

ISSN: 2594-0937

REVISTA ELECTRÓNICA MENSUAL

Debates sobre Innovación

DICIEMBRE
2019

VOLUMEN 3
NÚMERO 1

XVIII Congreso Latino Iberoamericano de Gestión Tecnológica
ALTEC 2019 Medellín



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Xochimilco



MEGI
MAESTRÍA EN ECONOMÍA, GESTIÓN
Y POLÍTICAS DE INNOVACIÓN



LALICS

LATIN AMERICAN NETWORK FOR ECONOMICS OF LEARNING,
INNOVATION AND COMPETENCE BUILDING SYSTEMS

Una mirada a las habilidades blandas dentro de las estructuras organizacionales actuales y su relación con la innovación.

Saravia Arenas, Jymmy, MSc.

Estudiante doctorado en Gestión de la Tecnología y la Innovación.

Universidad Pontificia Bolivariana - Sede Medellín.

Jefe Departamento Gestión de la Innovación – Cotecmar

Colombia.

jsaravia.arenas@gmail.com; jimmy.saravia@upb.edu.co; jsaravia@cotecmar.com

Resumen

La innovación es para las organizaciones de hoy el medio para subsistir ante un mercado globalizado, cambiante y de mucha incertidumbre, el ser humano, como fuente o elemento capaz de gestionar y materializar la innovación, pero no solo puede confiarse de las habilidades duras o conocimientos técnicos para lograrlo, las habilidades blandas o habilidades humanas por tratarse de tipo social, son el complemento para cumplir con este objetivo.

El presente trabajo es una revisión sobre las habilidades blandas y su importancia para la innovación. La discusión con entender que son las habilidades blandas, posteriormente identificar qué papel juegan en el éxito de las estructuras organizacionales actuales y al final tratar de definir la relación entre las habilidades blandas y la innovación para lograr determinar una lista de habilidades blandas consideradas claves en estos procesos, como la Perseverancia, el Optimismo, la Autoeficacia, la Resiliencia, la Comunicación asertiva, el Trabajo en equipo y la Creatividad, que en su conjunto deben ser apropiadas y desarrolladas por las personas que trabajan en estas organizaciones para armonizar el trabajo en equipo y orientarlos hacia la materialización de la innovación.

Palabras clave: Habilidades blandas, Innovación, Éxito, Estructura organizacional.

1 Introducción

“La innovación proviene de las personas, de una mentalidad que puedes cultivar y desarrollar en cualquiera que esté dispuesto a hacer el esfuerzo”
Bouchard, Jim (2014).

El mundo no se detiene y la forma de dirigir las organizaciones ha evolucionado velozmente, hoy es quizás más relevante interactuar con otros, estar a la vanguardia de los cambios tecnológicos, buscar la sostenibilidad, materializar la innovación y tener la capacidad de persistir ante el fracaso hasta lograr los objetivos propuestos. Es decir, que las organizaciones hoy en día no solo hacen uso de la educación, conocimiento técnico, y la experiencia de sus trabajadores para alcanzar sus metas, sino que gran parte de sus logros son soportados por el uso de diferentes habilidades en su trabajo diario, entendiendo por habilidades o competencias “las características de la personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso/superior en un puesto de trabajo” (Alles, 2008, p.29), estas facilitan la adaptación al entorno y hacen posible la toma de decisiones acertadas en un entorno laboral cambiante y lleno de incertidumbre, donde la tecnología y la innovación imponen el ritmo de trabajo.

La discusión de este trabajo inicia con entender que son las habilidades blandas, posteriormente identificar qué papel juegan en las estructuras organizacionales actuales y al final tratar de definir la relación entre las habilidades blandas y la innovación para lograr determinar una lista de habilidades blandas

consideradas claves en estos procesos, como la Perseverancia, el Optimismo, la Autoeficacia, la Resiliencia, la Comunicación asertiva, el Trabajo en equipo y la Creatividad, que en su conjunto deben ser apropiadas y desarrolladas por las personas que trabajan en estas organizaciones para armonizar el trabajo en equipo y orientarlos hacia la materialización de la innovación.

2 Habilidades Blandas

Según Alles (2007), las competencias pueden ser clasificadas como: Duras (conocimientos técnicos, prácticos, mecánicos, específicos para una tarea o actividad) y Blandas (características de personalidad, difíciles de desarrollar, y de amplio alcance), en este sentido, las competencias duras son el *expertise* técnico y los conocimientos necesarios para ejecutar un trabajo; Robles (2012) argumenta que este tipo de habilidades serán aprendidas con los años y repetición de las funciones asignadas, mientras que Sutton (2002) señala que las habilidades blandas son tan importantes que los empleadores las reconocen como el “diferenciador número uno”, es decir, para desarrollarlas se requiere involucrar características innatas de la personalidad del individuo, convirtiéndolas en las principales fortalezas, valor agregado o factor diferenciador, que para aquellos que las posean o quienes sean capaces de desarrollarlas generaran un desempeño superior en sus puestos de trabajo.

Uno de los estudios realizados por el Ayrton Senna Institute (sin fecha, p. 9) citado por Ortega, T (2016, p. 3), identifica a las habilidades blandas como no-cognitivas e indica que se refieren a la capacidad de una persona para relacionarse con otros y consigo mismo, comprender y manejar las emociones, establecer y lograr objetivos, tomar decisiones autónomas y confrontar situaciones adversas de forma creativa y constructiva.

Según Blanco (2009) y Mertens (1996) las competencias blandas son equivalentes a las competencias de empleabilidad, claves y transversales, siendo especialmente de tipo social. Por su parte, el Diccionario Collins (2014) define el término habilidades blandas como “las cualidades deseables para ciertas formas de empleo que no dependen de los conocimientos adquiridos incluyen el sentido común, la capacidad de tratar con la gente, y una actitud positiva y flexible”. La clave es que estas habilidades son distintas de las habilidades cognitivas tradicionalmente definidas; son vistas como beneficiosas para los individuos y para la sociedad; son relativamente estables en el tiempo en ausencia de fuerzas externas, pero potencialmente pueden ser desarrolladas o cambiadas; y son expresadas diferentemente en distintos contextos (Duckworth y Yeager, 2015).

Las definiciones expuestas anteriormente permiten identificar a las habilidades blandas como habilidades humanas, ya que son herramientas que hacen posible resolver problemas generados por la interacción humana y no técnicos. Un ejemplo de esto es el trabajo en equipo, esta habilidad hace posible que cualquier individuo sea capaz de interactuar con personas de diferente forma de pensar y lograr el objetivo común. Otro ejemplo es la actitud positiva, un empleado no usa esta habilidad para elaborar un informe o describir un plan de trabajo, pero si el problema es la falta de ánimo dentro del grupo de trabajo, esta es la herramienta más acertada para combatirla.

Las habilidades blandas se convierten en recursos valiosos dentro de la empresa, una fuerza de trabajo que cuente con ciertas competencias claves fortalecerá la capacidad de su empleador para competir. A los trabajadores con buenas habilidades claves les resulta más fácil adquirir destrezas más sofisticadas, para así conseguir mejores empleos y salarios más altos (Carnevale, Gainer, & Meltzer, 1990). Así las empresas deben invertir recursos para lograr que su planta de personal esté conformada por empleados dueños de habilidades blandas para que sean capaces de interactuar con su entorno, con superiores, compañeros y asegurar el logro de objetivos personales y profesionales.

De las organizaciones, el éxito, las habilidades blandas y la innovación

Actualmente, la mayoría de los entornos competitivos coinciden con la globalización, la rápida transferencia tecnológica y la competencia que es severa. Para anticipar, adaptar y satisfacer las necesidades

cambiantes del mercado de entornos competitivos severos de forma continua, las empresas deben ser innovadoras, flexibles y creativas (J. Zeng et al., 2017).

Por lo anterior, se infiere que las organizaciones actuales se mueven en ambientes donde diferentes factores tanto internos como externos bien manejados y con las decisiones acertadas conllevan al éxito, esto sumado a que, en un entorno globalizado, dinámico y con alta incertidumbre la preocupación gira entorno a como ser más productiva, más competitiva o la más innovadora, que todo redundando en cómo ser más exitosa.

Al explorar el concepto de Éxito, encontramos que según Ohmae (1998) citado por Silvestri, K. et al (2009, p. 195) “el éxito no suele ser producto de un análisis riguroso sino de un estado mental muy particular que se caracteriza por procesos de pensamientos creativos e intuitivos más que racionales” planteando entonces que el éxito además de soportarse en un proceso racional, su esencia radica en la forma en cómo se abordan los retos de manera creativa, utilizando la intuición, combinado con la cultura y el clima organizacional.

Después de la revisión realizada, concluimos que no existe un concepto o receta para definir el éxito en las organizaciones actuales, de hecho, se considera que el éxito se logra por la conjunción de diferentes variables gestionadas hacia el logro de un objetivo claramente definido. Además, que, hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos, se debe trabajar con el ejemplo, las personas del equipo deben tener una comunicación asertiva, generar confianza, desarrollar cultura e identidad corporativa, orientarse al logro de los resultados, todas las anteriores consideradas como habilidades blandas, y sobre todo procurar mantener los niveles de motivación y productividad apropiados, bajo un equilibrio entre los intereses del negocio y los intereses de la gente.

Acercándonos más a las organizaciones, Staub S., et al. (2016), ¿en su artículo “What affects sustainability and innovation - Hard or soft corporate identity?”, exponen que los conceptos y las prácticas institucionales se han convertido en un pensamiento proactivo, que se adapta a los nuevos desarrollos y a la sostenibilidad al mismo tiempo que aborda las necesidades sociales. Diciendo además que, la innovación tiene una importancia irreversible en las estructuras corporativas que se enfocan en la innovación y en la reproducibilidad como herramientas esenciales para fomentar la competencia.

Profundizando un poco, J. Zeng et al., 2017, cita la teoría de los sistemas sociotécnicos (STS) que considera la existencia de dos sistemas independientes pero vinculados en las organizaciones: un sistema social y un sistema técnico. Aclarando que mientras el sistema técnico se enfoca en los procesos, tareas y tecnologías para producir resultados designados, el sistema social toma en cuenta la relación entre las personas y sus atributos, tales como actitudes, habilidades y valores (Bostrom and Heinen, 1977). Los Sistemas Sociotécnicos argumenta que debe haber "congruencia" entre los sistemas técnicos y sociales de un proceso. Estos dos subsistemas, técnicos y sociales, se afectan mutuamente en el proceso de producir bienes y servicios y operar un negocio, y necesitan trabajar mutuamente para producir productos optimizados (Pasmore et al., 1982), y si logran producir nuevos productos, entonces sería lo que hoy conocemos como innovación o innovación de producto.

En el marco del subsistema social, que tiene relación con las personas, se incluye lo que según De Souza B., PH., et al. (2016) se conoce como la “capacidad de las personas”, definiéndola como la capacidad de una organización para gestionar la relación entre las personas y sus contextos organizacionales (Bredin, K. 2008). En términos de innovación, esto indica el papel clave de las personas en cualquier esfuerzo por desarrollar e introducir innovaciones, especialmente en industrias intensivas en conocimiento (Mathiassen, L. et. al, 2003 y Mehta, 2008). Las personas proporcionan las habilidades para crear, absorber y aplicar el conocimiento necesario para generar nuevas soluciones que brinden un valor superior a los clientes (Romero, et al., 2011; Varis, M. et. al., 2010). El desarrollo de estas habilidades se basa en el uso de equipos multifuncionales o interdisciplinarios (Newell S., et. al, 2009; Aaen, et. al, 2014; Love, et. al, 2011), así como en el uso de técnicas de capacitación y reclutamiento para mejorar el perfil innovador de los equipos, asociado a las habilidades como el trabajo en equipo, la colaboración, la comunicación, las habilidades y la creatividad (Newell S., et. al, 2009; Aaen, et. al, 2014).

Siguiendo esta línea se encuentra la conexión entre las organizaciones actuales y el elemento social, el hombre, sus relaciones y sus habilidades como parte esencial del sistema, llamado empresa, aportando al logro de los objetivos, a la innovación, la sostenibilidad y hacia el éxito organizacional. Lo importante, en

este punto es tener claridad sobre que quiere la organización, cuál es su misión, visión, y articularla con cuáles son las competencias o habilidades blandas que caracterizan a las personas, cual es la cultura, principios y valores, y estructurar un plan que ayude a formar o reclutar personas que con esas competencias o habilidades se articulen y logren ejecutar la misión, materializar la visión y alcanzar los objetivos. Para este diseñar este plan existen dos vías, lo que nos lleva al cuestionamiento planteado este semestre por mi docente, Juan Alejandro Cortez *¿Quiere resultados a largo plazo, sostenibles desarrollando cultura mediante la persuasión? ¿O prefiere resultados a corto plazo, con riesgo de que sean sostenibles desarrollando cultura mediante la coacción?* Ambas estrategias conllevan al objetivo, uno más lento que el otro, uno con más riesgo que otro, uno más sostenible que otro, y hasta uno más inhumano que otro, entendiéndose como inhumano, la negación absoluta de la condición de humanidad de que es víctima el “otro diferente” o apenas su recorte o reconocimiento parcial o limitado (Cruz K, F. et. al., 2003), dicho en otras palabras, cuando no se le reconoce al subordinado como ser humano, negándole o atentando contra su dignidad, sus derechos de libre pensamiento y actuación. Después de todo, la tendencia que se sigue desde inicios del siglo XIX ha sido la humanización de las organizaciones, que busca precisamente trabajar desde las premisas de hacer más humanas las estructuras organizacionales y a los jefes, buscando acortar un poco la brecha entre la diferencia de la relación Jefe – Subordinado y reconocer la condición de humanidad de este último.

Se presenta entonces el siguiente cuestionamiento: *¿las habilidades blandas permiten trabajar en las organizaciones desde una premisa más humana?* Según lo definido anteriormente, por Collins (2014), Blanco (2009), Mertens (1996), dan la plena certeza que estas trabajan directamente desde lo social, buscando específicamente que desde las estructuras y las personas desarrollen o dispongan de un mejor sentido común, actitud positiva, flexibilidad y sobre todo la capacidad de tratar e interactuar entre ellos mismos bajo relaciones de confianza, manteniendo la congruencia entre lo que se piensa, se dice y se hace, y sobre todo siendo más humanas.

Uniendo “Innovación” a la discusión, se parte del trabajo realizado por Fajar y Hidajat (2017) en Indonesia, donde buscaron desarrollar, a través de un modelo conceptual, la relación entre las habilidades duras, habilidades blandas y la innovación en trabajadores del conocimiento. Concluyendo sobre la existencia de influencia positiva desde las habilidades blandas hacia la capacidad de innovación tecnológica (producto / procesos) y que las habilidades duras influyen positivamente en la capacidad de innovación no tecnológica (Organizacional / marketing). Pero para llegar a ello, abordan el concepto de innovación desde la perspectiva de “Sistema de Innovación”, refiriéndose entonces que la innovación en un país en desarrollo se refiere no solo al desarrollo interno del conocimiento basado en la frontera sino también a la aplicación y uso de conocimiento nuevo y existente en el contexto local. Donde la innovación requiere de un clima favorable para los empresarios, entre los cuales están libres de obstáculos burocráticos, regulatorios y de otro tipo (The World Bank Institute, 2005 citado por Fajar & Hidajat, 2017).

Retomando las habilidades blandas como los atributos personales que mejoran las interacciones de un individuo y su desempeño laboral (Fajar y Hidajat, 2017), además de la investigación sobre la psicología positiva del trabajo de Spencer & Spencer (1993) citado por Fajar y Hidajat, 2017, que argumentan que el comportamiento humano contiene un capital psicológico positivo (Psy-Cap) articulado al capital humano y al capital social (Luthans et al., 2004; Luthans y Youssef, 2004). Se llega al liderazgo (Avolio et al., 2004; Luthans y Avolio, 2006) de las personas en las organizaciones dado por la combinación armoniosamente entre el capital humano, capital social y capital psicológico positivo, donde este último se define como "el estado de desarrollo psicológico positivo de un individuo que se caracteriza por: (1) tener confianza (autoeficacia) para asumir y hacer los esfuerzos necesarios para tener éxito en tareas difíciles; (2) hacer una evaluación positiva atribución (optimismo) de tener éxito ahora y en el futuro; (3) perseverar en los objetivos y, cuando sea necesario, redirigir los caminos a los objetivos (esperanza) para tener éxito, y (4) cuando se ve acosado por los problemas y la adversidad, sostener y retroceder e incluso más allá (resiliencia) para alcanzar el éxito" (Luthans, Youssef, y Avolio, 2007 en Larson y Luthans, 2006). Resumiendo, las cuatro habilidades blandas que caracterizan al ser humano enfocado hacia la innovación en las organizaciones actuales, se verían una persona que (1) es perseverante, (2) optimista, (3) autoeficaz y (4) resiliente, capaz

de sobreponerse a los fracasos con la plena confianza de sus capacidades en búsqueda de brindar su mejor desempeño para el éxito y logro de los objetivos de las organizaciones.

Complementando lo expuesto anteriormente y considerando que hoy se habla de trabajo colaborativo para desarrollar procesos de innovación, es importante adicionar como habilidades blandas que deben tener los individuos en las organizaciones de hoy, la capacidad de trabajo en equipo, comunicación asertiva y la creatividad, con este número, siete en total, culmino la discusión de cuáles serían las habilidades blandas que requieren las personas en las estructuras organizacionales actuales para materializar la innovación: Perseverancia, Optimismo, Autoeficacia, Resiliencia, Comunicación asertiva, Trabajo en equipo y Creatividad.

3 Conclusiones

A partir de lo tratado e indagado en el presente ensayo, expreso las siguientes conclusiones finales, no dejando de lado la recomendación que amerita profundizar en cada uno de los conceptos trabajados, levantar hipótesis y hacer validaciones empíricas que soporten las discusiones, relaciones y características expuestas de cada uno.

- Las habilidades blandas son consideradas como el diferenciador número uno de un empleado y son altamente valoradas dentro del mercado laboral. Las habilidades blandas permiten enfrentar problemas generados por la interacción humana y enfrentar los desafíos que encierra las interrelaciones en un equipo de trabajo. Adquirir estas habilidades se convierte en un reto, ya que desarrollarlas requiere la participación del individuo, en querer modificar su conducta humana, mientras para adquirir habilidades duras solo se requiere tiempo y práctica.
- El éxito tiene diferentes concepciones asociadas al logro de objetivos personales, laborales y de todo tipo, pero se destaca que es una variable dinámica y cambiante que depende del entorno laboral donde se desarrolle un individuo. Se asocia al logro de objetivos planteados previamente y la capacidad de lograr que otros participen activamente en la consecución de este. Las organizaciones actuales buscan la consecución del éxito a partir de sus individuos, bajo la premisa de ser más humanas, es decir, tratando de lograr la articulación entre los intereses de los individuos con los objetivos y metas de las organizaciones, sin atentar contra la dignidad y el reconocimiento como ser humano de los subordinados.
- La innovación es para las organizaciones de hoy el medio para subsistir ante un mercado globalizado, cambiante y de mucha incertidumbre, el ser humano, es la principal fuente o elemento capaz de gestionar y materializar la innovación, pero no solo puede confiarse de las habilidades duras o conocimientos técnicos para lograrlo, las habilidades blandas o habilidades humanas por tratarse de tipo social, son el complemento para cumplir con este objetivo. Las organizaciones deben concentrarse en formar y vincular personas que tengan como mínimo estas siete habilidades blandas (1) Perseverancia, (2) Optimismo, (3) Autoeficacia, (4) Resiliencia, (5) Comunicación asertiva, (6) Trabajo en equipo y (7) Creatividad, para asegurar que trabajaran en una organización que busca lograr el éxito empresarial soportado en la premisa de respeto al humano y orientada hacia la innovación.

4 Recomendaciones para trabajos futuros

Este trabajo se limitó a una revisión bibliográfica de diferentes autores para establecer la importancia de las habilidades blandas requeridas en las organizaciones para llevar a cabo procesos de innovación. Sin embargo, se recomienda para próximos trabajos la realización de estudios o casos prácticos aplicados a organizaciones que permita validar lo identificado en la revisión con el fin de establecer correlaciones y análisis sobre las habilidades blandas que tienen mayor inherencia o prevalecen en los individuos para el desarrollo de proyectos de innovación.

5 Referencias

- Aaen I., Jensen. R.H. (2014). Pragmatic software innovation, *Creating Value for All through IT*, Springer, pp. 133–149.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. 1da. Ed – Buenos Aires, Granica.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. 2da. Ed – Buenos Aires, Granica, 400p.
- Blanco, A. (2009). *Desarrollo y evaluación de competencias en Educación Superior*. Madrid: Narcea S.A. Ediciones.
- Bostrom, R., Heinen, J.S., (1977). MIS problems and failures: a soci-technical perspective, Part I: the causes. *MIS Q.* 1 (3), 17–32.
- Bredin, K. (2008). People capability of project-based organisations: a conceptual framework, *Int. J. Proj. Manag.* 26, pp. 566–576.
- Carnevale, A. P., Gainer, L. J., & Meltzer, A. S. (1990). *The Essential Skills Employers Want*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Collins Dictionary. (2014). Soft Skills Definition. Obtenido de Collins Dictionary: <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/soft-skills?showCookiePolicy=true>.
- Cruz K, Fernando, et. al. (2003). *El lado inhumano de las organizaciones*. Facultad de Ciencias de la administración. Artes gráficas del Valle Editores-Impresores Ltda. ISBN: 958-670-276-6.
- De Souza B, PH, et al. (2016). Conceptualizing organizational innovation: The case of the Brazilian software industry. *Information & Management* 53, pp. 493–503.
- Duckworth, A. and Yeager, D. (2015). Measurement matters: assessing personal qualities other than cognitive ability for educational purposes. *Educational Researcher*, 44 (4), pp. 237-251. DOI: 10.3102/0013189X15584327.
- Fajar Hendarman, Achmad and Hidajat Tjakraatmadja, Jann. (2012). Relationship among Soft Skills, Hard Skills, and Innovativeness of Knowledge Workers in the Knowledge Economy Era *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 52, pp 35 – 44. DOI: 10.1016/j.sbspro.2012.09.439.
- Larson, M., Luthans, Fred. 2006. Potential Added Value of Positive psychological capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Flint: 2006. Vol.13, Iss. 1; pg. 45.
- Mathiassen L., P. Pourkomeylian. (2003) Managing knowledge in a software organization, *J. Knowl. Manag.* 7, pp. 63–80.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistema, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Newell S., M. Robertson, H. Scarbrough, J. Swan, (2009). *Managing Knowledge Work and Innovation*, 1st ed., Palgrave Macmillan.
- Ohmae, K. (1998). *La mente del estratega*. McGraw Hill. México.
- Ortega Goodspeed, T. (2016). *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas*. El Diálogo. Banco de Desarrollo de América Latina.
- Pasmore, W., Francis, C., Shani, A., (1982). Social technical systems: a North American reflection on empirical studies of the seventies. *Hum. Relat.* 35 (12), 1179–1204.
- Robles, M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), pp. 453-465.
- Silvestri, K., Silvestri, C., Hernández, R.; Añez, S. (2009). Pensamiento estratégico y éxito gerencial en organizaciones empresariales. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, Vol. 10, Núm. 2, mayo-agosto, 2009, pp. 187-208.
- Sutton, N. (2002). Why can't we all just get along? *Computing Canadá*, 28 (16), 20.
- Staub S., et al. (2016). What affects sustainability and innovation — Hard or soft corporate identity? *Technological Forecasting & Social Change* 102, pp.72–79. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2015.06.033>
- Zeng J., et al. (2017). The impact of organizational context on hard and soft quality management and innovation performance. *International Journal of Production Economics* 185 (2017), pp. 240–251. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.12.031>.