

# UNIVERSCIENCIA<sup>MR</sup>

Publicación arbitrada cuatrimestral  
Septiembre-Diciembre 2019  
Núm. 52, año 17  
\$50.00

Revista de divulgación científica

Competencia política y  
desempeño municipal en el  
estado de Veracruz, México,  
durante el periodo 1994-2010

*Román Culebro Martínez*

El sistema de castigos de los  
hospitales en México

*Mayleth Alejandra Zamora Echegollen*

Una organización  
inteligente: Pensar en las  
Soft Competences

*Eduardo Hernández de la Rosa*

Desarrollo del fenómeno de la  
gentrificación en el Centro  
Histórico de la ciudad de  
Puebla, México

*Carolina Pérez Betancourt*

Comparación entre  
inteligencias múltiples de  
alumnos y docentes de  
Fisioterapia de la UVM  
Campus Puebla

*Miguel Ángel Carreto Pérez*

# ÍNDICE

## ÁREA DE LAS CIENCIAS SOCIALES

**PÁGS. 1 – 13**

EL SISTEMA DE CASTIGOS DE LOS  
HOSPITALES EN MÉXICO

MAYLETH ALEJANDRA ZAMORA ECHEGOLLEN

DESARROLLO DEL FENÓMENO DE LA GENTRIFICACIÓN  
EN EL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD  
DE PUEBLA, MÉXICO

**PÁGS. 15 – 22**

CAROLINA PÉREZ BETANCOURT

**PÁGS. 23 – 36**

COMPETENCIA POLÍTICA Y DESEMPEÑO MUNICIPAL  
EN EL ESTADO DE VERACRUZ, MÉXICO,  
DURANTE EL PERIODO 1994-2010

ROMÁN CULEBRO MARTÍNEZ

# ÁREA DE LAS CIENCIAS ECONÓMICAS Y DESARROLLO ESTRATÉGICO

**PÁGS. 39 – 44**

UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE:  
PENSAR EN LAS SOFT COMPETENCES

EDUARDO HERNÁNDEZ DE LA ROSA

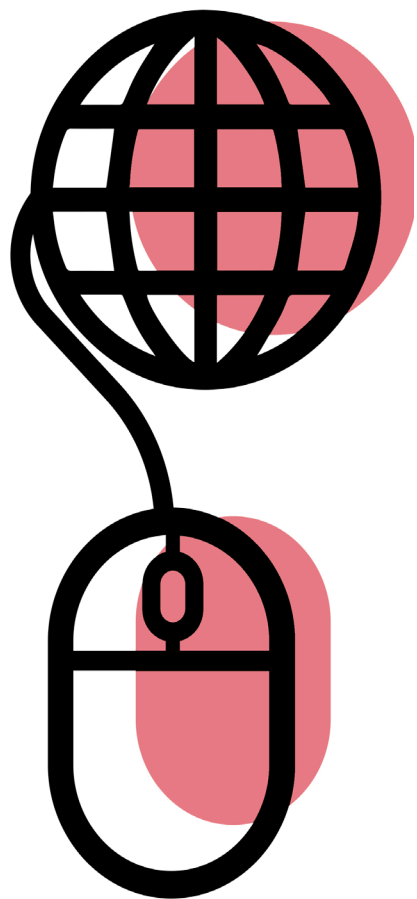
# ÁREA DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

COMPARACIÓN ENTRE INTELIGENCIAS MÚLTIPLES  
DE ALUMNOS Y DOCENTES DE FISIOTERAPIA  
DE LA UVM CAMPUS PUEBLA

**PÁGS. 45 – 55**

MIGUEL ÁNGEL CARRETO PÉREZ

AN INTELLIGENT ORGANIZATION: THINK ABOUT SOFT COMPETENCES



EDUARDO  
HERNÁNDEZ DE LA ROSA<sup>1</sup>

**Resumen**

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, es como, hablar de las Soft Competencies es pensar en el papel decisivo de una organización que busca re-crearse una y otra vez, puesto que; 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. Las cuales se presentan aquí como una opción en el quehacer diario, permitiendo pautas para la construcción de nuevas formas de comprender y agenciar una organización.

**Palabras clave:** Soft Competencies, Soft Skills, Hard Skills y Power Skills.

**Abstract**

In the daily life of the work scenario, the role of the “agent of change”, is fundamental to find optimal and outstanding results that guarantee the growth and continuity of the company, is how, to talk about soft competencies is to think about the decisive role of an organization that seeks to re-create itself again and again, since; a Smart organization requires constant mobilization focused on emotional, volitive, cognitive and social aspects for the resolution of what is happened in the daily life of the work scenario. Which are presented here as an option in daily work, allowing guidelines for the construction of new ways of understanding and agency an organization.

**Key words:** Soft Competencies, Soft Skills, Hard Skills y Power Skills.

<sup>1</sup> Maestro. Profesor-Investigador. Universidad de Oriente; Vicerrector. Consorcio Educativo de Oriente. Tlaxcala, México. E-mail: eduardo.hernandez@soyuo.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6333-08460> Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=4WXugygAAAAJ>



## Introducción

Cada vez más nuestras sociedades se vuelven más dinámicas, esto contribuye a que los retos del presente sobrepasen las habilidades que son dotadas en las universidades o institutos y ello provoca que aparezcan patologías como el síndrome de Bournout, esto se debe en gran parte a que quienes estamos en el mundo educativo desestimábamos los estudios del futuro y en su lugar vivimos aletargados por la melancolía del pasado.

Hoy todo ha cambiado, por lo cual las formas de enfrentar el trabajo y con ello la educación, formación y desarrollo de habilidades o competencias en el ejercicio pragmático que detona el trabajo implica repensar su papel, pensar en los agentes que las integran y por supuesto sus dinámicas, así ¿El trabajo se debe seguir pensando con la misma dinámica que en los años pasados y se debe actuar con los cánones de forma de estas mismas temporalidades? ¿La formación educativa en todos sus niveles deberá asumir la lejanía que se creó entre ella y el trabajo, entre ella y la vida real, entre ella y la necesidad? El conjunto de acciones que nos lleven a dar respuesta activa a estos cuestionamientos debe ser un solo factor para comprender que las organizaciones deben enfrentar sus limitantes, con el objetivo de convertirse en organismos vivos realmente, dinámicos y disruptivos, propios de un agente inteligente y con ello perviviente en el escenario de incertidumbre actual.

Todo el tiempo vivimos en un cambio, nuestras competencias deberán estar “calibradas” así, pues el trabajo educativo necesariamente se desarrollará siguiendo estas premisas. La armonía entre la razón y la emoción es garantizar comprender que tenemos colaboradores, que

nuestros colaboradores, persiguen los mismos objetivos, con alcances y temporalidades e incluso espacios específicos, pero no los mismos sueños, comprender eso, implicará comprender que la formación, acompañamiento y desarrollo de actividades serán siempre finitas, pues habrá un desgaste entrópico del aprendizaje, una parte del mensaje que no podrá mantenerse, por lo que el Director de la organización, deberá recurrir constantemente a la filosofía institucional y hacerse valer de expertos, de aplicar la metodología del 10 sujeto, esperar que si noveno afirman algo, el décimo afirme y demuestre lo contrario para garantizar evidenciar o no el problema.

## 1. 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 referirse a un “agente de cambio”, todos pueden pensar en la mística idea de un “líder”: aquel que con su accionar orienta y conduce para bien al gremio de la organización; sin embargo, esta idea puede servir para empresas anquilosadas por los enfoques tradicionales de trabajo, algo que sin duda puede servir de referente histórico 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 solo un “sujeto” que se distingue como individuo dentro de un contexto de diálogo; tampoco es un “actor” aquel que puesto en escena desarrolla sus mejores participaciones frente a un público frenético; de igual manera, pensar en un “individuo” aquel que es participe de una democracia organizacional. Desde esta perspectiva, el “agente de cambio” es precisamente un “agente”, en tanto su agenciamiento se detona en lograr el “empoderamiento” (Bourdieu, 2002) 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 actual; re-crearse se convierte en una cualidad de las organizaciones inteligentes. Cada vez que se encuentra un “Smarth”, se puede pensar en lo consumible; sin embargo, la realidad no dista de ello: las organizaciones se consumen, no solo por los usuarios, sino por los colaboradores también. El anquilosamiento se da cuando la alta gerencia determina la necesidad de un líder, y no de un agente de cambio. En el caso maldición de la excelencia gerencial.

del 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

Una *Smart Organization* es aquella que, consciente de las limitantes de sus colaboradores, se encarga en la formación de un pensamiento divergente, disruptivo y por lo tanto innovador. ¡Por supuesto, no es tarea fácil!, la organización requiere de una claridad completa y profunda de la organización, 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.

El agente de cambio no es solo un agente experto, sino es un agente que tiene dentro de sí lo que denominamos como *soft competencies*. Para saber qué es, es importante diferenciar las *soft competencies* 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 skills* y una *soft competencies* 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”; la diferencia realmente es significativa.

Las *soft skills* son aquellas que describen actividades específicas que son aprendidas en diferentes contextos y que son variantes; sin embargo, estas aluden a un proceso mecánico regularmente motriz y que tendrá variaciones en su complejidad. Las *soft skills* se circunscriben como aquellas que aparecen como las siguientes:

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

Así podríamos enunciar más *soft skills*; sin embargo, el saber no implica hacer, algunos autores a favor de las habilidades blandas podrán argumentar que estas 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 agregan las *hard skills*, las cuales se refieren a habilidades duras o técnicas las cuales son las que se ejecutan mediante un proceso de especialización, obtenido a través de la instrucción, capacitación o formación según corresponda el nivel. Otros más construyeron las *power skills*, aludiendo a las habilidades transversales; no obstante, lo cierto es que todas estas nos dicen únicamente lo que debe hacerse, pero 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 afectan a una *Smart organization*.

Si hubiera que distinguir a las *soft skills* de manera operativa, estas se pueden agrupar en definir el tipo de habilidades que son necesarias para el desarrollo de una actividad concreta; es decir, nos dan el “qué”. El problema radica en que las *smart organization* no solo necesitan el “qué” sino el “cómo” y “de qué manera”, estas son las *soft competencies*.

En este momento, varias preguntas deben ser expuestas: ¿cómo se lleva a cabo una actividad efectiva por un colaborador “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 competencies*, en términos estrictos una *soft competency* es aquella en la que los conocimientos, *soft skills*, *hard skills* 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, ello ayuda a acercarse a la construcción del “agente de cambio”, la cual no solo debe concentrarse en la tarea de los reclutadores, sino de todos los agentes que participan en la organización, el fin común, el telos (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 competencias* son:

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

Las *soft competencias* son, de acuerdo a su traducción, competencias blandas: aquellas 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, este ciclo es denominado el “ciclo de vida de talento”, por lo cual debe existir un programa de acompañamiento el cual debe mantener una estructura (integral), esto mientras mantenga una visión general de la organización, integrada, en tanto aglutine a los procesos que participan en la organización y encuentren puntos de convergencia integradora, por que 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, los cuales serán clave; mientras que aquellas 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 (*smart organization*) los procesos deben ser medidos con mesura, las finanzas no pueden ser ejecutadas por creativos mercadólogos, como 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 equilibrará 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 competencias* son progresivas, escalafonables, el *mentoring*, el *coaching*, el tutelaje; estos no son procesos que sean característicos de este proceso orientativo, sino que se centra en el *learning shadow*, el cual muestra un



aprendizaje y, por lo tanto, formación más experiencial y significativa.

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

## Conclusión

44

La invitación al cambio aparece como una puerta donde los escenarios emergen en procesos activos relacionados con la facultad de aprendizaje sobre las tendencias, no solo de la escena donde estamos, sino en el escenario del drama constante de la cotidianidad; es buscar un pensamiento “glocal” en el que el hilo que conduce lo macro alude a comprender lo micro en una correspondencia permanente. Quienes dirigen las organizaciones, deberán por ello establecer metodologías innovadoras que acerquen a sus equipos de trabajo a una certeza que medie la incertidumbre de un contexto interconectado.

El esfuerzo constante de un trabajo colaborativo debe implicar la construcción de un tejido que unifique: *know how*, sentido de identidad, integración de las finalidades a la praxis, pensamiento y accionar divergente, disruptivo, innovador; y praxis creativa, pues esto permitirá el logro de los objetivos y con ello la posibilidad de que la creatividad lleve a nuevos desafíos, manteniendo un sentido de vida en la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bourdieu, P. (2002). *Campo de Poder, Campo Intelectual*. Recuperado de: <http://www.redmovimientos.mx/2016/wp-content/uploads/2016/10/Bourdieu-P.-2002.-Campo-de-poder-campo-intelectual.-Itinerario-de-un-concepto.-Editorial-Montessor.pdf>



UNIVERSCIENCIA  
Revista de divulgación científica