

HABILIDADES PROFUNDAS

En aquello de lo que –aún– no se habla está la clave personal y profesional de nuestras vidas

Decía John Ruskin que una habilidad es la fuerza de la experiencia, el intelecto y la pasión cuando operan conjuntamente. Llevamos un tiempo, en el mundo empresarial, hablando de habilidades, y el debate se ha intensificado en la esfera educativa, que anda dando vueltas en torno a las “competencias”. Nos cuesta calibrar la importancia relativa de cada una de estas “fuerzas”, porque lo humano es complejo; en los últimos tiempos el discurso se ha simplificado en la dicotomía *soft skills vs hard skills*.

“A las habilidades blandas se las respeta poco” –ha dicho Peggy Klaus, autora de *The Hard Truth about Soft Skills*– “pero son ellas las que harán que tu carrera se quiebre o despunte”. Sí y no. Sí: las habilidades duras te procuran eficacia y prestigio, sustentan tu desempeño laboral o comercial, sea cual sea tu campo, pero no, no bastan para ser un buen profesional, y sobre todo te arruina carecer de habilidades blandas si has de emprender o dirigir equipos o compañías.

Pero no, con las habilidades duras y blandas tampoco alcanza si aspiras a la excelencia. La palabra “excelencia” no debe asustarnos: incorpora una medida de grandeza, pero está dentro de los límites humanos. Excelencia no es perfección, no es un summum divino, sino una pretensión muy posible. Todos conocemos personas y profesionales excelentes, y nos consta que no son santos, genios o extraterrestres. Ese *plus* excelente te lo dan las habilidades profundas.

No son algo que pueda tenerse, sino algo que se es, e implican la adquisición de hábitos, cerrar compromisos y desarrollar determinadas capacidades. Son la conjunción de saberes y haceres con ciertos componentes troncales del comportamiento humano, como el hábito, la actitud o el sentimiento lúcido.

Tomemos, por ejemplo, la creatividad. La creatividad no es, desde luego, una habilidad dura, como lo es saber programar, emplear técnicas de venta o diseñar procesos organizacionales. Pero tampoco es una habilidad blanda, como saber conversar, influir o negociar. Creativo se

es (o no), y la creatividad comporta no solo aspectos actitudinales, sino también ciertos hábitos y disposiciones mentales. Además, para ser creativo hay que dominar una serie de prácticas, adquirir algunos conocimientos y *forjar* determinado carácter. Todo ello intensificado sobre el campo en el que uno opere.

Si de las habilidades profundas se habla poco (aunque se hablará más cada día) es porque requieren un nivel de esfuerzo y madurez que no vende libros de autoayuda. Tampoco se adquieren a base de resiliencia, *mindfulness* y charlas motivacionales. No eres emprendedor ni desarrollas una ética profesional a base de vídeos de Youtube, *webinars* y *blogs* –si bien todo contribuye–. Necesitas experiencias, estudiar a fondo y que te ayuden a conectar los puntos. Has de desplegar *expertise*, otro término anglosajón de difícil traducción, pero sentido claro: una mezcla indisoluble de saber y experiencia.



A diferencia de las *hard* (técnicas) y las *soft*

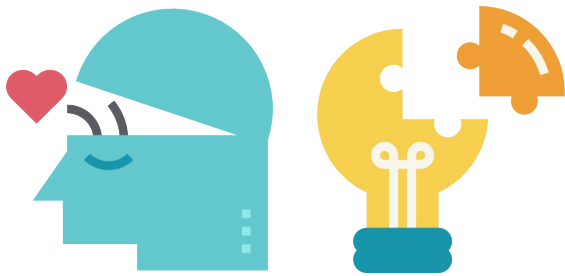
(interpersonales), las *deep skills* o habilidades profundas son cualidades complejas que marcan la diferencia tanto en ámbitos profesionales como personales.

Abordar las habilidades profundas implica atender a las ciencias sociales, la ética, las humanidades y el

Management. Como estos campos van cada uno a lo suyo, y rara vez se hablan, estas habilidades han permanecido fuera del radar de formadores, empresarios y empleados durante demasiado tiempo. Volvamos a la creatividad: la psicología ha investigado mucho y bueno sobre el asunto. Pero si tu campo es la empresa, necesitas saber también cómo funciona un buen *brainstorming*, y qué es *Design Thinking*; y aunque tu campo no sea la empresa, e incluso para tu vida privada, esos conocimientos pueden ser también de gran ayuda. Además, el verdadero creativo tiene la inmensa oportunidad de nutrirse en el arte, y sabe que la historia está plagada de referencias estéticas de las que sacar lecciones sobre lo bello y lo útil. Finalmente, siendo la ética la reflexión sobre qué hace que la vida sea buena, es difícil crear a alto nivel sin entender qué cosas merecen verdaderamente la pena.



Esto último es significativo, porque hace de las habilidades profundas el núcleo y el motor de nuestros fines últimos. En un mundo que pierde a marchas forzadas otros polos de sentido, que tu profesión sea rica en fines ha pasado a ser una necesidad para muchos. Es tal el volumen de desafección en las empresas, que el llamado *engagement* ha pasado a ser una obsesión para quienes gestionan personas. A título particular buscamos esa relevancia como peces que boquean fuera del agua. La propia capacidad de asumir un compromiso y hacer propia una causa es una habilidad profunda; cuando es racional, y provechosa (y no, digamos, una causa yihadista), esa habilidad marca la diferencia en el oficio de uno, en su organización y en su vida.



Aclaremos las diferencias entre *soft* y *deep skills* con algo más de detenimiento. Las segundas requieren conocimientos “largos”, no basta la mera emulación ni una adopción facilona de algunas técnicas. Ese tipo de conocimientos puede y debe complementarse con vídeos, charlas, artículos y la asistencia a clases; pero antes o después hay que acabar en los libros. El libro es la mejor tecnología que existe para los conocimientos profundos. No es solo el formato, ni la extensión: es el orden que hay que desarrollar, la pausa y el recogimiento que el libro exige, y su potencial transformador. Una gran conferencia puede ser un despertar, un gran comienzo; pero si quieres saber en profundidad y convertirte en la mejor versión de ti mismo, necesitas libros. Dos, si las habilidades profundas no se adquieren, sino que “se son”, no pueden realmente aprenderse: han de desarrollarse. Llevan por lo tanto bastante tiempo, y requieren mucha práctica. Hay cosas que hay que dominar, de *domus*, que significa “señor” y “casa”: hasta ese punto han de incorporarse al carácter de uno. Por último, las habilidades profundas tienen “carga de propósito”, es decir, no son (como las *hard* y las *soft*) meramente instrumentales, sino que aportan significado al trabajar y al vivir.

En definitiva, mientras que las habilidades “duras” son técnicas y las blandas, “sociales”, las habilidades profundas son “arquitectónicas”, nos construyen. Son el núcleo de la transformación que necesitan nuestras sociedades y organizaciones en un tiempo sometido a la tiranía de la innovación sin freno. Por lo mismo, no puede uno acercarse a ellas asépticamente, como quien compra y se pone un traje: sin transformación personal no pueden incorporarse. Requieren, así pues, de un extra de valentía. Como escribió Charles Dickens en *El viajero sin propósito*, “lo importante es estar preparado en cualquier momento para sacrificar lo que eres en aras de lo que podrías llegar a convertirte”.

David Cerdá (Strategyco.),
coautor del libro “Las siete magníficas”.

