

Habilidades de acero

Por qué lo que llaman «blando» es la zona más dura del oficio

Marcelo Fabián Álvarez Abúsar · Julio de 2026

Las llaman habilidades blandas. Después de cuarenta años formando técnicos, aprendí que son lo más duro que hay que transmitir.

La escena se repite en cualquier empresa con planta técnica. Un joven entra con buena formación: sabe el contenido, maneja la herramienta, aprueba las pruebas. Y a los pocos meses, se va. O no llega a horario. O no sostiene la palabra que dio. O no se hace cargo cuando algo sale mal. No le faltó técnica: le faltó algo que nadie le enseñó a nombrar, y que la empresa descubre que era, en realidad, lo que más importaba.

A ese «algo» el discurso de las últimas décadas lo bautizó «habilidades blandas». El nombre es un error, y no uno menor. «Blando» sugiere lo opcional, lo accesorio, lo que se tiene o no se tiene según el carácter. Sugiere que lo serio es el cálculo y la herramienta, y que el resto es un complemento simpático. Es exactamente al revés.

La palabra dada, la cultura del trabajo, hacerse responsable de lo propio, sostener un compromiso cuando cuesta: eso no es blando. Es la estructura sobre la que se apoya todo lo demás. Un técnico brillante que no llega a horario no es un técnico brillante con un defecto menor; es alguien sobre quien no se puede construir. Esa zona —la que llaman blanda— es la que decide si el resto del edificio se sostiene. Por eso prefiero llamarla por su peso real: habilidades de acero.

...

¿De dónde viene el malentendido? El término «blando» se acuñó en los manuales de recursos humanos anglosajones de los años noventa —*soft skills*, por oposición a las *hard skills* técnicas— y se tradujo al español sin pensarlo demasiado. La metáfora era contable: lo «duro» se mide, lo «blando» no. Pero que algo sea difícil de medir no lo vuelve menos estructural. La confianza es difícilísima de medir, y sin embargo ninguna empresa funciona sin ella.

Lo que el nombre oculta es que estas habilidades no son rasgos de personalidad que cada uno trae de fábrica. Se forman. Se transmiten. Y se transmiten de una manera muy precisa, que la educación moderna en buena medida olvidó: en la relación sostenida entre alguien que sabe y alguien que aprende. El maestro y el aprendiz. El que tiene el oficio y el que lo está recibiendo, no solo en sus gestos técnicos sino en su manera de pararse frente al trabajo.

Esa transmisión es una tecnología social antiquísima, anterior al aula, y todavía no superada. El aprendiz no aprende la responsabilidad en una clase sobre la responsabilidad; la aprende viendo, durante meses, cómo el maestro responde cuando algo sale mal. No hay diapositiva que reemplace eso. Es lento, es artesanal, es profundamente humano. Y es lo primero que se cae cuando una formación se vuelve puramente escolar, puramente teórica, puramente medible.

. . .

Esto tiene una consecuencia directa para cualquier empresa que hoy sufre la rotación de sus jóvenes y no termina de entender por qué. El problema rara vez es de conocimiento técnico —eso se enseña rápido—. El problema suele estar en esa zona de acero que la escuela no formó y que la empresa, sin nombrarla, da por supuesta. Se contrata por la técnica y se pierde por el acero.

La buena noticia es que el acero se forma, si se sabe cómo. No con un curso de motivación ni con un taller de un día. Se forma recreando, dentro del mundo del trabajo, esa relación de transmisión que el oficio siempre supo: alguien con experiencia que acompaña, que pone el estándar alto sin expulsar, que muestra con su propia conducta lo que pide. Es un trabajo de diseño formativo, no de discurso. Y es, precisamente, lo que cuarenta años de oficio me enseñaron a hacer.

Renombrar las habilidades blandas como habilidades de acero no es un juego de palabras. Es devolverle a esa zona el peso que tiene: reconocer que ahí —y no en el contenido que cualquier buscador entrega en un segundo— se juega si una persona puede sostener un oficio, y si una organización puede confiar en quien lo ejerce.

Lo blando, bien mirado, era lo más duro. Siempre lo fue.