

HACIA UNA EDUCACIÓN MÁS INTEGRAL: *SOFT SKILLS* Y ÉTICA

Juan Eduardo Errázuriz*

* Vicepresidente ejecutivo de Sigdo Koppers S.A.

RESUMEN

Tradicionalmente, la educación chilena se ha concentrado en impartir las materias específicas de cada disciplina en desmedro de una educación más integral que incorpore habilidades como la comunicación, el liderazgo y la negociación, entre otras. Estas competencias llamadas *soft skills* son, hoy, imprescindibles para un buen desempeño profesional.

Este documento plantea que la formación en el nivel de posgrados enfrenta dos desafíos centrales: la enseñanza de las *soft skills* y el comportamiento ético. Las primeras deben ser centrales y no accesorias en la educación más integral. Asimismo, la ética no puede ser tratada como una disciplina académica otra, sino más bien estar imbuida en todos los cursos y ser un elemento inspirador para un accionar con mayor consecuencia moral.

ABSTRACT

Chilean education has traditionally focused on teaching specific courses to the detriment of a more comprehensive approach that includes skills such as communication, leadership and negotiation, among others. These so-called soft skills are, at present, essential for good professional performance.

This paper suggests that graduate training faces two major challenges: teaching soft skills and ethical behavior. Soft skills should be central and not accessory in a more comprehensive educational approach. Similarly, ethics should not be treated like any other academic course but instead should be imbued in all courses and be an inspiring element leading to actions with higher moral consistency.

HACIA UNA EDUCACIÓN MÁS INTEGRAL: SOFT SKILLS Y ÉTICA

Las universidades chilenas tienen un reconocido prestigio internacional. Se estima que imparten sólidos conocimientos en cada disciplina del saber, tanto en el ámbito académico como profesional y que ofrecen una variada gama de programas. En el ámbito académico existen once instituciones universitarias que imparten doctorados con una matrícula anual de alrededor de 1.400 alumnos. Además, hay que considerar una serie de maestrías que tienen una orientación académica con una matrícula de 5.000 alumnos anuales. Los postítulos que más demanda el mundo empresarial son aquellos de carácter profesional, vale decir, los que apuntan a carreras dirigidas hacia el sector privado no académico. Dentro de este campo, en Chile existe una impresionante diversidad de alternativas, que van desde las maestrías cuyo objetivo es profundizar en especialidades de la medicina, con una matrícula de 1.200 alumnos; las especialidades en ingeniería, derecho y otras con una matrícula de 1.900 alumnos, hasta las comprendidas en el campo de la administración y los negocios, con una matrícula de 1.800 alumnos anuales.

A pesar del buen nivel académico de nuestras universidades en general y de los postítulos en particular, existe todavía una gran distancia entre lo que el mundo de la empresa demanda y lo que las instituciones universitarias ofrecen. Esta brecha se manifiesta, por parte del mundo empresarial, en expectativas incumplidas, pero que aún no responden a un patrón claro sobre las cualidades deseables en los nuevos egresados. Diversas fuentes apuntan a distintas características. Incluso hay algunas que configuran un patrón del ejecutivo ideal.

LO QUE SE ATRIBUYE A UN EJECUTIVO EXITOSO¹

Una encuesta de reconocido valor internacional (*Executive Profile Survey*, IPAT, 1998: 1-3) realizada a 2.000 ejecutivos de compañías prestigiosas en *Fortune 500* describió las características de un ejecutivo exitoso. Según este estudio, los ejecutivos exitosos cuentan con los siguientes atributos, sin mencionarlos en orden de importancia:

1. Entusiastas, es decir, expresan pasión por lo que hacen y tienen la habilidad de animar a otros;
2. Innovadores, vale decir, rompen con los modos precedentes, son capaces de generar nuevas ideas, de encontrar soluciones novedosas y descubrir valores donde otros no los ven, pero actúan en forma cuidadosa y pensada;
3. Empáticos, esto significa que poseen la capacidad de ponerse en el lugar del otro, inspirando así confianza, lealtad y devoción;
4. Autónomos, confían en sí mismos, por lo tanto se atreven a tomar riesgos, no esperan que las cosas sucedan, prefieren confrontar las situaciones difíciles a postergar los problemas;
5. Con autocontrol emocional, vale decir, tienen un talento especial para inspirar calma frente a situaciones difíciles, no ceden frente al estrés, reflejan un sentido de madurez que no está relacionado con la edad sino con la habilidad de ejercitar la paciencia y la firmeza en situaciones complejas;
6. Asertivos, es decir, prefieren asumir la situación en vez de esperar que las cosas sucedan, valoran la acción, no se detienen en autocríticas destructivas;
7. De mente abierta, flexibles, no dogmáticos, atentos a los cambios del medio;
8. Sistemáticos, vale decir, son perseverantes frente a los objetivos trazados, no se desesperan ni se rinden fácilmente, insisten cuando otros consideran el caso perdido, son constantes y metódicos;
9. Prácticos, es decir, se orientan a la solución de problemas; se focalizan en el aquí y el ahora, sin perder de vista los objetivos de largo plazo, son pragmáticos, y,
10. Ambiciosos, vale decir, miran hacia adelante siempre con un propósito, son capaces de tomar la iniciativa y ser perseverantes para lograr sus fines.

1 El autor agradece especialmente a José Francisco Gana su colaboración en la prelación de este artículo.

Aunque interesante, el estudio se podría objetar dado que este ideal no se ha construido a partir de la demanda empresarial. Se podría estimar que responde a un concepto de ejecutivo exitoso que no considera las necesidades de la empresa. Por ello, es importante observar la opinión que los empresarios se han formado sobre los nuevos egresados. Mi punto de vista es que se necesitan egresados poseedores de habilidades facilitadoras de las relaciones interpersonales y de la comunicación, más otras como la capacidad innovadora y el trabajo en equipo, las que en conjunto los estadounidenses llaman *soft skills*.

LA RESPUESTA A LA DEMANDA EMPRESARIAL EN OTROS PAÍSES

En muchas partes del mundo se ha dado respuesta a la demanda empresarial incorporando a los programas académicos las *soft skills* que han demostrado ser claves para el éxito organizacional. Entre ellas se cuentan capacidades no técnicas como la comunicación, el liderazgo y la creatividad, entre otras. En una encuesta hecha por *The Wall Street Journal*, los cinco atributos de un conjunto de veintisiete que se mencionan como los más importantes a tener presente en la selección de un candidato para un cargo, son en orden de importancia: comunicación y habilidades interpersonales; éxitos anteriores; habilidad para trabajar en equipo; estrategia analítica para resolver problemas y capacidad de generar resultados o eficacia. Esta encuesta se realizó sobre una muestra de 1.600 ejecutivos norteamericanos que contrataban profesionales en forma frecuente. Como puede observarse, algunas de las características que se consideraron más relevantes estuvieron directamente relacionadas con las “habilidades blandas” o *soft skills*, en contraposición con otros atributos que están más relacionados con materias disciplinarias, como son los conocimientos específicos.

LA REALIDAD EN CHILE

El interés por los atributos de las *soft skills* no solo es propio de Estados Unidos, sino que también se aprecia en otros países. En Chile, esta

tendencia está encontrando eco en las universidades. En un artículo aparecido en *El Mercurio*, el doctor Nicolás Velasco Fuentes, vicerrector académico de la Pontificia Universidad Católica, señala:

[La educación chilena ha sido de excelente calidad], “pero muy lineal, enfocada a puntos específicos y dados por una disciplina y no hemos salido más allá de esa frontera”.

La falta de énfasis en las *soft skills* en los programas chilenos no solo se da en los postítulos. Este es un problema que atraviesa todos los niveles educacionales y no se puede pretender que se resuelva completamente en una maestría. En un estudio sobre las demandas sociales a la Educación Media se aprecia que 56 por ciento de las entrevistas citan que los empresarios demandan, más que conocimientos específicos, programas que fomenten: “individuos responsables, competentes, con iniciativa y espíritu de trabajo” (Errázuriz, 1997).

Puesto que las *soft skills* no son necesariamente innatas, pueden ser potenciadas, en los aspectos que responden a las demandas del empresariado, por los programas académicos de pregrado y posgrado. Para lograr este objetivo, deben ir más allá de incluir cursos optativos, como por ejemplo de liderazgo, negociación, oratoria, trabajo en equipo, relaciones laborales u otros.

LA EVALUACIÓN DE LOS EMPRESARIOS

En el mundo empresarial chileno hay una creciente conciencia de las carencias que se presentan en algunos de nuestros ejecutivos. En una encuesta, realizada por la consultora Icarán y Ovalle a ejecutivos extranjeros que trabajan en Chile y publicada por la revista *Capital*², se concluye que la gran mayoría de las deficiencias que ellos aprecian en los ejecutivos nacionales están relacionadas con las mencionadas *soft skills*. Algunas de las conclusiones principales de este estudio destacan la falta de relaciones entre los distintos estamentos de la

2 Esta encuesta tiene interés porque establece una brecha entre el ejecutivo nacional y otras culturas empresariales distintas.

organización, la incapacidad para enfrentar errores y el hecho de que algunos ejecutivos tienden a controlar más que a liderar.

Muchos directivos chilenos y empresas de *head hunters* concuerdan en que una de las deficiencias más generalizadas de los candidatos a cargos ejecutivos se relaciona con la escasa capacidad para comunicar ideas. Los problemas de comunicación se encuentran en todo orden de cosas, tanto el campo de la vida social como laboral, donde se observa que las personas en posiciones de mando no son capaces de hablar o incluso de leer en público. Este último caso puede llegar a crear problemas de comunicación corporativa, afectando aspectos tan sensibles como la transmisión de los objetivos de la empresa a los estamentos inferiores. Como ejemplo de esta situación cito un caso concreto. Una conocida multitienda del mercado nacional realizó un brillante plan estratégico en lo técnico, donde la misión de la firma estipulaba, entre otros objetivos, que su razón cardinal era la satisfacción de los clientes. Sin embargo, a la hora de encuestar al personal responsable de la fuerza de ventas, se obtuvo como respuesta que la misión principal de la empresa era maximizar las ventas y nunca se expresó la intención de satisfacer las necesidades de los clientes, como objetivo prioritario.

Otra crítica que se escucha frecuentemente se relaciona con la falta de autonomía y la tardanza para desarrollar iniciativas por parte de muchos ejecutivos. A la primera objeción del directorio, estos se paralizan. No son capaces de asumir riesgos, tienen un excesivo miedo a los superiores. No se atreven a discrepar constructivamente con los estamentos superiores y tampoco son capaces de delegar en los estamentos inferiores. Quizás se deba esto a una estructura piramidal excesivamente jerárquica.

Existe otra área que es crítica para el desarrollo del país: la innovación. En un mundo globalizado, la capacidad para crear y adaptarse al medio es fundamental para la supervivencia de la empresa. En los profesionales de hoy es necesario y urgente desarrollar el talento creativo. Falta apertura a nuevas ideas y muchas veces se rechazan puntos de vista sin siquiera escucharlos. También se observa una inercia y falta de flexibilidad que impide el cambio. Todos estos factores son barreras que atentan contra la competitividad de la industria chilena.

SOFT SKILLS Y GRANDES TENDENCIAS EN LOS PROGRAMAS DE POSGRADOS

Otro aspecto útil para vincular las necesidades de la empresa a la formación universitaria, es que estas últimas tomen en cuenta, al diseñar los currículos de los posgrados, las tendencias futuras que se aprecian a nivel internacional. En una conferencia³ sobre los desafíos de los *Executive Master in Business and Administration (MBA)* se detectaron cinco megatendencias, que se pueden extrapolar a todos los posgrados de orientación profesional.

1. Mayor focalización de la educación en las llamadas *soft skills*. Los posgrados del mañana, más que nunca antes, tienen que desarrollar las capacidades de liderazgo, de trabajo en equipo y de motivación. Esto se debe a que las gerencias buscarán individuos con una perspectiva equilibrada y capaces de usar su educación en el mundo real. Profesionales que sepan comunicarse, motivar, liderar, negociar, innovar, delegar y hacer participar.
2. Tendencia a elaborar programas educativos en los cuales se fomenta la capacidad emprendedora. En estos se persigue que los graduados en lugar de salir a buscar trabajo en una empresa, emprendan sus propios negocios. Esto no solo se aplica a las maestrías de negocios y administración, sino que a cualquiera maestría profesional. En Estados Unidos existe una estrecha relación entre empresas de capital de riesgo, universidad y desarrollo de nuevas tecnologías. En el Massachusetts Institute of Technology (MIT), por ejemplo, se fomenta que los alumnos desarrollen nuevos negocios a partir de la investigación que están desarrollando en otros cursos de la universidad.
3. Fomento del aprendizaje disciplinario estrechamente vinculado con la práctica. Esta forma de enfrentar la pedagogía está cambiando los métodos de enseñanza. En el futuro, los nuevos planes de enseñanza permitirán a las compañías elegir sesiones de entrenamiento en línea (*e-learning*) en lugar de tener que enviar a los alumnos a estudiar fuera de la empresa. Esta

3 The Executive MBA Council - Conference 2002 (13 al 15 de Octubre), Keystone, Colorado.

alternativa es muy atractiva para las empresas, ya que permite que el aprendizaje se enriquezca, al mismo tiempo, con la práctica y experiencia que se adquiere dentro de la organización.

4. La especialización no pierde relevancia frente a las tendencias anteriores, puesto que ella junto a la experticia continuarán siendo tendencias que dominarán parte de la demanda del mercado del trabajo.
5. Las nuevas tecnologías están en forma casi omnipresente en muchas de las clases de hoy. A medida que más y más alumnos tienen acceso a servicios en línea, estas nuevas tecnologías serán un apoyo indispensable para la educación. Los foros electrónicos se combinarán con videoconferencias y clases presenciales para expandir el abanico de alternativas de medios a través de los cuales se imparte la educación.

A estas tendencias habría que agregar, en mi opinión, la creciente oferta de postítulos que ofrecen ambientes de educación internacional o que permiten a los alumnos entrar en programas de intercambio internacional. Esta oferta refleja una demanda por profesionales que sepan interactuar en un mundo cada vez más globalizado.

También es importante destacar la tendencia a entender la educación como un proceso continuo, que no se agota cuando termina el programa. Hoy, existen varias escuelas de posgrado que mantienen una estrecha relación con los alumnos después de la graduación, de manera que estos se sigan perfeccionando (*BusinessWeek*, 2001).

DESAFÍOS Y PROPUESTAS

1. Usar las nuevas tecnologías sin mermar la educación profesional

Estas tendencias educativas innovadoras no necesariamente mejorarán el estado de la cuestión. De hecho, hay algunas que son contradictorias. Una confianza excesiva en la educación a distancia, como podría resultar del uso desmedido de las nuevas tecnologías de la información, puede empeorar la capacidad para que los alumnos desarrollen *soft skills*, en particular las relaciones interpersonales. Lo que no quiere decir que las nuevas tecnologías y la educación a distancia no sirvan.

Al contrario, estas tendencias serán claves para flexibilizar los programas de educación y adecuarlos a las necesidades de la empresa, con el fin de apoyar la educación continua y dar nuevas alternativas de enseñanza.

2. Incorporación efectiva de las *Soft Skill*

Las llamadas *soft skills* han empezado a incorporarse en los programas de estudios. Hay una numerosa oferta de cursos de liderazgo, creatividad, negociación, e incluso de desarrollo de la capacidad emprendedora. Pero, lamentablemente, son esfuerzos aislados y en la gran mayoría de los casos se ofrecen solo como cursos optativos. La visión que a mi juicio promete éxito va mucho más allá de la incorporación de estos cursos al currículo obligatorio. La idea es que se incorpore el aprendizaje de las llamadas *soft skills* en todas las materias disciplinarias. Aunque hay algunos programas que ofrecen estas habilidades o más bien las publicitan, nunca se ha pensado seriamente el cómo hacerlo. Tampoco se han destinado los recursos necesarios, ni capacitado a los profesores en consecuencia con lo publicitado. Casi siempre la inclusión de las habilidades interpersonales y similares es dejada a criterio del profesor. Sin embargo, estos temas son demasiado importantes como para no desarrollarlos en un enfoque curricular sistemático.

Una posibilidad concreta y efectiva de incorporarlos sería la de trabajar en distintos planos. Por ejemplo, impartirlos como cursos obligatorios, con una debida preocupación por la excelencia académica, junto con incluirlos como factores de evaluación en las distintas materias del currículo académico.

3. La exigencia insoslayable: la ética

Finalmente, el tema más difícil y al mismo tiempo más importante para la educación de un profesional es la ética. Este tema es, en la actualidad, de extraordinaria relevancia para el mundo de la empresa y del país en general. Es difícil dar respuestas definitivas a la compleja tarea de una educación basada en la ética. Sin embargo, es posible señalar algunos puntos básicos.

En primer lugar, cabe señalar que existe una cierta visión cínica respecto de la capacidad de las instituciones para incorporar el tema ético en el currículo (*BusinessWeek*, 2002), pues se señala que la coherencia moral es más un tema del púlpito que de la academia y que no es un problema de conocimiento sino que de voluntad.

En este tema no se puede claudicar. Tampoco se puede caer en una neutralidad académica mal entendida donde se sostenga una perspectiva relativista; por el contrario, es necesario inculcar valores morales en los currículos. Para ello no es suficiente resolver este tema en base a cursos de ética. Una manera de inculcar la ética es considerarla en todos los cursos como objetivos transversales. En la medida de lo posible, los cursos deberían incluir análisis de casos inspiradores y discusiones sobre los dilemas que un profesional debe enfrentar. Por último, es importante hacer notar que un desafío tan grande como inculcar el comportamiento ético en los alumnos es incentivar a los profesores a incorporar, en sus clases, la visión ética como un factor central, cualquiera sea su disciplina. La primera tarea será entonces trabajar con los profesores para estar seguros de que todos ellos comparten las mismas ideas sobre la ética.

COMENTARIOS FINALES

Es evidente que el desafío de impartir una educación integral no es fácil, ni tampoco nuevo. Esta aspiración es tan antigua como la educación misma. Es probable que producto, de la tecnificación de la sociedad, la atención se haya centrado en demasía en la ultra-especialización en desmedro de las habilidades básicas del individuo. Es muy difícil hacer una reingeniería de los currículos pues las instituciones académicas tienden a ser rígidas y resistentes al cambio. No obstante, hoy en día existe la oportunidad de incorporar la enseñanza de la ética y las *soft skills* en todos los niveles de la educación. Los currículos de todo el sistema educacional están en procesos de cambio: Educación Básica y Media están en revisión; hay un gran dinamismo en la oferta de carreras profesionales, debido a la cantidad de nuevas universidades; y en especial, tienen esta oportunidad de planificar el currículo los programas de posgrados que son relativamente nuevos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y NOTAS

Errázuriz, González, Martinic, Manzi, Scharager, Swope y Urzúa, *Demandas Sociales a la Educación Media*. Santiago: Comisión de Promoción Universitaria – Centro de Investigación de Educación (CIDE), 1997.

Executive Profile Survey. IPAT. 1998, Savoy, IL, EE.UU. Harris Interactive. *The Wall Street Journal Business School Survey*. 23 agosto-15 diciembre, 2000. pp. 1-3.

El Mercurio. “Arma fundamental para alcanzar el desarrollo: nace consenso para reformar la educación superior”. *El Mercurio*. Santiago, 4, diciembre, 2000, Cuerpo C. p. 6.

Mendel, L. y Barahona, B. “Ejecutivos chilenos en la mira”. *Revista Capital* N° 31. Enero, 2003. pp. 68-72.

The Executive MBA Council. *Conference 2000*. Keystone, Colorado, 13 al 15, octubre.

BusinessWeek. “MBA Programs are going Back to School”. 7, mayo, 2001. p. 23.

BusinessWeek. “Where can Execs Learn Ethics?” . 13, junio, 2002.