

## La formación académica de las Habilidades Sociales

En el mundo laboral en el que vivimos, la competitividad es, sin duda, la característica más destacable. Los escasos puestos de trabajo que se ofertan reciben una cantidad elevadísima de candidatos, a causa de los actuales índices de desempleo. Dichos candidatos, filtrados previamente por la oferta de trabajo publicada, no se diferencian curricularmente los unos de los otros, pareciendo unas meras copias que se repiten hasta la saciedad.

Sin embargo, cuando se produce la selección definitiva del candidato a ocupar el puesto de trabajo, observamos cómo en la gran mayoría de ocasiones, éste no suele ser el que otrora fue el alumno más aventajado de la clase. Y es que nos sorprende que muchos puestos de trabajo vayan a parar a alumnos que en su momento estuvieron en la mediocridad académica, mientras que muchos de los que alcanzaron la excelencia continúan su largo periplo de entrevistas y procesos de selección, y siguen engrosando las listas del paro.

Desde el ámbito académico debemos cuestionarnos por qué sucede esto. ¿Acaso el que es excelente en el mundo académico no está capacitado para serlo en el mundo laboral? Y si es así, ¿estamos formando correctamente a los alumnos si una sobresaliente trayectoria universitaria no les permite acceder a puestos de trabajo que, sin embargo, se llevan alumnos menos brillantes? ¿Acaso los seleccionadores utilizan criterios distintos de evaluación de las capacidades de los usados en el ámbito académico?



## El *curriculum vitae*

Debido a la trayectoria histórica de la Educación en España, los alumnos de distintas generaciones han tendido a ir por los mismos caminos. Pero esos caminos, en muchos casos, venían marcados por el propio devenir de la vida académica que se presuponía a un estudiante. Cuando toda una generación sigue los mismos caminos, el desenlace es, simplemente, que todos llegan al mismo sitio.

Cuando se finalizaba la Educación Primaria, la tendencia natural para aquellos que se decantaban por el estudio en vez de por el aprendizaje de un oficio era el ingreso en el Bachillerato. Y este título de Bachiller no tenía otra finalidad que el acceso a la Universidad. La Licenciatura (ahora llamada Grado) era elegida por los alumnos según factores como las preferencias personales, las salidas profesionales que potencialmente podía tener o la nota de corte obtenida en las pruebas de acceso.

Cuando el mercado de trabajo empezó a demandar el conocimiento del inglés, los alumnos se apresuraron a incorporar estudios en este sentido. Las Escuelas Oficiales de Idiomas y las academias proliferaron, los veranos en Inglaterra para el perfeccionamiento también. Los títulos que certificasen que se tenía conocimiento de la lengua inglesa se multiplicaron. Y así hasta el día de hoy, en el que el conocimiento del inglés se presupone. Cuando el inglés dejó de ser una característica diferencial del *curriculum*, se empezó a estudiar para incorporar el conocimiento de otro idioma como el francés o el alemán.

Para filtrar a los candidatos en las ofertas de trabajo se empezó a exigir estar en posesión de un título de posgrado,



como un Máster o un Doctorado. El mundo de la empresa demandaba más el primero, el mundo de la investigación y la docencia, el segundo. Sea como fuere, los estudiantes comenzaron a interiorizar que, tras acabar los estudios universitarios, era absolutamente necesaria la obtención de un título de posgrado como puerta al mercado laboral. Y, así, proliferaron las Escuelas de Negocios, ofertando Másteres en las más distintas áreas, con matrículas de elevado importe, buscando la diferenciación, el elitismo, el monopolio canalizador entre la formación y el empleo. Y de nuevo, el Máster o el Doctorado pasaron a formar parte de los currícula.

Y de esta manera, las empresas que ofertan un puesto de trabajo reciben cientos de currícula que siguen los mismos patrones: joven menor de treinta años, con una licenciatura, un posgrado, que habla perfectamente inglés de forma acreditada, con una estancia en el extranjero para el perfeccionamiento del idioma, que habla una segunda lengua, que ha realizado prácticas aquí y allá, con carné de conducir y vehículo propio, con relativa movilidad geográfica, con dominio de la informática y con unos cuantos cursos de formación complementaria. Y entonces, si todos los currícula son iguales los unos a los otros, ¿en qué se basan los seleccionadores para elegir?

### **Los aspectos intangibles**

En el supuesto anterior, podemos entender que ante esta disyuntiva, el expediente académico puede ser el hecho diferenciador de unos candidatos frente a otros. Aquel que hubiese tenido un expediente de sobresaliente debería tener más opciones que el que ha obtenido el mismo título con



notas más modestas. Sin embargo, esto no es así. Y es que los seleccionadores, ante una igualdad de los requisitos académicos necesarios, optan por el candidato que mejor se ajusta al puesto de trabajo. Y ese ajuste, en la mayoría de las ocasiones, se basa en el análisis de los denominados aspectos intangibles.

Los aspectos intangibles son todas aquellas habilidades y actitudes que no se pueden escribir en un *curriculum*. De hecho, escribirlas en el mismo, constituye un error de base en la elaboración correcta de un buen *curriculum vitae*. La premisa en la selección de personal es que en un *curriculum* sólo se debe poner aquello que es tangible, demostrable. Por ejemplo, poner en un *curriculum* que posees un nivel medio de inglés, realmente es no poner nada. ¿Qué es un nivel medio? ¿Es lo mismo lo que entiende el candidato como nivel medio que lo que entiende el seleccionador? Claramente no. Aquí lo correcto sería poner el título que tienes en inglés o el equivalente académico de nivel (First, Advanced, A2, C1, nivel de Bachillerato).

Un error muy común en la elaboración de los currícula es poner toda una serie de intangibles que el candidato cree poseer. Así, en apartados destinados a este tema, afirman tener habilidades como trabajo en equipo, don de gentes, liderazgo, iniciativa, comunicación, sacrificio, capacidad de resolución de conflictos o planificación. Todas esas habilidades, tanto si las posee o no el candidato, no son demostrables en un *curriculum*. Serán los seleccionadores quienes en las diferentes etapas del proceso observarán si, efectivamente, posee esos rasgos. Y lo harán en la entrevista personal, en los *role playing*, en las dinámicas de grupo o en los test



de personalidad. Y ante la igualdad de currícula, serán estos aspectos intangibles los que harán a los seleccionadores decantarse por un candidato entre cientos.

### **¿Qué intangibles buscan las empresas?**

La primera premisa que hay que tener en cuenta es que los aspectos intangibles dependen concretamente del puesto de trabajo a desarrollar. Es decir, un cargo que requiera dirigir a un equipo de personas requerirá una serie de habilidades sociales tales como trabajo en equipo, liderazgo o capacidad de motivar y coordinar que un puesto gregario no demandará. Si bien es cierto que muchas empresas poseen una serie de intangibles dentro de sus valores, éstos responden más a una filosofía de la organización que a las capacidades de cada uno de sus miembros.

Sin embargo, es cierto que podemos identificar una serie de habilidades personales que se buscan en los empleados de las empresas en función de la actividad o del departamento. Así, un departamento comercial demandará de sus empleados habilidades como orientación al cliente, don de gentes o vocación de servicio. Una empresa dedicada a la tecnología buscará en sus empleados la innovación, la proactividad o la imaginación. Un puesto de atención al cliente requerirá personas pacientes, buenos oyentes, con alta capacidad de gestionar conflictos, resolutivas además de ser amables y educados. Por el contrario, por seguir con los ejemplos, una persona que ocupe un puesto dedicado a la reclamación de impagados, tendrá que poseer virtudes como la firmeza o la seriedad.



Como vemos, las capacidades intangibles son absolutamente necesarias para el buen desempeño de una persona en un puesto de trabajo determinado. Y, como hemos explicado, no es posible demostrar estas habilidades en un *curriculum*. Las empresas suelen poseer un Manual de Descripción de los Puestos de Trabajo, en el que cada uno de los puestos de la empresa está definido teniendo en cuenta aspectos como su ubicación dentro del organigrama, cuáles son sus funciones y tareas, sus objetivos, y también cuáles son las capacidades técnicas que el puesto demanda, así como las habilidades personales que debería tener la persona que ocupase dicho puesto.

### La formación humana en la Educación

Desde los orígenes de la Educación, entendida como el proceso de enseñanza-aprendizaje, el carácter humanístico ha estado presente en todo momento. Las materias a impartir han tenido siempre una clara inclinación hacia la formación humana, más allá de la mera transmisión de conocimientos.

El primer ejemplo nos traslada a la Antigua Grecia. Ya Sócrates formaba a sus alumnos en materias que forjaban valores y habilidades sociales en el siglo V a.C. Su método de enseñanza, denominado mayéutica, se caracterizaba por ser un proceso inductivo en el cual llevaba a sus alumnos a resolver problemas que él planteaba, por medio de hábiles preguntas cuyo razonamiento lógico les acercaba al entendimiento. Más tarde, sería su alumno Platón el que institucionalizaría la enseñanza, en el año 384 a.C., fundando la Academia. Este centro educativo de la Antigua Grecia forma-



ba a los alumnos en Matemáticas y Ciencias Naturales, pero también en habilidades sociales tales como la Dialéctica o la Retórica. Esta tendencia continuó con su pupilo Aristóteles, quien creó el Liceo en el año 336 a.C. Todos estos ejemplos nos muestran cómo desde los orígenes de la formación se perseguía no solamente la transmisión de conocimientos, sino también la enseñanza de valores y de habilidades personales que buscaban el desarrollo integral del alumno como persona.

Con la llegada de la Edad Media, la educación pasó a estar monopolizada por la Iglesia. A los conocimientos propios de las materias docentes, la religión transmitía los valores cristianos que buscaban forjar almas buenas capaces de seguir los preceptos de Cristo en el comportamiento de los alumnos. Así, los valores cristianos formaban parte de la educación y esculpían los caracteres de los alumnos de acuerdo con unas normas morales que debían acompañar a la formación académica. El cristianismo europeo fue el protagonista único de la educación durante diez siglos, creando multitud de escuelas, bachilleres y fundando Universidades que aún hoy perduran (Salamanca, Alcalá de Henares).

En España tuvimos que esperar a finales del siglo XIX para poder contemplar un ejemplo de formación académica y humana de orientación laica. Sería en 1876, cuando el intelectual Giner de los Ríos fundó la Institución Libre de Enseñanza (I.L.E.), un centro de educación de orientación laica que buscaba la formación no sólo académica sino también humana. Trató de implementar un nuevo estilo pedagógico que plasmó en los Estatutos fundacionales de la I.L.E. Defendía que "el hombre se forma y se forja a través de la educación". Así, buscó una formación completa del alumno



como persona, con un uso del proceso de enseñanza que, desde la educación humanística, lograrse el desarrollo personal y la creación de un "hombre entero". Su método pedagógico defendía que el objetivo era aprender, no aprobar los exámenes; que los libros de texto debían ser una fuente de cultura, no para memorizar lo que en ellos había; que las clases no debían ser lecciones magistrales impartidas por el profesorado, sino que se debía fomentar el diálogo y el intercambio de conocimientos. Y, del mismo modo, recogía la necesidad de formar el cuerpo y la mente desde la práctica del deporte retomando el clásico *mens sana in corpore sano*.

Por tanto, desde la Antigua Grecia hasta la actualidad, desde los valores cristianos o laicos, desde la formación oral a la académica reglada, la educación siempre ha tenido en el punto de mira la formación en valores, actitudes y habilidades sociales. Sin embargo, ¿es posible formar en este tipo de habilidades o se trata de aspectos de la personalidad de cada individuo grabados en nuestro código genético?

### La polémica formación de las habilidades

Como hemos visto, las habilidades sociales, los aspectos intangibles de un *curriculum* son determinantes a la hora de alcanzar ciertas metas en nuestra vida como, por ejemplo, conseguir un puesto de trabajo. Hemos comentado de qué manera a lo largo de la Historia se ha tratado de formar a los alumnos para que adquirieran una serie de habilidades que les mejoren. Pero, ¿realmente es posible hacerlo o no se puede variar la personalidad de cada uno? Ciertamente, una persona tímida por naturaleza, probablemente lo sea para siempre. Sin embargo, sí se pueden modular ciertos compor-





tamientos para mejorar en una –llamémosle– puesta en escena. Una persona carente de liderazgo puede ser un buen superior con formación. La diferencia es que a aquel que posea liderazgo le saldrá natural, mientras que quien no lo tenga deberá esforzarse en su comportamiento.

La práctica es la mejor manera de perfeccionar cualquier habilidad, sea técnica o personal. Así, el montaje de una máquina se hará cada vez más rápido cuantas más máquinas haga el operario. Y del mismo modo, un individuo hablará mejor en público cuantas más presentaciones haga frente a un auditorio. Nunca cambiaremos la personalidad del individuo, pero poco a poco éste irá adquiriendo una serie de aptitudes propias que le harán salir más airoso de esas situaciones. La práctica nos hace mejorar también en nuestras habilidades personales. Podemos ser impulsivos, pero ejercicios respiratorios nos ayudan a controlar nuestra ira en un momento determinado; podemos ser tímidos, pero mantener el contacto visual con nuestro interlocutor nos puede ayudar en una entrevista; podemos ser dictatoriales, pero modular nuestra voz puede minimizar el impacto en nuestros subordinados; podemos ser individualistas, pero podemos aprender a trabajar en equipo.

Sí, claramente podemos mejorar en nuestras habilidades sociales. Nos requerirá un esfuerzo porque estaremos obrando contra nuestra natural personalidad, pero nos permitirá adquirir una notable mejoría en aquellas áreas de nuestra forma de ser que puedan ser más débiles.

Hoy en día son los Máster, dirigidos a formar alumnos que recalen en empresas, los únicos que potencian una formación en este tipo de habilidades. Así, las Escuelas de Negocios



destinan un importante peso del *curriculum* académico al desarrollo de habilidades sociales. De este modo, muchos tienen asignaturas de Comunicación, Liderazgo, Gestión de Equipos, Resolución de Conflictos o Coaching. Exigen, del mismo modo, un intenso trabajo de presentaciones en público y exposiciones, donde lo más conocido sea, posiblemente, la presentación del Proyecto Final o del Doctorado ante un Tribunal de Evaluación. Destacan los Master en Recursos Humanos como los más activos en este tipo de formación, pero ya la inmensa mayoría de MBA ponderan en su evaluación final del alumno, no sólo si posee o no ciertas habilidades sociales, sino si las ha desarrollado a lo largo del curso académico. Por tanto, si existe una formación tan específica en el desarrollo de las habilidades sociales, es porque existe una creencia absoluta en que pueden enseñarse, aprenderse y mejorarse.

## El proceso

Incorporar en el *curriculum* académico de los colegios, institutos y universidades una asignatura de Habilidades Sociales destinada a potenciar estos aspectos intangibles de los alumnos es un proceso lento y complejo. Un primer paso debe ser la concienciación por parte de la comunidad educativa de que son tan importantes como la destreza con las Matemáticas o el conocimiento de la Lengua. Y no sólo los responsables de Educación, sino también los padres y los propios alumnos, deberían convencerse de que no se trata de una asignatura menor, como muchas veces vemos la Plástica, la Informática o la Gimnasia, que durante muchos años no computaban para el cálculo de la media académica



del alumno, sino que debe incorporarse dándole la importancia que se merece.

Ya hemos dicho que esa importancia no se corresponde con caprichos o modas, sino con una total seguridad de que, en la incorporación al mercado de trabajo, son estos aspectos intangibles los que determinan o no la obtención del puesto por el que se opta. Sabiendo esto, progresivamente deberíamos ir otorgándole un mayor peso en el programa académico y unas evaluaciones más exhaustivas. Una primera parte de este proceso, tras la concienciación de su necesidad, es la de encontrar formadores que estén capacitados para llevar a cabo esa enseñanza. Esto, en los últimos años, ha recaído en profesionales más ligados al mundo de la Consultoría y del Coaching, con una clara vocación de formación dirigida a los empleados directivos de ciertas empresas. Se debe trasladar esa docencia desde estos profesionales de la empresa a los profesores inmersos en los centros educativos a todos los niveles.

Llama la atención cómo esta vocación en habilidades sociales, que tiene mucha fuerza durante los primeros años de la educación de los alumnos, sobre todo en Educación Infantil y Primaria, después desaparece. En las evaluaciones de los más pequeños se produce un seguimiento específico de estas habilidades por parte de los profesores y se les comunica a los padres sus progresos en este sentido. Así, se observa y se potencia en los menores su forma de comunicarse, su expresión corporal, su psico-motricidad, su sociabilidad, sus patrones de conducta. En definitiva, todo lo que estamos hablando. Sin embargo, llega un momento en el proceso educativo en el que el seguimiento y la evaluación



de esos aspectos desaparecen a favor de una educación dirigida exclusivamente a superar exámenes que demuestren un conocimiento. Y, de esta forma, podemos encontrarnos con alumnos de sobresaliente en sus exámenes que tienen una carencia notable de habilidades, lo cual deriva en aislamiento social, dificultades para hablar en público, problemas a la hora de trabajar en equipo, falta de control de las emociones, apatía, desánimo o analfabetismo funcional (personas incapaces de llevar a cabo una gestión, por ejemplo, a la hora de informarse en una ventanilla, de rellenar una solicitud correctamente, de preguntar una dirección...).

Y, así, esa formación se pierde y no se recupera en el resto de vida educativa del alumno: finaliza los estudios universitarios y sale al mercado laboral sin haber sido formado, también, en aquellos aspectos intangibles que hemos visto que son determinantes para su incorporación al mundo laboral. Implementar este proceso educativo incorporando la formación en habilidades sociales sería un aspecto diferencial para aquellos centros educativos que se decidiesen a llevarlo a cabo y, sin duda, el pionero arrastraría a todos los demás por la inercia de éxito de incorporación de alumnos al mercado laboral que las cifras registrarían.

### Las herramientas

Saber hacer las cosas bien es el segundo paso tras querer hacerlas. Sabemos que es posible mejorar las habilidades sociales, pero también debemos saber cómo enseñar a mejorarlas. Esto requeriría todo un libro en exclusiva (los hay), pero solo vamos a enumerar algunas de esas herramientas formativas.



Así, por ejemplo, un ejercicio para fomentar la mejora en la comunicación en público debe consistir en que el alumno haga presentaciones (al menos una vez a la semana) en público. Posteriormente, sus compañeros oyentes deben realizar críticas constructivas para que esta presentación mejore y el profesor debe dar indicaciones prácticas sobre cómo hacerlo. Mantener el contacto visual con los oyentes, evitar coletillas en las frases, cuidar la postura corporal, evitar jugar con los dedos o con algo en la mano, intentar no repetirse, complementar el discurso con diapositivas o *powerpoints* bien elaborados...

Para fomentar el trabajo en equipo, una buena tarea puede ser la de generar conflictos en un grupo formado por los alumnos con las personalidades más dispares y obligarles a que lleguen a un consenso sobre una decisión delicada en un tiempo limitado (un ejemplo puede ser el llamado "Dilema del Prisionero"). Del mismo modo, existen otras actividades como el conocido *role playing*, consistente en que cada alumno debe meterse en un papel y desarrollar una acción.

Realizar simulaciones de entrevistas de trabajo con observadores (lo ideal es grabarlo en video y luego verse a sí mismo) es un ejercicio magnífico. Proporciona al alumno un dominio de la escena que le dotará de aplomo a la hora de enfrentarse realmente a una entrevista de trabajo. Son muchos los ejercicios positivos para perfeccionar habilidades sociales y, claramente, se va adquiriendo una mejora notable en las reacciones de los alumnos no sólo en los aspectos profesionales o personales, sino también interiores.

Pero las herramientas para fomentar las habilidades sociales están abiertas a cualquier ejercicio que el profesor



considere que es positivo, dependiendo de sus alumnos y del grupo con el que trabaja en ese aula. Existen multitud de libros sobre cómo afrontar entrevistas de trabajo, cómo superar la timidez, cómo hablar en público o cómo gestionar un equipo humano. Sin embargo, sólo con la práctica y un asesoramiento docente inmerso en una formación académica, esas mejoras se interiorizarán en el alumno forjándole como mejor persona y un profesional más competente.

### Conclusión

Nos encontramos con el hecho irrefutable de que no necesariamente los mejores alumnos son los que alcanzan los mejores trabajos, incluso un puesto. Sabemos, por tanto, que un *curriculum* académico brillante no es garantía suficiente de un buen puesto de trabajo. Hemos analizado que la diferenciación ante igualdad de currícula reside en los aspectos intangibles de los candidatos al puesto. Y, del mismo modo, hemos analizado qué aspectos intangibles, qué habilidades sociales son las que las empresas demandan en sus empleados en función de los puestos a cubrir.

También hemos expuesto cómo somos capaces de mejorar la formación de esas habilidades sociales, estas características personales. Y de qué manera se lleva haciendo así desde la Antigua Grecia, pasando por todas las formas de Educación que hemos conocido a lo largo de la Historia. Hemos visto que formamos y evaluamos a los alumnos en esas habilidades durante los primeros años de la enseñanza, pero que se pierde por completo a medida que crecemos y avanzamos en el proceso educativo.



Y esto hace que arrojemos al mercado de trabajo alumnos muy bien formados académicamente pero desprovistos de armas sociales para, por ejemplo, superar una entrevista de selección o tener éxito en una empresa. Finalmente, hemos considerado necesaria la incorporación de la formación en Habilidades Sociales dentro de los *curricula* académicos de los Colegios, Institutos y Universidades, mostrando algunas de las herramientas que deben utilizarse para ello. Y, para terminar, simplemente deberíamos recordar que las empresas contratan a la persona, no al *curriculum*.

*Alain Martín Molina*

*Licenciado en Ciencias Políticas y Antropología Sociocultural.  
Master en Recursos Humanos*

## El hombre de internet

Vivimos en un mundo en el que no podemos mantenernos al margen de muchas cosas, ni siquiera intentándolo. Ustedes conocerán probablemente a unos cuantos "tecnófobos": esos enemigos declarados e impenitentes de las tecnologías de la información y la comunicación, de internet y de los "cacharros" que lo acompañan: *smartphones*, tabletas, portátiles, ipads, ipods, iphones...

Pues bien: su intento es inútil. Saben y usan la tecnología más de lo que les gustaría confesar. ¿Quién no ha visto algún vídeo en YouTube: –desde goles de Messi o Cristiano hasta imágenes emocionantes o graciosas? ¿A quién no le han enseñado fotos de amigos o familiares colgadas en Facebook? ¿Quién no se ha enterado de noticias de última hora por Twitter? Más aún: esos "tecnófobos", como cual-

