



# Enseñanzas para emprendedores con cabeza y corazón

## La adquisición del conocimiento universitario ya no basta, también hay que aprender a avanzar con motivación y valores

Elena Sevillano

**U**n directivo ha de tener un conocimiento global sobre cómo funciona un negocio: área financiera y económica, contabilidad, laboral, *marketing*, aspectos legislativos o comercio exterior. Más una serie de habilidades interpersonales, socio-emocionales, actitudes y valores: empatía, creatividad, pensamiento crítico, resolución de problemas, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, gestión de equipos, y de crisis, capacidad de adaptación y resiliencia, proactividad, actitud emprendedora. La segunda lista va sumando cada vez más términos porque las empresas demandan nuevos profesionales formados en aspectos que van más allá de las destrezas clásicas. “Para sobrevivir, las escuelas de negocios han de responder a estas expectativas y reformular sus métodos”, recetan en un artículo Alberto Núñez y Cristina Giménez Thomsen, profesores de Esade.

Los autores detectan la necesidad de cambios en los contenidos que se imparten y en las actuales metodologías de enseñanza, muy centradas en el esfuerzo individual, y defienden un nuevo equilibrio entre aplicación práctica y reflexión teórica, así como una personalización de las experiencias de aprendizaje que permitan a cada cual avanzar en función de su motivación e intereses, y ser consciente de su propósito, valores y rol en la comunidad global. “Para dar respuesta, desde Esade estamos llevando a cabo revisiones curriculares, e introduciendo en los programas más expe-

riencias transformadoras basadas en el paradigma pedagógico ignaciano de ‘experiencia, reflexión y acción’, comenta por correo electrónico Giménez Thomsen, que también es directora de Misión e Impacto de la institución jesuita.

En concreto, y complementando los cursos que aportan los fundamentos teóricos, está implementando retos y desafíos reales y multidisciplinares basados en la metodología Aprendizaje y Servicio (ApS), que aúna procesos de aprendizaje y de servicio a la comunidad. “Implican la resolución de retos en entornos reales que requieren un enfoque sistémico”, detalla Giménez Thomsen. Se organizan en grupos pequeños, por ejemplo dos alumnos que trabajan conjuntamente en un proyecto concreto de una entidad social, y que después tendrán que realizar una reflexión individual sobre lo que ha supuesto para ellos la vivencia.

### Mejores procesos cognitivos

Aprender haciendo es la base del método del caso —una práctica sobre un supuesto real—, la principal metodología de los programas de IESE, muy enfocada en la metacognición —acto de pensar en los propios procesos cognitivos, para mejorarlos, observando y regulando las respuestas emocionales—, que es una de las capacidades cruciales exigibles a un líder actual, afirma el vicedecano de Ordenamiento Académico e Innovación, Philip Moscoso. En los últimos tiempos, IESE ha otorgado más peso a las llamadas *soft-skills* o habilidades blandas en sus cursos de autogestión o *self management*; introducido más *coaching* y herramientas 360° y experiencias de aprendizaje —como una



visita a la Sagrada Familia para ver cómo se crea propósito, sentido y misión a través de la vida de Gaudí— en su oferta; y dando un nuevo impulso al programa de liderazgo positivo junto a Michigan’s Ross School of Business.

“Desarrollar estas habilidades consiste en practicarlas; como parte de nuestra metodología *liquid learning*, hemos diseñado nuestros programas para que los estudiantes aprendan los conceptos y las herramientas desde el principio, y se sientan motivados a continuar usándolos en todas sus clases y proyectos de *hard skills* a lo largo de su aprendizaje”, declara el decano de IE Business School, Lee Newman. Por su parte, ESIC Business & Marketing School se ha decantado por integrar asignaturas transversales de pensamiento crítico, ética empresarial, humanismo cristiano (perteneciente a la Congregación Religiosa de los Sacerdotes del Sagrado Corazón de Jesús) y comunicación y liderazgo, comunes a sus 25 programas másteres, da igual que sea un MBA, más estratégico, o uno más técnico. “Hemos de ayudar al crecimiento holístico y no solo técnico de nuestros estudiantes”, subraya su director general, Felipe Llano. Esta vocación siempre ha estado ahí, pero se ha priorizado en los últimos cuatro o cinco años, según calcula.

“En IE Business School las llamamos habilidades de impacto, porque

son las que nuestros graduados necesitan para hacer que las cosas sucedan en el lugar de trabajo, cuando se enfrentan a entornos y situaciones complejas”, incide el decano. Constituyen uno de los tres elementos de la nueva estrategia *Next Best You*, presentada en 2022 “para forjar líderes transformadores y con propósito”. Y su desarrollo copará casi el 25% de sus programas MBA y Master in Management, a través de un acelerador que combina módulos cortos de aprendizaje con práctica y las mismas evaluaciones y herramientas que utilizan las empresas. “Cubrimos habilidades de pensamiento, de comportamiento y digitales”, enumera Newman. IE diferencia estas habilidades de impacto de los valores, que “no se enseñan sino que se cultivan”, matiza, y que cristalizan en negocios con propósito, otra de las patas de *Next Best You*. “Nuestro Acelerador de Negocios con Propósito se lanzará en el MBA y el Master in Management el próximo septiembre”, anuncia.

David López, director de Adecco Learning & Consulting, ve a los jóvenes preparados y con muchas virtudes. Valora el trabajo de las escuelas de negocios, y también las habilidades que las nuevas generaciones traen más de casa que sus predecesoras, como el pensamiento crítico y la creatividad, esa bendita virtud de pensar diferente que permite darle la vuelta

Se están implantando retos reales basados en la metodología Aprendizaje y Servicio, que aúna formación y apoyo a la comunidad

La mejor manera de sumar *soft skills* es trabajando, pero las oficinas no siempre son un lugar seguro para experimentar



Pr: Otra  
Tirada: 84.365  
Dif: 57.328

Secc: E & F Valor: 92.351,71 € Area (cm2): 849,3 Ocupac: 91,44 % Doc: 2/2 Autor: Elena Sevillano Num. Lec: 944000



LIVEPICPHOTO

o buscar alternativas a un proyecto que no está saliendo como se había planeado. “Se han educado en contextos en los que su opinión importa, son más retadores”, describe. También más impacientes, acostumbrados como están al aquí y ahora. “Han de trabajar el don de la oportunidad, el saber cuándo sí y cuándo no, la capacidad de aportar siendo oportuno”, lo expresa. Al otro lado de la mesa, también sus jefes tienen que saber crear espacios psicológicamente seguros en los que todo el mundo se sienta cómodo dando su opinión sin miedo a que sus ideas sean afeadas o ridiculizadas. “En persona supone un reto, pero por videollamada es todavía peor, hay más recelo a levantar la mano y destacar”, observa Moscoso.

**Contrapartidas**

La tecnología permite a un alumno participar en clase en remoto o trabajar en asíncrono, apoya los procesos de enseñanza-aprendizaje, pero tiene también sus contrapartidas. Como ser fuente de distracciones, según lo percibe IESE, que ha prohibido teléfonos y portátiles en sus programas dirigidos a los más jóvenes. “Se habla mucho del riesgo de que se nos *desintermedie*, si, total, cualquiera desde su casa puede ver la sesión magistral de un premio Nobel... Pero desde el punto de vista de las capaci-

Arriba, una clase en la escuela de negocios IE. A la derecha, estudiantes de ESIC.



JOSE CUESTA

dades y las metacapacidades, nuestro modelo de atención de personas aporta”, reivindica Moscoso. “Si esto fuera una cuestión de transferencia pura de conocimiento, ya nos hubieran sustituido por vídeos”, sentencia. “No hay nada *soft* en las habilidades sociales porque aprenderlas, y enseñarlas, es muy difícil”, bromea Newman. La mejor manera de adquirirlas es trabajando, defiende, pero la oficina “no siempre es un lugar seguro para probar nuevos comportamientos y experimentar”, lo que sitúa a la escuela de negocios como el lugar perfecto para desarrollarlas.

**Sabiduría bien empleada**

¿Y cómo se evalúa a este puñado de intangibles? “Creo que la prueba definitiva del conocimiento no es tenerlo, sino poder utilizarlo; se trata de tener la ‘habilidad para’, argumenta Newman. En un aprendizaje basado en proyectos, añade, se pueden medir las habilidades de impacto de los participantes: la capacidad para resolver problemas, persuadir, comunicar, manejar conflictos, gestionar emociones y tener un impacto positivo en el equipo y en los resultados. “Confiamos en el *feedback* entre iguales, en el asesoramiento grupal y en las herramientas de cambio de comportamiento para realizar un seguimiento y medirlo”, apunta, aunque, en última instancia, no se trata tanto de obtener una calificación como de transformarse y ponerlo en práctica después de la graduación, ya en el mercado laboral”, concreta Newman.

“Los proyectos reales a los que se enfrentan nuestros alumnos a través de las experiencias de aprendizaje nos permiten evaluar, conjuntamente con sus tutores en las entidades sociales en las que prestan servicio, su capacidad de resolución de problemas y su creatividad para encontrar

soluciones a situaciones complejas y con múltiples relaciones”, explica Giménez Thomsen. Después llega la reflexión personal, momento para analizar la consistencia de los razonamientos previos, que también forma parte de los criterios de evaluación del curso. Llano piensa que el proceso de reflexión es el nudo gordiano de la evolución metodológica —prefiere evolución a disrupción, argumentando que las grandes escuelas de negocios cuentan con una larga tradición de formación eminentemente práctica, por lo que el salto no es tan mayúsculo—. Más aún con la irrupción de la inteligencia artificial (IA). “La clave no está en el documento, sino en cómo lo defiendas ante un tribunal; son las preguntas que te hagan, y que te hagas, y cómo las respondas”, puntualiza.

La IA no solo plantea un reto para el proceso de evaluación —ya no basta con encargar un trabajo, porque muy probablemente lo haga ChatGPT—, y otro competencial —saber cómo funciona y aprender a usarla—, sino que supone un cambio de paradigma, y trae consigo una manera de pensar más sistémica, no tan modular o compartimentada. “Si antes se ponía más énfasis en la adquisición de conocimientos y la experiencia a través de casos prácticos, ahora vemos más necesaria la reflexión posterior a la experiencia, clave para desarrollar la capacidad crítica”, ahonda Giménez Thomsen. “La educación consiste en diseñar experiencias de transformación para desarrollar las habilidades que van a necesitar nuestros alumnos, creando oportunidades para que tengan momentos decisivos”, reflexiona Newman por la misma línea. Los estudiantes han de ver los fracasos y los conflictos como oportunidades de crecimiento, y esta es otra habilidad importante para su futuro.

● **Gestores de un futuro incierto**

El 45% de los directores generales entrevistados por PwC en la investigación global que la consultora publicó en enero de 2024 señalan su preocupación por que sus negocios no sean viables más allá de la próxima década si no se reinventan (en 2023 opinaron así el 39% de los CEO preguntados). Un 97% manifiesta haber adoptado medidas en los últimos cinco años, y un 76% “ha tomado al menos una acción con un impacto grande o muy grande en el modelo de negocio de su compañía”. La reinención como imperativo obliga a los propios directivos a adquirir (si es que no lo han hecho ya) las habilidades para la vida o socio-emocionales de las que llevamos hablando a lo largo de todo este reportaje. Unicef las denomina “destrezas transferibles relacionadas con la ciudadanía mundial”, y alerta de que solo dos quintas partes de la población joven mundial están en camino de alcanzarlas, junto con las destrezas en lectura y matemáticas correspondientes al nivel de secundaria, y las digitales, para realizar actividades sencillas con un ordenador.

“Proseguir en el mundo actual requiere una amplitud de habilidades que tienen sus raíces en la alfabetización y la aritmética básica, pero se extienden más allá de la capacidad de leer, escribir y hacer matemáticas”, asegura Unicef en su informe *Recuperar el aprendizaje*. Pues bien, “menos de la mitad de los jóvenes está en camino de adquirir toda la gama de destrezas que necesitan para prosperar en la escuela, el trabajo y la vida”, según sus conclusiones. “Poco más del 25% va camino de adquirir destrezas específicas para un desempeño laboral, y alrededor de un tercio está en camino de adquirir destrezas empresariales (según las tasas de alfabetización financiera)”, denuncia el estudio, señalando lo obvio: los jóvenes de los países más ricos tienen más probabilidades de desarrollar todas estas habilidades que los de los países de menores ingresos.