

## Las habilidades blandas serán una ventaja dura



Tiempo de lectura: 7 min.

[Javier Treviño](#)

En una época en que la inteligencia artificial escribe códigos, resume documentos y contesta correos mejor que muchos humanos, podría parecer que el éxito de una empresa dependería más que nunca de su músculo técnico. Sin embargo, la evidencia reciente apunta en otra dirección: lo que separa a las organizaciones ganadoras no es sólo lo que saben sus colaboradores, sino cómo trabajan, aprenden y se relacionan. En otras palabras, las llamadas “habilidades blandas” se han convertido en la “ventaja dura” de las empresas exitosas.

Un estudio publicado en Harvard Business Review (26 de agosto de 2025) analizó más de mil ocupaciones y 70 millones de transiciones laborales. Mostró algo tan contraintuitivo como contundente: quienes poseen una base amplia de habilidades fundamentales (comprensión lectora, pensamiento matemático, comunicación, trabajo en equipo, adaptabilidad) aprenden más rápido, ganan más, ascienden y resisten mejor los shocks tecnológicos que aquellos que tienen un puñado de competencias hiperespecializadas.

La conclusión es elegante: en mercados que cambian rápidamente, la especialidad te da tu primer empleo, pero las habilidades fundamentales te garantizan toda tu

carrera.

## La plataforma que eleva el techo

El estudio de HBR nos invita a pensar en el draft de la NBA: los equipos no eligen solo a los máximos anotadores universitarios; buscan potencial. Quieren bases firmes: velocidad, lectura de juego, disciplina defensiva, tiro consistente. Esos fundamentos no garantizan brillo inmediato, pero elevan el “techo” del jugador, lo que puede llegar a ser. En el mundo laboral de las empresas pasa lo mismo. Algunas firmas contratan por capacidad cuantitativa innata, no porque el candidato ya domine derivados exóticos, sino porque tiene el andamiaje para aprenderlos rápido.

Las olas tecnológicas suben y bajan con rapidez, y solo se mantienen a flote quienes dominan el trinomio que no caduca: resolver problemas, comunicar con claridad y colaborar sin fricciones.

## El cemento que convierte talento en rendimiento

Ese mismo estudio documenta otro hallazgo decisivo: las habilidades sociales –el núcleo de las habilidades blandas– son el cemento de las organizaciones. A medida que crece la complejidad técnica, los proyectos se vuelven transversales, los equipos remotos y las herramientas cambiantes. Cuantos más componentes móviles tenga una empresa, más dependerá de personas capaces de alinear objetivos, compartir conocimiento y reducir fricciones.

Esto no es solo teoría. Varias empresas ya han medido y rediseñado su gestión alrededor de estas habilidades.

Google emprendió “Project Oxygen”, analizando miles de evaluaciones de desempeño y entrevistas. Su hallazgo fue tan humilde como revolucionario: sus mejores gerentes no destacaban por su genialidad técnica, sino por sus habilidades de comunicación y colaboración entre equipos. Desde entonces, esas conductas se volvieron criterios centrales de promoción.

Spotify organiza su trabajo en “squads”, “tribes” y “chapters”: equipos autónomos, multifuncionales, en los que el éxito depende menos del héroe individual y más de la coreografía social que integra diseño, producto, datos y marketing.

Amazon, con “Upskilling 2025”, invirtió más de mil millones de dólares para reconvertir a cientos de miles de empleados. No se trató solo de cursos técnicos:

fortalecieron lenguaje, comunicación, aprendizaje ágil y colaboración. El mensaje implícito es claro: no hay transformación digital sin transformación humana.

UPS y Volvo han usado realidad virtual para entrenar habilidades críticas de interacción: manejo de situaciones de estrés con clientes, juicio en seguridad operativa, coordinación bajo presión. La simulación inmersiva –con retroalimentación de datos– acelera la curva de aprendizaje conductual, no solo la técnica.

Siemens en Estados Unidos reconfiguró sus contrataciones en manufactura: priorizó la mentalidad de crecimiento y ética de trabajo sobre experiencia previa en planta. Resultado: un “fast track” que convierte perfiles no tradicionales en técnicos de alto desempeño, porque el fundamento –actitud, curiosidad, trabajo en equipo– permite aprender lo demás.

Detrás de todos estos ejemplos hay una misma ecuación: las habilidades blandas multiplican el rendimiento del conocimiento especializado. Funcionan como sistema operativo: si no está bien diseñado –si la comunicación es opaca, si la confianza es frágil, si la coordinación es lenta–, ningún “software” técnico corre de manera fluida.

Qué habilidades importan y por qué

Si tuviera que sintetizarlas propondría este núcleo:

1. Comunicación e influencia. Escucha activa, claridad, adaptación al público, “storytelling” con datos. Sin persuasión, no hay alineación.
2. Colaboración y trabajo en equipo. Capacidad de negociar prioridades, compartir crédito, resolver conflictos y construir consenso.
3. Pensamiento crítico y resolución de problemas complejos. Formular buenas preguntas, distinguir hechos de suposiciones, diseñar experimentos, aprender iterando.
4. Adaptabilidad y aprendizaje ágil. Cambiar de marco mental, migrar herramientas, desaprender lo obsoleto, aprender lo necesario.
5. Inteligencia emocional. Autoconciencia, regulación emocional, empatía; el terreno invisible de la seguridad psicológica.

6. Liderazgo. Elevar a otros, dar retroalimentación útil, crear contextos donde el talento florece.

7. Cultura y diversidad. Inteligencia cultural para equipos globales; inclusión que reduce sesgos y amplía el marco de soluciones.

8. Alfabetización cuantitativa. No para competir con el científico de datos, sino para razonar con números y tomar mejores decisiones.

Estas son virtudes que impactan directamente en la velocidad de ejecución, la calidad de las decisiones, la retención de talento y la satisfacción del cliente. Allí donde hay buena conversación, hay buena coordinación; donde hay confianza, hay productividad; donde hay liderazgo, hay buenas sucesiones.

De la narrativa a la práctica

Las empresas que gestionan bien las habilidades blandas hacen cuatro cosas con disciplina operativa:

Primero, contratan por fundamentos, no sólo por diplomas. No basta la entrevista improvisada con preguntas genéricas. Usan evidencia conductual: ejercicios de resolución de problemas en grupo que revelan cómo se piensa y colabora, pruebas situacionales que obligan a explicar decisiones con sus costos. Evalúan curiosidad, juicio y cooperación con el mismo rigor con el que verifican un lenguaje de programación.

Segundo, desarrollan con experiencias, no solo con cursos. Las habilidades blandas no se “enseñan” como una receta; se cultivan con exposición. Rotaciones interfuncionales, prácticas de líderes, proyectos de 90 días con metas ambiciosas y equipo diverso, simuladores de conversaciones difíciles, mentoría cruzada (un gerente de operaciones es mentor de alguien de finanzas y viceversa). El aprendizaje ocurre haciendo y reflexionando: proyecto, retro, ajuste.

Tercero, lideran a través de rituales y métricas. Lo que no se mide, no mejora. Las empresas efectivas integran indicadores de habilidades blandas a su sistema de gestión: Ritmos de reunión que empiezan con objetivos claros y cierran con acuerdos, responsables y fechas. Revisiones 360 semestrales que ponderan comunicación, colaboración y coaching con peso real en bonos y promociones. Encuestas de seguridad psicológica por equipo, ligadas a planes de mejora

concretos. Tableros de aprendizaje: horas invertidas en perfeccionamiento, proyectos interáreas alcanzados, movilidad interna.

Cuarto, diseñan la organización para que las habilidades afloren. La estructura puede sabotear a las personas. Las firmas exitosas recortan fricción organizacional: definen propósitos claros, interfaces entre áreas (quién decide qué, con qué criterios), y promueven equipos pequeños y autónomos con métricas compartidas. Menos escalones jerárquicos, más propietarios de producto; menos correos interminables, más decisiones documentadas; menos silos, más puentes.

Tres trampas frecuentes (y cómo evitarlas)

1. Confundir carisma con liderazgo. Elocuencia no es influencia sostenible. Se debe buscar coherencia: que la conducta del líder confirme su discurso.
2. Tratar las habilidades blandas como extras. Si la promoción y el bono siguen premiando solo la cifra trimestral, nada cambia. Se deben alinear incentivos: que los mejores conectores ganen visibilidad y avance.
3. Subcontratar la cultura al área de RH. Cultura es lo que hace (o deja de hacer) el equipo directivo todos los días. RH acompaña; la línea lidera.

El ángulo México

En México solemos hablar de productividad solo con dos reflejos: infraestructura y regulación. Son vitales. Pero hay un tercer motor, menos visible y más barato: la calidad de nuestras interacciones. La empresa que comunica mejor, decide mejor; la que confía más, ejecuta más rápido; la que colabora mejor, innova más. En un país que compite por el nearshoring, la ventaja diferencial puede estar en la forma en que trabajamos juntos.

También aquí la educación importa. Si queremos elevar el “techo” del talento, debemos fortalecer fundamentos desde temprano: lectura, matemáticas, trabajo en equipo, debate, resolución de problemas. La empresa no puede reparar sola lo que la escuela no enseñó, pero sí puede detonar aprendizajes con buenos tutores, proyectos reales y exposición a contextos exigentes.

Las “habilidades blandas” no son blandas: son la base que permite que todo lo demás funcione. No compiten con la técnica; la vuelven valiosa. En un mundo de disrupción constante, las empresas que prosperarán serán aquellas que eleven el

techo de su gente combinando fundamentos sólidos con especialidades cambiantes. Ese es el secreto de las organizaciones que aprenden más rápido que su entorno.

No hay transformación digital sin transformación humana. En el tiempo de la IA, empatía, curiosidad y buen juicio –entrenadas, medidas y recompensadas– serán la infraestructura invisible del rendimiento. El liderazgo que viene será menos de control y más de conexión.

Las empresas exitosas serán las que mejor conversen, aprendan y lideren. Robots habrá muchos; personas capaces de convertir la complejidad en cooperación seguirán siendo escasas y, por lo mismo, extraordinariamente valiosas.

28 octubre 2025

<https://letraslibres.com/economia/trevino-las-habilidades-blandas-seran-una-ventaja-dura>

[ver PDF](#)

[Copied to clipboard](#)