



Aunque los programas de posgrado tienden a especializarse en materias del conocimiento muy concretas, también surgen, cada vez con más fuerza, títulos para formarse en habilidades que son comunes a todas ellas.

'SOFT SKILLS'

Hacia un liderazgo más flexible e integrador

Las habilidades transversales han cobrado un papel primordial para la supervivencia de las empresas en la actual coyuntura de cambio acelerado. Eso se ha traducido en una demanda creciente de programas para directivos enfocados a profundizar en este tipo de capacidades. **Por Silvia Fernández**

MBA, másteres de marketing digital o de derecho internacional... ¿Tienen algún punto en común estas titulaciones tan variadas? aparentemente, no. Sin embargo, hay algo sin lo cual ningún titulado en estos y otros programas de posgrado desarrollará con éxito y en profundidad los conocimientos adquiridos: son las *soft skills*.

La tendencia hacia la especialización ha dado lugar a programas con contenidos muy concretos y adaptados a las necesidades actuales, surgiendo muchas de ellas a raíz de la pandemia por Covid-19. Pero esa especialización se ha topado con la demanda de habilidades que ya se estaban poniendo en valor, especialmente, en el segmento de los puestos directivos.

"Una de las tendencias más relevantes en materia de recursos humanos de los últimos tiempos es la apuesta decidida por los programas de *reskilling* que han hecho muchas organizaciones", reconoce el responsable de People Advisory Services de la consultora EY, Jaime Sol. ¿Por qué? La razón es que no hay otra opción que "adaptarse a un nuevo rol, función o empleo bajo un entorno incierto y de cambio constante".

Sea cual sea el ámbito de conocimiento en el que se centre un máster, ninguno está actualmente completo si no cuenta con la enseñanza de ciertas *soft skills* como elemento transversal. Pero su importancia va incluso más allá: las habilidades y capacidades han trascendido y se han convertido en el centro exclusivo de muchos estudios de posgrado.

Este tipo de programas proliferan, según Sol, "por la aceleración

de la velocidad de cambio en nuestro entorno, que se inició con la irrupción de las nuevas tecnologías y que se ha incrementado con la propagación de la pandemia".

Relata el responsable de EY que "todo ello ha generado la aparición de nuevos modelos de negocio que requieren nuevas formas de trabajo —como, el *smart working*— y, en consecuencia, aparecen nuevos puestos de trabajo para los que se requieren nuevas capacidades". Por ello, "la personalización de contenidos y la colaboración entre *peers* (compañeros) de los programas de reciclaje resultan diferenciales respecto a las píldoras de *soft skills* tradicionales", comenta Sol.

Preparados para el cambio

En cualquier caso, "la gestión de las *skills* se erige como la palanca clave de transformación para ejecutar la estrategia corporativa de una organización en un entorno de constante evolución". Pero, en lo referente a los

Según EY, la gestión de las 'soft skills' se ha erigido en la palanca clave para ejecutar la estrategia corporativa

directivos, la formación en habilidades resulta esencial: puesto que su labor durante la mayor parte del tiempo es gestionar equipos, las *soft skills* son su principal herramienta.

Ésa es la razón de que entre los títulos más demandados de centros como IESE Business School aparezcan los enfocados hacia temas de liderazgo, como *positive leadership* o *leadership coaching*. "Los directivos deben entender bien qué es el liderazgo tal y como lo necesitan las actuales generaciones", refleja la directora de programas especializados de IESE International Executive Edu-

cation, Yolanda Serra. Y se trata, dice, de "un liderazgo sostenible y con impacto, que sea integrador y colaborador; no un liderazgo autoritario".

La casuística de *skill sets* que necesitan los directivos puede ser muy amplia y, como deja claro el responsable de EY, depende de la industria y sector de las organizaciones en las que trabajan. Pero existen ciertos temas comunes que han cogido mucha fuerza durante los últimos tiempos. Según los datos del estudio *Las empresas españolas frente a la revolución del reskilling*, Septiembre 2020, elaborado por esta consultora, las habilidades más demandadas serán la creatividad, el análisis de la información y el trabajo en equipo.

Asimismo, la directora de Empleo, Formación y Emprendimiento de la Cámara de Comercio de España, María Tosca, destaca que hay "un creciente interés por los temas relacionados con la igualdad de género, la prevención de la discrimi-

nación y la violencia de género, y los planes de igualdad".

Queda claro que existe una tendencia mundial que empuja hacia un liderazgo más humano. "En un mundo que cambia de forma tan acelerada, aquellos directivos que potencien el desarrollo de sus capacidades humanas —tales como creatividad, empatía, curiosidad o imaginación— y no dependan de un contexto o función determinados serán más capaces de adaptarse más rápido y mejor al cambio futuro", remarca Sol.

Nuevos entornos laborales

"Los ejecutivos se encuentran con la necesidad de gestionar entornos multigeneracionales", detalla Serra. Pero, además, se trata de entornos que han variado: "Las generaciones jóvenes tienen otros intereses, voluntad de tener identidad con los proyectos y con la compañía, y no buscan tanto el reconocimiento y el poder", según la directiva de IESE.

A este nuevo enfoque se une la convivencia laboral "con perfiles sénior que, por la irrupción de la inteligencia artificial —que está cambiando la manera de trabajar—, se pueden sentir un poco agobiados", en opinión de Serra. "Para ellos es clave ser un líder o *coach*, y lo más difícil de gestionar es cuando tienes empleados a mitad de su carrera, que justamente deben hacer *upskilling*, reinventarse", dice.

No obstante, las competencias en agilidad y flexibilidad son necesarias en cualquiera de los niveles del organigrama de una compañía. Y, para la directiva de IESE, "una empresa no puede sobrevivir en este entorno variado sin gestionar bien el *reskilling*".

Oferta 'boutique' y aprendizaje inmersivo

En esencia, la formación en *reskilling* concentra la gestión de las '*soft skills*' con un enfoque ampliado hacia su aplicación en equipos. Quizá esa sea una de las razones por las que estos programas se sitúan ahora entre los más demandados. De hecho, "la oferta está creciendo muchísimo en España y va desde los de grandes organizaciones o escuelas de negocios hasta los de empresas *boutique*, especializadas en *soft skills*", expone Jaime Sol, responsable de People Advisory Services de EY. Los títulos con más predicamento hoy se centran, según esta consultora, en el liderazgo en remoto, las

nuevas formas de trabajo, el impulso a la agilidad de los equipos deslocalizados, el fomento del bienestar y el desarrollo de una cultura *data driven*. También hay cursos cortos, que en IESE denominan Fundamentals, de dos o tres días de duración y enfocados en una competencia concreta o área funcional. "Ahora vemos cómo la tecnología podría ayudarnos a ampliar esas capacidades con una mayor escalabilidad, gracias a la adopción de la realidad virtual y la aumentada", dice Sol. Y muchas empresas tecnológicas se están subiendo al carro de las *soft skills*, añade, debido "a la aparición de este aprendizaje inmersivo".