

## **Gimnástica del talento. Desarrollo de competencias y habilidades en entornos sociolaborales**

DOI: 10.46981/sfjhv2n1-001

Received in: November 1st, 2020

Accepted in: December 30th, 2020

**Luis Poveda Crespo**

Doctor en Educación

Universidad Autónoma de Madrid

Address: Riscos de Polanco 12, 2 28035 Madrid España

Email: [povedacrp@outlook.com](mailto:povedacrp@outlook.com)

**Maria Jesús Vitón de Antonio**

Doctora en Educación

Universidade Universidad Autónoma de Madrid. Departamento Didáctica y Teoría de la Educación

Address: Ciudad Universitaria de Cantoblanco, 28049 Madrid España

Email: [mariajesus.viton@uam.es](mailto:mariajesus.viton@uam.es)

### **RESUMEN**

El presente artículo ofrece un acercamiento y una visión general de la investigación realizada sobre el aprendizaje y desarrollo de competencias que configuran “talento” en entornos sociolaborales denominada “Gimnástica del Talento”.

La metodología de aprendizaje propuesta en el modelo permite una transformación y mejora progresiva de las habilidades asociadas a la actividad profesional que se desarrolla en las Familias Profesionales de Comercio y Marketing y Gestión Comercial y de Ventas, desplegadas por el Instituto Nacional de Cualificación profesional (INCUAL). Se presenta una innovación conceptual; primero al desagregar las actividades y tareas que se realizan en el desempeño de la profesión “Modelo de los Nueve Pasos”, segundo; asociar las competencias críticas y prioritarias en cada uno de los pasos propuestos en el modelo y tercero; diseñar un programa de ejercicios para el entrenamiento de cada una de las competencias asociadas. Los resultados de la investigación nos indican que el enfoque de ejercicios propuesto y la triangulación realiza entre las actividades y tareas a desempeñar, las competencias y el conocimiento de las técnicas de entrenamiento son altamente satisfactorios al proporcionar una reducción en el tiempo de aprendizaje por la propia experiencia y mejorar los indicadores de resultados pre y post.

**Palabras-clave:** Talento, Competencias críticas, Desarrollo de habilidades, Modelo de aprendizaje.

## 1 INTRODUCCIÓN

En ocasiones, a veces, más de las que pensamos, el profesorado se encuentra entre cierto “divorcio” entre lo que enseñamos y las competencias que una persona necesitará emplear en su vida profesional. Elegir las competencias como principio organizador del curriculum es una forma de trasladar la vida real al aula, el enfoque de formación por competencias integra elementos de aprendizaje que van más allá de convertir al alumno en meros reproductores del conocimiento teórico memorístico.

Por otra parte, las organizaciones sociolaborales sólo pueden ser innovadoras y adaptativas al entorno cambiante si sus profesionales tienen la motivación, la actitud entendida como disposición interna para actuar en su propio desarrollo. La actitud y motivación profesional hacia el desarrollo presenta tres aspectos claves: (London y Mane, 1997, citado en N. Fernandez, 2002).

La noción de competencia, tal como es usada con relación al entorno sociolaboral, se sitúa a mitad de camino entre los saberes, los conocimientos y las habilidades; el camino del conocimiento y el camino de las habilidades, así, entendida, la competencia exige a la vez conocimiento para hacer y un hacer con habilidad. La definición de las competencias, y obviamente su aprendizaje, exigen entonces acuerdo y colaboración entre el mundo de la educación y el mundo del trabajo, se adquieren en trayectorias que implican una combinación de educación formal, aprendizaje en el trabajo y, eventualmente, educación no formal. (Gallart y Jacinto, 1995.)

La competencia no proviene de la aprobación de un currículum escolar formal, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas. En los entornos socio laborales, este conocimiento es necesario para la resolución de problemas y, no es mecánicamente transmisible; es una mezcla de conocimientos previos y de experiencia concreta que proviene fundamentalmente del trabajo en el mundo real.

Por otro lado, la crisis laboral que afecta a Europa y, en concreto a España, no puede ser abordada en toda su profundidad desde la sola perspectiva de la cantidad de trabajo que debe desempeñar cada persona; el alcance de sus consecuencias estructurales permite definirla más categóricamente como indican (Petrella y Ruysen, 1987) como una auténtica metamorfosis del trabajo, en cuanto a la naturaleza del mismo, a su lugar como valor y como actividad en la vida individual y colectiva, todo ello además en el contexto de la dinámica económica occidental, que por una parte responde al modelo capitalista basado en el modelo de la producción en serie y, por otra, al sistema keynesiano, en el cual las necesidades en términos de mano de obra asalariada ha sido el factor más poderoso en la configuración de las políticas educativas y de formación.

Una competencia implica un saber hacer (habilidades) con saber (conocimiento), así como la valoración de las consecuencias de ese hacer (valores y actitudes). La manifestación de una

competencia revela la puesta en práctica de conocimientos, habilidades, actitudes y valores para el logro de propósitos en contextos y situaciones diversas, inteligencia aplicada, talento para la acción. (Marina J.A., 2010).

La pregunta que nos surge es ¿podemos acelerar o mejorar esa experiencia adquirida en el trabajo real con el fin de mejorar las competencias? ¿es posible diseñar un programa de entrenamiento para este fin? Este es nuestro objetivo y es la propuesta de la Gimnástica del Talento.

## 2 OBJETIVOS

La investigación realizada proporciona respuestas a las actuales disposiciones y prospectivas definidas por el Instituto Nacional para las Cualificaciones Profesionales (INCUAL) y en concreto, para las Familias Profesionales de Comercio y Marketing y Gestión Comercial y de Ventas.

Las cuestiones previas más significativas para planificar las actividades de desarrollo competencial:

- Primera cuestión; ¿es posible que se pueda definir, construir y materializar una estructura sistemática para entrenar las competencias y habilidades asociadas a las familias Profesionales descritas?

- Segunda cuestión; ¿por qué medio o instrumento se puede identificar de manera pertinente el perfil actual de competencias del individuo en ese entorno sociolaboral concreto?

- Tercera cuestión; ¿el modelo propuesto GIMNÁSTICA DEL TALENTO (GT) puede capacitar más positivamente y mejorar los indicadores de rendimiento en los

individuos objeto de investigación, puede aportar una mejor respuesta a las demandas y requerimientos del entorno sociolaboral?

La investigación, concreta dos **objetivos generales**:

- Analizar y diseñar una herramienta de medición e identificación de las competencias críticas para el desempeño efectivo de la actividad recogida en las Familias Profesionales elegidas.

- Contrastar, estudiar y evaluar la efectividad del entrenamiento al desarrollo de las competencias y habilidades necesarias para desempeñar la actividad profesional de manera efectiva en

entornos laborales.

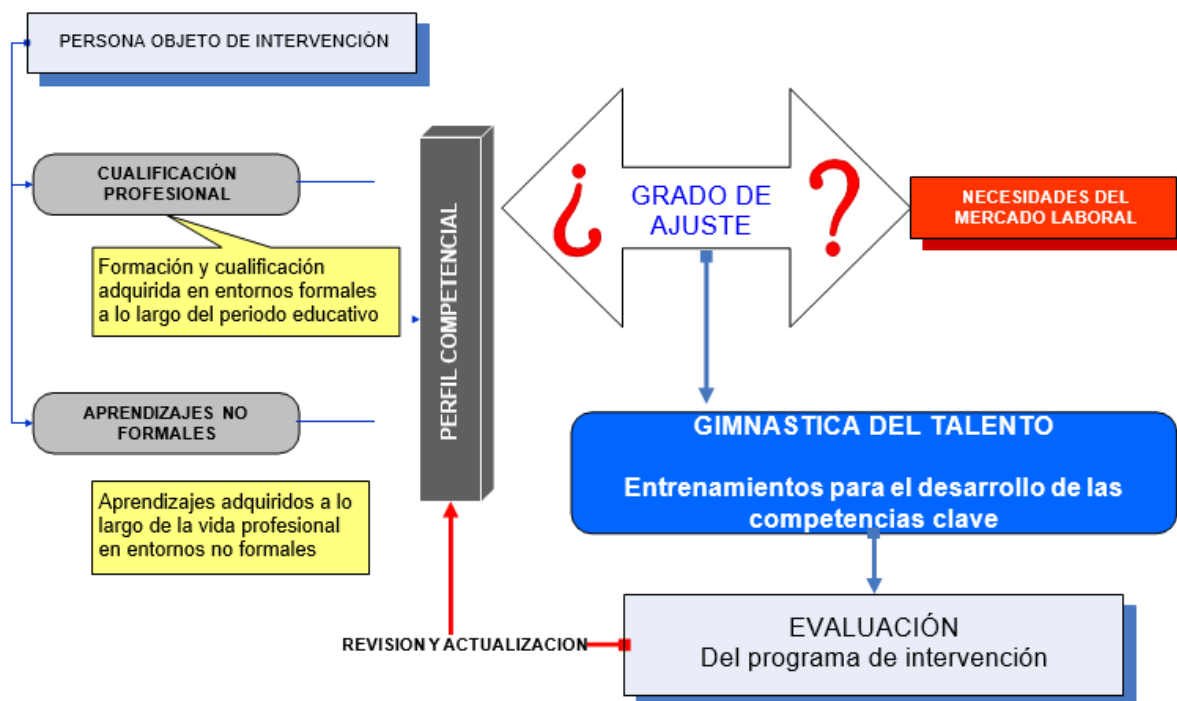
### **3 MÉTODO**

El enfoque metodológico del estudio se plantea de tipo analítico y cuasi-experimental, un proceso exploratorio con el fin de concertar en instrumentos operativos y de concreción material, un control de constancia sobre todas aquellas variables extrañas o contaminadoras que pudieran actuar conjuntamente con la variable independiente, produciendo un resultado sesgado en la variable dependiente, aunque sin aleatorización ni grupo control ya que el grupo estaba previamente formado.

Se utiliza una triangulación de diferentes métodos de carácter cualitativo, como el estudio Delphi, el Panel de Expertos y de carácter cuantitativo como la construcción del cuestionario competencial habilidades básicas comerciales.

- En un primer paso, se identificaron desde un punto de vista teórico las competencias clave para el éxito en las Familias Profesionales elegidas, ya que tienen una alta demanda de profesionales.
- El segundo paso, es la integración de esas competencias en la propia actividad profesional (desempeño), mediante Focus Group y panel de expertos, y se concretan indicadores de rendimiento cuantitativos y cualitativos.
- El tercer paso, es identificar el nivel o grado de competencia actual en los sujetos objeto de investigación mediante el diseño de un cuestionario (HABACO).
- El cuarto paso, es el entrenamiento operativo. Aplicación de GIMNÁSTICA DEL TALENTO como modelo de entrenamiento, en función de los niveles de competencia.
- El quinto, y último paso, es volver aplicar el cuestionario para validar pre y post A continuación, se presenta de forma gráfica.

Figura 1. Metodología general.



Fuente: Elaboración propia.

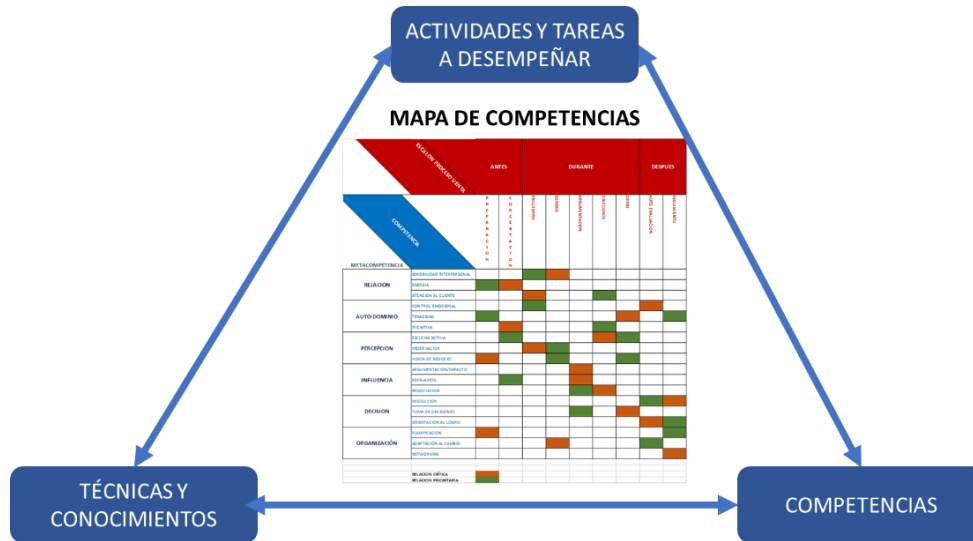
Se considera imprescindible contrastar lo enunciado en los diversos textos consultados, con entrevistas a fuentes directas de diversa procedencia, para garantizar la confiabilidad de la información. Se realizan entrevistas estructuradas y técnicas cualitativas grupales con responsables de Recursos Humanos para identificar la demanda del mercado sociolaboral de estos perfiles profesionales.

Dentro de las metodologías cualitativas destacar la utilización de Panel de Expertos (basado en focus group). Esta metodología constituye una técnica de investigación cualitativa ampliamente difundida en diversos ámbitos de la investigación en psicología, pedagogía, sociología y campos del marketing.

#### 4 RESULTADOS

La Gimnastica del Talento como metodología para desarrollar competencias presenta como innovación la creación del Mapa de Competencias que realiza una triangulación entre actividades, las competencias en cada una de las actividades y la propuesta de desarrollo para cada actividad/competencia.

Figura 2. Adaptación propia.



Los resultados obtenidos en la investigación podemos resumirlos en:

- Conseguir diseñar, implantar y evaluar un modelo de entrenamiento y desarrollo de 18 Competencias necesarias para el desempeño efectivo de la actividad socio laboral analizada. Estas competencias son:
  - Competencia 1. Sensibilidad interpersonal
  - Competencia 2. Energía
  - Competencia 3. Atención al Cliente
  - Competencia 4. Control Emocional
  - Competencia 5. Tenacidad
  - Competencia 6. Iniciativa
  - Competencia 7. Escucha Activa
  - Competencia 8. Observación
  - Competencia 9. Visión de Negocio
  - Competencia 10. Argumentación e Impacto

- Competencia 11. Persuasión
  - Competencia 12. Negociación
  - Competencia 13. Resolución
  - Competencia 14. Toma de Decisiones
  - Competencia 15. Orientación al Logro
  - Competencia 16. Planificación y Organización
  - Competencia 17. Adaptación al Cambio
  - Competencia 18. Networking
- Los resultados apuntan que el modelo de intervención Gimnástica del Talento van en la línea propuesta por el panel de expertos mostrando mejorías tras la intervención entre el grupo pre y el grupo post claramente significativas.
  - La propuesta de intervención Gimnástica del Talento, afecta a los componentes básicos de las competencias;
    - el saber; al incorporar nuevos constructos y conocimientos relacionados con cada competencia,
    - la habilidad, al repetir y aplicar ejercicios de entrenamiento que permiten un reforzamiento y adquisición temprana de las mismas.
    - la actitud, al mejorar la autoestima y la confianza en sí mismos por las mejorías en indicadores de rendimiento.

#### 4.1 DISEÑO DE EJERCICIOS EN LA GIMNÁSTICA DEL TALENTO

Para cada una de las 18 competencias analizadas se construye un programa de entrenamiento secuencial y contextual de los contenidos de manera que los participantes puedan aprenderlos de manera significativa.

La **secuenciación** está constituida por una serie de diversos elementos que se relacionan mediante una acción recíproca característica, dando lugar a una sucesión lineal dotada de constancia interna y de especificidad de actuación, es decir, una serie lineal de componentes que tienen que ir presentándose en orden coherente para conseguir la finalidad que persiguen (Eigenmann. 1981).

La secuenciación propuesta en la “tabla de ejercicios” para cada competencia tiene la siguiente estructura:

- Evaluación del nivel de competencia actual, mediante cuestionario auto-aplicado.

- Definición del significado de la competencia. Conductas más significativas de la misma, en nivel bajo, medio y alto.

- Contenidos conceptuales. Desarrollo del concepto de la competencia, importancia en el entorno socio laboral, relaciones con otras competencias, marco teórico explicativo.

- Contenidos procedimentales. Constituyen un conjunto de acciones que facilitan el logro del fin propuesto abarcando la ejecución de habilidades, técnicas y métodos. Para ello, se crea un caso o lectura sobre el que se reflexiona en cada una de las competencias.

En cuanto a la contextualización requiere un conocimiento profundo de las características del contexto en el que se va a realizar la acción educativa y como los participantes van a relacionar sus conocimientos previos y los contenidos que son objeto de aprendizaje.

Cada competencia termina el entrenamiento con la contextualización y aplicabilidad de transferencia al entorno socio laboral mediante la generación de una nueva forma de reaccionar a los hechos, objetos y circunstancias percibidas.

#### 4.2 MODELO DE LOS NUEVE PASOS

Durante 2017 se llevó a cabo la implantación de Gimnástica del Talento a una población objeto de estudio, el grupo para el análisis de los resultados se segmentó en; Género (hombre, mujer), experiencia profesional (menos de 1 año, de 1 a 3 años y más de 5 años), Formación (básica, estudios medios, estudios universitarios).

Los ejercicios que se aplicaron es la variable independiente del estudio (A), que está vinculada al desarrollo de las competencias y de las habilidades y el nivel de rendimiento profesional que realizan como la variable dependiente (B).

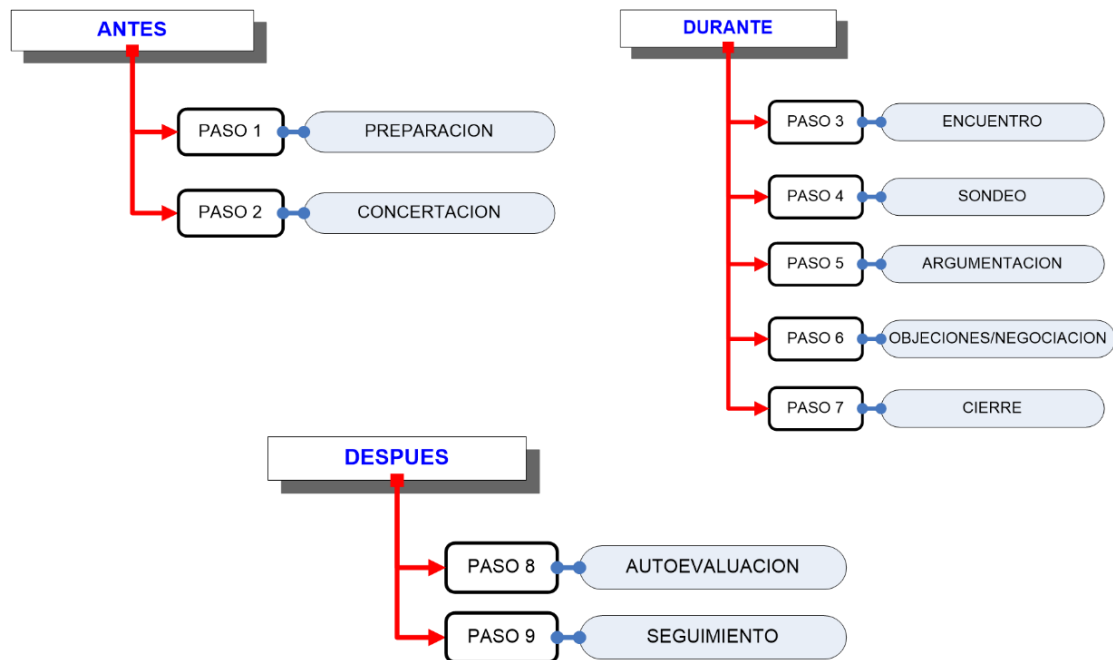
Se propone un modelo de intervención, **el modelo de nueve pasos** que parte del principio de que independientemente del producto o servicio que el individuo tenga en la organización en la que se encuentre, tiene que realizar nueve etapas o pasos, en mayor o menor medida para el desempeño de la actividad.

Debe hacer actividades ANTES de mantener la relación con su interlocutor, antes de relacionarse con él en el proceso de interacción comercial; Paso 1 (Prepararse) y Paso 2 (Concertar el encuentro). Las actividades que debe realizar DURANTE el proceso de interacción son; Paso 3 (Toma de Contacto o Encuentro) Paso 4 (Sondear, analizar necesidades), Paso 5 (Argumentar, captar el interés), Paso 6 (Negociar, solventar posibles diferencias) y Paso 7 (Cerrar el acuerdo, si es posible o posponer para otra ocasión). Las actividades que debe de realizar DESPUÉS de la interacción son;



Paso 8 (Autoevaluación, identificación de puntos fuertes y áreas de mejora) y Paso 9 (definir un Seguimiento de la actividad).

Figura 3. Modelo de Nueve Pasos. *Adaptación propia*



La organización final del Mapa de Competencias en relación con cada uno de los Nueve pasos es la siguiente; (se identifican las competencias críticas para la actividad y competencias prioritarias). Se desarrollan y aplican los ejercicios propuestos para cada una de las competencias “Gimnastica del Talento” y se evalúan los resultados.

Figura 4. Mapa de competencias. Adaptación propia

COMPETENCIA		ESCALON PROCESO VENTA		ANTES					DURANTE			DESPUES		
		PREPARACION	CONCERTACION	ENCUENTRO	SONIDO	ARGUMENTACION	OBJECIONES	CIERRE	AUTO EVALUACION	SEGUIMIENTO				
METACOMPETENCIA														
RELACION	SENSIBILIDAD INTERPERSONAL													
	ENERGIA													
	ATENCIÓN AL CLIENTE													
AUTO-DOMINIO	CONTROL EMOCIONAL													
	TENACIDAD													
	INICIATIVA													
PERCEPCION	ESCUCHA ACTIVA													
	OBSERVACION													
	VISION DE NEGOCIO													
INFLUENCIA	ARGUMENTACION/IMPACTO													
	PERSUASION													
	NEGOCIACION													
DECISION	RESOLUCION													
	TOMA DE DECISIONES													
	ORIENTACION AL LOGRO													
ORGANIZACION	PLANIFICACION													
	ADAPTACION AL CAMBIO													
	NETWORKING													
	RELACION CRITICA													
	RELACION PRIORITARIA													

## 5 CONCLUSIONES

El trabajo se suma a los anteriores que (Guerrero, 1999) ofrecen los principales hallazgos sobre el papel que juegan las competencias profesionales como clave para la obtención de empleo estable y de calidad alcanzando los siguientes resultados:

1. El diseño combinado de Focus Group, Panel Expertos y Metodología Delphi nos ha permitido construir un escenario fortalecido con relación a los requerimientos competenciales actuales en el entorno sociolaboral objeto del estudio.
2. El Modelo de los nueve pasos aporta el Mapa de Competencias con una visión holística que ayuda a potenciar y dinamizar nuevas actuaciones en este ámbito de estudio.
3. Los ejercicios aportan una personalización del desarrollo competencial ajustado a los requerimientos del entorno y del propio individuo.
4. Los datos obtenidos indican que hay una reducción importante del tiempo de aprendizaje en sujetos con menos experiencia en el sector.

5. Se ha logrado la comprensión y descripción del estado actual en esta área, mediante un exhaustivo análisis de los modelos de formación continuada, certificación profesional y modelos actuales de entrenamiento y que convergen en la aplicación sistemática de ejercicios de desarrollo competencial y que se configura en uno de los componentes de innovación sobre otras investigaciones llevadas a cabo con anterioridad. La “Gimnástica del Talento” ha aportado mejoras entre el grupo pre y post intervención con diferencias en casi todas las competencias.

6. La Gimnástica del Talento puede capacitar mejor a los y las profesionales del sector y aportar respuestas a las demandas del mercado socio laboral. Los resultados son concluyentes en cuanto a la posibilidad de transferencia a otros entornos como la formación dual o certificados de profesionalidad al destacar la importante mejoría en el rendimiento en personas con menos experiencia profesional.

La evidencia empírica indica claramente, que la “Gimnástica del Talento” como modelo incrementa la eficacia en el desempeño profesional. Los indicadores de rendimiento, la eficiencia en cuanto al incremento de satisfacción, el ahorro de tiempos y de recursos, son positivos tras la intervención, con todo lo que ello supone para las administraciones y organizaciones en general.

En formación continuada en entornos no formales, generalmente se considera que un programa de intervención es menos costoso si requiere de un menor número de sesiones formativas, que estas puedan ser en grupo o individuales, según la necesidad, y que para la propia organización y para el propio sujeto requiera un menor esfuerzo social de dedicación frente a la familia, ocio u otras actividades, es decir, que permita una mayor conciliación.

Todos estos criterios, basados en la valoración aditiva de las ventajas de la intervención de la Gimnástica del Talento, frente a otras intervenciones son fundamentales para el desarrollo adecuado de la actividad profesional según muestra los datos de la investigación realizada.

## REFERENCES

Eigenmann J. (1981). *El desarrollo secuencial de curriculum*. Ed. Anaya. Madrid.

Fernandez Losa N., (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. Cuadernos de gestión. Vol. 2. Nº1 2002. Recuperado de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf> [Consultado 1 marzo 2017]

Gallart M.A.y Jacinto C., (1995). *Competencias Laborales: Tema Clave En La Articulación Educación-Trabajo*. Publicado con autorización de los editores. Tomado del Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo, CIID-CENEP, Año 6 Nº 2. Publicado en diciembre 1995 en Buenos Aires (Argentina).

Guerrero Serón A., (1999). *El enfoque de las competencias profesionales: una solución conflictiva a la relación entre la formación y el empleo*. Revista Complutense de Educación. Vol 10 nº 1 135-360

Marina J.A., (2010). *La Educación del Talento*. Ed. Ariel. Barcelona.

Petrella, R y Ruyssen, O., (1987) *Por una perspectiva europea de las relaciones tecnología-empleo-trabajo en Castillo Menzdoza CA De la cualificación a la competencia: elementos para una reconstrucción epistemológica*. Cuadernos de Relaciones Laborales nº4. Ed. Complutense, Madrid 1994