



soft skills

72%
in progress

Soft skills ¿para directivos?

Por Patricia León

Editora general de revista Perspectiva

El alto directivo de empresas, ¿debería preocuparse por tener habilidades blandas? ¿O eso es algo que solo se busca en quienes van a hacer un proceso de selección para mandos medios y puestos operativos?

De un tiempo acá, se habla de las *hard skills* como las habilidades técnicas –genéricas, medibles– que todo profesional debe tener para realizar de manera **eficaz** su trabajo, y de las *soft skills* como las habilidades subjetivas e intangibles de relacionamiento –específicas, difíciles de medir– que debe desarrollar para hacerlo de manera **eficiente**.

Precisamente porque este es el concepto que casi todos tenemos, me llamó la atención el seminario *Soft Skills para la Dirección* que el IDE dictó en semanas anteriores. ¿Hay habilidades blandas específicas para que un directivo tome decisiones más acertadas?

La toma de decisiones es un proceso intelectual humano que hacemos de manera innata y lo realizamos cada vez mejor por la experiencia que vamos adquiriendo

en situaciones previas. Por ejemplo, si voy en mi auto y llego a un semáforo en rojo, decido detenerme porque un aprendizaje anterior me ha enseñado que debo hacer eso; y cuando se enciende la luz verde, reinicio la marcha. Pero si previamente he tenido la experiencia, propia o de otro, que en esa esquina un carro que venía por la calle transversal no se detuvo y chocó a quien tenía luz verde para pasar, miraré a ambos lados de la calle para asegurarme de que la situación es segura para reiniciar la marcha. Este proceso de toma de decisiones sencillas ha sido estudiado y desarrollado por filósofos, psicólogos y educadores para llevarlo a decisiones más complejas como las que se dan en la empresa. Uno de estos caminos es el **Critical Thinking** o *Pensamiento Crítico*.

Uno de los principales estudiosos de este enfoque, Edward Glaser, definió el *Critical Thinking* como “una **actitud** para disponerse a considerar, de manera reflexiva, el problema y temas que entran dentro del rango de la propia experiencia, utilizando métodos de

investigación y razonamiento lógicos y alguna habilidad para aplicar estos métodos”. Glaser considera que “el pensamiento crítico exige un **esfuerzo persistente** para examinar cualquier conocimiento a la luz de la evidencia que lo respalda y las conclusiones a las que tiende”. Por tanto, el pensador crítico debe buscar adquirir habilidades como la **interpretación** de datos, **análisis** de hechos y juicios, **evaluación** de alternativas y finalmente, la **comunicación** y **explicación** del plan de acción. Y es precisamente este camino por el cual los directivos deben enrumbar la toma de decisiones empresariales: pensar en consideraciones relevantes distintas de las presentadas, mirar temas desde diferentes puntos de vista, imaginar escenarios alternativos, y finalmente, actuar con decisión.

¿Y las **habilidades duras** dónde quedan? Como enseñan los profesores del IDE en cada uno de sus programas, no es posible tomar decisiones acertadas si no “se hacen los números”, si no se sabe “de cuánto estamos hablando”. Pero todo esto es parte de las herramientas que el directivo tiene a su disposición para el análisis del contexto en el proceso decisional. Y es aquí donde se ve claramente la necesidad de las **habilidades blandas** que matizan y dan el verdadero contraste a las decisiones: los criterios no numéricos, como la calidad, la estrategia empresarial, la cultura de la empresa, la responsabilidad social. Y más allá de ellos, están los **valores** propios que el empresario busca en su vida para sí mismo, para su familia y para la sociedad.

Pero ¿cuáles son estos valores fundamentales que el directivo debe buscar desarrollar no solo como pensador crítico sino como persona? Son la **prudencia** para analizar los hechos; la **templanza** para dar el justo peso a los criterios de decisión; la **fortaleza** para tomar decisiones y actuar; y finalmente, la **justicia** para juzgar y dar a cada uno lo que le corresponde.

En el *seminario Soft Skills* para la Dirección, los profesores del IDE nos mostraron, una vez más, la importancia de ser **eficaz** y **eficiente**: es necesario “siempre hacer los

El empresario tiene necesidad no solo de conocer técnicas y herramientas para tomar decisiones más acertadas, sino también de otras habilidades subjetivas que matizan y dan el verdadero contraste a su quehacer directivo.

números” y recordar que si pongo un negocio no es para perder dinero sino para ganar, pero también que debo considerar otros criterios no numéricos en las decisiones y que si no desarrollo mis habilidades de empatía, comunicación, liderazgo, innovación, entre otras, no lograré que otros se alineen conmigo y podamos realizar buenos negocios. Y más aún, nos recordaron que el directivo debe ser **consistente**: si no busco el bien para mi familia y para la sociedad, no encontraré nunca el bien para mí.



LA AUTORA

Patricia León González es Máster en Dirección de Empresas MBA por el IDE Business School y Licenciada en Sistemas de Información por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Es Directora de Desarrollo Institucional del IDE Business School y Editora General de Revista Perspectiva.