

**Habilidades blandas, el desafío para el rendimiento laboral de los empleados
públicos**

Leidy Tatiana Gómez Wagner



Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada

Especialización en Alta Gerencia A Distancia

Investigación (Seminario de Grado)

Patricia Carreño Moreno

2021

Resumen

En este ensayo aborda la importancia de las habilidades blandas en el desempeño laboral en las organizaciones, aterrizando teorías y conceptos que infieren en el rendimiento de los empleados públicos. Igualmente se da un vistazo histórico en la evolución de la concepción de las competencias como habilidades y una mirada a estudios que demuestran su importancia en el mundo contemporáneo. Teniendo en cuenta que la esencia de las administraciones públicas es el servicio al ciudadano, se analiza la incidencia de la falta de las habilidades en el desarrollo laboral, considerando la capacitación y puesta en práctica de estas; en seguida se realiza la identificación y conceptualización de las habilidades que se relacionan directamente con el empleado público, haciendo énfasis en el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, el liderazgo, la inteligencia emocional y la resolución de conflictos; por último, se cuestiona la capacidad de los nombrados líderes en el ámbito público y su disposición para promover el fortalecimiento de las habilidades como potencializador del rendimiento laboral.

Palabras clave: Habilidades blandas, empleado público, desempeño laboral, capacitación, conocimiento.

Abstract

This essay addresses the importance of soft skills in job performance in organizations, landing theories and concepts that infer the performance of public employees. Likewise, there is a historical look at the evolution of the conception of competences as skills and a look at studies that demonstrate their importance in the contemporary world. Taking into account that the essence of public administrations is the service to the citizen, the incidence of the lack of skills in job development is analyzed, considering the training and implementation of these; then the identification and

conceptualization of the skills that are directly related to the public employee is carried out, emphasizing teamwork, assertive communication, leadership, emotional intelligence and conflict resolution; Finally, the capacity of the named leaders in the public sphere and their willingness to promote the strengthening of skills as a potentialization of work performance is questioned.

Keywords: Soft skills, public employee, job performance, training, knowledge.

Introducción

Actualmente en las diferentes organizaciones se evidencian falencias en la capacitación y apropiación de habilidades blandas. Pero indiscutiblemente este escenario es más frecuente en las administraciones públicas, en las que los esfuerzos se orientan al trabajo por resultados y al cumplimiento de metas establecidas en los planes de desarrollo, sin pensar más allá en el talento humano que ejecuta las diferentes actividades para alcanzar esos objetivos.

Hablar de habilidades blandas en lo público implica, direccionar tareas a la humanización de los procesos institucionales. Pero antes de entrar en esta discusión fue necesario realizar una revisión exhaustiva de documentos históricos, teóricos y casuísticos, para la comprobación de la tesis propuesta.

Este ensayo se realiza bajo un enfoque cualitativo atendiendo a que la perspectiva interpretativa orientada en la investigación permite comprender el comportamiento de las personas y el entorno en el que se desenvuelven. Se describe la información examinada y se analiza a medida que se desarrollan los temas, tendiendo a la subjetividad, toda vez que es este tipo de investigación permite estudiar, comprender y dar el punto de vista y la posición frente al contexto. Para el caso puntual del presente ensayo se analiza la conducta y desempeño laboral del servidor público en el marco de la ausencia de habilidades blandas. Es así, como se cumplen con las fases del enfoque cualitativo, dando comienzo con el surgimiento de las ideas bajo los paradigmas o situaciones que causan interés para el desarrollo de un estudio, este conduce automáticamente al planteamiento del problema y a la identificación y análisis de la información que se requiere frente a datos, teorías y conceptos con el fin de dar lugar a la interpretación y posterior impresión de los resultados de esa interpretación en la investigación.

Para esta investigación se realiza una revisión documental con orientación a la investigación analítica puesto que se examinan diferentes posturas para proponer una hipótesis que responde al planteamiento del problema, generando críticas constructivas y puntos de vista que logran delinear el camino al estudio realizado. Igualmente, se revisaron teorías de competencias laborales tales como el conductismo, el funcionalismo y el constructivismo, permitiendo que los principales elementos relacionados con la investigación se asimilen de manera más fácil y se aterricen en el objetivo formulado.

Igualmente, se tomaron en cuenta escritos académicos (Estado del Arte), de los ámbitos internacional, nacional y local. En los que se consideró la relevancia de la investigación de habilidades blandas y su importancia en las organizaciones, que puntualmente para este ensayo se tomaron en cuenta y se plantearon desde el punto de vista de las administraciones públicas.

En el ámbito internacional se revisó a fondo la investigación acerca de las *habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público* de Cordero, et.al (2020), que realiza un análisis del rol del empleado público en su gestión para satisfacer las necesidades de la población y la identificación de sus debilidades desde el manejo de habilidades blandas y el impacto de su escasez frente a la satisfacción del usuario.

Por otra parte, Serrano y Tito (2016), en el estudio del *desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano*, profundiza en la idea de que las destrezas y conocimientos técnicos ya no son insuficientes y que el nuevo interés de los empresarios para concentrarse en la inclusión de trabajadores que posean habilidades blandas, como una ventaja competitiva que contribuye al crecimiento de las empresas.

Estas dos investigaciones se relacionan en el propósito a cumplir que es la satisfacción del cliente y el crecimiento de las entidades, una con enfoque público y la otra en lo privado, pero orientando sus esfuerzos a desempeño laboral.

Por otro lado, en el ámbito nacional se destaca el estudio de la *relación de las habilidades blandas con el clima laboral, la rotación de personal y la productividad en la última década* realizado por Caicedo (2019), donde hace énfasis en habilidades blancas como el liderazgo, el clima laboral, la inteligencia emocional y su vínculo directos con la estabilidad laboral, la retención de personal competitivo y la productividad. Así mismo, otro documento relacionado con el liderazgo y que se consideró para este ensayo es el *liderazgo y gestión del cambio, un reto organizacional* de Zapata (2020), en el cual resalta la importancia del liderazgo y la adaptación al cambio como parte del éxito en las organizaciones, dando profundidad a las características del líder y su rol de empoderamiento para motivar a los colaboradores.

Otro autor que se examina es Acosta (2018) cuyo artículo *el concepto de liderazgo: una mirada a sus antecedentes históricos, y enfoques teóricos recientes*, permite ver una mirada histórica de habilidades como el liderazgo y su camino a otras habilidades, presentando tendencias de los cambios de las organizaciones enfocadas en la mirada a potencializar líderes.

En el ámbito local, se estudiaron importantes investigaciones, primero se abordó el artículo de Jurado (2020) que en su ensayo *estrategias de fortalecimiento en habilidades blandas en el nivel directivo*, habla de la correlación entre la toma de decisiones gerenciales y las habilidades blandas, permitiendo realizar un análisis desde la perspectiva de las organizaciones frente a la inteligencia emocional, liderazgo, comunicación asertiva y trabajo en equipo en general y aterrizar puntos de vista en la gestión pública.

En segundo lugar, se tomó la publicación de Bonilla (2020) *la importancia de la formación en habilidades blandas como estrategia de empoderamiento en las instituciones públicas*, enfocada en el fortalecimiento de los procesos de las instituciones públicas desde el desarrollo de habilidades para el empoderamiento para la realización personal y laboral, dando importancia a la formación académica en el entorno laboral.

Y, por último, se revisó la investigación de Luque (2020), *el manejo del conflicto desde el liderazgo y la inteligencia emocional*, que encamina su estudio a la resolución de conflictos organizacionales a través del uso de otras habilidades blandas, para lograr equipos de trabajo solidos orientados a los objetivos de las empresas.

Para aproximar esta exhaustiva investigación de autores en el estado del arte, se continua con el contexto, la formulación y el planteamiento del problema.

Si bien la administración pública puede remontarse al siglo XVI con la creación de las Casas Reales en Colombia (Mayorga, 2011), con el fin de establecer la organización y un espacio de gobierno, no fue hasta la Constitución de 1886 que se dio paso a la descentralización administrativa (Función Pública, 2018), sin embargo, para 1991 se organizó el Estado en las tres Ramas del Poder Público, Ejecutiva, Legislativa, y judicial, lo que conllevó a que cada una de las instituciones que las integran se estructurarán internamente en departamentos o áreas que fueron dando forma a las instituciones de la gestión pública que conocemos actualmente.

Esa estructura interna de las administraciones públicas permite que se dé una planeación, ejecución, verificación y evaluación de las acciones del interés público, permitiendo que, a través de las diferentes dependencias especializadas en un área específica, se dé el manejo adecuado tanto de los presupuestos como del cumplimiento de las metas plasmadas en los Planes de Desarrollo.

Por otra parte, una de las dependencias que puede llegar a contribuir con el comportamiento y desempeño de los servidores públicos, es Talento Humano o en algunas entidades las áreas o direcciones administrativas. Esto, a través de estrategias en habilidades blandas que en principio fueron reconocidas como competencias y con el paso del tiempo se entendieron como las características innatas de una persona que generan cambios en su entorno permitiendo el manejo emocional en situaciones que suscitan adaptación (Guerra-Báez, 2019).

Según Serrano y Tito (2016), David McClelland fue uno de los primeros expositores de las habilidades blandas hacia fines de los años 80's, estudiando el comportamiento de las personas, haciendo análisis de las motivaciones que llevan al ser humano a practicar diferentes conductas. Estos estudios fueron retomados por Spencer y Spencer (1993) en Bill (2016), quienes consideraron que las competencias están motivadas por las metas y desempeño laboral, con el fin de lograr la efectividad. Esto se refleja en la capacidad de las personas no solamente para mantener un empleo, sino que son de gran importancia para conseguir uno.

La clasificación de las habilidades blandas es amplia, sin embargo, se puede considerar que las más notables en el mundo laboral son el liderazgo, el manejo de conflictos, la comunicación asertiva, la creatividad, la inteligencia emocional, el trabajo en equipo y la responsabilidad. El diario el Portafolio en un artículo de la PageGroup (compañía dedicada al reclutamiento especializado de profesionales) en el 2020, reveló que en un estudio que esta empresa realizó a directivos de diferentes países de Latinoamérica, que en Colombia las habilidades más apreciadas son: *“trabajo en equipo (50%), comunicación asertiva (29,3%) e inteligencia emocional (25,9%)”*, igualmente que las causas más recurrentes que impiden el desarrollo y formación de habilidades blandas son la falta de tiempo con un 58,3%, falta de presupuesto 47,2% y falta de programas de

formación y capacitación en la compañía en 27,8%. Esto indica que tanto los líderes de las empresas deben empezar a organizar tanto los cronogramas, los presupuestos y la motivación de sus colaboradores para dar mayor énfasis a estrategias, que permitirán obtener mejores resultados en sus compañías. También se puede percibir que es considerado que el trabajo en equipo, las habilidades de comunicación y el manejo emocional, además de asegurar el bienestar en el ambiente laboral, potencializa equipos de alto rendimiento alcanzando altos niveles de efectividad a nivel laboral.

Entendiendo que el ser humano por naturaleza actúa frente a las situaciones de su entorno, los líderes deben buscar que los colaboradores de las entidades respondan de forma adecuada a conflictos, ya sean consecuencia del ambiente o asignaciones laborales, que generalmente se reflejan en el resultado de su trabajo, por tanto, promover estrategias de comunicación, inteligencia emocional y gestión de conflictos, permiten afianzar las capacidades laborales.

Igualmente, la Administración Pública siendo considerada como un servicio al ciudadano, carece de reputación en el tema. Si bien en muchos casos los ciudadanos esperan que el Estado se comporte de manera paternalista concediendo y supliendo todas sus necesidades, sin existir reciprocidad, no obstante, cuando no se provee lo que se cree que es una obligación por parte de lo público, se crea la idea de ineficiente. Sin embargo, existe de fondo lo que se cree una causa a la insatisfacción del usuario, esto atendiendo a que muchas situaciones pueden manejarse de tal forma que, a pesar de no ofrecer la solución a las diferentes problemáticas de los ciudadanos, la actitud de servicio mejora la opinión frente al funcionario público.

Por ende, centrar los esfuerzos en el cumplimiento de metas e indicadores, aparta la mirada de la humanización del servicio, que sumado a la falta de motivación de los empleados no solamente afecta el desempeño y resultados administrativos, sino que esto

se refleja en el reconocimiento del trabajo, tanto del administrador como de los colaboradores en la comunidad y demás instituciones.

También, la falta de orientación y capacitación en habilidades blandas para enfrentar situaciones que se presentan diariamente tanto con los usuarios internos como externos, provocan actitudes de desinterés y frustración, afectando emocionalmente y fomentando la falta de pertenencia con la institución. Aquí es donde los líderes en su papel de gerentes o secretarios de despacho deben identificar y tomar decisiones frente a la potencialización de habilidades de los colaboradores.

Es así que, la carencia de habilidades especialmente de comunicación origina inconvenientes con los compañeros de trabajo y con los usuarios de los servicios, el saber dirigirse a los demás evita que indiferentemente de la información emitida, ejemplo de esto es el rechazo por incumplimiento de requisitos, retiro de beneficios socioeconómicos, o simplemente manifestar la inexistencia de programas o presupuesto frente a los requerimientos, el usuario controle su insatisfacción y mantenga un todo respetuoso frente al funcionario.

Sin embargo, la ausencia de habilidades suscita el origen de conflictos, desmotivación, bajo rendimiento y ausentismo laboral, afectación psicológica y física, e inclusive dificultades personales por trasladar los problemas del trabajo al hogar.

Es aquí donde nos preguntamos ¿Qué impacto tiene la ausencia de habilidades blandas en el desempeño laboral del empleado público?

El tema presentado es primordial para el análisis del desempeño laboral de los servidores públicos bajo el punto de vista de las habilidades blandas.

Para dar respuesta a esta pregunta se plantea como objetivo demostrar que el conocimiento de habilidades blandas por parte de los empleados públicos contribuye al rendimiento laboral y cumplimiento de metas.

Teniendo en cuenta que la orientación de esta investigación se alinea directamente con la identificación y aplicabilidad de habilidades en funcionarios de la administración pública, se realiza el análisis de esas competencias en el desempeño laboral, la línea de investigación relacionada es la gestión del conocimiento, gestión de organizaciones y administración educativa. Lo anterior, evidenciando criterios para el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, el liderazgo, la inteligencia emocional y resolución de conflictos desde el punto de vista de la gestión pública.

La gestión de las organizaciones públicas de la mano con la capacitación en habilidades blandas posibilita que el empleado público comprenda y se especialice en los procesos y procedimientos de planeación y ejecución, profundizando en su área y mejorando los resultados tanto con sus superiores como otros clientes internos y externos.

De esta forma, la tesis a proponer es que ***el desempeño laboral de los empleados públicos está directamente relacionado con las habilidades blandas, por tanto, cuando hay ausencia de estas, se generan conflictos laborales, desmotivación, percepción de mal servicio, bajo rendimiento e incumpliendo de objetivos.*** Esto lleva directamente al inconformismo de los usuarios internos y externos, afectando el progreso de las entidades y claramente a la misión principal de las instituciones públicas que es el servicio al ciudadano.

Es así como, este ensayo se divide en cuatro apartados, en donde el primero refiere las diferentes teorías que enmarcan la investigación, seguido del estudio de la escasez de habilidades en lo público, posteriormente se conceptualizan y aterrizan las

habilidades que se relacionan con el empleado público, y por último, se analiza la influencia de los altos gerentes en el desarrollo de las habilidades blandas.

La Percepción de mal servicio

La función pública en Colombia no se ha caracterizado por motivar una sensación de satisfacción en la ciudadanía, empujando a la concepción de ineficiencia y descontento, sin embargo, esta idea puede tener un trasfondo que radica en rasgos más de empatía que en el mismo trámite o requerimiento del usuario.

Se considera que enfatizar en las habilidades sociales y laborales de los empleados públicos contribuye a mejorar esa percepción de servicio a través de estrategias articuladas con las diferentes teorías y corrientes de estas competencias o habilidades. Estas corrientes van orientadas al comportamiento del ser humano, sus capacidades laborales y la vinculación con los lineamientos y políticas de las organizaciones.

Por su parte, Royo y del Cerro (2005) en Fierro (2017), refieren que el conductismo está orientado a las capacidades propias de la persona enfocando sus esfuerzos al mejoramiento y rendimiento laboral. Esta teoría está enmarcada en las habilidades propias del empleado, no obstante, van de la mano con las motivaciones que lo incitan a superar sus resultados laborales.

Esto deriva a la identificación de resultados concretos, que visto desde el punto de vista de la teoría funcionalista estudia la relación *problema- resultado-solución* (Benavides, 2002), con el fin de dar la relevancia que merece el desarrollo de las actividades laborales propias de sus funciones. Royo (2005) afirma que la también llamada corriente funcional ha abierto puertas a la estandarización de competencias, ampliando el panorama al análisis de su aplicabilidad en diversos campos y disciplinas.

A propósito de la estandarización de competencias, los procesos de las organizaciones juegan el papel principal para el mejoramiento y rendimiento en los puestos de trabajo, buscando sumar el conocimiento y la experiencia, lo que se conoce como constructivismo, que de acuerdo con Royo y Del Cerro (2005) en Fierro (2017), esto une al empleado con las organizaciones lo que conlleva a *resolver las disfuncionalidades que surgen en la organización a través de la capacitación y de la formación de los empleados*, considerando que es el camino para la creación de lazos de confianza y pertenencia con la entidad.

Dentro de estas tres teorías se puede relacionar la clasificación de las competencias que Basoredo (2011) estableció, por su lado en el conductismo impera la orientación de *atributos personales*, refiriéndose a las habilidades innatas que contribuyen al rendimiento en el puesto laboral; y también en esta categoría se encuentra las conductas específicas como competencias competitivas que ahonda en el análisis de la persona y su tarea realizada. Por el lado del funcionalismo, se encuentra la interacción de *persona y tarea, y los estándares de las tareas* asignadas, con el fin de establecer y dar cumplimiento a los criterios de trabajo. Y, por último, en el constructivismo prevalece la clasificación de las habilidades en los procesos, ratificando la integralidad del conocimiento y la experiencia.

Ahora bien, cuando se habla de competencias laborales se puede referir a las características del rendimiento laboral que, estudiadas por Sánchez A., Marrero C. y Martínez C. (2005), hacen mención de los *requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo*, es decir, que son aquellas características que destacan al empleado en su puesto de trabajo. Es aquí, cuando se evidencia la relación entre competencias y habilidades, que para algunos autores la segunda es la evolución de la primera. Las habilidades son las características innatas del ser humano para desempeñar

una tarea, cuando a estas se le suman otros rasgos que contribuyen con el crecimiento laboral, se le define como habilidades blandas.

Por otra parte, Ospino (2018), en Lagos (2012) indica que las habilidades contribuyen a que las personas identifiquen y controlen sus emociones para mejorar su productividad, generando mayor esfuerzo y persistir en las tareas de alto rendimiento.

Para Singer, Guzmán y Donoso (2009) en Lagos (2012), las habilidades blandas son *esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo*. En esa misma línea, Caicedo y Gil (2016) concluyeron que las habilidades blandas se adquieren a través del aprendizaje permanente, describiendo algunas como asertividad, liderazgo, tolerancia a la ambigüedad, orientación al logro coaching, empoderamiento, la solución de problemas y atención al detalle (p.24 y 25). Estos autores coinciden en la trascendencia que conlleva el educarse de manera continua en habilidades que permitan el mejoramiento y logros en el campo laboral, considerando que la constancia permite que el consagrarse al cumplimiento de metas no desvíe la humanización del servicio.

Bonilla (2020) contempla que en Lagos (2012), se afirman once habilidades blandas: trabajo en equipo, comunicación asertiva, auto superación- perseverancia, iniciativa, toma de decisiones, planificación- organización, relacionado con la organización, innovación- creatividad, motivación, capacidad para asumir riesgos, compromiso; sin embargo, este listado carece de tres habilidades muy importantes en la función pública que son el manejo de conflictos, la inteligencia emocional y el liderazgo.

Si bien muchos autores hablan de las habilidades blandas en las organizaciones, pero son realmente pocos quienes se refieren a estas en el desarrollo de tareas en la gestión pública, que esencialmente se dedica al servicio de la comunidad, y por tanto, se destaca la postura de Singer, Guzmán y Donoso (2009), quienes se acercan más a la identificación de habilidades en lo público.

El mayor reto en el desarrollo de estas habilidades por parte de los funcionarios públicos es la capacitación, primero para conocerlas y orientarlas a su quehacer diario, y segundo para responder de manera efectiva con el fin de lograr mostrar mejores resultados laborales. Considerando el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, el liderazgo, la inteligencia emocional y resolución de conflictos como las cinco habilidades primordiales en el empleado público, y con características fuertes e influyentes en la prestación efectiva del servicio al ciudadano.

El rezago de las habilidades blandas en lo público

Se habla de habilidades como competencias desde los años 80's, sin embargo, pocos escritos vislumbran el enfoque de las habilidades en la gestión pública, dejando de lado la importancia del aprendizaje y utilidad de estas.

La falta de estrategias para la aplicación de habilidades blandas y la carencia en los planes de capacitación, son la principal razón de la ausencia de estas competencias en el sector público. Las oficinas de talento o recursos humanos cuya esencia es la gestión y administración del trabajo de sus empleados, planeando, desarrollando y evaluando planes y prácticas necesarias para mejorar el desempeño laboral, son las responsables de liderar los procesos desde que ingresa hasta la desvinculación del empleado.

Según Chiavenato (2002), este proceso debe iniciar en la admisión, es decir desde el reclutamiento y selección de personal; seguido de la aplicación de personas o funciones a desarrollar; después habla de la compensación que incluye no solo la asignación salarial sino que comprende otro tipo de recompensas, con el fin de generar la sensación de retribución justa; continúa con el desarrollo de personas, es aquí en donde se orienta a la capacitación y énfasis del fortalecimiento de las habilidades del trabajador,

aportando al crecimiento profesional y personal, esta fase va de la mano con el siguiente paso, que es la retención para el desarrollo de capacidades dinámicas y generar la suficiente confianza y satisfacción para evitar la rotación constante; y por último, Chiavenato expone el monitoreo que es indispensable para la evaluación de resultados, toma de decisiones y construcción de planes de acción.

Lo anterior, demuestra que el cumplimiento del principio de planeación es primordial en la función pública, no solamente para la ejecución de planes y programas, sino que también para conformar una óptima planta de personal, velando por las necesidades de quienes integran la organización. Estas necesidades se componen de recursos tangibles e intangibles, entendiéndose los tangibles como el mobiliario, equipos tecnológicos e inclusive elementos de higiene; y los intangibles a la formación y orientación que requiere el empleado para desempeñarse productivamente y reflejar su satisfacción en el resultado de su trabajo.

Indiscutiblemente, la falta de sensibilización frente al conocimiento y destreza de las habilidades blandas ha llevado a que el servidor público proyecte en muchos casos ineficiencia e incompetencia frente a la comunidad. Es entendible que no sea posible resolver a cabalidad las necesidades del usuario, toda vez que inclusive en muchos casos la misma normatividad no permite proceder con ciertas acciones por extralimitación o porque existe la figura de la destinación específica, que no es otra cosa que la restricción de disponer de recursos que están dirigidos para una población o para gastos determinados por Ley. Pero es aquí en donde juega un papel importante la forma de presentar la situación al usuario, es decir, poner en práctica las destrezas de la comunicación asertiva.

La manera de expresarse ante una o varias personas influye más que el mismo mensaje que se está proyectando, evidentemente no todos los seres humanos desarrollan

capacidades de comunicación, no obstante, estas habilidades se pueden aprender y desarrollar en el tiempo. Aunque, la actualización constante es fundamental porque el entorno cambia permanentemente y adaptarse a los cambios permite una ventaja competitiva.

En un estudio de Manpower (2018) sobre la escasez del talento, su director Raúl Grijalb, expresó que:

El talento es la palanca decisiva de crecimiento, competitividad y sostenibilidad de las empresas. Solucionar la Escasez de Talento es uno de los grandes retos a los que nos enfrentamos compañías, instituciones y sociedad, no sólo porque es el principal elemento económico diferenciador de las empresas; también porque crea una división entre los que “Tienen” y los que “No Tienen” las habilidades y competencias requeridas. Ayudar a los profesionales a adaptarse a un mundo del empleo que cambia rápidamente es fundamental para afrontar el futuro.

De esta manera, en un mundo que carece de ofertas, lograr una ventaja competitiva puede ser la razón para destacar y obtener un empleo. Ahora bien, reflejar experticia en habilidades blandas es la mayor ventaja que se tiene tanto en el mundo laboral como personal. La teoría se aprende de memoria, pero las competencias se estudian y se forjan con la experiencia.

Por otra parte, como refiere Pérez (2011) en su artículo *The relation work – stress work in the Colombians*, el mal manejo de las dificultades en el desempeño de actividades y las relaciones laborales son causa directa del estrés, provocando desconfianza, temor y complicaciones de salud en el ámbito personal; y en el ámbito profesional generando, trabajo mediocre, riesgo laboral, ausentismos, bajo rendimiento, mala reputación y

despidos. Pero existen técnicas que evitan llegar a extremos que afectan tanto al empleado como a la entidad, a través de la aplicación de habilidades, para mejorar desequilibrios emocionales y laborales en los empleados públicos, mejorar hábitos de vida a través de planes de salud ocupacional, realizando con los empleados actividades de salud física y emocional, cambiando de espacios y programas diferentes a los laborales, con el fin de optimizar recursos y obtener resultados positivos en las organizaciones.

Habilidades para dar habilidad a los empleados públicos

Se está dialogando a cerca de habilidades blandas, pero puntualizando las que se estiman acordes al entorno de lo público como núcleo de su esencia en el servicio al ciudadano y complemento de su desempeño laboral, se precisan el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, el liderazgo, la inteligencia emocional y la resolución de conflictos.

Por su parte la inteligencia emocional involucra los sentimientos y la capacidad de controlarlos, considerándose como las características psicológicas que puede manejar el ser humano. Para Goleman (2010), la inteligencia emocional se conecta directamente con la capacidad de control de habilidades psicológicas para manejo de las emociones y la perspicacia para disuadir a los demás. Entender las emociones de cada individuo, controlarlas y aprender a manejarlas, contribuye a la comprensión de la reacción del otro, generando sensibilidad y manejo asertivo de las situaciones del día a día.

Es esencial para un servidor público el aprender a gestionar sus emociones, se entiende que los usuarios que se acercan a las entidades públicas lo hacen porque requieren un servicio, la mayoría se encuentran en condiciones vulnerables y por tanto muchos se alteran al escuchar que los van a remitir a otra dependencia o al recibir una respuesta negativa, pero el manejo adecuado de estas situaciones, responder de manera comprensible y amable, hace la diferencia, y está demostrado que inclusive si no se le

soluciona al peticionario, pero el trato es respetuoso, se va calmado pero con una respuesta verídica.

La inteligencia emocional conlleva de manera directa a la comunicación asertiva, toda vez que manejar la primera conduce a la buena trasmisión de la información. Según Cruz (2014) en Jurado (2020) la comunicación asertiva, es el intercambio de información franco pero amable, es decir que, se puede expresar de manera directa la verdad, pero moderando el tono y pareciendo afectuoso, sin caer en el sarcasmo. En lo público, esta comunicación no solo se encuentra de jefes a colaboradores, sino entre los mismos empleados, una comunicación cordial y clara permite que las tareas asignadas se realicen conforme a las instrucciones impartidas, eso quiere decir que el trabajo se va a desarrollar apropiadamente consiguiendo los resultados esperados.

Esto permite disminuir la presencia de conflictos laborales, aunque difícilmente va a dejar de presentarse inconvenientes, lo sustancial es aprender a solucionarlos. La resolución de conflictos entendida como la habilidad para dirimir conflictos, establece tres técnicas vistas en los encuentros sincrónicos de la asignatura de negociación y manejo de conflictos por Mejía (2021), primero se tiene la negociación como proceso de diálogo entre dos o más personas con intereses en común u opuestos, llevado de manera civilizada; en segundo lugar se encuentra la mediación, cuyo método consiste en la resolución del conflicto en la que interviene un tercero que es neutral y no tiene capacidad de decisión, en otras palabras, está presente para evitar agresiones; y por último el arbitraje, en donde las partes buscan a un tercero para que les resuelva el conflicto, pueden ser tribunales o centros de arbitraje.

Estas tres técnicas de resolución de conflictos se ven inmersas en el día a día, indiferentemente del grado del problema. En las organizaciones públicas son comunes la negociación entre los mismos compañeros y la mediación, en la que puede intervenir otro

empleado o el superior directos, no obstante, el arbitraje contrae un nivel de gravedad, toda vez que quien entra a dirimir el conflicto es el comité de convivencia laboral y en casos más extremos las Personerías o Defensorías. La idea de la resolución es no llegar a este último caso, puesto que al servidor público le pueden abrir un proceso disciplinario, que en caso tal de prosperar acarrea sanciones pecuniarias, suspensión y hasta de remoción del cargo.

Muchas de estas situaciones son prevenibles, cuando hay líderes que orienten todo tipo de actividades y circunstancias. Los líderes tienen responsabilidades que van más allá de si mismos, conscientes de cómo sus decisiones pueden influir en el trabajo y desempeño de terceros y como estas actuaciones pueden llegar a ser positivas o negativas. Un líder, como describe Luque (2020) de Halland y Winston (2005), es un influenciador que direcciona un grupo a metas claras, potencializando las habilidades y fortaleciendo las capacidades de los integrantes.

El líder debe ser ejemplo para los demás, reflejando su trabajo en los resultados, logrando de esta forma que sus seguidores sientan la suficiente confianza y se motiven para construir identidad corporativa y por tanto sentido de pertenencia. Un líder también es un orientador que cuenta con la capacidad suficiente para comprender, hacerse entender, compartir conocimiento, ser creativo y recursivo para solucionar contratiempos, ser capaz de manejar los conflictos, tomar decisiones y sobre todo trabajar en equipo.

Es por ello, que quienes lideran a los funcionarios públicos, sean o no los jefes, deben visionar el éxito de las entidades, dándole la importancia que merece lo administrativo, pero transmitiendo aún más el valor de la humanización del trabajo y los resultados que van a beneficiar o afectar directa o indirectamente la calidad de vida de los usuarios de los servicios. Aprovechar las reuniones, comités y pausas para concientizar a los empleados públicos frente a sus acciones, que por simples que se perciban

influyen la vida de otros; esta es la mejor forma de ir moldeando al equipo de trabajo para que se permita ser sensible ante las dificultades de las personas más vulnerables.

Por otra parte, el líder potencial es capaz de guiar el trabajo en equipo, con el fin de lograr que trabajen por un mismo objetivo, siendo la clave para el éxito de la entidad. Desarrollar esta competencia y sumarla a las experiencias de sus integrantes, permite que se conformen equipos sólidos que permanentemente fabrican ideas, estimulando altos niveles de compromiso hacia fines comunes. El trabajo en equipo es exitoso cuando se permite la participación, puesto que coaccionar ideas y enfoques, es coaccionar el crecimiento de las organizaciones.

En las administraciones públicas el trabajo en equipo se realiza al interior de cada dependencia y entre dependencias, complicando un poco más el desarrollo de las tareas, un ejemplo de ello, son los procesos contractuales, que, si bien cada área proyecta la necesidad, las secretarías de hacienda y jurídicas son vitales para que se materialicen los contratos y posterior se cuente con el bien o servicio requerido. Por ende, equipos de trabajo fortalecidos y bien liderados en cada área permiten la efectividad en los procesos.

Para Duhigg (2016) lo que distingue los *buenos equipos de trabajo de los disfuncionales era cómo se trataban sus miembros entre ellos. Las normas adecuadas, en resumen, eran las que incrementaban la inteligencia colectiva*. Por consiguiente, trabajar en la convivencia al interior de los equipos de trabajo, implica comunicación asertiva, inteligencia emocional, manejo de conflictos y liderazgo, demostrando que las habilidades blandas van de la mano, articulándose de manera tal que se necesitan entre sí para lograr el rendimiento necesario y cumplimiento de metas.

El dilema de nombrar (contratar) líderes que no son líderes

En la administración pública los altos gerentes (Gobernadores, alcaldes) nombran su equipo de gerentes o secretarios de despacho por razones diferentes al mérito, si bien cumplen unos requisitos del perfil, pero no llegan por convocatorias públicas o pruebas de selección. Estos empleados cuyos cargos se denominan de libre nombramiento y remoción, es decir, que, así como son nombrados de manera autónoma por el alto gerente, pueden ser despedidos fácilmente y reemplazados de inmediato, sin lugar a reclamo.

De hecho, estos funcionarios consiguen sus puestos por afinidad o recomendación política, de aquí que no se realiza un proceso de aptitud y mucho menos un proceso psicológico para identificar y examinar sus habilidades en las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente. Por esta razón muchos de los secretarios de despacho no son promotores del desarrollo de habilidades blandas en los colaboradores, porque ellos mismos o no las conocen o no tienen la capacidad de emplearlas. Es preciso señalar que no se debe generalizar en todas las áreas ni a los titulares de estos cargos, sin embargo, el principal impulsor es área de gestión humana.

Por lo tanto, el área de gestión humana, entre muchas tareas es la encargada de organizar y dirigir los planes institucionales de capacitación, que para la Función Pública (s.f) no solo facilitan el desarrollo de competencias, sino que contribuyen a los procesos institucionales y al desempeño laboral. Las temáticas de estas capacitaciones deben ser establecidas como resultado de un diagnostico que se genera de un ejercicio de indagación con los funcionarios y analizado para determinar los planes de aprendizaje. Estos planes deben tener designado un presupuesto específico que garantice la consecución de los mismos, no obstante, se conocen casos en los que las entidades

priorizan cursos gratuitos y no contenido que realmente sea provechoso e idóneo para el fortalecimiento de la capacidad laboral.

Lo anterior, sustenta que esos jefes que se contratan para liderar procesos no son verdaderos líderes, empujando al fracaso de sus empleados y por tanto de las organizaciones, que, para el caso de lo público, se refleja en la apreciación de los usuarios.

Entonces, el desafío de las entidades públicas se encuentra en el fortalecimiento de las habilidades que empoderen a sus empleados generando confianza en ellos y en la institución, motivando al cumplimiento de la esencia de lo público, el servicio al ciudadano.

Conclusiones

En definitiva, existe ausencia de habilidades blandas en las administraciones públicas, sin embargo, la sensibilización y capacitación son el eje fundamental para la aplicabilidad de estas habilidades. Su escasez en los empleados públicos se origina en el desinterés tanto de los colaboradores como de sus líderes, no obstante, la tarea se debe a los altos gerentes quienes en su responsabilidad son quienes deben motivar el desarrollo del trabajo en equipo, la comunicación asertiva, el liderazgo, la inteligencia emocional y la resolución de conflictos, considerados como las habilidades básicas para el rendimiento laboral de los funcionarios públicos. Esto indica que el desempeño laboral de los empleados públicos está directamente relacionado con las habilidades blandas, por tanto, cuando hay ausencia de estas, se generan conflictos laborales, desmotivación, percepción de mal servicio, bajo rendimiento e incumpliendo de objetivos.

Es así como la usencia de estas habilidades conlleva a percepción de incompetencia del empleado frente a sus compañeros y los usuarios, generando desprestigio e impopularidad no solamente hacia el colaborador, sino que la entidad también se ve afectada por esta carencia de capacidades. De esta manera, se crea un ambiente de desmotivación, desconfianza, agotamiento emocional y físico e inconformismo, que se reflejan en los resultados laborales, y que a su vez influyen negativamente en la evolución de la entidad.

Por otra parte, la carencia de verdaderos líderes que administren y orienten a sus colaboradores, así como las falencias en las áreas de gestión humana inducen al incremento de emociones negativas, situación que mejora dando frente y tomando decisiones para establecer planes de acción y estrategias basadas en las habilidades blandas, que dan lugar a la buena comunicación, ambientes amables, equipos de trabajo provechosos, productividad laboral y a la prestación efectiva del servicio.

En la actualidad las empresas visionarias, reclutan personal basándose en las habilidades blandas que ostentan los individuos, toda vez que estas permiten alcanzar ventajas competitivas y que hoy por hoy se consideran escasas en las diferentes disciplinas, por tanto, la importancia de concentrar esfuerzos tanto académicos como laborales para converger en el fortalecimiento de perfiles idóneos para enfrentar los retos venideros.

Referencias

- Acosta Peña, Juan Carlos (2018). El concepto de liderazgo: una mirada a sus antecedentes históricos, y enfoques teóricos recientes. Universidad de la Salle. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2581&context=administracion_de_empresas.
- Basoredo, C. (2011). Una perspectiva y un modo de explicar la competencia desde el ámbito del desempeño de tareas. Revista Universidad de Murcia, España. <https://revistas.um.es/analesps/article/view/123091/115721>.
- Bonilla Rada, Amarilis Rosa (2020). La importancia de la formación en habilidades blandas como estrategia de empoderamiento en las instituciones públicas. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35152/BonillaRadaAmarilis2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Caicedo, M y Gil, G. (2016). Identificación de las competencias y habilidades para ser gerente de proyectos. Universidad San Buenaventura. Cali. http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/3731/1/Identificación_competencias_habilidades_caicedo_2016.pdf
- Chiavenato, Hidalberto (2002). La gestión del Talento Humano. Editorial Mac Graw Hill. (PDF) Libro gestión del talento humano. https://www.academia.edu/25792388/Libro_gestion_del_talento_humano_chiavenato
- Diario el Portafolio (2020). Las habilidades más valoradas por las compañías tras la pandemia. <https://www.portafolio.co/tendencias/las-habilidades-mas-valoradas-por-las-companias-tras-la-pandemia-545104>

Fierro C, Fernando. (2017). Las competencias laborales en el sector público: un análisis desde las escuelas de las competencias laborales.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6403419>

Función Pública, (2018). Curso de inducción a los gerentes públicos de la administración colombiana. Módulo 1, Organización y funciones del estado colombiano.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gerentes/Modulo1/tema-2/1-estructura-estado.html>

Función Pública (s.f). ¿Sabe usted qué es el Plan Institucional de Capacitación?

https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-sabe-usted-que-es-el-plan-institucional-de-capacitacion-/28585938

Guerra-Báez, Sandra Patricia (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. <https://www.scielo.br/j/pee/a/YyZgKBY9JLVXnCDKMNc7nqc/?lang=es>

Goleman, D. (2010). Inteligencia emocional. Editorial Kairós. [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=s-ybDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Goleman,+D.+\(2010\).+Inteligencia+emocional.&ots=4fg0PK5peN&sig=FZ873GW_oDBaQV_locL-9zkUBnQ#v=onepage&q=Goleman%2C%20D.%20\(2010\).%20Inteligencia%20emocional.&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=s-ybDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Goleman,+D.+(2010).+Inteligencia+emocional.&ots=4fg0PK5peN&sig=FZ873GW_oDBaQV_locL-9zkUBnQ#v=onepage&q=Goleman%2C%20D.%20(2010).%20Inteligencia%20emocional.&f=false)

Jurado Albañil, Edward Alejandro (2020). Estrategias de fortalecimiento en habilidades blandas en el nivel directivo. Universidad Militar Nueva Granada.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37045/EdwardAlejandroJuradoAlba%C3%B1il2020.pdf?sequence=>

- Mayorga García, Fernando Humberto (2011). Historia institucional de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Tomo I. Bogotá, grandes definiciones: 1810-1885. [http://archivo bogota.secretariageneral.gov.co/sites/default/files/documentos_secretaria_general/HISTORIA_INSTITUCIONAL_ALCALDIA_TOMO_I%20%281%29.pdf](http://archivo.bogota.secretariageneral.gov.co/sites/default/files/documentos_secretaria_general/HISTORIA_INSTITUCIONAL_ALCALDIA_TOMO_I%20%281%29.pdf)
- Manpower. (2018). Estudio Manpowergroup sobre escasez de talento 2018. Barcelona. MANPOWERGROUP. <https://www.futureofwork.manpowergroup.es/escasez>
- Pérez, E. J. P. (2011). The relation work – stress work in the Colombians. Revista CES Salud Pública. https://revistas.ces.edu.co/index.php/ces_salud_publica/article/view/1449
- Luque Bautista. Paola Andrea (2020). Manejo del Conflicto desde el Liderazgo y la Inteligencia Emocional. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37030/LuqueBautistaAndreaPaola2020%20pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mejía Quintero, Orlando Antonio (2021). Asignatura Negociación y Manejo de conflictos. Especialización en Alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granada. Apuntes del autor.
- Royo Morón, Carlos. (2005). Las competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización bancaria. (Tesis doctoral). Universidad de Barcelona, Barcelona. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=3768>
- Sánchez Rodríguez, Alexander; Marrero Fornaris, Clara Elena; Martínez Martínez, Carlos Cristóbal, (2005). Una Mirada a los Orígenes de las Competencias Laborales. Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba, Cuba. <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181517957001.pdf>

Serrano Orellana, Bill y Tito Maya, María D. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. Universidad Técnica de Machala.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920579>

Lagos García, Catalina (2012). Aprendizaje experiencial en el desarrollo de habilidades “blandas” Desde la visión de los alumnos líderes de I° a IV° medio. Santiago,

Chile. <https://repositorio.uahurtado.cl/handle/11242/5549>

Zapata Santos, Sandra Patricia (2020). Liderazgo y gestión del Cambio, un Reto

Organizacional. [https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1954/LIDERAZGO_GESTION_CAMBIO_RETO_ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[12237/1954/LIDERAZGO_GESTION_CAMBIO_RETO_ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1954/LIDERAZGO_GESTION_CAMBIO_RETO_ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)