

LAS *SOFT COMPETENCIES* VS *SOFT SKILLS* Y LA CONSTRUCCIÓN DE UNA *SMART ORGANIZATION*

EDUARDO HERNÁNDEZ DE LA ROSA*

El presente texto tiene por objetivo develar sobre la mesa de discusión el papel preponderante de las competencias que deben desarrollarse dentro de una organización inteligente. Ello se piensa en el marco de un mundo en incesante cambio. Entendiendo que el cambio es una nueva constante dentro del pensamiento actual, de la mano de éste aparece la incertidumbre.

Así, la globalización económica ha encontrado diferentes espasmos (como las políticas de desintegración regional, el Brexit y confrontaciones por las primacías dentro del mercado), que han hecho que aparezcan acciones proteccionistas, dejando de manifiesto que el contexto presente y futuro tendrá, como consecuencia del cambio, constante la incertidumbre.

En este escenario, el papel de los líderes en las organizaciones se vuelve trascendental, puesto que su visión deberá estar siempre un paso adelante en la incertidumbre, generando lecturas que le permitan responder y resolver, en tanto sus decisiones se convierten en el timón y con ello en el horizonte del futuro.

De esta forma, los CEO no sólo deben estar atentos a estas lecturas del provisorio futuro, sino que además deberán estar constantemente actualizados y, en caso

de ser necesario, establecer procesos de sucesión que les permitan transitar hacia los escenarios que, por ahora, la misma Biología exige. Nuevas necesidades traen nuevos desafíos, por lo que la tendencia se centra en estrategias que ayuden a los CEO a construir aprendizajes sólidos y herramientas que propicien un pensamiento innovador y disruptivo dentro de sus mercados, así las instituciones que deseen ser parte de los procesos de formación de los CEO deberán tomar en cuenta metodologías igualmente innovadoras y disruptivas.

En este documento se plasma una diferencia entre las *Soft Competencies* vs *Soft Skills* y su relación en la construcción de una *Smart Organization*, teniendo como clave el trabajo necesario para poder aplicarlas dentro de cualquier organización que busque el dinamismo y crecimiento en un contexto vertiginoso y caótico.

* Consorcio Educativo de Oriente, México.
Contacto: eduardo.hernandez@soyuo.mx

DESARROLLO

En la cotidianidad del escenario laboral, el papel del “agente de cambio” es fundamental para encontrar resultados óptimos y sobresalientes que garanticen el crecimiento y continuidad de la empresa, no puede dejarse de lado que la más minúscula de las acciones es la causa de los más grandes cambios, así lo cita el famoso poema inglés:

*Por la falta de un clavo fue que la herradura se perdió.
Por la falta de una herradura fue que el caballo se perdió.
Por la falta de un caballo fue que el caballero se perdió.
Por la falta de un caballero fue que la batalla se perdió.
Y así como la batalla, fue que un reino se perdió.
Y todo porque fue un clavo el que faltó.*

Canción inglesa



Este fragmento de melodía ilustra lo que aborda como punto focal este artículo, al referirme a un “agente de cambio” todos pudimos pensar en la mística idea de un “líder”, aquél que con su accionar orienta y conduce para bien al gremio de la organización, sin embargo, como veremos, esta idea puede servir para empresas anquilosadas por los enfoques tradicionales de trabajo, algo que sin duda puede ser un referente en otras temporalidades de la historia de la humanidad, en tanto el proceso de cambio no se da en esta lógica. El agente de cambio no es sólo un “sujeto” que se distingue como individuo dentro de un contexto de diálogo, tampoco es un “actor” aquél que puesto en escena desarrolla sus mejores participaciones frente a un público frenético, de igual manera, es un error pensar en un “individuo” como aquél que participa de una democracia organizacional. Desde nuestra perspectiva, el “agente de cambio” es precisamente un “agente” en tanto su agenciamiento se detona en lograr el empoderamiento de lo que nosotros planteamos como las *Soft Competencies*.

Aludir a las *Soft Competencies* es pensar en el papel decisivo de una organización que busca recrearse una y otra vez, no porque sea un proceso burocrático, sino porque es una necesidad perenne, en un contexto cambiante como el nuestro, recrearse se convierte en una cualidad de las organizaciones inteligentes.

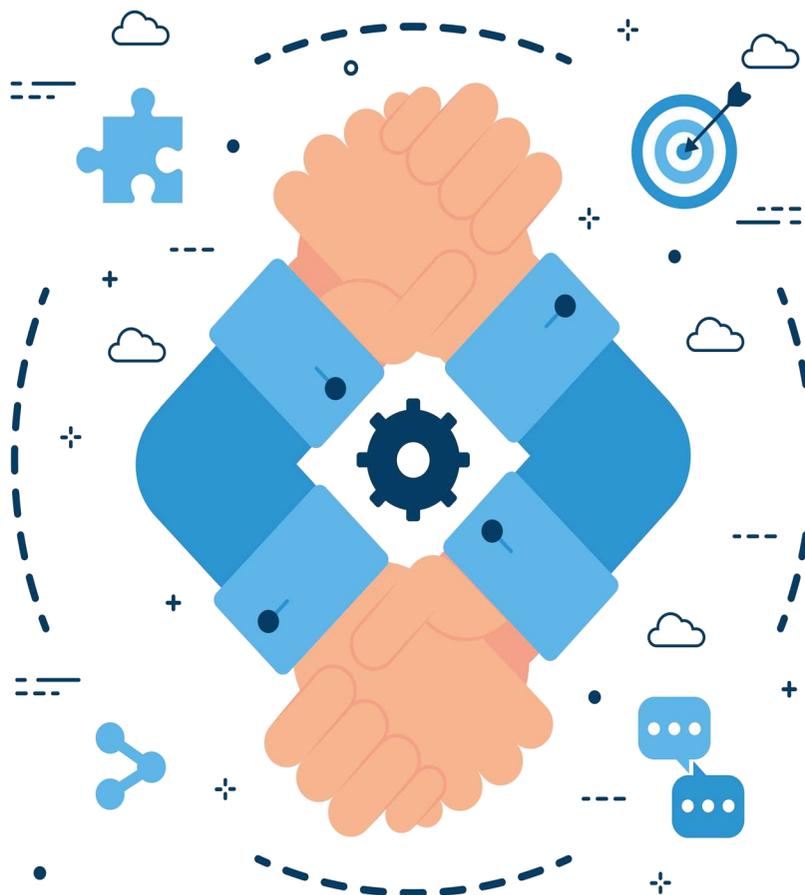
Es verdad, cada vez que encontramos un “Smart” podemos pensar que se refiere a todo aquello que es consumible, sin embargo, la realidad dista de ello, las organizaciones son consumidas no sólo por los usuarios, también por los colaboradores. El anquilosamiento se da cuando la alta gerencia determina la necesidad de un líder, y no de un agente de cambio. Regresando al poema, el fracaso de las organizaciones se da cuando se busca a un comandante de ejércitos y se descuidan los clavos de las herraduras de los caballos. Esto se convierte, entonces, en la maldición de la excelencia gerencial.

Una *Smart Organization* es aquella que, consciente de las limitantes de sus colaboradores, se encarga de la forma-

ción de un pensamiento divergente, disruptivo y, por tanto, innovador. ¡Por supuesto, no es tarea fácil!, la organización requiere de una claridad completa y profunda, en términos de su historia, su crecimiento financiero, su proyección, la percepción real de sus usuarios, y todavía más difícil, de la percepción real y honesta de sus colaboradores.

Hasta ahora en las distintas organizaciones en las que he participado no he en-

contrado alguna en la que su alta gerencia conozca con claridad y profundidad el verdadero sentir de sus colaboradores, esto se debe a que el colaborador, consciente de sus limitaciones, cree, dentro de su conciencia operativa, que equivocarse es igual a fallar, fallar es igual a no servir, no servir es igual a ser despedido de la organización. Pero, ¡por supuesto!, ¿quién puede querer a un operador no efectivo?! La pregunta salta a la vista como realidad



contundente, no obstante, es menester preguntarse, ¿eres tan bueno como jamás haberte equivocado? Quizá encontremos que en nuestra vida los errores han hecho el crecimiento que hoy tenemos.

Es precisamente bajo este argumento que el agente de cambio no es sólo un agente experto, sino alguien que tiene dentro de sí lo que denominamos como *Soft Competencies*. Hasta este punto es muy probable que desees saber qué es

eso, sin embargo, la respuesta que viene quizá sea la que realmente tienes cada día cuando llegas a tu empleo, en cualquiera de los niveles y en cualquier organización formal e informal.

Hasta aquí es importante diferenciarlas de las *Soft Skills*, las cuales han sido difundidas como una nueva panacea de las organizaciones, no obstante sus características son limitativas, si bien una *Soft Skill* y una *Soft Competence* pueden

tener una base común, esto es una cualidad de un individuo adquirida por su experiencia, instrucción, capacitación o formación, realmente las funciones de ambas promueven ser “el clavo para ganar la batalla, salvar el reino y obtener nuevos”, o el simplemente “saber que se necesita un clavo para salvar el reino”; como vemos, la diferencia realmente es significativa.

Esta distinción obedece a que una privilegia el conocimiento de la aptitud y otra el desarrollo consciente de la aptitud con actitud. Es así que las *Soft Skills* son aquellas que describen actividades específicas aprendidas en diferentes contextos, y que son variantes, sin embargo, éstas aluden a un proceso mecánico regularmente motriz y que tendrá variaciones en su complejidad, las *Soft Skills* aparecen a continuación:

- | | |
|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. Saber relacionarse | 9. Saber implementar acciones |
| 2. Saber comunicarse | 10. Saber evaluar |
| 3. Saber resolver problemas | 11. Saber trabar bajo presión |
| 4. Saber liderar | 12. Saber crear |
| 5. Saber negociar | 13. Saber proponer |
| 6. Saber tomar decisiones | 14. Saber trabajar en equipo |
| 7. Saber planificar | 15. Saber gestionar el tiempo |
| 8. Saber dirigirse | |



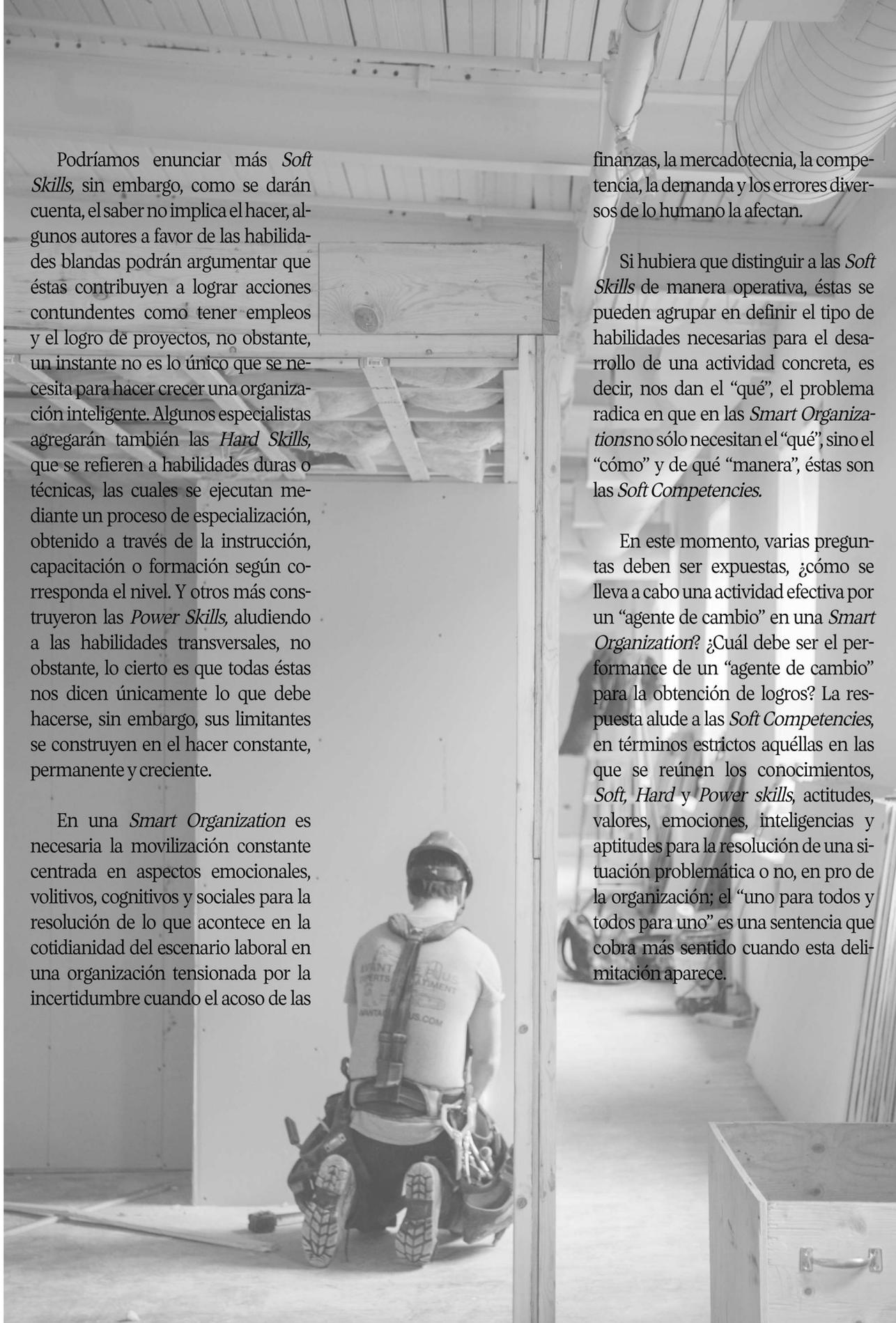
Podríamos enunciar más *Soft Skills*, sin embargo, como se darán cuenta, el saber no implica el hacer, algunos autores a favor de las habilidades blandas podrán argumentar que éstas contribuyen a lograr acciones contundentes como tener empleos y el logro de proyectos, no obstante, un instante no es lo único que se necesita para hacer crecer una organización inteligente. Algunos especialistas agregarán también las *Hard Skills*, que se refieren a habilidades duras o técnicas, las cuales se ejecutan mediante un proceso de especialización, obtenido a través de la instrucción, capacitación o formación según corresponda el nivel. Y otros más construyeron las *Power Skills*, aludiendo a las habilidades transversales, no obstante, lo cierto es que todas éstas nos dicen únicamente lo que debe hacerse, sin embargo, sus limitantes se construyen en el hacer constante, permanente y creciente.

En una *Smart Organization* es necesaria la movilización constante centrada en aspectos emocionales, volitivos, cognitivos y sociales para la resolución de lo que acontece en la cotidianidad del escenario laboral en una organización tensionada por la incertidumbre cuando el acoso de las

finanzas, la mercadotecnia, la competencia, la demanda y los errores diversos de lo humano la afectan.

Si hubiera que distinguir a las *Soft Skills* de manera operativa, éstas se pueden agrupar en definir el tipo de habilidades necesarias para el desarrollo de una actividad concreta, es decir, nos dan el “qué”, el problema radica en que en las *Smart Organizations* no sólo necesitan el “qué”, sino el “cómo” y de qué “manera”, éstas son las *Soft Competencias*.

En este momento, varias preguntas deben ser expuestas, ¿cómo se lleva a cabo una actividad efectiva por un “agente de cambio” en una *Smart Organization*? ¿Cuál debe ser el performance de un “agente de cambio” para la obtención de logros? La respuesta alude a las *Soft Competencias*, en términos estrictos aquéllas en las que se reúnen los conocimientos, *Soft, Hard* y *Power skills*, actitudes, valores, emociones, inteligencias y aptitudes para la resolución de una situación problemática o no, en pro de la organización; el “uno para todos y todos para uno” es una sentencia que cobra más sentido cuando esta delimitación aparece.



Las competencias blandas son aquellas que, a diferencia de la competencia, buscan establecer, además de los nutrientes descritos, cinco grandes cualidades:

1. *Know how*
2. Sentido de identidad
3. Integración de las finalidades a la praxis
4. Pensamiento y accionar divergente, disruptivo, innovador
5. Praxis creativa

Estas grandes cualidades aparecen como claves en la praxis del agente de cambio, no pueden dejarse de lado los procesos para la construcción de una *Smart Organization*. El talento humano y su gestión deben aparecer siempre un paso adelante en la comprensión de los colaboradores, lo que ayuda a acercarse a la construcción del “agente de cambio”; ésta no sólo debe concentrarse en la tarea de los reclutadores, sino de todos los agentes que participan en la organización, el fin común; el *telos* es aquél que aparece como bien común, como bienestar para los colaboradores, en la analogía del barco, toda la tripulación entiende y concentra en el barco sus aspiraciones circunspectas, retrospectivas, introspectivas y prospectivas.

Las herramientas que se pueden utilizar por parte de los reclutadores del talento humano para lograr identificar las *Soft Competencies* son los siguientes:

1. Historias de vida
2. Pruebas de competencia
3. Entrevistas
4. Simulaciones
5. Desempeño en el área de trabajo con los colaboradores



Las *Soft Competencies* son, de acuerdo a su traducción, “competencias blandas”, aquéllas que nos garantizan realmente un cambio constante y perenne en la organización. Sin embargo, es evidente que el performance no puede ser constante, ya que tiene un ciclo de vida, denominado el ciclo de vida de talento, por lo cual debe existir un programa de acompañamiento que mantenga una estructura integral, en tanto conserve una visión general de la organización; integrada, en tanto aglutine a los procesos que participan en la organización y encuentren puntos de convergencia; integradora porque los niveles participan de manera incluyente y equitativa en todos los procesos, responsabilizándose realmente de sus desempeños. Un agente de cambio mantiene tres políticas clave en su performance:

1. Realiza la tarea que le corresponde, comprendiendo, solucionando y respetando su tramo de control.
2. Participa de forma colaborativa en pleno ejercicio de participación, siempre y cuando esto sea motivado dentro del entramado de relaciones y con la finalidad de enseñar, mejorar y trascender en la organización.
3. Ejecutar los procesos y tareas que le corresponden será clave, mientras que aquéllas que sean extras, deberán ser consensadas de acuerdo a su praxis, pues un exceso de trabajo no es garantía de soluciones, como tampoco lo es la saturación de su *psique*.
4. Toda actividad multifuncional tiene límites, pues en una organización madura, es decir, en una *Smart Organization* los procesos deben ser medidos con mesura, las finanzas no pueden ser ejecutadas por creativos mercadólogos, tampoco la mercadotecnia estará a cargo del técnico de producción, todos contribuyen, al qué, pero el cómo debe ser ejecutado por los agentes de cambio especializados.
5. Siempre debe haber un estímulo, el cual necesariamente dé equilibrio entre lo cualitativo y lo cuantitativo.



Las competencias blandas serán entonces clave para la incertidumbre, su desarrollo potenciará aún más las competencias genéricas y específicas, pues las *Soft Competencies* son progresivas y escalables; el *mentoring*, el *coaching* y el tutelaje no son métodos característicos de este proceso orientativo, sino que se centra en el *learning shadow*, el cual muestra un aprendizaje y por tanto formación más experiencial y por ende significativa.

El futuro no sólo está en manos de los CEO más activos, sino en las de aquéllos que, conscientes de sus necesidades organizacionales, innoven caminos disruptivos, creativos y por tanto no confusos, sino claros a través de las competencias blandas, pues esto les garantizará lograr objetivos dentro del marco de un mercado caótico, volátil y por tanto lleno de incertidumbre. Las *Soft Competencies* se presentan aquí como una opción en el quehacer diario, no así una panacea, más bien son pautas para la construcción de nuevas formas de comprender y agenciar una organización, lo cual mantiene abierto el debate.

CONCLUSIONES

El papel de una organización no sólo es el de generar acciones para ingresar dentro de un campo de competencia económica, además de ello, implica que ésta logre, en un proceso constante, mantenerse para conseguir los objetivos que se le planteen.

Las *Soft Competencies* son, en este sentido, permiten desplegar en el agente de cambio las cualidades necesarias para hacer, dentro de las organizaciones, una recreación del dinamismo; en tanto, se buscará trabajar de forma intensiva y metódica con la percepción real y honesta de sus colaboradores, por lo que el desarrollo consciente de la aptitud con actitud se coloca en el centro, trabajando puntualmente no

sólo el “qué”, sino el “cómo” y de qué “manera”.

Las cualidades *know how*, sentido de identidad, integración de las finalidades a la praxis, pensamiento y accionar divergente, disruptivo, innovador y praxis creativa deben buscar crear las claves en la praxis del agente de cambio de una *Smart Organization*; el talento humano y su gestión deben aparecer siempre un paso adelante en la comprensión de los colaboradores, no sólo para otorgar un rumbo concreto y “navegar” dentro del proceso complejo de las economías y la globalización, sino para apoyar y contribuir en la solución de las microcrisis que puedan desarrollarse en el transcurso.

La innovación se debe dar en función de dos tipos de necesidades: las externas y las internas, siempre en la mediación de lo cualitativo con lo cuantitativo. Las competencias blandas serán entonces clave para la incertidumbre y por tanto formación más experiencial, y por ende significativa, dando las pautas para la construcción de nuevas formas de comprender y agenciar una organización, de esta manera el debate sigue abierto.

REFERENCIAS

Beane, M. (2019). Learning to Work with Intelligent Machines. *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://hbr.org/2019/09/learning-to-work-with-intelligent-machines>

CNN. (2019). *Estos son los efectos de lo disruptivo y la necesidad en las mega empresas*. CNNEXPANSIÓN-EMPRESAS. Disponible en: <https://expansion.mx/empresas/2018/10/09/estos-son-los-efectos-de-lo-disruptivo-y-la-necesidad-en-las-mega-empresas>

Cortés-Vásquez, J. (2018). ¿Cuáles son las competencias más demandadas por los empleadores alrededor del mundo? *Observatorio de Innovación Educativa*. Disponible en: <https://observatorio.tec.mx/edu->

[bits-blog/competencias-mas-demandadas?fbclid=IwAR1eAT--aG35Eqf-8CxQWK9RMRUSIUTP0kh9pj48i-ZxLRy7iTBlIQ95jp0NU](https://observatorio.tec.mx/edu-)

Díaz-García, A.F., y Alarcón-Ortiz, D. (2015). Prospectiva del pensamiento directivo en las organizaciones del año 2040. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*. 10(30). Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/709/70932870006.pdf>

García-Bullé, S. (2019). Habilidades transversales: el nuevo capital humano. *Observatorio de Innovación Educativa*. Disponible en: <https://observatorio.tec.mx/edu-news/empleabilidad-powerskills>

Mariscal-Orozco, J.L., y Lay-Arellano, I. T. (2016) *Apropiación tecnológica, redes culturales y construcción de comunidad*. México: UDGVirtual. Disponible en: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1831/1/Apropiaci%C3%B3n%20tecnol%C3%B3gica%2C%20redes%20culturales%20y%20construcci%C3%B3n%20de%20comunidad.pdf>

Mendoza-Maldonado, Y., y Barriá-Pailaquilén, R.M. (2018). Simulated learning environment experience in nursing students for paediatric practice. *Enfermería Clínica*. 28(3): 205-209. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1130862118300196>

Moccia, S. (2016). Felicidad en el trabajo. *Papeles del Psicólogo*. 37(2): 143-151. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/778/77846055007.pdf>

Retos Directivos. (2017). Ventajas y usos de la técnica del *Role Playing*. *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://retos-directivos.eae.es/ventajas-y-usos-de-la-tecnica-del-role-playing/>

Salazar-Murillo, D. (2016). ¿Cómo educar a la fuerza laboral del futuro? *El Financiero*. Economía y Política. Disponible en: <https://www.elfinanciero.com/economia-y-politica/como-educar-a-la-fuerza-laboral-del-futuro/KB5ENUQDZZFWZOMMCN6CM5K-5SU/story/>