualidades que se buscan en un candidato no puede cumplir los requisitos metodológicos de una práctica justa. Es necesario formalizar la definición de las soft skills de manera que sean utilizables, transferibles, objetivas y compartidas.

Un modelo adaptado a las necesidades actuales podría basarse en cinco principios:

- principio estructurador, ya que sienta las bases para una evaluación distanciada y guiada;
- principio de compartir el significado de las competencias requeridas, implicando a todos los actores de la empresa en su construcción;
- principio de la comunicación, porque aborda las competencias necesarias y permite comuni-carse objetivamente, de forma interna o externa, sobre ellas;
- principio de trazabilidad, porque permite organizar y explicitar un proceso de decisión;
- principio de equidad, ya que cada candidato/ colaborador es evaluado por todos los actores del mismo proceso de selección o desarrollo según los mismos criterios.

La construcción de un modelo establece naturalmente un enfoque de calidad porque obliga a cada actor a dilucidar sus propias representaciones de las competencias, a confrontarlas con las de los demás y a justificarlas. Este trabajo de explicitación pretende organizar una visión compartida y objetiva de las competencias requeridas y crear un dispositivo de evaluación que sea dominado por todos. Mientras que las competencias técnicas pueden ser objeto de una validación objetiva, las competencias comportamentales son una cuestión de evaluación declarativa y una metodología de validación que implica el uso de una herramienta de evalua-ción fiable, basada en el uso de un lenguaje común. Sin este modelo, ¿cómo podemos conseguir que trabajen juntos técnicos, expertos, gestores y profesionales, cada uno de los cuales ha de-sarrollado diferentes significados para la misma palabra en su propio campo?



El modelo IDEAC[®] desarrollado por PerformanSe

Fruto de varios años de reflexión y trabajo, IDEAC[®] es un modelo integrador de soft skills que incluye dos grandes fuentes de inspiración:

- las aportaciones de los estudios prospectivos en materia de soft skills clave para el futuro;
- las necesidades de las organizaciones en materia de evaluación y desarrollo de competencias.

El modelo fue diseñado para adaptarse a los nuevos desafíos del mundo del trabajo (complejidad y cambio) y para proporcionar una perspectiva única sobre las dimensiones críticas en un entorno organizativo. Así, se identificaron cinco dimensiones principales como particularmente útiles y descriptivas de las soft skills en el trabajo (Influencia - Decisión - Eficiencia - Agilidad - Cooperación), que constituyen una base sólida y original para describir los modos preferidos de la persona en el desempeño de sus actividades profesionales.

- **INFLUENCIA:** para establecer una relación con los demás con el propósito de que estén de acuerdo, adquieran un conocimiento o colaboren.
- **DECISIÓN:** para iniciar, evaluar y sintetizar propuestas de diferentes niveles de abstracción y desafíos en un entorno complejo.
- **EFICIENCIA:** para optimizar la consecución de los objetivos y la eficiencia organizativa, utilizando métodos y herramientas adecuados para regular la actividad.
- **AGILIDAD:** para todas las disposiciones que promueven la adaptación a un entorno rápidamente cambiante y la gestión de situaciones laborales inciertas.
- **COOPERACIÓN:** para facilitar el trabajo eficaz en equipo y unas relaciones interpersonales fluidas.

¿Cómo utilizar una herramienta de evaluación y presentación de resultados

La forma más habitual de descubrir y comprender las características de una «personalidad» es sin duda la entrevista; es decir, un enfoque narrativo a través de la verbalización. Así pues, el primer requisito para una herramienta de evaluación de las competencias comportamentales es que dinamice, enriquezca, sorprenda y estimule el descubrimiento de los demás a través del intercambio y la comunicación. En este sentido, las herramientas que se limitan a proporcionar «puntuación», por muy relevantes que sean, serán siempre muy relativas. Además, siempre se-rán un enigma para la persona evaluada.

En efecto, la herramienta debe desempeñar un papel de automediación sin exceso de pensamiento crítico y sin exceso de benevolencia. Cuanto más clara tenga un individuo una visión de sí mismo, de sus recursos y de su contribución, más capaz será de situarse con precisión en un entorno cambiante. Por eso es importante desarrollar verdaderas prácticas de reflexión en el trabajo, para poder hablar de uno mismo, con uno mismo, sabiendo tomarse el tiempo necesario. Cuanto más reflexiona un individuo sobre lo que hace (solo, en pareja o en grupo), mejor gestiona sus acciones y mejor rinde.

Como las prácticas reflexivas siempre se enriquecen con la confrontación con un tercero, la entrevista de presentación de resultados (que se basa en los resultados de la evaluación) es, por tanto, un momento ideal para ofrecer un marco de intercambio, claves adicionales de comprensión, y permitir al colaborador hablar de sí mismo para promover la concienciación y la proyección. Sea cual sea su finalidad (selección, desarrollo, gestión de la carrera profesional...), la entrevista de evaluación puede y debe constituir un verdadero momento de autoaprendizaje.

¿Y si desarrollamos nuevos conceptos para explicar el rendimiento en el trabajo?

Nuevos desafíos... ¿Nuevos conceptos?

En un mundo que evoluciona rápidamente, la comprensión real de uno mismo y de sus expectativas más profundas en el trabajo también se convierten en factores explicativos del rendimiento. Cuanto más claro sea el individuo, más eficaz será. La claridad de la autopercepción y la calidad del compromiso se convierten así en elementos clave que hay que definir, controlar y comprender. Por eso es tan importante para Performanse desarrollar dos nuevos conceptos en particular, que podríamos llamar “contrato psicológico” y “claridad de la autopercepción”.

Contrato psicológico

La implicación de los asalariados nunca ha sido tan necesaria como ahora. Para cumplir los requisitos de productividad, con el fin de optimizar la cantidad de Recursos Humanos internos, pero también para hacer frente a los desafíos de la renovación de las actividades, los desarrollos tecnológicos, cambios tecnológicos, normativos y sociales.

Sin embargo, si la implicación de los colaboradores en las organizaciones se ha basado durante mucho tiempo en un contrato psicológico estable entre el asalariado y el empresario, que los comprometía recíprocamente, uno respecto de la seguridad en el empleo y el otro respecto de la lealtad, este contrato hoy por hoy ha quedado obsoleto. Por lo tanto, es esencial comprender cómo se conforma ahora cada individuo en términos de su contribución, sus creencias, su nivel de aceptación del esfuerzo, su sensibilidad a los valores de la organización y su voluntad de proyectarse.

El contrato psicológico se refiere, pues, a los elementos implícitos del contrato de trabajo formal por escrito. Describe las dimensiones tácitas, psicológicas y, por tanto, evolutivas de una relación laboral. Debe permitir comprender mejor las formas de contribución

y compromiso, el tipo de proyección y las estrategias de desarrollo del individuo en el trabajo.

Claridad de autopercepción

El autoconocimiento es un proceso, no un objeto estático definido de una vez por todas. Por lo tanto, es pertinente interrogar también a la persona sobre lo que cree de sí misma y medir su capacidad para definirse de forma clara, coherente y estable en el tiempo.

La autopercepción no es ajena al rendimiento laboral. Cuanto más clara tenga una persona la visión de quién es, más influirá esta visión positivamente en sus relaciones y en sus compromisos, más podrá hacer y mayores decisiones podrá tomar, limitando el nivel de duda. El sentido de la autoconciencia influye en el optimismo sobre la consecución de un objetivo y facilita la capacidad de suscitar confianza en torno a uno mismo y de adaptarse con flexibilidad.

Interesarse por la claridad de autopercepción permite comprender la forma en que el individuo se posiciona ante nuevas experiencias y situaciones complejas o críticas. En un mundo cada vez más inestable, ¿no es la capacidad de describirse con precisión y conocerse en profundidad el factor más importante para explicar el rendimiento?



El punto de vista del experto

4 preguntas a Xabi Borteyrou, doctor y profesor de Psicología del Trabajo en la Universidad de París.

¿Qué opina del concepto de contrato psicológico?

Se trata de un concepto muy interesante, pero es vago y difícil de entender para los profesionales de los RR. HH. a día de hoy, ¡aunque los elementos implícitos del contrato de trabajo pueden explicar en gran medida la satisfacción, la adhesión o la lealtad al trabajo!

¿Cómo lo definiría usted entonces?

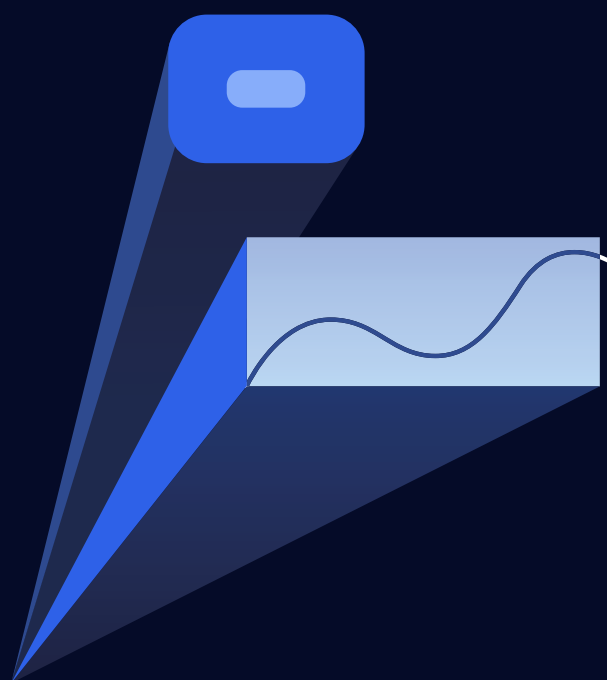
Se trata de un constructo individual, una creencia, un conjunto de creencias. ¿Cómo puedo representarme en mi fuero interno el contrato que he firmado o voy a firmar? ¿Lo que doy, lo que quiero recibir, en qué medida estoy dispuesto a comprometerme, lo que siento que se me debe a cambio? Y como se trata de una creencia, por supuesto puede evolucionar con el tiempo, especialmente al principio de una relación laboral...

¿Cómo se elabora el contrato psicológico?

Existe un contrato previo a la selección, formado por proyecciones a priori, un contrato durante la selección, formado por deseos y motivaciones declarados que a menudo se sobreactúan, y luego un contrato real que se pone a prueba, que combina dimensiones más objetivas y emocionales. Por un lado, hay elementos transaccionales, en torno a los intercambios de intereses mutuos y, por otro lado, elementos relacionales, en torno a cuestiones de lealtad, equidad, etc.

¿Qué uso concreto puede hacerse del concepto en la empresa?

El concepto de contrato psicológico nos permite ser más conscientes de las dimensiones implícitas del contrato de trabajo. Nos recuerda que el intercambio no se limita a los elementos factuales y exige una aclaración, una explicitación, una verbalización de las expectativas y las representaciones. ¡Y la verbalización debe ser frecuente, porque todo ello evoluciona a lo largo del tiempo constantemente! Cuanto más claros sean los elementos del contrato de trabajo, y más se compartan, mejor podremos evitar malentendidos y falsos sentimientos de traición, por ejemplo. Lo mejor es reducir las rupturas innecesarias, la desvinculación y la rotación en el lugar de trabajo.



“

Mira al candidato según su potencial para tener responsabilidades el día de mañana



La Redoute

Comentarios de David Lamy, director de Recursos Humanos de La Redoute.

Desde 2005, David Lamy evalúa las competencias comportamentales tanto en la selección de talento como en la gestión de las carreras profesionales. Hoy en día, sigue aplicando este enfoque a los equipos de La Redoute.

¿Por qué concede especial importancia a la evaluación de las soft skills?

El detonante fue un puesto anterior. Cuando un empleado se desempeñaba bien en su labor, le ofrecíamos la oportunidad de convertirse en director de la unidad de ventas. En ese momento, empezamos a experimentar nuestros primeros contratiempos. Intentamos entender por qué es posible que un excelente empleado con un extraordinario servicio al cliente no se convierta en un buen líder. Y nos dimos cuenta de que teníamos un problema de evaluación: nos fijábamos en las habilidades del puesto actual y no en el potencial del puesto futuro: comportamiento mental, animación de equipo, comunicación...

¿Qué solución puso en marcha?

Decidí aplicar a la promoción interna la prueba de selección que utilizamos para los colaboradores externos. Esto nos permitió tener una visión más holística de nuestro asalariado y poder predecir mejor su capacidad de rendimiento en su futuro entorno. Anteriormente, habíamos identificado de forma algo empírica las principales áreas de competencia que hacían que un colaborador ascendido tuviera éxito en su nuevo puesto de gerente.

¿Podemos detallar la finalidad de este proceso de evaluación?

La evaluación periódica nos permite identificar en una fase muy temprana a los que han adquirido las soft skills necesarias para tener éxito en un nuevo puesto de gerente, y a los que todavía necesitan aprender. En cuanto a estas últimas, establecimos una sesión informativa para ayudarlos a desarrollar sus competencias comportamentales, con la idea de que en 3, 6 o 12 meses pudieran ser promovidos a gerentes de tienda. Las perspectivas de crecimiento hicieron creíble el mensaje y motivaron a los implicados. Esta es una ventaja que no tienen necesariamente todas las organizaciones.

«La evaluación periódica nos permite identificar en una fase muy temprana a los que han adquirido las soft skills necesarias para tener éxito en un nuevo puesto de gerente, y a los que todavía necesitan aprender.»

Hoy en día, ¿aplica los mismos principios en La Redoute?

No soy muy partidario de tomar la evaluación del rendimiento como única base, pues contiene varios sesgos, además de estar centrada en las competencias técnicas. Me propuse completar este enfoque con una herramienta que permite examinar al candidato en función de su potencial identificado para asumir responsabilidades el día de mañana. De este modo, tenemos una visión de

360 grados de las competencias que tenemos y debemos tener el día de mañana, para garantizar el paso a otros puestos de responsabilidad. Hemos trabajado en la creación de un sistema de referencia de unas diez competencias clave. La selección se hizo entrevistando a directivos de éxito que describieron ellos mismos las competencias clave de su puesto.

¿Con qué frecuencia recomienda una evaluación periódica?

En la actualidad, la evaluación se realiza solo una vez al año. Nuestra ambición es desarrollar una cultura de retroalimentación en los próximos 12 meses. Es decir, aspiramos a tener la capacidad en un momento preciso y oportuno de sentarnos a discutir con el colaborador sobre el período que acaba de pasar. El objetivo es ayudar al colaborador a progresar e identificar sus puntos fuertes, lo que implica que la retroalimentación debe ser lo más cercana posible al momento dado para que tenga sentido. Por eso no apoyo la evaluación anual. Para mí, la evaluación continua y la retroalimentación son mucho más útiles a la hora de permitir un mejor desarrollo.

«Tenemos una visión de 360 grados de las competencias que tenemos y debemos tener el día de mañana, para garantizar el paso a otros puestos de responsabilidad.»



3. El desarrollo de las soft skills

Si las soft skills son esenciales en el entorno empresarial actual (para facilitar la colaboración y la adaptabilidad, en particular), se plantea naturalmente la cuestión de cómo identificarlas, cómo medirlas..., pero también cómo desarrollarlas.

O mejor aún, si consideramos que su desarrollo es concebible y casi natural, se nos plantea cómo acelerar su desarrollo para lograr un mayor

crecimiento individual y rendimiento colectivo.

¿Cómo podemos crear las condiciones necesarias para que florezcan y los equipos puedan desarrollar todo su potencial?

Estudios, reflexiones, opiniones de expertos..., ¡aquí tiene algunas ideas que puede tener en cuenta!

Condiciones que favorecen el desarrollo de las soft skills

Aunque hay factores de disposición que conducen a diferencias interindividuales con vistas a adquirir estas competencias “suaves”, estas pueden cultivarse y consolidarse con el tiempo hasta el punto de formar parte de los hábitos y convertirse en nuevos rasgos estables. Sin embargo, su adquisición progresiva requiere una combinación de convicción real, esfuerzos repetidos y entornos favorables.

Investigadores suizos han puesto de relieve tres condiciones necesarias para el cambio:

- Considerar el cambio como algo deseable. Que el cambio sea un fin en sí mismo o un medio para otros fines es irrelevante... ¡Solo importa el deseo de cambiar! A menudo, esto se produce tras constatar que “ahora es necesario cambiar”.
- Considerar el cambio como algo factible. Sabiendo que el grado de viabilidad es naturalmente una percepción individual.
- Esforzarse consciente e intencionadamente por conseguirlo mediante la repetición y la experiencia (autodisciplina).

Según este modelo, las dos primeras condiciones son necesarias para iniciar el cambio de comportamiento, mientras que la tercera es indispensable para mantenerlo en el tiempo. El potencial de éxito del cambio está, pues, fuertemente ligado a la motivación de los individuos y a su capacidad de autorregulación; también implica la capacidad de identificar correctamente las situaciones en las que se activan estas competencias, y de controlar su progreso haciendo los ajustes necesarios.

Además de estos factores individuales, también inciden factores ambientales que facilitan o

dificultan el desarrollo de nuevas competencias comportamentales; entre ellos, los siguientes pueden considerarse esenciales:

- el apoyo gerencial, en una relación marcada por la confianza en el colaborador, así como por la capacidad del gerente para poner en práctica las peticiones que realiza (“ejemplaridad gerencial”);
- una cultura organizativa también de apoyo que facilite el aprendizaje, la iniciativa y el derecho a cometer errores.





Julhiet  sterwen

El punto de vista del experto

5 preguntas a Luc Tardieu, socio de Julhiet Sterwen, líder de la comunidad de Liderazgo y Gestión.

En su opinión, ¿podemos desarrollar las soft skills de todos?

Sí, por supuesto. Además, se desarrollan de forma natural. Estamos aprendiendo constantemente, nos adaptamos sin cesar. La cuestión consiste, por tanto, tanto para los individuos como para las organizaciones, en plantearse cómo acelerar su desarrollo.

¿Cómo podemos influir positivamente en su desarrollo?

En primer lugar, hay que tener claro cuáles son las soft skills que se necesitan. ¿Qué espera la organización de mí? ¿A qué nos referimos cuando hablamos de “colaboración”, “liderazgo” o “agilidad”, por ejemplo? Las organizaciones que deseen promover las soft skills de sus equipos deben ofrecerles un marco de referencia preciso. Con apertura y amabilidad, porque la disponibilidad asociada no se puede imponer. Asimismo, no hay una sola manera de progresar en dimensiones sutiles, muy personales, siempre un poco cambiantes.

¿Cuáles son las mejores maneras de ayudar al individuo a progresar.

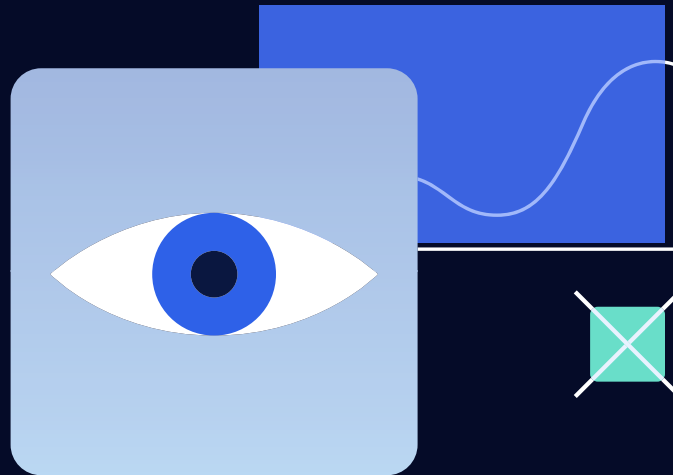
Creo que es esencial ofrecer a todos una amplia gama de opciones, porque de una competencia a otra, de un individuo a otro, de un contexto a otro, no prevalece la misma lógica. El desarrollo de las “soft skills” puede lograrse a través de la formación, pero también mediante el coaching, la mentoría, la tutoría, las técnicas de codesarrollo, etc. Cuanto más variados sean los enfoques, más fácil será para todos orientarse.

Pero, ¿cómo se mide la eficacia de estos enfoques?

¡Esa sí que es una buena pregunta! Porque la empresa no puede invertir ciegamente sumas de dinero a menudo importantes sin un mínimo de garantías de eficacia. Esto favorece un entorno operativo muy claro, que se acerca lo más posible a las situaciones reales de trabajo, donde se utilizarán precisamente las soft skills. El aprendizaje siempre es más eficaz cuando uno se siente directamente implicado!

¿Y cómo podemos animar al individuo a participar en este desarrollo?

No se puede hacer nada sin una demanda individual real. Incluso las personas desmotivadas pueden formarse para saber utilizar un programa, pero no se puede desarrollar la adaptabilidad en al-guien que no la desea, que no reconoce su importancia, que no le ve el sentido. Esto implica también una evolución de los contratos psicológicos entre el individuo y la organización. Ya no se tratará de (como en el pasado aún reciente) “lealtad” frente a “seguridad”, sino algo así como “adaptabilidad” frente a “crecimiento individual”.



“ Conclusión

En un mundo cada vez más abierto, dinámico e incierto, las soft skills son claramente un valor, un activo clave para todos y cada uno en la organización del mañana, lo cual implica concienciarse realmente de su importancia y de comprometerse juntos para su desarrollo.

Con el fin de conseguirlo, creemos que es esencial construir un verdadero lenguaje común en torno a las soft skills, con un vocabulario compartido, sistemas de referencia precisos y medidas coherentes.

Por otro lado, también es muy importante configurar y comunicar una visión compartida de los beneficios concretos que pueden aportar, para que todo el mundo encuentre sentido a su compromiso, del mismo modo que las organizaciones no pueden prescindir de un entorno lo suficientemente abierto y solidario para permitir la expresión y el aprendizaje, porque el desafío asociado es realmente crucial.

Se trata en efecto de un reto que atañe al rendimiento individual y colectivo en un mundo cada vez más exigente, pero también consiste en acoger a los más jóvenes y a los más diferentes, así como en lograr el desarrollo de todos. Esto también implica la integración y la fidelización del talento.

El siglo XXI será el siglo de las soft skills.
¡Es mejor que nos vayamos preparando juntos desde ya!



Editor de pruebas y experto en psicometría, PerformanSe se especializa en la evaluación y el desarrollo de las soft skills.

Desde hace más de 30 años, PerformanSe basa su experiencia en el conocimiento del individuo en el trabajo, con el convencimiento de que este conocimiento es fundamental y tiene una alta contribución al desempeño de la empresa.

Con una amplia gama de soluciones de evaluación y servicios de consultoría, PerformanSe ayuda a más de 1.500 clientes en Francia y en el extranjero cada año con sus proyectos de reclutamiento, gestión de habilidades y desarrollo individual y colectivo.

 Performanse