

SEPTIEMBRE - DICIEMBRE
2018 AÑO 11 | N° 26

uPERSPECTIVA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DEL EL SALVADOR "DR. LUIS ALONSO APARICIO"

Revista digital sobre Educación y Ciencia ISSN 2309-7817

UNA PROPUESTA DEL DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD DESDE CUATRO ESFERAS DE INFLUENCIA

Pedro Coto

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ERA DE LOS MILLENNIAL

Claudia Cristina Cerón Barrera
Andrea Stefany Rodríguez
Alfaro

Luis Antonio Sibrian Rodríguez

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL: REMUNERACIÓN, PROGRAMAS DE INCENTIVOS, BENEFICIOS Y SERVICIOS.

Lía Guadalupe López Quijano
Rodolfo Alexander
Castellanos Juárez

PROYECTO DE ELABORACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN DE UNA PRUEBA DE DESARROLLO PARA NIÑOS DE 0 A 3 AÑOS.

Jorge Emilio Aragón

Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio"
Miembro de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador • Organización Interamericana de Universidades (OIU) • Red Interuniversitaria para la Formación Inicial y Continua de los Profesores en Educación Tecnológica (REUFICET) • FULBRIGHT ACADEMIA • Asociación de Universidades Privadas de El Salvador (AUPRIDES) • Asociación de Universidades Privadas de Centroamérica y Panamá (AUPRICA).





uPERspectiva

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR "DR. LUIS ALONSO APARICIO"

Revista sobre Educación y Ciencia



uPERspectiva

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR "DR. LUIS ALONSO APARICIO"
Revista sobre Educación y Ciencia

ÍNDICE

07 **UNA PROPUESTA** del desarrollo de la personalidad desde cuatro esferas de influencia
Pedro Coto

15 **LA GESTIÓN DEL TALENTO** humano en la era de los MILLENNIAL
Claudia Cristina Cerón Barrera
Andrea Stefany Rodríguez Alfaro
Luis Antonio Sibrian Rodríguez

31 **FACTORES QUE INFLUYEN** en el desempeño del personal: remuneración, programas de incentivos, beneficios y servicios.
Lía Guadalupe López Quijano
Rodolfo Alexander Castellanos Juárez

41 **PROYECTO DE ELABORACIÓN** y estandarización de una prueba de desarrollo para niños de 0 a 3 años.
Jorge Emilio Aragón



DIRECTOR DE UPERSPECTIVA
Ing. Luis Mario Aparicio
Rector Universidad Pedagógica de El Salvador.

COORDINADOR GENERAL
Lic. Jorge Emilio Aragón

COMITÉ EDITOR
Mtra. Rosa Cristina Pérez
Mtra. Elizabeth Villalta
Mtra. Mercedes Yesenia Jaimes de Campos
Mtro. José Rodolfo Pérez Rosales
Mtra. Karina Graciela Grande

DISEÑO:
GRÁFICA, Comunicación Visual

SI DESEA PUBLICAR SUS ARTÍCULOS CONTÁCTENOS A:
uperspectiva@pedagogica.edu.sv
www.pedagogica.edu.sv



Una **propuesta del desarrollo de la personalidad** desde cuatro esferas de influencia

Pedro Coto

► **RESUMEN**

UNA PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD DE CUATRO SASCAS DE INFLUENCIA

El presente trabajo tiene por objeto hacer una propuesta teórica sobre el desarrollo de la personalidad de forma integral. Se han hecho diferentes enfoques desde que la psicología se ha considerado una disciplina científica. El propósito de esta propuesta no es en modo alguno refutar o desacreditar ninguna teoría existente, sino contribuir humildemente, de ninguna manera, en este ámbito con el fin de beneficiar al ser humano. A partir de este enfoque puedo decir que el desarrollo de la personalidad está fuertemente influenciado por cuatro esferas, que son: Biológica, Psicológica, Social y Espiritual, en la presente obra trataré de explicar cada una de las esferas de influencia en el desarrollo de la Personalidad. No hace falta decir que este enfoque es holístico porque se ocupa de la persona de una manera integral e integradora. El desarrollo de la personalidad está fuertemente influenciado por factores externos al ser humano, así como factores internos a su ser.

Palabras Clave: Personalidad, Biológico, Psicológico, Espiritual, Social, Patologías.

► **ABSTRACT**

A PROPOSAL FOR THE DEVELOPMENT OF PERSONALITY FROM FOUR SPHERES OF INFLUENCE

The present work has the purpose of making a theoretical proposal about the development of the personality in an integral way. Different approaches have been made since psychology has been considered a scientific discipline. The purpose of this proposal is in no way to refute or discredit any existing theory, but instead to humbly contribute, in any way, in this area for the purpose of benefiting the human being. From this approach I can say that the development of the personality is strongly influenced by four spheres, which are: Biological, Psychological, Social and Spiritual, in the present work I will try to explain each of the spheres of influence in the development of the personality. Needless to say, this approach is holistic because it deals with the person in a comprehensive and integrating manner. The development of the personality is strongly influenced by factors external to the human being, as well as factors internal to his being.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene la finalidad de hacer una propuesta teórica sobre el desarrollo de la personalidad de manera integral. Distintos enfoques se han hecho desde que la psicología ha sido considerada una disciplina científica. El objeto de esta propuesta es en ninguna manera rebatir o desacreditar ninguna teoría ya existente, sino por el contrario humildemente contribuir, de alguna manera, en esta área con el propósito de beneficiar al ser humano. Desde este enfoque puedo decir que el desarrollo de la personalidad se ve influenciada fuertemente por cuatro esferas, las cuales son:

Biológica, Psicológica, Social y Espiritual, en el presente trabajo tratare de explicar cada una de las esferas de influencia en el desarrollo de la personalidad. Demás decir que este enfoque es holístico ya que aborda a la persona de manera integral e integradora. El desarrollo de la personalidad está fuertemente influenciado por factores externos al ser humano, así como factores internos a su ser.

DESARROLLO ESFERA DE INFLUENCIA BIOLÓGICA

Algunas definiciones de personalidad:

La personalidad es el conjunto de características físicas, genéticas y sociales que reúne un individuo, y que lo hacen diferente y único respecto del resto. Tiene referencia en el latín personalis, compuesta por el vocablo persona, que implica la máscara apreciada

históricamente en el teatro, con referencia también en el griego próson (literal para máscara), y el sufijo - alis, traducido como “referido a”. Comprende, así, las “cualidades del individuo”. Debe entenderse la interpretación de máscara como los detalles de uno, y no como alguna clase de escondite¹.

La personalidad es una estructura de carácter psicológico que hace referencia al conjunto de rasgos distintivos de un individuo. El experto de origen estadounidense Gordon Allport ha definido a la noción de personalidad como aquella alineación dinámica de los sistemas psicofísicos que permite establecer un modo específico de actuar y de pensar. Esta organización, sostiene Allport, varía de un individuo a otro ya que depende de la clase de adaptación al entorno que establezca cada persona.² Como podemos observar en estas dos definiciones, las cuales son solo una fracción de las muchas otras acerca de la personalidad, se refieren a aspectos tanto internos de la persona como externos. En ello observamos que hay aspectos biológicos, sociales y psicológicos (de manera inherente espirituales), que se han tomado en cuenta para poder explicar un concepto de personalidad lo más integrado posible y que no deje afuera aquellos aspectos importantes que definan las características del ser humano.

La influencia de la esfera biológica en el ser humano, es tan importante desde antes de su nacimiento, para ser más específicos, podemos decir que la herencia de los padres influye mucho en la conformación de la personalidad en el niño.

Los científicos concluyeron ya el mapeo del genoma humano, el cual se estima que contiene entre 20,000 y 25,000 genes (International Human Genome Sequencing Consortium, 2004). El mapeo del genoma

¹<https://www.definicionabc.com/social/personalidad.php>

²<https://definicion.de/personalidad/>



humano mejoró de modo notable nuestra capacidad de identificar los genes que afectan rasgos o conductas específicas.

La genómica, estudio científico de las funciones e interacciones de los distintos genes, tiene implicaciones incalculables para la medicina genética o aplicación de la información genética con propósitos terapéuticos (McKusick, 2001; Patenaude, Guttmacher y Collins, 2002). Cada vez es mayor la capacidad de los científicos para identificar los genes que causan, desencadenan o incrementan la susceptibilidad a trastornos particulares. Los laboratorios clínicos disponen ya de más de mil pruebas genéticas (U.S. Department of Energy Office of Science, 2008a). El examen genético de recién nacidos contribuye a salvar vidas y prevenir el retraso mental al permitir la identificación y tratamientos oportunos de trastornos como la anemia de células falciformes y la fenilcetonuria (FCU) (Holtzman, Murphy, Watson y Barr, 1997; Khoury, McCabe y McCabe, 2003).³

Otro aspecto que debe considerarse en el desarrollo físico del ser humano desde antes de su nacimiento, siempre el área de la herencia es el cuidado prenatal que el niño debe tener desde la etapa embrionaria.

Etapa embrionaria

(dos a ocho semanas) Durante la etapa embrionaria, la segunda etapa de gestación, que va aproximadamente de la segunda a la octava semanas, se forman con rapidez los principales aparatos y sistemas orgánicos: aparato respiratorio, aparato digestivo y sistema nervioso. Es un período crítico, durante el cual el embrión es más vulnerable a influencias destructivas del ambiente prenatal (figura 3-8). Cualquier aparato o estructura que este en desarrollo en el momento de la exposición tiene más probabilidades de resultar afectado. Por esto

mismo, los defectos que ocurren en etapas posteriores del embarazo son menos graves, ya que los principales sistemas orgánicos y estructuras físicas del cuerpo están completos. (En el capítulo 4 revisamos el crecimiento y desarrollo del cerebro, que empieza durante la etapa embrionaria y continúa después del nacimiento.)⁴

Por otro lado, los aspectos psicopatológicos heredados tienen una fuerte influencia en el desarrollo de la personalidad:

Personalidad y psicopatología

Los científicos han identificado genes relacionados directamente con aspectos concretos de la personalidad, como un rasgo llamado neuroticismo, que podría contribuir a la depresión y la ansiedad (Lesch et al., 1996). La heredabilidad de los rasgos de personalidad sería de 40 a 50%, y hay pocas pruebas de una influencia ambiental compartida (Bouchard, 2004).

El temperamento

Es un aspecto de la personalidad, la manera característica que tiene una persona de abordar y reaccionar ante las situaciones que se le presentan. Es básicamente innato y es constante al paso de los años, aunque puede responder a experiencias especiales o manejo de los padres (A. Thomas y Chess, 1984; A. Thomas, Chess y Birch, 1968). Los hermanos, sean o no gemelos, tienen un temperamento parecido. En un estudio observacional de hermanos de siete años (50 pares de hermanos adoptivos y 50 pares de hermanos biológicos), se encontraron influencias genéticas significativas en las características temperamentales de actividad, sociabilidad y emocionalidad (Schmitz, Saudino, Plomin, Fulker y DeFries, 1996). Hay pruebas de una fuerte influencia hereditaria de trastornos mentales como esquizofrenia, autismo, alcoholismo y depresión.⁵

³Papalia Diane E., Ruth Duskin Feldman, Gabriela Martorell. Desarrollo Humano. Mc Graw – Hill Education. Cap. 3 Pág. 78

⁴Papalia Diane E., Ruth Duskin Feldman, Gabriela Martorell. Desarrollo Humano. Mc Graw – Hill Education. Cap. 3 Pág. 78

⁵Papalia Diane E., Ruth Duskin Feldman, Gabriela Martorell. Desarrollo Humano. Mc Graw – Hill Education. Cap. 3 Pág. 78

ESFERA DE INFLUENCIA PSICOLÓGICA

La personalidad en el ser humano comienza a formarse a partir de los dos años, el niño comienza a formarse un autoconcepto de sí mismo, a desarrollar una autoestima sobre la base de sus reacciones como una respuesta hacia el medio ambiente familiar, social y de seguridad que le rodea. Como puede observarse, estos son una serie de procesos internos, intrapersonales, procesos de orden cognitivo.

El autoconcepto

Es la imagen total de nuestros rasgos y capacidades. Es “una construcción cognoscitiva... un sistema de representaciones descriptivas y evaluativas acerca del yo” que determina la manera en que nos sentimos con nosotros mismos y guía nuestras acciones (Harter, 1996, p. 207). El sentido del yo también tiene un aspecto social: los niños incorporan en su autoimagen su comprensión cada vez mayor de como los ven los demás.

El autoconcepto comienza a establecerse en los niños pequeños, a medida que desarrollan la conciencia de sí mismos. Se hace más claro conforme la persona adquiere capacidades cognoscitivas y afronta las tareas del desarrollo de la niñez, la adolescencia y luego de la adultez... La autoestima es la parte evaluativa del autoconcepto, el juicio que hacen los niños acerca de su valor general. La autoestima se basa en la capacidad cognoscitiva de los niños, cada vez mayor, para describirse y definirse a sí mismos.⁶

Karl Rogers afirma que el ser humano sabe lo que es bueno para su desarrollo incluye aspectos emocionales:

Rogers agrupa bajo el nombre de visión positiva a cuestiones como el amor, afecto, atención, crianza y demás. Está claro que los bebés necesitan amor y atención. De hecho, muy bien podría morirse sin esto. Ciertamente, fallarían en prosperar; en ser todo lo que podrían ser... Otra cuestión, quizás exclusivamente humana, que valoramos es la recompensa positiva de uno mismo, lo que incluye la autoestima, la autovalía y una imagen de sí mismo positiva. Es a través de los cuidados positivos de los demás a lo largo de nuestra vida lo que nos permite alcanzar este cuidado personal. Si esto, nos sentimos minúsculos y desamparados y de nuevo no llegamos a ser todo lo que podríamos ser.

De la misma forma que Maslow, Rogers cree que si les dejamos a su libre albedrío, los animales buscarán aquello que es lo mejor para ellos.⁷

Como podemos comprender, el desarrollo de la personalidad se da mayormente en los primeros años de vida, el desarrollo del autoconcepto, la autoestima y si bien estos son procesos internos, los aspectos externos le afectan, a decir, como tratan físicamente al niño, como es el lenguaje utilizado para comunicarse con el niño, como reacciona el niño ante el entorno familiar que puede ser afectivo, hostil, estresante, etc.

ESFERA DE INFLUENCIA SOCIAL

La esfera de influencia social sobre la formación de la personalidad en el niño, tiene aspectos tan relevantes que incluyen su entorno familiar, escolar, medioambiental, y El nivel socioeconómico en el que se desenvuelve, como lo vemos en estos fragmentos:

⁶Papalia Diane E., Ruth Duskin Feldman, Gabriela Martorell. Desarrollo Humano. Mc Graw – Hill Education. Cap. 3 Pág. 78

⁷Carl Rogers, 1902 – 1987. Dr. C. George Boeree. Traducción al castellano: Dr. Rafael Gautier

Lo social no actúa de modo directo, lineal sobre el individuo, sino que es mediatizado necesariamente por sus condiciones internas, tanto biológicas como psicológicas. Estas últimas, cuya influencia es menos notoria en los primeros momentos de la vida, adquieren un creciente papel determinante en etapas posteriores cuando el individuo, convertido en sujeto de su comportamiento, dirige su actuación con relativa independencia de las influencias externas. Los contenidos sociales se mediatizan por el sujeto refractados a través de sus necesidades, motivos y aspiraciones. En la sucesiva búsqueda de niveles cada vez más complejos de autodeterminación e independencia, el sujeto, en consonancia con sus recursos personológicos - otrora formados desde lo externo- alcanza una creciente posición activa hacia lo social, lo selecciona, lo configura, lo individualiza y lo transforma al tiempo que se transforma a sí mismo.⁸

La pobreza, normalmente relacionada con el área social y económica tiene un impacto muy fuerte en el desarrollo de la personalidad del niño, demostrándolo con su conducta observable.

Los niños pobres son más proclives que otros a tener problemas emocionales o de conducta, y su potencial cognoscitivo y rendimiento escolar se ven incluso más afectados (Brooks-Gunn, Britto y Brady, 1998; Brooks-Gunn y Duncan, 1997; Duncan y Brooks-Gunn, 1997; McLoyd, 1998). La pobreza puede perjudicar el desarrollo de los niños a través de su efecto en el estado emocional de los padres, sus prácticas de crianza y el ambiente familiar que ellos crean.

El análisis que hizo Vonnie McLoyd (1990, 1998; Mistry, Vandewater, Huston y

McLoyd, 2002) de los efectos de la pobreza, traza una ruta que conduce a la aflicción psicológica en los adultos, a efectos en la crianza y por último, a problemas emocionales, conductuales y académicos en los niños. Es probable que los padres que viven en la pobreza sean ansiosos, depresivos e irritables, lo cual puede hacerlos menos afectuosos y sensibles con sus hijos. Es factible que su disciplina sea poco consistente, severa y arbitraria. Los niños tienden a su vez a deprimirse, a tener dificultades para llevarse bien con los pares, a carecer de confianza en sí mismos, a desarrollar problemas conductuales y académicos y a participar en actos antisociales (Brooks-Gunn et al., 1998; Evans, 2004; Evans y English, 2002; J. M. Fields y Smith, 1998; McLoyd, 1990, 1998; Mistry et al., 2002).⁹

Es importante mejorar las condiciones de vida del ser humano, en especial de los niños que viven en condiciones de pobreza crónica o absoluta, muchos de los problemas sociales y de conducta delictiva de carácter juvenil tienen un fuerte arraigo en las precarias condiciones socioeconómicas en el que los niños y jóvenes se desarrollan.

ESFERA DE INFLUENCIA ESPIRITUAL

Desde tiempos inmemorables el ser humano ha concebido la idea que su existencia trasciende más allá de la muerte. Que hay algo que mueve al cuerpo físico, algo que es la esencia de su ser a lo cual normalmente se le ha llamado "alma". Por ejemplo, lo griegos desde la antigüedad presocrática, describían que el alma era inmortal.

⁸<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v16n1/06.pdf>. REVISTA CUBANA DE PSICOLOGÍA, Vol. 16. No. 1, 1999

⁹Papalia Diane E., Ruth Duskin Feldman, Gabriela Martorell. Desarrollo Humano. Me Graw-Hill Education. Cap.3. Pag.329



Un erudito y maestro de 70 años de edad es acusado de impiedad y de intentar corromper las mentes jóvenes con su enseñanza. Aunque hace una defensa genial ante el jurado, este lo declara culpable y lo sentencia a muerte, pues está predispuesto en contra de él. Apenas unas horas antes de su ejecución, el anciano maestro presenta a los alumnos congregados a su alrededor una serie de argumentos para corroborar que el alma es inmortal y que no hay que temer a la muerte.

El condenado es nada menos que Sócrates, renombrado filósofo griego del siglo V a.E.C.* Platón, uno de sus discípulos, registra estos incidentes en sus escritos Apología y Fedón. Se considera que Sócrates y Platón fueron de los primeros en proponer la idea de la inmortalidad del alma. Pero ellos no la inventaron.

Como veremos, las raíces de la doctrina de la inmortalidad humana se remontan a tiempos más antiguos. Sócrates y Platón, sin embargo, pulieron el concepto y lo transformaron en enseñanza filosófica, haciéndolo así más atractivo para las clases cultas de su día y del futuro.¹⁰

El aspecto religioso de los padres tiene un fuerte impacto en la formación de la personalidad del niño:

Otro rasgo en el que influye la genética es la religiosidad. La investigación de la genética conductual sugiere que la tendencia a mostrar fuertes creencias religiosas es moderadamente heredable, es decir, más o menos al mismo nivel que la inteligencia. (Waller et al., 1990).¹¹

Al parecer, hay indicios sobre estudios genéticos para considerar que el área espiritual es inherente a la vida del ser

humano, por lo cual le afecta en el desarrollo de su personalidad

La investigación con gemelos indica que los factores genéticos de la personalidad incluyen características que están asociadas con informes de experiencias psíquicas. La absorción, una “apertura a experimentar alteraciones emocionales y cognitivas” (Roche y McConkey 1990), se asocia con informes de experiencias psíquicas y también. Los datos sugieren que las experiencias psíquicas, la creencia en lo paranormal y la espiritualidad pueden interactuar y reforzarse mutuamente. El 40 de marzo / abril de 2004, el INVESTIGADOR ESPECÍFICO tiene un componente genético sustancial (Tellegen et al., 1988). La absorción y los rasgos relacionados asociados con las experiencias psíquicas indican una capacidad y disposición para suspender el pensamiento lógico y las percepciones dirigidas externamente a favor de la experiencia interna. Estos rasgos también parecen reflejar un intercambio más abierto de información entre procesos conscientes e inconscientes. Dado lo que ahora se sabe sobre el funcionamiento del cerebro y los neurotransmisores, parece plausible que las diferencias genéticas puedan influir en estas características mentales.¹²

Sin dejar de lado la cita del libro de libros, La Biblia, en la cual el escritor bíblico afirma que desde antes de su nacimiento tenía una percepción acerca de Dios, Salmos 139:16 Reina-Valera 1960 (RVR1960)

*Mi embrión vio tus ojos,
Y en tu libro estaban escritas todas aquellas cosas
Que fueron luego formadas,
Sin faltar una de ellas.*

Es interesante que en este pasaje bíblico, que fue escrito aproximadamente 1000 años antes

¹⁰La inmortalidad del alma: el origen de la doctrina <https://wol.iw.org/es/wol/d/r4/lp-s/1101998052#h=3>

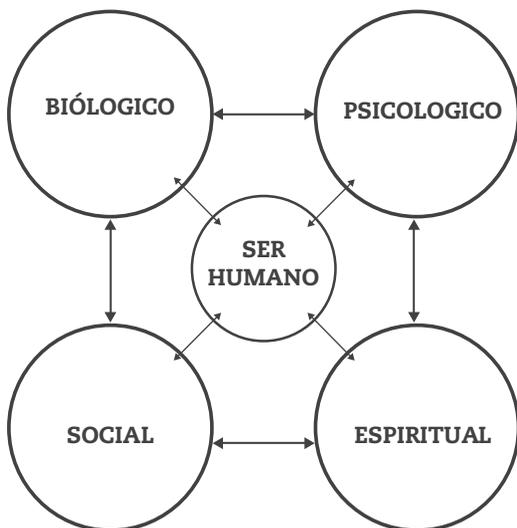
¹¹Papalia Diane E., Ruth Duskin Feldman, Gabriela Martorell. Desarrollo Humano. Me Graw-Hill Education. Cap.3. Pag.78

¹²The Roles of Religion, Spirituality, and Genetics in Paranormal Beliefs 2/ 4 <http://www.iesite.com/psi/si04.pdf>

de Cristo, el escritor hace referencia a que los ojos de Dios vieron al embrión de salmista y le dio forma, de acuerdo a su historia genética, que previamente Dios mismo escribió.

La esfera espiritual es un componente que en esta era posmoderna se está tratando de dejar de lado, sin embargo, es un área que tiene un espacio en la vida del ser humano, el poder llenar esta esfera de la vida le ayuda al ser humano en completar su existencia, como parte de su autorrealización. La adquisición de valores, costumbres sobre tolerancia, respeto al derecho ajeno, convivencia pacífica, compromiso en la crianza y educación de los hijos, normalmente viene acompañado de la vivencia religiosa de los padres, la cual, a su vez, fue enseñada a ellos por los abuelos incidiendo significativamente en el comportamiento y personalidad de los niños.

Gráficamente se plantean las cuatro esferas de influencia del ser humano: Fig.1 Modelo del Desarrollo Humano, Integral e integrador:



CONCLUSIONES

El desarrollo de la personalidad es un proceso complejo que incluye tanto aspectos internos (psicológicos), como externos: aspectos sociales, espirituales y medioambientales. Entonces podemos comprender que cualquier déficit en alguna esfera de influencia producirá una deficiencia en el pleno desarrollo de la persona. Por lo tanto, es necesario que cada área de influencia sea fortalecida en el individuo desde antes de su nacimiento, esto es, en la etapa prenatal y embrionaria. Está comprobado que en los primeros dos meses de la etapa embrionaria el desarrollo del cerebro y la médula espinal son claves para que el niño se desarrolle planamente. En la etapa del embarazo la madre debe contar con la alimentación rica en minerales y vitaminas, así como el consumo de proteína de origen animal con el fin de que el feto se forme completamente. El buen trato hacia la madre, la estimulación del niño a través de la música relajante, un ambiente de seguridad y tranquilidad ayudarán a que el niño se desarrolle óptimamente. Como ya se dijo anteriormente, limitaciones en cada una de las esferas de influencia en el desarrollo de la personalidad producirá deficiencias en el comportamiento o hasta psicopatologías.

Humildemente debo decirlo, este análisis no queda completado, sino que, al contrario, me queda la deuda de seguirlo enriqueciendo con el propósito de poder hacer un aporte sólido para beneficio de la humanidad.



BIBLIOGRAFÍA

- ▶ Papalia Diane E., Ruth Duskin Feldman, Gabriela Martorell. Desarrollo Humano. Me Graw-Hill Education. Cap.3. Pag.78
- ▶ Carl Rogers, 1902 - 1987. Dr. C. George Boeree. Traducción al castellano: Dr. Rafael Gautier
- ▶ REVISTA CUBANA DE PSICOLOGÍA, Vol. 16. No. 1,1999.

Virtual o Digital:

- ▶ <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v16n1/06.pdf>
- ▶ The Roles of Religion, Spirituality, and Genetics in Paranormal Beliefs 2/ 4
<http://www.iek-site.com/psi/si04.pdf>
Fragmento traducido al español por Pedro Coto.
- ▶ <https://www.definicionabc.com/social/personalidad.php>
- ▶ <https://definicion.de/personalidad/>
- ▶ [file:///C:/Users/pcoto/Downloads/diaposunidad 1 El estudio científico de la personalidad.pdf](file:///C:/Users/pcoto/Downloads/diaposunidad%201%20El%20estudio%20científico%20de%20la%20personalidad.pdf)





La Gestión del Talento humano en la era de los MILLENNIAL

**Claudia Cristina Cerón Barrera
Andrea Stefany Rodríguez Alfaro
Luis Antonio Sibrian Rodríguez**

► RESUMEN

La gestión del talento humano en la era “Millennials”, miembros de un departamento de recursos humanos de una empresa de Caracas en Venezuela mencionan que: “ahora se considera a la gestión como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores, el recurso humano ahora solo es considerado como una pieza clave en el desarrollo de las empresas”. Según Frederick Taylor “La elección de personal con un carácter sistemático surgió a partir de la escuela de la administración científica”. Esto conlleva a un gran reto el contratar “Millennials”, ya que son las personas que rompen los moldes acerca de cómo

funciona la gestión del talento humano, junto con la diversidad generacional obliga a las empresas a crear nuevos esquemas y planes de desarrollo y mejora de la gestión del talento a la medida de cada segmento poblacional, esto fortalecerá y mejorará la productividad y en consecuencia mejoraran los resultados de la organización. Ya que los Millennials son nativos digitales, si las empresas no buscan el aporte que esta herramienta (El internet) les puede brindar, los Millennials no podrán sentirse cómodos en las organizaciones. Seguir con la tradición o aceptar el cambio, será la decisión correcta que las organizaciones tendrán que tomar.

INTRODUCCIÓN

En nuestro país sabemos que los conocimientos de los procesos necesarios para una buena gestión del talento humano son casi nulos, desde el simple hecho de cómo se desarrollan las diferentes organizaciones en nuestra sociedad, podemos asumir que las costumbres arraigadas a una cultura conformista son

las que predominan en casi todo aspecto de la vida de la población y en casi todas las organizaciones en las que nos desempeñamos, pero también sabemos y debemos reconocer que esto necesita cambiar.

Existen tantas razones por las cuales estos cambios deben implementarse con prontitud, pero principalmente porque los cambios que se están dando en el mundo van de una forma sumamente acelerada con la que nos estamos quedando atrás y rezagados de la globalización



en cuanto a este ámbito, y por otra parte porque los procesos obsoletos ya están afectando el desarrollo laboral tanto de las empresas como de las nuevas generaciones o mejor dicho actuales generaciones quienes son la fuerza laboral actual de nuestra sociedad, el enfocarnos en una principal generación y grupo poblacional en este estudio es de suma importancia ya que con esto hacemos ver y queremos que se reconozca la tan justa y necesaria adaptación que necesitamos de la cultura organizacional de todo tipo de organizaciones ya que las generaciones que se están formando para salir al mundo laboral, ya no son las mismas que hace 50 años, por lo cual, los procesos y las practicas no deben ser los mismos.

Debemos conocer nuestros recursos, si así nos queremos referir al futuro personal que pueden formar parte de dichas organizaciones, en este sentido conocer a profundidad a los Millennials, su forma de comportamiento, sus ideales, sus metas, sus aspiraciones, ambiciones, la metodología y cultura de desarrollo que esperan de las organizaciones, el tipo de organizaciones a las que aspirarían aplicar, todo esto es esencial para saber que nos espera y que se necesita en cuanto a la adaptación y cambio de la gestión de talento humano, porque como su nombre lo dice la buena gestión y administración de esta enorme cantidad de talento que posee una tan sola generación, está a la mano de un cambio proporcionalmente pequeño comparado al gran alcance y beneficios de desarrollo que puede traer a cada una de las empresas que conforman nuestro país, nuestra meta es que un tema tan poco visibilizado en nuestro medio sea tomado en cuenta y aplicado para nuestro exitoso desempeño como profesionales y así poder aportar al crecimiento tanto social como económico tan necesario en estos momentos y así también aportar a la rentabilidad y ganancias de cada una de las empresas de las que podemos llegar a ser miembros.

QUÉ ES LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La definición de “Gestión del talento Humano” es la evolución propiamente del proceso conocido como Gestión de Recursos Humano, podemos mencionar distintas especificaciones del concepto en los cuales se coincide con varios aspectos que engloban la gestión del Talento, Abel Vásquez y José Lara, (Vasquez, Caracas, 2008) miembros de un departamento de recursos humanos de una empresa de Caracas en Venezuela mencionan que: “ahora se considera a la gestión como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores, el recurso humano ahora solo es considerado como una pieza clave en el desarrollo de las empresas”.

Por otra parte Juan Carlos Barceló Profesor de los Master en Dirección de Recursos Humanos y MBA de IMF Business School, (Barceló, Madrid, 2016) menciona que “La gestión del talento se define como un conjunto de procesos de recursos humanos integrados y diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización”, podemos ver que los conceptos detallados en cada publicación son muy similares y la finalidad es básicamente la misma, la gran diferencia de la definición de Gestión y manejo de recursos recae en la idea de que el modelo tradicional de gestión se centra en procesos administrativos, tratando con la planilla de pagos, la regulación laboral y los beneficios, mientras que el nuevo concepto de gestión de talentos se centra en apoyar y desarrollar a las personas que colaboran dentro de la organización, la gestión es estratégica.

El objetivo de las organizaciones que han puesto la gestión del talento en práctica lo hacen para dar solución al problema de retención de empleado.

Se valora aún más la gestión del talento cuando las organizaciones descubren que resulta tres veces más caro para ellas realizar una nueva contratación que retener alguno de sus colaboradores más valiosos.

Algunos de los datos proporcionados por expertos en el área, con respecto a las dificultades que se presentan al no retener a los colaboradores en las organizaciones son las siguientes:

- ▶ Hasta seis meses pueden ser necesarios para que un empleado nuevo llegue a adquirir la productividad adecuada en un trabajo.
- ▶ Se necesitan nada menos que dieciocho meses para integrarlo a la cultura de la empresa.
- ▶ Tienen que transcurrir veinticuatro meses para que el nuevo miembro del equipo alcance a conocer la estrategia y la actividad de la empresa en la que ha entrado a formar parte.
Adicional a esto Juan Carlos Barceló afirma que, “El hecho de conseguir o retener talentos para la organización es una estrategia sobre todo de las empresas más competitivas y que buscan crecer por medio de los recursos humanos que desempeñan un papel importante en la empresa y aumentan su valor. Una organización con talentos es una empresa más competitiva y dispuesta a enfrentarse a otras situaciones.” Existen procesos claves para poder desarrollar una Gestión de Talento Humano efectiva y exitosa entre los que podemos mencionar:
- ▶ Planificación de RRHH: La proyección estratégica y la planificación de acceso y retención del talento.
- ▶ Reclutamiento: La capacidad de atraer y contratar talento; el reclutamiento efectivo para el talento obliga a diseñar

una estrategia basada en el “employer branding”.

- ▶ La incorporación a la empresa; este proceso permite a los nuevos empleados a convertirse en miembros productivos de la organización.
- ▶ **Plan estratégico:** El proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar las metas y los objetivos.
- ▶ **Evaluaciones 360°:** La evaluación 360 grados es una herramienta que proporciona a los líderes la posibilidad de evaluar el desempeño de las personas.
- ▶ **Desarrollo del liderazgo:** Actividades intencionales orientadas a objetivos que mejoran la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de un trabajador.
- ▶ **Desarrollo profesional:** Proceso de establecer metas y planes que enlazan con los objetivos y logros individuales; planificación de la carrera.
- ▶ **Programas de reconocimiento:** Un método de reconocer, y motivar a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones, para el éxito de la organización.
- ▶ **Competencias:** Esos comportamientos, características, habilidades y rasgos de personalidad que identifican a los empleados con éxito.
- ▶ **Retención:** Un esfuerzo sistemático centrado no sólo en la retención del “top talent” de una organización, sino también para crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor y la cultura de alta retención.

Puntos claves de suma importancia de los cuales ampliaremos la información en el transcurso de nuestra investigación. (Barceló, Madrid, 2016)




HISTORIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Por lo respectivo al concepto de Gestión del talento humano debemos conocer también un poco de la historia y lo que conllevaba el manejo de los recursos humanos de tiempos previos y sus procesos.

En la prehistoria, el trabajo era determinado y catalogado según el sexo, las características físicas y la edad de los participantes de las familias- Es en esta época y de una forma completamente espontánea, donde se sitúa el primer momento de la actividad de selección de personas sin incluso tener una concepción de selección como tal. Durante la Edad Media los trabajos pasaban de padres a hijos de una forma totalmente hereditaria; la clase social condicionaba la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada. Así los oficios pasaban de manos de los progenitores a su descendencia. Una de las principales características de esta época es el desarrollo del trabajo artesanal.

La elección de personal con un carácter sistemático surgió a partir de la escuela de la administración científica con Frederick Taylor (1903). Entre los principios abordados por Taylor en su concepción de la organización del trabajo, se encuentra la selección y entrenamiento de los trabajadores, lo que obviamente lleva implícito un trabajo de estudio del individuo fundamentalmente basado en sus aptitudes y rasgos psicológicos.

En las organizaciones, la selección de personal tiene un papel muy importante, aunque no se tiene constancia de una fecha exacta de sus inicios, entendiéndose que los primeros procesos de selección pudieron darse en la primera guerra mundial, donde empieza a realizarse pruebas para seleccionar reclutas y oficiales.

Con la revolución industrial, en las organizaciones se comienza a realizar los primeros episodios de selección de personal, ejecutados estos por los supervisores, basándose en la observación y en datos subjetivos. A medida que avanza la revolución industrial, el número de organizaciones y su complejidad fueron aumentando, y fue aquí cuando nacieron las “oficinas de selección”. Los avances en la industria provocaron una mayor socialización de los procesos y surgió la necesidad de agrupar a un conjunto de personas, lo cual estimuló la idea de crear un área dedicada a la selección personal con respecto a características, actitudes y aptitudes.

La denominación “Recursos Humanos” es introducida a finales de años 70 y principios de los años 80 por autores norteamericanos, aunque ya había sido planteada por representantes de la Escuela de las Relaciones Laborales. Los cambios sucedidos en los últimos años en los distintos aspectos de la vida social y la necesidad de conseguir mejorar la competitividad, han incitado a las organizaciones a buscar las diferencias con sus competidores para alcanzar los más altos niveles de desempeño; por ello la gran importancia y el mayor auge de los recursos humanos, y la búsqueda del talento.

Debido a ello, hoy en día, se dice que las personas son el principal activo y ventaja competitiva de una organización, y se ha introducido el término “capital humano”. “Nos encontramos ante la sociedad del conocimiento, así que, aparece la necesidad de contar con los medios adecuados para proveer a las organizaciones del personal capaz de afrontar los retos actuales y futuros de la sociedad.” (Delgado., 2016)

Con el paso del tiempo se han dado ciertas necesidades con respecto a los procesos de selección y reclutamiento de personal en toda organización siempre en base a la



mejora continua y en línea con la cultura organizacional creciente en todas las organizaciones y rubros, la mejora de estos procesos y la necesidad de cubrir aquellos vacíos que se presentan con cada nueva generación nos lleva a la necesidad de reconocer porque estos procesos deben adaptarse y cambiar dependiendo de la época en la que nos encontremos por este motivo haremos una definición de características de generaciones previas y así resaltar nuestro grupo de estudio, los MILLENNIALS, la generación prioritaria en esta época.

¿QUÉ ES UN MILLENNIAL?

Para tener una idea clara sobre a lo que nos referimos al mencionar la palabra millennial, debemos también conocer las definiciones de las generaciones previas a esta, ya que siendo los millennials el principal foco de aprendizaje en nuestro proceso de investigación, debemos definir aquellos aspectos y características principales que los diferencian en gran manera de las generaciones que los precedieron, por lo que crearemos un cuadro comparativo tomando en cuenta a las generaciones conocidas como BABY BOOMERS, GENERACIÓN X y por supuesto a los MILLENNIALS.

BABY BOOMERS	GENERACIÓN X	MILLENNIALS
Periodo de nacimientos: Entre 1946 y 1965.	Periodo de nacimientos: Entre 1960 y 1980.	Periodo de nacimientos: Entre 1980 y el 2000
Características sociales: Vivieron las grandes crisis y revoluciones de la historia contemporánea, vieron llegar al hombre a la luna y atestiguaron el cambio de la televisión de blanco y negro a color. Aunque un gran número de ellos aún trabaja, la mayoría se aproxima al retiro.	Características sociales: Sus integrantes han buscado un mejor nivel educativo que el de la generación previa, colocando mayor énfasis en la calidad de vida y cuidado de la salud, promoviendo el emprendimiento y fomentando los desarrollos tecnológicos, por haberse desarrollado ellos mismos en el proceso de las apariciones tecnológicas.	Características sociales: Estas personas rompen los moldes tradicionales que definen a las dos generaciones anteriores. Además, se ha identificado una segunda oleada de millennials conocidos también como generación Z o i-generation (nacidos desde 1995), estos se han incorporado al mercado laboral, al verse influidos por los avances tecnológicos tan acelerados de su generación, incorporan los gadgets en su vida cotidiana; son innovadores, individualistas y confían mucho en sí mismos.
Edad actual: Entre 73 y 53 años.	Edad actual: Entre 59 y 38 años.	Edad actual: Entre 38 años y 18 años.



NECESIDADES GENERACIONALES

Dadas las grandes diferencias que podemos observar con respecto no solamente a las edades entre una generación y otra, si no, los aspectos sociales que las rodean y las características con las que cuentan, es evidente que cada una tiene necesidades y objetivos diferentes en cuanto al desarrollo y compensación laboral nos referimos, por lo tanto conscientes del manejo necesario que se requiere en los procesos de gestión de talento en las organizaciones, sabemos que en la mayoría de ocasiones no se visibiliza esto con la importancia con la que se debería, de igual manera podemos asegurar que muchas de las organizaciones tienen una mezcla y coexistencia de colaboradores de distintas generaciones con características, intereses y comportamientos tan diferentes, por lo que esto trae la problemática y la necesidad de saber cómo atraer, retener, motivar y satisfacer a tantas personas tan distintas, siempre manteniendo la equidad y consistencia en los valores y cultura de la organización.

En este sentido, como nos mencionan los profesionales de KPMG existen varios retos para las áreas de RRHH, tales como:

- ▶ Comprender las nuevas formas en que los colaboradores se relacionan con la empresa.
- ▶ Generar esquemas de remuneración diferenciados y flexibles, para cada una de las distintas generaciones, alineados al mismo con el negocio.
- ▶ Adoptar nuevos programas para el desarrollo de carrera de los colaboradores.
- ▶ Asimilar los diferentes elementos que mantienen motivadas a las generaciones que conviven en la organización.

La diversidad generacional de las cuales se deben cubrir necesidades obliga a crear

nuevos esquemas y planes de desarrollo y mejora de la gestión del talento a la medida de cada segmento poblacional, esto fortalecerá y mejorará la productividad y en consecuencia mejoraran los resultados de la organización. Cabe resaltar que siendo las generaciones de Baby Boomers y Generación X, las de mayor edad, son estas las que van en proceso de salida de la fuerza laboral por lo que la mayoría de los esfuerzos y cambios deben recaer en crear las mejoras para las generaciones actuales en apogeo y futuras como lo es la generación de los MILLENIALS.



INFLUENCIA DEL INTERNET EN LA GTH.

Actualmente todas las generaciones hacen uso del internet y disfrutan al máximo todo lo que este medio tiene para ofrecer, sin importar mucho la edad ni las circunstancias del usuario. Pero cuando hablamos de Millennials con relación al internet, poseen un comportamiento incrédulo, inconforme, pero también tienen pasión por la comunicación y todo lo que les ofrece.

De acuerdo a distintos estudios los Millennials se les conocen como Nativos Digitales. Ya que pueden pasar más de 7 horas del día conectados a internet. Los Millennials son la generación más grande que ha podido existir y piensan de forma distinta por haber nacido en el momento exacto en el que el internet estaba expandiéndose de manera desmedida.

Esta generación es adicta a la tecnología, desarrollan características como la impaciencia y la No Tolerancia al estrés y la inmediatez es un elemento esencial en ellos, ya que la accesibilidad a la información ya sea verídica o no es de lo más esencial en la vida cotidiana de los millennials, por lo que los ideales que se presentan en base a la información que obtienen del internet crecen



desmedidamente con el ámbito en el que se desarrollan, es decir la información que obtienen los hacen crear ideales enormes con respecto a lo que quieren, esperan y se proponen obtener de la vida y esto involucra el ámbito laboral, los millennials no son aquel tipo de personas que se conforman con lo poco que se les proporciona, esta generación al ser muy acelerada es muy exigente en todo aspecto por lo que no solo se exigen lo mejor individualmente como personas, si no, lo mejor de lo que le pueda ofrecer una organización. El internet como hemos recalorado las pautas para que hasta cierto punto sus ideales sean extremadamente inalcanzables para las costumbres y tradicionalismos de las empresas por lo cual ellos no solo buscan cubrir un perfil que exige dicha empresa si no que ellos exigen que las mismas empresas cumplan sus estándares.

Debemos entonces considerar que el internet es un arma de doble filo si las empresas no buscan el aporte que esta herramienta les puede brindar en crecimiento tanto como acceso a los gustos y conocimiento de los millennials y así crear una imagen de accesibilidad para estos mismos y que puedan sentirse atraídos a formar parte de la organización, con las mejores prestaciones que exigen, pero por otro lado puede crear expectativas muy grandes que de no cumplirlas creará inconformidad y una mala referencia a futuro para esta generación que puede frustrarse con respecto al ámbito laboral.

DESCRIPCIÓN DE PROCESOS.

¿SEGUIR LA TRADICIÓN O ACEPTAR EL CAMBIO?

Debemos reconocer que los procesos que se desarrollan en nuestro entorno laboral para todo lo que implica el reclutamiento, selección, entre otros, están más que arraigados al

acostumbrado método de las generaciones pasadas, esto nos demuestra cuan atrasadas y cuan negadas se encuentran las diferentes organizaciones a asumir que el tiempo va avanzando y por lo tanto cambiando.

Dado que las generaciones son distintas los métodos deben ser distintos, pero, ¿Porque será? que no se reconoce dicho cambio? Acaso será, ¿Porque el adaptarse implica adentrarse a nuevos terrenos de desarrollo desconocidos?, o ¿Por qué podría implicar ciertos costos de adaptación y formación? O solamente, ¿Es pura comodidad?, dudamos que haya respuesta directa a estas incógnitas, ya que es poco probable que las organizaciones siquiera lo hayan planteado en sus planes de desarrollo, pero lo cierto es que de ser todas las respuestas afirmativas, el realizar los cambios es esencial como lo hemos venido mencionando para que las empresas no se estanquen, crezcan y mejoren sus procesos de adquisición de nuevos colaboradores realmente aptos para los puestos a desempeñar, pero no solamente esto será beneficioso para las empresas, sino que será lo mejor para que la actual generación, los millennials, tengan mecanismos que brinden mucha más facilidad de ingreso y adaptación dentro de las diferentes organizaciones y por las que también puedan exponer sus necesidades, inquietudes y aspiraciones en un proceso bilateral de evaluación tanto del futuro personal como del futuro profesional de ambas partes.

Las organizaciones deben ser las que regulen los procesos claramente, pero al mismo tiempo la nueva fuerza laboral demandará nuevos métodos, por lo que consideramos debe aceptarse el cambio, o en consecuencia adaptarse las antiguas formas a nuestros tiempos modernos, así también como debe aceptarse la integración de estas nuevas mentes brillantes para fortalecer las transiciones de generaciones y aportar a las fortalezas de todos los involucrados.

RECLUTAMIENTO

Podemos decir que el reclutamiento de personal se refiere al seguimiento de un conjunto de procedimientos estructurados con el fin de atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desempeñar cargos dentro de una organización en específico, todo esto se basa en un sistema de divulgación de información con la cual la organización ofrece al mercado una serie de oportunidades laborales que pretende cubrir dentro la misma. El reclutamiento busca ser siempre eficaz y con esto atraer a una cantidad considerable de candidatos que de abasto y con la que se pueda realizar el siguiente proceso que sería el de selección.

El reclutamiento empieza, a partir de los datos relacionados a las necesidades que se tienen en el presente y las que probablemente se tengan en el futuro dentro del área de recursos humanos de la organización, siempre con el fin de ir en conjunto con los objetivos de dicha organización así debe enfocarse la información para atraer a fuentes capaces de ofrecer lo mejor a este fin.

En síntesis, es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento de personal puede realizarse dos formas, internamente o externamente. (Aiteco Consultores, SL.)

Reclutamiento interno

Se da cuando existiendo la vacante de un determinado puesto, la organización busca cubrirlo con la promoción de sus empleados actuales, lo que puede incluir (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal) o aún mejor transferirlos con promoción (movimiento diagonal), que

adicionalmente podría tenerse un programa de desarrollo de carrera anticipadamente dentro de la institución.

Reclutamiento Externo

En este caso, se da cuando, habiéndose identificado la vacante de determinado puesto, se busca cubrirlo con candidatos externos. Es aquí cuando se busca atraerlos con distintas técnicas de reclutamiento. Este grupo tiende a dividirse en dos grupos los candidatos reales y los candidatos potenciales, disponibles o en busca de cambio de otras organizaciones.

Este proceso puede involucrar una o más de las siguientes técnicas:

- ▶ Consulta a Base de Datos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en otros reclutamientos.
- ▶ Recomendaciones de candidatos por parte de los actuales empleados de la empresa.
- ▶ Contactos con sindicatos y otras organizaciones laborales.
- ▶ Contactos con universidades.
- ▶ Escuelas, asociaciones estudiantiles.
- ▶ Directorios académicos.
- ▶ Centros de integración empresa-universidad.
- ▶ Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- ▶ Colegios profesionales.
- ▶ Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- ▶ Viajes para reclutamiento en otras ciudades.
- ▶ Anuncios en sitios web y revistas especializadas en el sector de trabajo del puesto a seleccionar.
- ▶ El uso de Medios sociales, es decir el uso de redes sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest, etc., puede ser muy eficaz para el reclutamiento de personal.



Las redes sociales pueden ser de costo muy bajo, en comparación con otros tipos de herramientas. (Aiteco Consultores, SL.)

Hemos resaltado de las técnicas más utilizadas en el reclutamiento externo las que más viables y más efectivas son para la atracción de millennials al ámbito laboral de diferentes organizaciones, el proceso de reclutamiento debe utilizar aquellas herramientas que se valen de la tecnología ya que como lo mencionamos los miembros de esta generación son nativos digitales, por lo cual el uso de los medios digitales a disposición deben ser prioridad, de igual manera el acercamiento directo a la actual fuerza laboral en sus espacios de formación académica o áreas de esparcimiento crea una conexión entre las organizaciones y sus potenciales prospectos a candidatos, los millennials buscan ser reclutados de la forma más cercana y accesible posible, es por esta razón que el reclutamiento debe cambiar o enfocarse en estos métodos y al mismo tiempo ir superando los más antiguos que aún se utilizan con regularidad.

SELECCIÓN

Luego de la etapa de reclutamiento pasamos a la etapa de selección, una de las etapas más decisivas del proceso ya que luego de haber atraído a la cantidad necesaria de candidatos se debe determinar cuan de acuerdo están las competencias y habilidades exigidas de estos, para asignarlos a las vacantes que la empresa tiene disponibles.

Esta área es de gran importancia ya que es esencial hacer que la selección de personal de una empresa sea estratégica para obtener resultados positivos.

Actualmente como mencionábamos gracias al internet, los candidatos llegan al proceso selectivo provistos de información, es decir,

ellos seguramente ya investigaron de igual manera, seleccionando participar del proceso, cómo es trabajar en la empresa, la cultura organizacional, lo que los empleados o ex funcionarios piensan sobre la organización, entre otra tanta información valiosa que pudieron haber obtenido.

La etapa de selección de personal es una parte clave del área de Recursos Humanos de toda organización. A diferencia de lo que ocurría a finales del siglo XX, el área de Recursos Humanos ha pasado de ser un simple departamento de personas a uno de los grandes motivos de éxito de las organizaciones y del buen desarrollo de su cultura organizacional. Debe darse suma importancia y debe invertirse en la preparación del personal que lleva a cabo el proceso de selección, ya que este proceso debe estar bien planificado y revisado cuantas veces sea necesario. Además, el reclutador debe estar atento a algunas cuestiones importantes e intrínsecas al proceso como: altos costos en el volumen de negocios, desmotivación de los empleados, y la baja productividad.

Los profesionales de los departamentos de RRHH deben tener en mente que un proceso de selección de personal eficiente puede garantizar mejores resultados para la empresa y permitirle ganar dinero, ahorrar dinero y reducir costos. Además, la calidad de los productos y de los servicios tiende a ser superior cuando son realizados por profesionales contratados por un proceso de selección y selección rigurosa y por la capacidad de la empresa de retener los talentos. (Lombardo, 2017)

ENTREVISTA

Una entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar.



El objetivo de las entrevistas es obtener determinada información, ya sea de tipo personal o no.

En la mayoría de casos, parte de los procesos para acceder a un puesto de trabajo suele hacerse la famosa entrevista, con el fin de conocer al solicitante y saber si posee las aptitudes y habilidades requeridas para el puesto ofrecido.

Normalmente antes de acceder a una entrevista de trabajo son solicitados algunos pasos previos, como la entrega de cartas de presentación o recomendaciones, o el mismo Curriculum Vitae, lo cual en nuestro país tiende a tener una serie de requisitos aún más amplios en relación a la experiencia, estudios, nivel académico alcanzado etc. En este tipo de entrevistas suelen intervenir aquella persona que es candidato al puesto de trabajo y algún representante de la organización o institución a la que se desea acceder.

La entrevista puede ser estructurada, es decir, que se realiza una serie de preguntas que deben ser respondidas, o no estructurada, es decir, un simple diálogo entre el entrevistador y el entrevistado de una manera un poco más fluida o natural. Sin embargo, la mayoría de las veces suele ser de manera mixta, es decir que el entrevistado responde a ciertas preguntas predeterminadas, pero en el transcurso que se desarrolla la entrevista son realizadas preguntas abiertas, sin un orden establecido.

Pero debemos tomar en cuenta que como hemos hecho evidente los tiempos y formas han cambiado, los nuevos procesos de gestión y esta generación nos muestran que la estructuración de una entrevista ya no puede, ni debe ser la misma, ya que el candidato, de ser millennial, como se asume lo será, seguramente buscará despejar dudas y adquirir una visión más amplia de la organización en el momento que se desarrolle dicha entrevista, es decir la entrevista puede convertirse en un cúmulo

de preguntas bilaterales en las cuales ambas partes tratarán de buscar algo de la otra, los millennials no solo se quedarán con lo que saben posiblemente del método utilizado por la organización con el cual fue reclutado o por lo que pudo identificar en el medio digital en el que haya investigado, sino que, en este punto considerarán si es o no es oportuno para su plan de desarrollo laboral, su plan de vida, su metas, etc.

El formar parte de dicha institución, sí trae verdaderos beneficios, que tanto puede aportar a su desarrollo personal y laboral, como su persona podría aportar al desarrollo integral de dicha institución, todos estos aspectos no se toman en cuenta en la actual forma de manejo de recursos humanos, por lo tanto, las instituciones no han logrado percatarse de que ellos, los millennials, también están siendo evaluadores y que los evaluados son las organizaciones y estas también deben dar lo mejor de sí para ser una oferta atractiva para estos candidatos, esta entrevista es esencial para ambas partes, tanto para el candidato que debe mostrar ser la mejor opción entre todos y así también para la institución que debe demostrar ser la mejor opción para este valioso recurso humano que se ha presentado, en cuanto a beneficios, crecimiento profesional, cultura organizacional, entre otros, a comparación de su competencia.



COMPENSACIÓN

Los Millennials, lo hemos dicho están por todas partes. No conocen un mundo sin Internet, no conciben un día sin celular y han crecido y evolucionado al ritmo de los nuevos avances tecnológicos. Muchas investigaciones han concluido que ésta, es la generación más preparada de la historia y por ello, los trabajadores Millennials son una apuesta segura para cualquier empresa, pero también una gran inversión.



Para ampliar porque se hace mención de este factor, debemos develar ciertas características que todo millennial posee:

▶ **Conectados y preparados para cualquier cambio**

Los millennials conocen a la perfección el manejo de cualquier dispositivo electrónico y los utilizan en su día a día dentro y fuera de su trabajo. Están 100% conectados y por ello no será complicado contactar con ellos vía RRSS, WhatsApp o video llamada. Esta generación ha sido partícipe desde bien pequeña de la aparición de nuevos avances tecnológicos y por ello, no temen a los cambios: Siempre quieren más. Disfrutan aprendiendo a utilizar innovadores sistemas y nunca calman su ansia de progresar y de formarse en una sociedad cada vez más digitalizada.

▶ **Tienen capacidad multitarea**

Los trabajadores Millennials tienden a ser muy polivalentes y dominan diferentes áreas dentro de su especialidad. Nunca dejan de formarse y eso les permite desarrollar rápidamente nuevas habilidades que completan un perfil profesional idóneo para cualquier empresa. Si buscas perfiles polivalentes, no debe dudarse que esta generación es la correcta y se encontrarán a los mejores candidatos.

▶ **Están siempre preparados para nuevos desafíos**

Nunca se conforman; siempre quieren más. En un empleo buscan algo más que una fuente de ingresos. Quieren avanzar dentro de la organización; desean progresar y tener día a día nuevos retos que les permitan desarrollarse profesional y personalmente. Son creativos, entusiastas y confidentes y por eso buscarán siempre nuevos retos.

▶ **Trabajan mucho, pero... ¡También Viven!**

Los millennials son muy responsables y eficientes en su trabajo, pero tienen algo muy claro: ¡no todo es trabajar! Crecieron viendo como sus padres dedicaban casi su vida entera al trabajo llegando siempre tarde a casa y no quieren lo mismo. Buscan empleos con horarios flexibles para poder disfrutar del tiempo libre.

▶ **Buscan un buen ambiente laboral**

Les gusta trabajar en equipo y algo que valoran muy positivamente en un empleo es el buen ambiente laboral. Buscan empresas motivadoras, que transmitan valores positivos y en las que sientan que pueden trabajar cómodos y lo más importante: felices.

Habiendo ampliado los principales aspectos característicos de los millennials debemos hacer una enfática mención del proceso de compensación que es fundamental dentro de una convivencia de equidad y de la buena implementación de la cultura organizacional de cualquier organización.

La compensación se refiere al reconocimiento que reciben los colaboradores por cada actividad que ejecutan dentro de una organización. Está al igual que otras acciones, debe estar alineada con la estrategia de la compañía para lograr un sentido de justicia y permanencia del empleado.

Pero nuevamente haremos énfasis en que con la generación de millennials no debe ser de la misma forma, la manera retrograda de compensación a todos los colaboradores por igual ya no puede aplicarse.

La compensación debe ser diferenciada para satisfacer las necesidades de cada uno de los grupos representados al interior de la organización, este paso va de la mano con la retención de talento, ya que los esquemas de



remuneración juegan un papel fundamental para conservar a los mejores colaboradores.

Internacionalmente ha empezado a aplicarse diferentes mecanismos de remuneración diferenciados para la diferente segmentación que se tiene dentro de la organización, en este punto deben conocerse a profundidad las necesidades y peticiones de cada segmento.

Las generaciones más antiguas buscaran compensaciones que brinden propuestas atractivas de un plan de retiro, la generación que le continua buscará un esquema combinado con compensaciones a corto plazo y a largo plazo que también incluye un plan de retiro.

Lo mencionado anteriormente no atraerá de ninguna manera a los millennials, ya que les parecerá poco interesante y hasta cierto inútil, estos buscarás más beneficios a corto plazo por no decir inmediatos, y sí nos referimos a la segunda oleada de millennials son aún más enfáticos en vivir el presente, tanto profesionalmente como recreativamente, pero parte de los beneficios que podrían buscar son la formación ya que tienen un deseo más fuerte por el aprendizaje y la búsqueda de nuevos retos y metas, por lo cual no desean además de las compensaciones regulares y legales, más que obtener beneficios en el presente dentro de la institución.

Esto reta en un nuevo nivel a los departamentos de RRHH, para crear planes de compensaciones útiles y atractivos para las diferentes generaciones, lo que logrará la retención de estos sin mucho esfuerzo, ni mayor dificultad. (Imperial, Mondelli, & Rivera, 2016)

RETENCIÓN

Cualquiera pensaría que el uso de un término un tanto coercitivo es un poco brusco para el

tema al que nos estamos refiriendo, ya que su definición trae a la mente la idea de que está relacionado con quedarse en determinado lugar o circunstancia a la fuerza, contra la voluntad y sin más opción, pero en este caso nos referiremos a la retención de personal de la forma positiva, que se mantengan en donde se encuentran por decisión y gusto propio, que al mismo tiempo está relacionado con el buen desempeño y lo bien desarrollada de la cultura organizacional de dicha organización.

La cultura organizacional la podrán visualizar las personas desde el primer momento de contacto con dicha empresa, tanto como por los mecanismos de reclutamiento, como por investigaciones independientes, podría decirse que desde que se tiene conocimiento del posible involucramiento de un millennial a una empresa, esté ya se ha preguntado porque debería si quiera aplicar, ya adentrándose al proceso pasaría a la siguiente etapa, que aporta la organización a su desarrollo, cuan en línea esta con sus valores, en comparación con sus metas personales, que tipo de proyectos promueve la organización en el entorno social, que tan en sintonía se encuentran o trabajan con relación a su visión, misión, y objetivos?

Son muchos los ejemplos que podríamos dar, pero, la retención o el enamoramiento de un millennial por una organización, debe ser muy fuerte para que pueda, por lo menos, considerar un determinado tiempo a largo plazo por el que podría seguir siendo miembro de dicha organización, aquí juega su máximo papel el departamento de RRHH ya que debe crear planes a corto mediano y largo plazo para seguir atrayendo e incentivando aun ya estando internamente, a los millenials, que forman parte de su personal, esto no quiere decir que los millenials exigen más de lo que aportan, que es la percepción de la mayoría, al contrario, los millenials se exigirán tanto como se les esté brindando y al sentirse parte de algo tan grande y significativo creara fidelidad de su parte.

Las organizaciones deben claramente conocer a sus colaboradores, algunos ejemplos de las propuestas que podrían desarrollarse para la retención más sencilla de los millennials son las siguientes:

- ▶ Poner serio énfasis en los puntos de compensación diferenciada.
- ▶ Brindar beneficios en instituciones de formación por un tiempo determinado.
- ▶ Flexibilidad de horarios, ya que como se aclaró los millennials no buscan vivir para el trabajo, buscan trabajar para vivir y tener un balance adecuado en sus vidas.
- ▶ Buscan una verdadera cultura organizacional, al estar preparados para diferentes circunstancias los millennials también buscan crear lazos ya mencionábamos que les gusta trabajar en equipo y algo que valoran muchísimo es el excelente ambiente laboral. Buscan empresas motivadoras, que transmitan valores positivos y en las que sientan que pueden trabajar cómodos y lo más importante sentirse felices de pertenecer a dicha institución.
- ▶ Los millennials aprecian sobremanera el seguimiento y evaluación integral de su desarrollo laboral, por lo cual determinar objetivos a corto plazo, como un reto y brindar incentivos atractivos, relacionados a su recreación será muy exitoso.
- ▶ Recordarle a un millennial lo valioso que es para una organización puede parecer un poco innecesario, pero a esta generación les gusta sentirse útil y hasta indispensable por lo que es un aspecto un tanto psicológico, pero beneficioso.

Por lo tanto, de nuevo se hace el énfasis en

la necesidad de cambio de métodos, procesos, mecanismos, que son esenciales para que las organizaciones puedan adaptarse y seguir desarrollándose, así como para el buen involucramiento de la nueva fuerza laboral, que son, los millennials.

Sabemos que lo malo de este planteamiento de renovación para las organizaciones, puede ser el nivel de inversión, formación y adaptación, que podría traer consigo el proceso, y al mismo tiempo el temor al cambio que por naturaleza se tiene, pero también somos seres adaptables por naturaleza y las organizaciones al estar integrados por seres humanos pueden de igual manera ser adaptables, si las organizaciones en nuestro país, que acostumbran tener resistencia para todo tipo de cambio, empiezan a visibilizar las ganancias y beneficios que traería a su desarrollo en comparación con su competencia estos pequeños pasos, no se negarían tan rotundamente.

Los beneficios de igual manera serían palpables para los millennials, estos se ven en tantas ocasiones tan imposibilitados y son un grupo con tantas ganas de desarrollarse que crea frustración en una completa generación, lo cual es alarmante y penoso, tampoco beneficia a nadie, ni al país, ni a las instituciones de formación, ni a las mismas organizaciones que en determinado punto pueden llegar a verse sin colaboradores suficientes, ya que las generaciones previas a los millennials ya van de salida, se darán cuenta posiblemente demasiado tarde que esto no era algo de querer aplicarlo o no querer aplicarlo, si no de pura necesidad de renovación.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Sabemos que en nuestro país no se ha tomado en cuenta a la generación de los



Millennials por diferentes circunstancias que de mencionarlas no terminaríamos, y no solo nos referimos en el ámbito laboral, sino también en el ámbito social, cultural, político, y muchos más.

La sociedad en general sabe que en estos momentos los millennials son mayoría, pero no se les da la importancia justa, lo que puede llevar a un efecto retroactivo para el futuro, dado que las generaciones que preceden a la de los millennials no quieren asumir la realidad que están en su punto máximo y final del desenvolvimiento del que pueden participar de las áreas que mencionamos anteriormente.

Estas generaciones (baby boomers, generación x) ya casi en su última etapa, no dejan espacios para que esta nueva generación (millennials) aplique y desarrolle su potencial, sabemos y reconocemos que como en toda generación no es el 100% de las personas pertenecientes a este grupo las que posiblemente lleguen a dar todo de sí, pero es casi seguro que la mayoría ya lo está haciendo y dentro de las empresas existe una resistencia a involucrarlos. Por tal motivo presentamos unas recomendaciones para ambas partes:

- ▶ Realizar la creación de un estudio para conocer qué es lo que quieren y esperan las organizaciones de los millennials y al mismo tiempo que las organizaciones reconozcan que esperan los millennials de ellas.
- ▶ Reconocer que ambas partes ofrecen servicios determinados, una parte fuerza laboral competitiva y preparada y la otra parte espacio de desarrollo laboral, por lo cual ambas deben ceder.
- ▶ Las empresas deben reconocer que los procesos son obsoletos a este punto y debe existir una renovación total.

- ▶ Determinar el margen de inversión que se necesita el cual se convertirá en ganancias a muy corto plazo, tanto para las organizaciones como para los millennials.
- ▶ En nuestro país deben cambiar las políticas laborales y el sistema de compensación tomando en cuenta las fuerzas laborales actuales.
- ▶ Las organizaciones tanto como los millennials deben enfocarse en el conocimiento exhaustivo de todo lo relacionado a la cultura organizacional para estar en sintonía.
- ▶ No cerrarse a los cambios, el mundo es cambiante, así como los seres humanos y debemos aprender a adaptarnos para sobrevivir.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ▶ Aiteco Consultores, SL. (s.f.). Aiteco Consultores. Obtenido de <https://www.aiteco.com/reclutamiento-de-personal/>
- ▶ Barceló, J. C. (9 de Agosto de Madrid, 2016). IMF BUSSINES SCHOOL. Obtenido de 10 procesos clave en la gestión del talento: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/10-procesos-clave-en-la-gestion-del-talento/>
- ▶ Crecimiento, E. e. (s.f.). Los Millenials están cambiando las organizaciones.
- ▶ Delgado., J. J. (2016). Nuevas tendencias de reclutamiento y selección de personal.
- ▶ Developing Organizational and Individual Talent. (s.f.). Integración de los Millenials en la cultura organizacional. Obtenido de <http://>



hlgdoit.com/blog-general/integracion-de-los-millennials-a-la-cultura-organizacional

- ▶ Imperial, I., Mondelli, A., & Rivera, L. (2016). El-desafío-de-retener-generaciones. Mexico: KPMG international cooperative.
- ▶ Info Capital Humano. (2017). Selección y retención: Los retos de la era millennial. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/seleccion-y-retencion-los-retos-de-la-era-millennial/>
- ▶ InfoJobs. (s.f.). Retención de Millennials. Obtenido de <https://recursos-humanos.infojobs.net/claves-para-retener-millennials>
- ▶ Lombardo, P. (09 de JUNIO de 2017). EUROPEAN BUSSINES SCHOOL. Obtenido de <https://blog.eude.es/proceso-de-seleccion-de-personal-pasos-para-alcanzar-el-exito>
- ▶ Molina, A. (2015). Millennials, la nueva generacion.
- ▶ Vasquez, A. L. (31 de octubre de Caracas, 2008). OVERBLOG. Obtenido de OVERBLOG:<http://google.over-blog.es/categorie-10805194.html>



Factores que influyen en el desempeño del personal: remuneración, programas de incentivos, beneficios y servicios.

Lía Guadalupe López Quijano
Rodolfo Alexander Castellanos

► RESUMEN

Un empleado eficaz es una combinación de un buen conjunto de habilidades y un entorno de trabajo productivo. Muchos factores afectan el desempeño de los empleados que los gerentes deben ser conscientes y que deben trabajar para mejorar en todo momento. Para obtener el máximo rendimiento de los empleados, es necesario proporcionarles las herramientas que necesitan para tener éxito.

En ocasiones esos factores están ligados a problemas personales por los que atravesamos en determinados momentos de nuestra vida.

Dejando estos a un lado, ya que por el hecho de ser personales serían infinitos y cada persona es un mundo, vamos a tratar de hablar en esta entrada de factores profesionales que nos afectan en nuestro rendimiento.

Se puede definir el rendimiento laboral como una función de la capacidad y la motivación del trabajador (Moorhead y Griffin, 1998). En este sentido, si la motivación es el estado psicológico de activación hacia el trabajo, su resultado conductual (y por esto, observable) es el rendimiento.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se conoce que el trabajo es una de las tareas que ocupa la mayoría del tiempo en la vida diaria de las personas, es por ello importante evaluar los roles asociados, como el desempeño laboral.

A pesar de esta situación, en las empresas no se lo suele tomar en cuenta y si se lo hace es

con el propósito de reducir costos, es decir únicamente para incrementar la rentabilidad de las organizaciones con fines de lucro, dejando de lado el beneficio de las personas que laboran dentro.

En este sentido, se ha pensado que los recursos materiales y tecnológicos son mucho más indispensables, pero con la modernidad la opinión que uno adquiere de un trabajo es muy importante, debido que puede partir una forma de evaluar muchos aspectos relacionados con el individuo que labora



dentro de una empresa, aspectos laborales como la satisfacción y las necesidades están atrayendo la atención de investigadores. (Díaz, 2010) De acuerdo a McLean (1995) se manifiesta que: En la mayor parte de sectores, hoy en día es posible comprar en el mercado internacional maquinaria y equipamiento comparable al que utilizan las principales empresas globales.

El acceso a la maquinaria y al equipamiento no es un factor diferencial, pero sí lo es la capacidad para utilizarlo de forma eficiente. Una empresa que pierde toda su maquinaria, pero que tiene la capacidad y el conocimiento de su personal, puede volver a la actividad económica relativamente pronto. Sin embargo, una empresa que pierde a sus empleados, pero mantiene su maquinaria, puede que nunca se recupere.

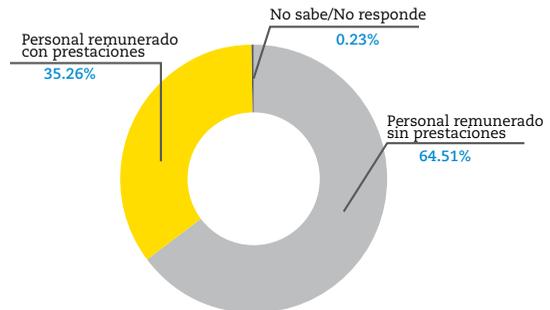
Lo que significa que el talento humano es lo más importante que puede adquirir una organización, por lo cual se debe tener muy en cuenta cada uno de los factores que pueden influir en el desenvolvimiento de los empleados, esto implica que no siempre hay que depender solo de la maquinaria y tecnología, sino de mantener al personal para que pueda brindar un mejor desempeño en cada una de las actividades que realiza.

En esta investigación se podrá ver y se entenderá la importancia de motivación desde diferentes ámbitos, ya sea sociales, laborales, emocionales, psicológicos, entre otros, también se afirmara que la motivación tiene una relación con las emociones personales y por tanto se conocerá como la psicología influye en este tema ya que “el objeto de estudio de la psicología de la motivación es: porque las personas y los animales inician, eligen o persisten en la realización de acciones específicas en circunstancias concretas” (Mook citado por Alcover, Martínez, et al, 2004, 244).

Se podrá entender que cualquier persona puede llegar a obtener una conducta motivada, pero no en todos los casos se podrá presentar una motivación con la misma intensidad, ya que es en esta parte donde intervienen distintos factores motivacionales. Y que la capacidad es uno de los factores más importantes ya que si no se presenta capacidad en un individuo la motivación no será suficiente para lograr un buen resultado.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Para hablar de factores que influyen directamente en el tema laboral, debemos escuchar al personal, debemos ‘ponernos en sus zapatos’ y pensar como uno de ellos. Haciendo esto no será complicado entender esta verdad: el factor que influya en el desempeño del personal siempre tiene que ver los beneficios que se le otorgan al personal, o con la idea de mejorarle todos esos beneficios que se reciben a cargo de los servicios que prestan a las organizaciones.



Al analizar los métodos de compensación que utilizan algunos empresarios, particularmente los de la pequeña o mediana empresa (basándonos en datos arrojados por CONAMYPE), se identifica cierta resistencia para hablar del tema y podría deberse a las malas compensaciones que estos tienen hacia sus empleados; podemos ver que el



sistema para determinar los sueldos no está bien estructurado (más adelante se menciona un poco al respecto) y que en ocasiones tampoco brindan al personal ninguna clase de incentivos y pocas prestaciones.

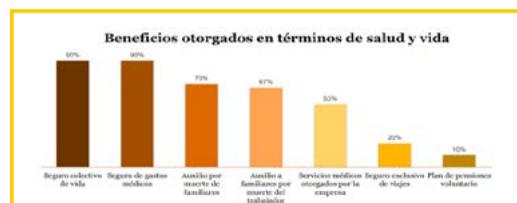
Los datos presentados por la encuesta nacional de la micro y pequeña empresa 2017¹ nos revelan claramente que el acceso a las prestaciones por parte de los trabajadores de PYMEs está muy alejado a las óptimas condiciones laborales que deben ofrecerse a los empleados para que estos se mantengan motivados y así ejecuten con mejor desempeño sus tareas laborales. De lo anterior, CONAMYPE concluye que los emprendimientos son el tipo de empresa con el menor acceso a beneficios laborales, a pesar de ser un rubro que cada vez se va ampliando más en nuestro país.

De acuerdo con el gráfico, observamos que los beneficios que menos se ofrecen a los trabajadores en PYMEs son el aguinaldo, el seguro de vida y el seguro familiar de salud. Según la encuesta mencionada² “En relación a los salarios promedio que reciben las personas trabajadoras de las MYPE a nivel país, se tiene que los hombres perciben en promedio un salario de US\$322.49, mientras que, en promedio los salarios de las mujeres son menores y equivalente US\$262.69, lo anterior significa que las mujeres en promedio ganan \$59.80 dólares menos que los hombres.



Es importante mencionar que la brecha de salarial entre hombres y mujeres se mantiene en algunas actividades y se amplía en otras”, es decir, la desigualdad en cuanto al salario.

Al analizar empresas más grandes (nacionales y multinacionales) que emplean a miles de salvadoreños en todo el territorio nacional, encontramos que las deficiencias presentadas en las PYMEs también se observan en estas empresas, solo que aparentemente en menor grado.



La información se detalla en el siguiente gráfico obtenido por PwC El Salvador:³

El informe sobre compensación de personas⁴, se encuentra un texto que relaciona perfectamente lo que se desarrollará más adelante: “Todo colaborador espera un reintegro por los servicios prestados, ya sea en dinero o especie para satisfacer sus necesidades.

Estas remuneraciones son calculadas tomando en cuenta una serie de parámetros legales con el fin de que el trabajador sea más productivo y esté motivado para desempeñar de forma contenta y armoniosa su labor. Los sueldos y salarios forman una gran importancia para cada uno de nosotros como trabajadores dentro de una organización, debido a que es una labor que prestamos para recibir algo a cambio”.

¹Publicada por CONAMYPE, San Salvador, julio 2018

²Idem

³Tendencias en el mercado salarial en El Salvador 2018. P

⁴Solensa-RRHH

1.1 DEFINICIONES BÁSICAS

Es importante tener claridad en los conceptos que se utilizarán con frecuencia durante el desarrollo del documento, por eso a continuación se presentan los términos básicos:

Según la RAE, el sueldo es la “remuneración asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional”, es decir, la remuneración colectiva que se paga por horas trabajadas dentro de cualquier organización (sea que se pague por mes o quincena). En cambio, el salario, según la RAE es la “cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores por cuenta ajena”, en otras palabras, es el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios por la cual recibimos la compensación de pagos de cada trabajador; para el código de trabajo de El Salvador, “salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo” (Art. 119 del código de trabajo).

La diferencia entre sueldo y salario es que el primero es una cantidad fija de dinero y el segundo se fija por unidad de tiempo, es decir por cantidad de horas trabajadas; para comprenderlo mejor decimos que el salario lo percibe una persona que trabaja por horas o por días. Por ejemplo, un docente que trabaja con el gobierno en una escuela pública durante un año recibe un sueldo mensual, mientras que un docente que trabaja por horas clase una universidad durante ese mismo año recibe salario, por lo que sus ingresos dependen de la cantidad de asignaturas que imparte en cada ciclo y las horas que demanda cada una, es decir, sus ingresos no son fijos.

Por remuneración entendemos “la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución”, según la RAE es “el pago que se realiza por un servicio prestado” y esta definición se relaciona con las dos palabras mencionadas anteriormente: sueldo y salario.

Otro de los conceptos que favorecen a la motivación del personal dentro de la organización es el de los incentivos, Taylor (1984) definió el incentivo como “el ofrecimiento de una remuneración mayor de la que se da normalmente en la industria”. Para Taylor, el incentivo no se limita al dinero e incluye la forma de organización dentro de la que se realiza el trabajo: la esperanza de un ascenso, un sistema generoso de pago por pieza, primas de diverso tipo por la rapidez y calidad del trabajo, menos horas de trabajo, mejores condiciones de trabajo que las normales, incluidas la consideración y la amistad entre los trabajadores y la gerencia. Para concluir esta sección presentamos el concepto de compensación utilizado para “designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo” como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza.

1.2 El porqué de la compensación del personal

Los trabajadores de la organización son seres humanos con cualidades y capacidades diferentes que les permiten desempeñarse de manera muy particular, cada uno en su puesto de trabajo y eso dificulta la gestión de los procesos de compensación laboral,



Esto incluye los incentivos que brindan motivación al personal y están subordinados a los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño

2.1 Objetivos de la administración de la compensación

- a) **Equidad interna.** Por medio de este objetivo se busca mantener una sana relación dentro de la organización y así darle la importancia merecida al puesto de trabajo, identificando la compensación que recibe el personal que lo ocupa, contrastando la eficacia en el desempeño de los procedimientos que establece la empresa para dicho puesto.
- b) **Competitividad externa.** Este objetivo permite adoptar una estrategia en la práctica de compensación de la empresa para atraer, motivar y conservar al personal
- c) **Estimular niveles superiores de desempeño en el personal.** Con este objetivo se busca motivar al personal para desempeñar su cargo de la mejor manera posible y así aspirar a mejoras en su ambiente laboral.

2.2 ¿Cuáles son los principales elementos que integran la compensación del personal en nuestro medio?

La compensación del personal se integra por dos partes fundamentales:

- ▶ La primera de estas dos partes corresponde al sueldo; los incentivos, cuando existen en la empresa; y las prestaciones que se otorgan al personal. A esta componente de la compensación, generalmente, se la suele identificar como el “paquete de compensación (financiera) total”, aunque debe observarse que sólo se integra por aquellos pagos en efectivo y por las

prestaciones, servicios o beneficios que el personal recibe, los cuales, finalmente, también representan un equivalente de ingreso (dinero) que sin duda contribuye a elevar el bienestar y el nivel de vida del empleado y de su familia.

- ▶ La segunda parte de la compensación corresponde a la satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que trabaja y, desde luego, de las condiciones ambientales del lugar de trabajo. A esta segunda componente de la compensación, generalmente, se la conoce como el clima laboral. Algunas veces se piensa que la empresa debe tener un buen clima para que los empleados “estén a gusto o se sientan contentos” en su trabajo. Esta es una visión incorrecta del clima laboral.

2.3 ¿Por qué el paquete de compensación total se compone de sueldos, incentivos y prestaciones y cómo puede maximizarse su efecto motivacional?

Líneas arriba se estableció que un paquete de compensación total eficaz se integra por el sueldo, los incentivos y las prestaciones. En este párrafo analizaremos más estos elementos del paquete de compensación total de la empresa.

El concepto de sueldo se utiliza para designar la remuneración mensual en efectivo que los empleados reciben, normalmente, sobre la base de un mes de trabajo. Generalmente, este elemento es la parte más significativa de los pagos, en efectivo y periódicos, que el empleado recibe y resulta crucial que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el “nivel de sueldos” de su personal, entre otros motivos, porque dicho nivel de pago es lo que le permite atraer, conservar y motivar al personal que exige el negocio de la empresa. También debe mencionarse que, en estricto sentido, con el sueldo normalmente



se está reconociendo el desempeño que las personas ya han demostrado; en decir, el desempeño pasado.

El concepto de incentivo se utiliza para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos de productividad que se conceden por alcanzar un cierto nivel de productividad, los incentivos por cumplimiento de cuotas de ventas o los bonos que algunos gerentes reciben, cuando cumplen niveles de desempeño previamente negociados.

A diferencia de los sueldos, que premian el desempeño demostrado y, por consecuencia pasado, la empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados de su personal a futuro y moldear ciertas características distintivas que el empresario considere deseables en la cultura de su empresa; por ejemplo, un cierto estilo de gerencial o ciertos hábitos de trabajo en su personal. Lo importante es que los incentivos estimulan desempeños futuros.

REMUNERACIÓN

Anteriormente se menciona que la remuneración es la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución, pudiendo ser esfuerzos físicos, mentales y/o visuales, que desarrolla un colaborador a favor de un empleador o patrón (en los contratos de trabajo se establecerán las condiciones bajo las cuales se prestan los servicios).

3.1 Componentes de la remuneración total

3.1.1 Remuneración básica

El primero de los componentes es el de la

remuneración básica, el cual consiste en el sueldo o salario que recibe el empleado según lo que le corresponde, por el trabajo desarrollado en la organización.

3.1.2 Incentivos salariales

El segundo componente son los incentivos salariales que podrían definirse como beneficios extras de acuerdo con su buen desempeño; dicho de otra manera, son los pagos extras que puede recibir por el cumplimiento de metas y resultados desafiantes y se pueden cancelar por medio de bonos, comisiones, etc.

Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción.

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, para que éste se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguientes características:

- ▶ El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- ▶ Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- ▶ Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.

Los tipos de planes de incentivos usados más comunes en la organización incluyen: Aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades.

3.1.3 Prestaciones

El último componente son las prestaciones, estas son llamadas también remuneraciones indirectas porque incluyen una variedad



de facilidades y beneficios que ofrece la organización, por ejemplo: seguro médico, transporte, seguro de vida, etc. Este aspecto tiene relación con la responsabilidad social de la organización hacia cada uno de sus trabajadores.

Con los programas de beneficios, se logra crear y estimular la moral; y pueden ser clasificados bajo la función de integración de los empleados dentro de la empresa. Los mismos funcionan más como factores de mantención que como factores de motivación.

“Sin beneficios la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse. Como organización debe competir con otras que realizan idénticos productos o servicios. Una empresa que no obtenga beneficios, a pesar de la buena voluntad de sus gestores, no es productiva, ya que sus colaboradores no se encuentran satisfecho con la reciprocidad de sus empleadores, por lo que estos tienen que gestionar perfectamente los recursos de la organización, tanto disponibles como obtenibles, para alcanzar aquellos la satisfacción de los empleados, tratando por todos los medios de conseguir un óptimo equilibrio entre los mismos”

CONCLUSIONES

En esta investigación se pudo llegar a la idea de que la motivación es una actitud importante para poder lograr nuestras expectativas de vida mejorar el rendimiento de nuestras actividades ya sea cotidianas, laborales o académicas. Y que la conducta motivada se debe a la necesidad de satisfacer motivos personales prioritarios como lo es el hambre, la sed, el sexo, etc. así también motivos secundarios como lo es el logro la afiliación y poder.

Dicho esto, podemos concluir fidedignamente que la motivación es el principal factor que influye en el desempeño del personal en sus labores, y los métodos o mecanismos

que se pueden usar para que la motivación sea óptima siempre son motivo de estudio dinámico y aplicado.

También se afirmó que “las personas tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como resultado del ambiente en el que viven, impulsos que afectan la manera en que consideran su trabajo y enfrentan la vida” (Davis, Newstrom, 2003, 122). Así como también la motivación no se presenta de una forma aislada, sino por medio de factores o motivos que inyectan esta actitud en el individuo.

También se llegó a la idea de que la motivación es una herramienta indispensable en el medio laboral, ya que por medio de esta tanto el empleado, así como la organización pueden llegar a tener resultados satisfactorios tales como: una buena relación de trabajo, una mejor producción, un incremento en las expectativas de vida en el empleado, entre otras.

BIBLIOGRAFÍA

- ▶ Hernández Farrera, A. (2015, abril 30). Administración de sueldos y salarios. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-sueldos-y-salarios/>
- ▶ Jauregui Berry, E. (2002, julio 29). Planes de beneficios sociales. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/planes-de-beneficios-sociales/>
- ▶ Ynfante T. Ramón E.. (2008, noviembre 26). Los incentivos y la motivación laboral. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>
- ▶ Blog Solensa RRHH: Informe sobre compensación de personas. Recuperado de: <http://solensa-rrhh.blogspot.com/p/ministerio-del-poder-popular-para-la.html>



- ▶ Artículo: Guía para implementar un sistema de administración de la compensación: sueldos, incentivos y prestaciones. Recuperado de: <https://dosconsultores.com/articulo-guia-para-implementar-un-sistema-de-administracion-de-la-compensacion/>
- ▶ Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill ediciones, México
- ▶ Sarmiento, D. y otros (2009). Compensación y Remuneración, Sueldos y Salarios, Programas de Incentivos y Beneficios. Disponible en: <http://google.over-blog.es/article-28521111.html>
- ▶ Gorbaneff, J. y otros (2009). El concepto de incentivo en la Administración. Una revisión a la literatura. Revista de Economía Institucional, vol.11, n.º21, pp.73-91 Disponible en: <https://www.economiaainstitucional.com/pdf/No21/ygorbaneff21.pdf>
- ▶ Versión electrónica del diccionario de la Real Academia de la Lengua Española: <https://dle.rae.es/>
- ▶ Código de trabajo de la República de El Salvador, versión electrónica disponible en: <https://www.asamblea.gob.sv/decretos/details/2150>
- ▶ CONAMYPE, Encuesta Nacional de la Micro y Pequeña Empresa 2017”. Disponible en: <https://www.conamype.gob.sv/download/encuesta-nacional-de-la-mype-2017/>
- ▶ PricewaterhouseCoopers, Ltda. de C.V. Tendencias en el mercado salarial en El Salvador 2018. Disponible en: <http://www.amchamsal.com/files/presentations/15b7f167c2c40f.pdf>
- ▶ Portal web: <https://www.emprendepyme.net/>

Proyecto de elaboración y estandarización de una prueba de desarrollo para niños de 0 a 3 años.

Jorge Emilio Aragón

► RESUMEN

El autor desarrolla en este artículo el planteamiento técnico en la elaboración y estandarización de una prueba de desarrollo infantil en niños de 0 a 3 años, explica los principales aspectos que intervienen en la situación de la primera infancia en El Salvador, tanto legales como educacionales y familiares.

En cuanto a planteamiento técnico se explican los fundamentos de análisis de rasgos o factores a ser evaluados y su origen a partir de los criterios

evaluativos del currículo de primera infancia, los cuales no se han estandarizado, posteriormente se explican los fundamentos estadísticos de estandarización y finalmente se presenta como anexo el formato completo de la prueba de desarrollo a ser estandarizada.

Palabras clave: Prueba estandarizada, desarrollo psicomotor, confiabilidad, validez

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de este trabajo es plantear la estructuración de un instrumento de medida que pueda ser estandarizado, orientado a evaluar el desarrollo de los niños salvadoreños de 0 a 3 años, basado en los Fundamentos Curriculares de la primera infancia y los Programas de Educación y Desarrollo, del Ministerio de Educación y la República de El Salvador. En la actualidad solo existen listas de chequeo de conductas

que han sido considerados como indicadores de logro, pero que no tienen ningún fundamento de estandarización que permita establecer parámetros en los diferentes grupos poblacionales o etarios, por lo que la propuesta, que aquí se hace, es retomar los indicadores planteados, sistematizarlos en un solo instrumento de aplicación, estructurarlo como prueba de desarrollo y recomendar su estandarización a partir de su aplicación a una muestra representativa de la población de niños de centros educativos del país. Con esto se estaría dando un gran paso en el estudio del desarrollo infantil y aportando elementos técnicos y científicos que sirvan



de indicadores del cumplimiento de las estrategias de la “Política nacional de educación y desarrollo integral para la primera infancia” especialmente la Estrategia No.8 “Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación”; en la que se plantea que con base en los esfuerzos ya realizados en el país, el MINED, en coordinación con las demás instancias involucradas en la atención de la primera infancia, determinará las diversas formas de monitoreo, seguimiento y evaluación, en relación a logros del desarrollo de la niña y del niño correspondiente a su período etario, adecuada a la vía institucional y comunitaria, a fin de conocer avances, resultados y limitantes que orienten la realización de los ajustes pertinentes.

Los instrumentos que se utilizarán para el desarrollo de esta estrategia deberán ser definidos por las instituciones que brindan atención en educación y desarrollo integral para la primera infancia, lo que permitirá contar con información confiable, actualizada y oportuna. Esta estrategia está siendo cumplida en los aspectos de “Monitoreo y seguimiento”, pero en cuanto a evaluación, a pesar de que el MINED cuenta con amplias bases de datos provenientes de todos los centros educativos del país, aún no se cuenta con un instrumento de evaluación estandarizado, que sea válido y confiable y, que permita dar el seguimiento apropiado a cada niño según su edad y nivel de desarrollo.

Por lo que la propuesta de instrumento de evaluación planteado en este trabajo será un aporte en el cumplimiento de esta estrategia.

Podrá también colaborar en el cumplimiento de la Estrategia No. 9 en “Investigación, sistematización e innovación”. La cual propone desarrollar investigaciones y sistematizaciones sobre los procesos de atención en educación y desarrollo infantil, así como de las características de los niños y niñas desde la concepción hasta los siete años, del perfil de los agentes educativos y de los promotores

del desarrollo infantil y de las prácticas en la atención que permitan innovar y mejorar el currículo.

El método es de investigación cuantitativa, en nuestro caso limitado a la elaboración de un instrumento de medición del desarrollo psicomotor de niños de 0 a 3 años, es decir, que se producirá una herramienta técnica para posteriores investigaciones. La técnica de investigación científica es un procedimiento típico, validado por la práctica, orientado generalmente - aunque no exclusivamente - a obtener y transformar información útil para la solución de problemas de conocimiento en las disciplinas científicas. Toda técnica prevé el uso de un instrumento de aplicación; así, el instrumento de la técnica de Encuesta es el cuestionario; de la técnica de Entrevista es la Guía de tópicos de entrevista (Rojas Crotté, I.R. 2011). La técnica está relacionada con el método de la investigación, con la Teoría y aún con el perfil filosófico que caracteriza a dicha investigación como un todo. Suele decirse, en atención de esta relación, que la técnica es una teoría en acto, pero es también un método en acto y una filosofía en acto; la técnica, pues, está vinculada a la decisión metodológica del investigador, a su perspectiva teórica y a su orientación filosófica. (Rojas Crotté, I.R.). Por lo tanto, las técnicas son los instrumentos o procedimientos que utilizamos para acceder al conocimiento.

En general, no existen reglas técnicas que puedan servirnos de guía para la delimitación del área o rasgo psicológico que queremos medir, por lo tanto, esta elección depende del juicio y experiencia de quien lo elabora; sin embargo, todos los primeros esfuerzos deben dirigirse a una definición precisa y cuidadosa del rasgo, haciéndolo en términos que sea posible su análisis cuantitativo y, por lo tanto, que puedan servir como criterio. En este apartado es preciso considerar cuál será la modalidad de elemento que, en principio, parezcan adecuados para construir el test y que puedan ser variados en cuanto a contenido.

Los elementos o ítems han sido tomados de los indicadores de logro de las áreas del desarrollo de los Programas de Educación y Desarrollo del MINED. Se ha elaborado de esa manera para mantener la coherencia de los instrumentos recomendados para la ejecución, seguimiento y evaluación del currículo.

Las áreas en cuestión son:

Desarrollo Personal y Social:

Esta área del instrumento de evaluación sondea que se estén estableciendo las bases para el desarrollo personal y social en los niños, esencialmente que desde su singularidad, frente a la singularidad de los otros, se observen las bases que darán origen a la confianza, autonomía, autoestima y el reconocimiento de su identidad, la cual implica la capacidad que la niña y el niño van adquiriendo de reconocimiento de sí mismos, desde sus características particulares, el amor propio, el cuidado y auto cuidado, la identificación de su género, el desarrollo de su sexualidad en ambientes de seguridad y protección; y desde los vínculos afectivos que se van consolidando en relación con su familia, cuidadores, educadores, pares y la interacción con su medio natural y social, que les permiten sentirse cuidados, amados, escuchados y aceptados.

La valoración, el control y la autonomía que van adquiriendo de sí mismos, les permite descubrir y tomar conciencia de su cuerpo, las sensaciones que experimentan y disfrutan. Lograr el control del cuerpo se considera como el espacio básico de integración de las diferentes funciones y niveles del desarrollo del sujeto y es, a la vez, el referente privilegiado de significación de sus experiencias.

Expresión y Comunicación

Esta área del instrumento de evaluación mide la comunicación como proceso mediante el cual niños y niñas, desde los primeros años de vida, intercambian y construyen significados con los otros. La interacción con el medio, a

través de los diferentes lenguajes, expresión de vivencias, emociones, pensamientos, acceder a costumbres y situaciones culturales, producir mensajes cada vez más elaborados y ampliar progresivamente la comprensión de la realidad a través de las representaciones que el niño y la niña van creando en la interacción y conexión con los seres vivos y objetos en su entorno. Lograrlo contribuye a regular la propia conducta, enriquecer el estilo y habilidad para comunicarse en la relación con los otros.

El instrumento sondea la comunicación corporal y gestual que responde a necesidades básicas, la cual se va ampliando a través del desarrollo de otros lenguajes, principalmente el oral, por la interrelación afectiva con las personas en su entorno. Así, niños y niñas van construyendo el conocimiento de sí mismos y del mundo, y la comprensión crítica de la realidad, a través de las posibilidades de comunicación y representación que ofrecen los diversos lenguajes.

La prueba evalúa la capacidad de comunicación verbal que a estas edades se puede realizar en forma oral (signos y palabras habladas); y de la comunicación no verbal que se realiza a través de imágenes sensoriales, íconos, señales, sonidos, gestos y movimientos corporales.

A través de los diversos lenguajes, y en relación con las otras áreas, el niño y la niña van adquiriendo gradualmente la actitud crítica en la percepción y comprensión de los mensajes y las experiencias artísticas, contribuyendo a su desarrollo integral mediante la expresión y comunicación que les permite relacionarse e intercambiar con las personas y su entorno.

Relación con el Entorno:

Esta área evalúa conductas en los diversos contextos del entorno básico, natural, social y cultural, que se convierten en situaciones de aprendizaje y desarrollo. Las niñas y los niños observan, manipulan, exploran, experimentan, verbalizan, representan y generalizan a otras situaciones similares.



Estas acciones son evaluadas sobre los objetos, sus propiedades físicas, funciones, sensaciones que producen, y su utilidad en el medio y la cultura, generan relaciones de convivencia con las personas y grupos con los que interactúan y transforman el conocimiento del medio.

Esta sección del instrumento sondea la capacidad de observación y exploración de animales, plantas, elementos y fenómenos de la naturaleza, las experiencias en las que con libertad, pueden expresar sus sentimientos, afectos y vivencias con valores auténticos

hacia sí mismos, los demás y el respeto a la naturaleza, prestando atención a la diversidad y riqueza del medio natural, participando en el cuidado y la preservación del medio ambiente.

El instrumento de evaluación del desarrollo de la primera infancia está diseñado para los grupos de edades tal como lo muestran los Programas de Educación y desarrollo del MINED, en la siguiente tabla se presentan los grupos de edades, las tres áreas de desarrollo evaluadas y el número de ítems presentados por cada edad y área de desarrollo.

Área de desarrollo	0 - 12 meses	12 - 24 meses	24 - 36 meses	Total de ítems
Personal social	24	30	28	82
Expresión y comunicación	37	15	12	64
Relación con el entorno	27	12	16	55
Total	88	57	56	201

La nómina completa de ítems por grupos de edad y áreas de desarrollo es encuentra en el anexo 1.

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS

Este análisis de los elementos de la prueba tiene como finalidad obtener las características de estos en lo referente a tres aspectos fundamentales; su grado de dificultad, su consistencia interna y su validez. Puede hacerse con un grupo de niños representativos de la población de 0 a 3 años y que provengan de instituciones gubernamentales, es necesaria una muestra piloto de 100 niños; en esta aplicación la prueba presentará el formato lo más parecido al definitivo y cualquier cambio

será debido a los resultados de la prueba piloto. Las condiciones de administración deben ser las mismas que se hayan previsto para la forma definitiva.

► **Análisis de dificultad:**

Se requiere averiguar la dificultad de cada elemento, ya que se pretende medir diferencias individuales de los niños, por lo que se espera que los elementos discriminen entre niveles de desarrollo y edades. El índice de dificultad se calculará obteniendo el porcentaje de niños que responden o no y, tienen una conducta manifiesta o no ante cada



ítem o elemento, el cálculo del índice de dificultad se realizará para cada grupo de edad.

El cálculo se hace mediante la siguiente fórmula:

$$I.D. = a/n$$

En donde: a = Número de aciertos en el ítem que se está considerando

b = Número de sujetos de la muestra sobre la que se ha hecho el análisis

Los elementos de la escala no han de ser tan sencillos que los ejecuten todos los niños ni tan complicados que no los resuelva nadie o casi nadie, puesto que entonces la escala no serviría para discriminar entre unos y otros sujetos de evaluación. Está demostrado estadísticamente, que los elementos que realizan el mayor número de discriminaciones son aquellos cuyo índice de dificultad se aproximan al 50%. El conocimiento de ID de un elemento servirá, para escoger una serie de elementos que nos permitirá ordenar en función de su progresiva dificultad.

► **Análisis de consistencia interna**

Entenderemos por consistencia interna la correlación entre cada uno de los elementos de la totalidad de la prueba. Cuanto mayor sea esta correlación, tanto más podremos admitir que ese elemento mide lo mismo que la prueba en su conjunto. Si algunas correlaciones de los elementos con la nota total de la prueba resultan bajas, deberán desecharse o modificarse hasta que se obtenga un mejor coeficiente de correlación.

El índice de Consistencia Interna se halla calculando la correlación, biserial para cada elemento, mediante la siguiente fórmula

$$I.C.I. = r_{xi} = \frac{(\bar{X}_R - \bar{X}_W)}{\sigma_x} \sqrt{p_i q_i}$$

En la que:

\bar{X}_R = La puntuación media en el test de todos los individuos que acertaron el elemento que consideramos (o, si se trata de tests de personalidad, contestaron en la misma forma);

\bar{X}_W = La puntuación media en el test, de todos los individuos que no acertaron el elemento que consideramos (o, en los tests de personalidad, contestaron en distinta forma);

σ_x = La desviación típica de todas las puntuaciones;

p_i = Proporción de individuos que acertó el elemento considerado;

$$q_i = 1 - p_i$$

La fiabilidad del Índice de Consistencia Interna es tanto mayor cuando el valor de p_i se aproxima al 50% y, por consiguiente, es baja cuando el valor de p_i es extremo (inferior al 10% o superior al 90%)

► **Análisis de validez**

En apartados anteriores hemos definido el concepto de validez de una prueba, como el coeficiente de correlación resultante de un proceso de validación, el coeficiente de validez nos permitirá determinar el grado de probabilidades con el que podremos predecir el tipo de conducta propia del criterio, partiendo exclusivamente del resultado de la prueba. La identificación de un criterio externo de comparación para validar la prueba es el punto clave en este análisis. El tipo de validez que se establecerá para esta prueba será la de contenido, que consistirá en determinar hasta punto el conjunto de ítems seleccionados constituyen una muestra representativa del aspecto de la conducta que vamos a medir. El criterio externo



de comparación que se tomará será los resultados obtenidos por las maestras o educadoras en las evaluaciones realizadas en las aulas a los niños. Para establecer la relación entre ambos criterios se utilizará el cálculo de correlación de Pearson a un nivel de significación de 0.05, calculado en el sistema SPSS.

► Forma de puntuación

Los ítems de la prueba podrán ser puntuados en una escala de 1 a 3 según los siguientes criterios de ejecución:

- Se observa siempre
- Se observa algunas veces
- No se observa

Tabla 2 Puntuación máxima posible a obtener por niño por área de desarrollo y total por edades.

Área de desarrollo	0 - 12 meses	12 - 24 meses	24 - 36 meses	Total de ítems
Personal social	72	90	84	246
Expresión y comunicación	111	45	36	192
Relación con el entorno	81	36	48	165
Puntuación Máxima	264	171	168	603

Lo puntajes directos obtenidos en cada ítem y en cada área de desarrollo por cada niño, serán consignados en el espacio respectivo que será indicado en el instrumento de aplicación el que además contendrá: datos generales de cada niño, las indicaciones generales de aplicación y el listado de ítems por área de desarrollo, el espacio para consignar el resultado por área de desarrollo y puntaje directo total.

La prueba se aplicará desde donde el niño se capaz de ejecutar sin dificultad cada ítem, hasta el momento en que ya no sea capaz de superarlos.

MUESTRA

Población es el universo de sujetos a ser tomados en cuenta en una investigación,

muestra es la parte de sujetos de la población a ser seleccionados. El diseño de muestras es uno de los temas más relevantes en la elaboración y desarrollo de investigaciones, de la calidad de la muestra y de la adecuada selección de las unidades de análisis, depende en gran medida la confiabilidad de la investigación. Además, es la base para lograr obtener estimaciones de parámetros de manera asertiva y de lograr validar o confirmar hipótesis, que es de lo que se entiende en gran medida la inferencia estadística.

Muestreo Aleatorio

Una muestra se dice que es extraída al azar cuando la manera de selección es tal, que cada elemento de la población tiene igual oportunidad de ser seleccionado. Una muestra aleatoria es también llamada una muestra probabilística, son generalmente preferidas por los estadísticos porque la selección de las



muestras es objetiva y el error muestral puede ser medido en términos de probabilidad bajo la curva normal. Los tipos comunes de muestreo aleatorio son el muestreo aleatorio simple, muestreo sistemático, muestreo estratificado y muestreo de conglomerados.

Muestreo aleatorio simple

Una muestra aleatoria simple es seleccionada de tal manera que cada muestra posible del mismo tamaño tiene igual probabilidad de ser seleccionada de la población. Para obtener una muestra aleatoria simple, y que cada elemento en la población tenga la misma probabilidad de ser seleccionado.

Establecimiento del tamaño de la muestra, de la población de niños y niñas de 0 a 3 años que están escolarizados en centros gubernamentales en el país.

Siguiendo la formula

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Donde:

- n= El tamaño de la muestra que queremos calcular
- N= Tamaño del universo (4,420 niños) y (4,240 niñas).
- Z= Es la desviación del valor medio que aceptamos para lograr el nivel de confianza deseado. En función del nivel de confianza que busquemos, usaremos un valor determinado que viene dado por la forma que tiene la distribución de Gauss (95% -> Z=1,96).
- e= Es el margen de error máximo que admito (5%)
- p= Es la proporción que esperamos encontrar (para este caso se usará 50%).

Resultando una muestra de 354 niños y 352 niñas, con estos tamaños de muestra, se representa en la tabla 3, el número de niños y niñas que deberán participar por cada departamento de la República.

Departamento	No. de niños	%	Tamaño de la muestra	No. de niñas	%	Tamaño de la muestra
Ahuachapán	26	0.59	2	27	0.64	2
Santa Ana	257	5.81	21	274	6.46	23
Sonsonate	29	0.66	2	21	0.50	2
Chalatenango	169	3.82	13	154	3.63	13
La Libertad	559	12.65	45	527	12.43	43
San Salvador	2225	50.34	178	2084	49.15	173
Cuscatlán	7	0.16	1	11	0.26	2
La Paz	295	6.67	24	285	6.72	24
Cabañas	234	5.29	19	244	5.75	20
San Vicente	449	10.16	36	452	10.66	37
Usulután	165	3.73	13	158	3.73	13
San Miguel	5	0.11		3	0.07	
Morazán	-	-		-		
La Unión	-	-		-		
Total	4420	100	354	4240	100	352

ESTANDARIZACIÓN DE LA PRUEBA DE DESARROLLO

Las puntuaciones que se obtienen al administrar la prueba se consideran brutas o directas. Estas puntuaciones expresan un valor nominal del número de ítems y tipo de respuesta obtenida del niño. Afirmar que un niño ha superado satisfactoriamente un número de ítems de la prueba y obtener un puntaje directo no proporciona información suficiente para resolver el problema evaluativo planteado en este trabajo. La puntuación directa no significa nada en sí misma, si no la comparamos con los resultados que den a esta misma prueba otros niños. Las puntuaciones dadas por estos niños no pueden servir como normas.

Las normas deben construirse empíricamente con las puntuaciones que obtenga el grupo de niños que constituirá la muestra representativa, las cuales será necesario convertirlas en algún tipo de medida tipificada o estandarizada. Se entiende por puntuación tipificada, estándar o normativa a aquella en la que están determinados los intervalos de un modo fijo y preciso, en consecuencia, nos permitirá expresar la posición de cada niño dentro de una curva de distribución.

► **Regresión estadística**

Bonilla, G. (1991) plantea que la regresión estadística mide en forma funcional, a través de una ecuación, la posible relación que puede haber entre variables, con el objeto de predecir una de ellas (variable dependiente) en función de otras variables (variables independientes); cuando se trata de dos variables la regresión se llama simple, si se analizan más de dos se llama regresión múltiple.

La regresión simple es la que tiene una población bivariante (bidimensional), es la que contiene dos medidas en cada

componente elemental. Por ejemplo en el caso del desarrollo infantil podemos observar edad y puntuaciones en la prueba de desarrollo, de la población de niños establecida.

Lo importante al analizar los datos bivariantes o las series bidimensionales es descubrir la posible relación entre las variables y determinar la variación de ambas juntas, por consiguiente podríamos observar que los niños con más edad obtienen mayores puntajes en la prueba de desarrollo. Lógicamente esto es cierto en promedio, puesto que hay excepciones, como niños con más edad y menores puntajes en las pruebas. Sin embargo, con la regresión podemos expresar funcionalmente mediante una ecuación entre variables y poder, por ejemplo, estimar el nivel de desarrollo de un niño conociendo su edad.

Este procedimiento se llama estimación por asociación. Convencionalmente, la variable que es la base de la predicción se llama variable independiente (variable de entrada) y la variable que se va a predecir (variable de salida) se llama variable dependiente.

Por lo tanto si tenemos las variables edad y resultados en la prueba de desarrollo, lógicamente la variable independiente es la edad y la dependiente, resultados en la prueba de desarrollo.

El objetivo principal del análisis de regresión lineal es establecer una relación funcional entre dos variables relacionadas, tomando datos muestrales (aleatorios), que constituyen buenos estimadores de la correspondiente relación poblacional.

Una vez se haya establecido cuantitativamente esta relación (mediante la correspondiente ecuación), es posible

predecir o estimar el valor de una de las variables (la dependiente) en función de la independiente.

► **Desviación típica o estándar.**

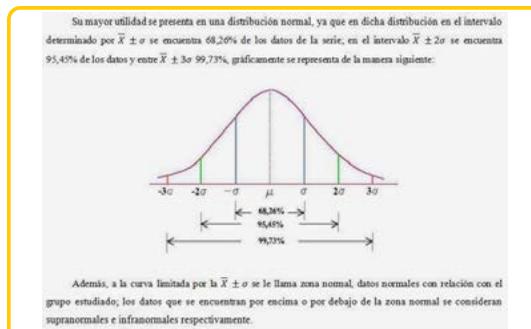
Según Bonilla, G. (1991) La desviación típica o estándar, encuentra su interpretación y significado al referirla a la relación que guarda con la distribuciones muestrales o poblacionales que tienden a la simetría, o perfectamente normales. La desviación típica es una medida del grado de dispersión de los datos con respecto al valor promedio.

Dicho de otra manera, la desviación estándar es simplemente el “promedio” o variación esperada con respecto a la media aritmética. La desviación estándar puede ser interpretada como una medida de incertidumbre de un grupo repetido de medidas, nos da la precisión de éstas. Cuando se va a determinar si un grupo de medidas está de acuerdo con el modelo teórico, la desviación estándar de esas medidas es de vital importancia: si la media de las medidas está demasiado alejada de la predicción (con la distancia medida en desviaciones estándar), entonces consideramos que las medidas contradicen la teoría. Esto es coherente, ya que las mediciones caen fuera del rango de valores en el cual sería razonable esperar que ocurrieran si el modelo teórico fuera correcto. La desviación estándar es uno de tres parámetros de ubicación central; muestra la agrupación de los datos alrededor de un valor central (la media o promedio). Una distribución normal, se define completamente por su media aritmética y por su desviación típica tal como se presenta en la ilustración No. 1.

Para realizar el cálculo de correlación lineal y desviación estándar se utilizará SPSS que es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias

exactas, sociales y aplicadas, además de las empresas de investigación de mercado. Es uno de los programas estadísticos más conocidos teniendo en cuenta su capacidad para trabajar con grandes bases de datos y un sencillo interface para la mayoría de los análisis. El programa consiste en un módulo base y módulos anexos que se han ido actualizando constantemente con nuevos procedimientos estadísticos. Por ejemplo SPSS puede ser utilizado para evaluar cuestiones educativas.

Ilustración 1 La curva normal y los principales parámetros que la definen, media aritmética y desviación estándar



ELABORACIÓN DE GRÁFICOS DE DESARROLLO

Un gráfico de desarrollo es una figura en la que se destacan tres líneas que definen los límites de normalidad y las desviaciones que indicarán señales de atención para poder establecer posibles problemas en el desarrollo de un niño. La propuesta en este trabajo es elaborar gráficos de desarrollo de niños salvadoreños de 0 a 3 años de edad, escolarizados en instituciones públicas y que por lo tanto muchos de ellos pertenecen a la población de niños más vulnerable en el país.



El gráfico será el resultado del análisis de regresión planteado en el apartado anterior, se presentará de la siguiente manera: al pie del gráfico, sobre la línea horizontal estará marcada la edad en meses hasta los 3 años.

En el costado izquierdo, sobre la línea vertical estará marcado el resultado numérico en la prueba de desarrollo. Una línea central que representa las puntuaciones resultantes del análisis de regresión lineal de los datos de edad de los niños y resultados numéricos en la prueba de desarrollo, las otras dos líneas representan la dispersión a más y menos una desviación estándar del promedio representado en la línea central.

La línea central indicará las puntuaciones promedio de la población en general, la línea por debajo de la línea que indica el promedio representa a una desviación estándar por debajo de la media, la zona entre ambas líneas indica las puntuaciones en la prueba de desarrollo que van alejándose de la media, lo que significa que las puntuaciones de niños que se ubicarán por debajo de la línea media van alejándose paulatinamente del nivel promedio o normal de desarrollo, las puntuaciones por debajo de la línea inferior pertenecerán a niños con pobre nivel de desarrollo y que están en riesgo, por lo que deben ser sometidos a programas de evaluación más rigurosos que establezcan las causas del atraso en su desarrollo, a partir de ellas atender las causas del atraso en su desarrollo y paralelamente establecer programas de estimulación orientados a estimular al niño hacia un desarrollo normal, o por lo menos que lo saque de la zona de riesgo.

La línea por encima de la línea media, representa las puntuaciones que se ubican a una desviación estándar por encima de la media y es indicador de niños con un excelente desarrollo psicomotor.

CONCLUSIONES

Optar por un trabajo del tipo que se presenta es para concretar en la práctica las competencias en el ámbito psicopedagógico, para intervenir en la orientación educativa y profesional, en la atención a la diversidad, y en el asesoramiento sobre procesos de enseñanza y aprendizaje y sus dificultades. El trabajo planteado requiere tener cimentadas las competencias específicas, sobre todo las psicopedagógicas tendientes a intervenir en la orientación educativa, por medio de ellas detectar necesidades en los niños, docentes e instituciones.

La prueba de evaluación del desarrollo psicomotor para niños de cero a tres años de instituciones públicas está pensada para intervenir en orientación educativa en esos rangos de edad y niveles de escolaridad, sobre todo atender a la diversidad detectando posibles problemas del desarrollo y posteriormente a partir de ese diagnóstico, realizar intervenciones y asesoramientos más precisos y tempranos, direccionados a prevenir o brindar la orientación oportuna en probables dificultades de aprendizaje.

Analizar e interpretar críticamente las políticas, las prácticas y los contextos de intervención psicopedagógica para actuar en los mismos de forma óptima y ser capaz de mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje que en ellos se desarrolla.

La propuesta establece niveles de desarrollo de los niños salvadoreños para optimizar los procesos de enseñanza aprendizaje a partir de los resultados del currículo de primera infancia evidenciado por los resultados en la prueba de desarrollo.

Facilitar y utilizar los instrumentos de trabajo y estrategias de acción que mejoren la planificación y la gestión de los servicios psicopedagógicos, la orientación, el asesoramiento y la evaluación psicopedagógica.

Entre otros aportes que se pueden plantear por medio de la elaboración de una prueba de desarrollo, podemos mencionar la profundización del conocimiento acerca de la realidad de los niños salvadoreños en aspectos educativos y de desarrollo integral.

Especialmente la relación que existe entre leyes, políticas, currículo e ideología con la situación real de la niñez, como muchos condicionamientos de tipo ideológico y cultural, impiden el cumplimiento de las leyes y las políticas planteadas; así podemos citar como ejemplo: las familias salvadoreñas de escasos recursos tienen la creencia que la educación inicial es una pérdida de tiempo y de recursos, que los niños no obtienen ningún beneficio, no se tiene conciencia de los beneficios e importancia de la estimulación en el desarrollo integral de los niños.

En cuanto a condicionamientos ideológicos podemos mencionar, la visión sobre educación que se ha tenido tradicionalmente y enfoque de discriminación y marginación social, condiciones que aún persisten en el imaginario social, en el cual estos niños solo podrán incorporarse a actividades de tipo obrero o subempleo.

El planteamiento presentado en este artículo permite tratar a fondo la importancia de los servicios psicopedagógicos, de su planificación y su gestión, y al no contar en el país con este tipo de profesión, por lo tanto, de este tipo de servicio, se adolece de deficiencias para poder superar el nivel de estancamiento de la educación nacional. También ha permitido “estudiar la dimensión política y social en los planos macro y micro, sin olvidar las dimensiones histórica y epistemológica” tal como se plantea en algunas de las asignaturas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ▶ Anastasi, A. y Urbina, S. 1998. Tests Psicológicos. México, México: Prentice Hill.
- ▶ Bonilla, G. 1991. Estadística: Elementos de estadística descriptiva y probabilidad. San Salvador: UCA editores.
- ▶ Cerdá, E. 1970. Psicometría general. Barcelona, España: Editorial Herder.
- ▶ Constitución de la República de El Salvador, 1983. DL.38 del 12 de diciembre de 1983. DO. N.º234, tomo 281, del 16 de diciembre de 1983.
- ▶ Hernández Portuguez, R. M. 2000. Manual Operativo para la evaluación y estimulación del crecimiento y desarrollo integral del niño. San José, Costa Rica: imprenta nacional.
- ▶ LEPINA (2011). Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia. Normativa Nacional e Internacional, Relacionada. Tomo I. Comisión Coordinadora del Sector Justicia y UTE. Primera Edición. San Salvador.
- ▶ MINED. (1990). Ley General de Educación. DL. 495 del 11 de mayo de 1990. DO. 162, Tomo 308 del 4 de julio de 1990. San Salvador.
- ▶ MINED. (2005). Ley General de Educación, Reforma 2005. DL. 687 del 13 de mayo del 2005. DO. 108, tomo 367 del 13 de junio del 2005. San Salvador.
- ▶ MINED (2010). Política nacional de educación y desarrollo integral para la primera infancia, Ministerio de Educación, San Salvador, El Salvador.
- ▶ MINED (2014). Plan de estudio del profesorado y Licenciatura en educación Inicial y Parvularia, Ministerio de Educación, San Salvador, El Salvador.



- ▶ OEI. (2010). Metas educativas 2021. La educación que queremos para la generación de los bicentenarios. Madrid. Recuperado de <http://www.oei.es/metas2021/libro.htm>
- ▶ Piaget, J. (1991). Seis estudios de psicología. Barcelona, España. Editorial labor S.A.
- ▶ Rojas Crotte, Ignacio Roberto. Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica *Tiempo de Educar*, vol. 12, núm. 24, julio-diciembre, 2011, pp. 277-297 Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México
- ▶ Sacristán, J.G. 1998. El currículum: Una reflexión sobre la práctica. Séptima edición, Madrid, España: Editorial Morata.
- ▶ Thompson, J.B. 1998. Ideología y cultura moderna: Teoría crítica social en la era de la comunicación de masas. Segunda edición, México, México: Universidad autónoma de México.
- ▶ Vygotsky, L.S. (2009). El desarrollo de los procesos psíquicos superiores. Barcelona, España. Editorial Crítica.

Sitios web:

- ▶ http://www.unicef.org/elsalvador/Análisis_de_Situación_de_la_Infancia_El_Salvador_UNICEF_2014.pdf
http://asp.salud.gob.sv/regulacion/pdf/lineamientos/lineamientos_aiepi.pdf
- ▶ <http://www.isna.gob.sv/ISNANEW/#>
- ▶ http://web.minsal.cl/sites/default/files/files/2004_Normas_tecnicas_estimulacion_y_evaluacion_desarrollo.pdf

ANEXO 1

Prueba de Evaluación del desarrollo Psicomotor para niños de 0 a 3 años matriculados en instituciones educativas gubernamentales. Versión para ser aplicada para establecer sus características psicométricas de fiabilidad y validez. Luego hacer los ajustes necesarios para aplicarla con fines de estandarización.

Departamento	Municipio:
Centro Escolar:	
Nombre del docente:	
Nombre del niño o niña:	
Dirección:	
Edad del niño o niña en meses:	
Puntuación total:	
Observaciones:	

Indicaciones: empezar a responder de ítems que el niño supera fácilmente, hasta llegar a los que ya no supera. Seleccionar y marcar en los cuadros de la derecha, según la siguiente escala de valoración.

Escala de valoración:

- ▶ Siempre (S)
- ▶ Algunas veces (AV)
- ▶ Nunca (N)

0 a 12 meses



#	Elemento	S	AV	N
Personal social				
1	Sostiene la cabeza erguida manteniendo el equilibrio y la levanta apoyándose en sus antebrazos.			
2	Intenta girar sobre sí mismo.			
3	Descubre sus manos, las mueve voluntariamente y permanecen abiertas por períodos cortos.			
4	Se alimenta cada dos o tres horas y succiona fuertemente el pezón de la madre.			
5	Muestra tranquilidad cuando se le cambia el pañal sucio (orinado o defecado).			
6	Se tranquiliza cuando se le baña.			
7	Se sienta sin ayuda, mantiene el equilibrio jugando sentado y sigue un objeto rotando el tronco.			
8	Gatea con agilidad coordinando manos y piernas.			
9	Logra mantenerse de pie con apoyo.			
10	Mueve los dedos con cierto control y los utiliza para sacar objetos de un recipiente "boca ancha".			
11	Juega con su imagen en el espejo: riendo, tocándola, golpeándola.			
12	Juega con sus pies y los lleva a la boca.			
13	Acepta la introducción de otros alimentos en forma de puré además de la leche materna e intenta agarrar la cuchara.			
14	Se lleva a la boca pedazos pequeños de pan blando.			
15	Mantiene 2 siestas por el día y duerme toda la noche.			
16	Identifica partes de su cara y cuerpo.			
17	Puede reconocerse en el espejo.			
18	Desde la posición de pie se deja caer sentado y con ayuda puede subir escaleras gateando. Desde la posición sentada intenta pararse apoyándose en objetos o personas.			
19	Logra permanecer parado sin apoyarse y caminar con firmeza con la asistencia de una persona adulta.			
20	Inicia la marcha independiente pero su desplazamiento es aún por medio del gateo.			
21	Mastica y traga alimentos semisólidos y en trozos pequeños.			
22	Bebe por sí solo de la taza pero aún con supervisión.			



23	Se anticipa a la hora del baño, mostrando diferentes conductas: llanto, inquietud; muestra alegría al prepararle para el baño; mira hacia el área donde se le baña, la señala, etc.			
24	Colabora con movimientos de su cuerpo al vestirlo o desvestirlo.			
Expresión, comunicación y representación				
1	Reconoce visualmente y sonríe a la madre, padre o persona que le cuida.			
2	Emite vocalizaciones ante la aproximación de la madre, padre o la persona que le cuida y reacciona con protesta cuando se aleja.			
3	Responde con movimientos de su cuerpo ante la estimulación de masajes.			
4	Reacciona a sonidos y voces.			
5	Mira cuando se le habla de frente.			
6	Se calma cuando lo arrullan.			
7	Comunica sus necesidades a través del llanto.			
8	Vocaliza y produce sonidos suaves cuando se le habla.			
9	Se interesa en la voz de la madre, padre o de la persona que le cuida y responde sonriendo y vocalizando.			
10	Se anima y sonríe al ver el pecho de la madre cuando le va a amamantar anticipando la hora de comer.			
11	Toca el seno de la madre con la mano cuando lo amamanta.			
12	Agita brevemente un sonajero (chin-chin).			
13	Sonríe y toca su imagen en el espejo.			
14	Atiende las voces que escucha y las diferencia de otro tipo de sonidos.			
15	Emite vocalizaciones o sonidos guturales para que le atiendan y expresa enojo, incomodidad o alegría.			
16	Responde a la música emitiendo sonidos.			
17	Reconoce y atiende la voz de la madre o de la persona cuidadora aun sin verla.			
18	Interrumpe su juego y expresa desagrado cuando su madre o la persona que le cuida se retira, se tranquiliza o deja de llorar cuando se acerca.			
19	Expresa con claridad cuando no quiere más alimento.			
20	Imita gestos de adiós o aplauso y entiende órdenes sencillas como “toma” y “dame”.			

21	Entiende cuando hace algo bien y repite las actuaciones que le celebran.			
22	Cuando ve un perro lo nombra como “guau-guau”.			
23	Produce sílabas para comunicarse (ma, da, ta).			
24	Atiende cuando se le llama por su nombre.			
25	Se interesa por ilustraciones grandes de un libro.			
26	Atiende a ritmos musicales.			
27	Responde emocionalmente al tono fuerte o suave de la madre o la persona que le cuida y comprende lo que sí se le permite hacer y lo que no.			
28	Demanda el cambio de pañal con acciones y conductas distintas al llanto.			
29	Imita actividades de aseo.			
30	Logra decir claramente su primera palabra.			
31	Logra entender y emplear el lenguaje gestual; comprende la palabra “sí” y “no” y las expresa moviendo la cabeza.			
32	Logra reproducir palabras sencillas que le repiten y emitir sonidos onomatopéyicos de animales.			
33	Disfruta que le presten atención y emite carcajadas cuando le celebran sus “gracias”.			
34	Señala para pedir, mostrar y dar objetos que conoce.			
35	Baila al escuchar música.			
36	Imita acciones sencillas de la vida diaria con los objetos.			
37	Observa y pasa las páginas gruesas de un libro.			
Relación con el entorno				
1	Sigue con la mirada objetos o una luz que se mueve (móvil).			
2	Busca la fuente de voces y sonidos (sonajero, música, timbre).			
3	Retiene un objeto que se coloca en su mano.			
4	Roza objetos que toca al intentar tomarlos			
5	Manifiesta incomodidad ante los cambios de temperatura en el ambiente.			
6	Descubre y mira sus manos.			
7	Juega con los dedos de las manos.			
8	Muestra incomodidad cuando está húmedo, cansado o cuando desea que lo carguen y se tranquiliza cuando se le atiende			
9	Regula sus horas de sueño, descansa 2 siestas por el día y duerme toda la noche.			



10	Diferencia a la madre, padre o persona que le cuida de personas extrañas.			
11	Sostiene un objeto en cada mano y presta atención a un tercero.			
12	Sigue con la mirada un objeto que se cae.			
13	Escucha con atención los sonidos de su entorno			
14	Sigue con la mirada objetos y personas que se mueven.			
15	Gira su cabeza buscando las voces que escucha.			
16	Da palmadas en el agua durante el baño.			
17	Se divierte jugando con objetos en el agua y a las escondidas con la madre o la persona que le cuida.			
18	Toma objetos voluntariamente y las pasa de una mano a otra.			
19	Identifica e inicia la relación de apego con su papá y se evidencia el apego seguro con su madre o la persona que le cuida.			
20	Explora objetos, sostiene uno en cada mano y los choca entre sí.			
21	Busca un objeto que desaparece ante sus ojos y busca a su “mamá” o a la persona que le cuida cuando se esconde frente a sus ojos.			
22	Se interesa por cosas pequeñas que muestra la persona educadora e intenta agarrarlas.			
23	Mete el dedo en orificios o aberturas.			
24	Le complace y se divierte al dejar caer objetos para que se los recojan. Reconoce a sus familiares más cercanos y comienza a interesarse por personas extrañas. Participa del juego cooperativo con adultos y disfruta las actividades lúdicas como cuentos, canciones y juegos.			
25	Toma y levanta objetos con el pulgar y los otros cuatro dedos.			
26	Puede tomar objetos pequeños utilizando el dedo índice y pulgar.			
27	Puede tomar objetos grandes con peso ligero e introducir figuras iguales pero de tamaños diferentes una dentro de la otra.			



12 - 24 meses

#	Elemento	S	AV	N
Personal social				
1	Camina con seguridad manteniendo el equilibrio.			
2	Estando de pie se agacha para recoger un objeto del piso sin perder el equilibrio.			
3	Sube y baja gradas con ayuda sin alternar los pies.			
4	Lanza una pelota con dirección a un punto en una distancia corta.			
5	Patea una pelota grande pero no logra seguir una dirección.			
6	Corre con mayor agilidad pero se cae algunas veces.			
7	Puede empujar objetos.			
8	Agarra objetos utilizando los dedos en pinza.			
9	Agarra dos objetos con una mano y con la otra toma un tercero.			
10	Rompe papel intencionalmente.			
11	Tapa y destapa cajas.			
12	Abre y cierra gavetas.			
13	Juega a la par (en paralelo) con otras niñas y niños.			
14	Saluda a familiares y personas de su entorno si se le recuerda.			
15	Se muestra amigable con las personas más conocidas de su entorno.			
16	Demanda la atención de la persona adulta para enseñarle alguna cosa.			
17	Repite las acciones que se le celebran.			
18	Señala en su cuerpo: cabeza, cara, tronco, brazos, manos, piernas, pies.			
19	Ubica y señala su boca, ojos, nariz, orejas.			
20	Se identifica en una fotografía.			
21	Acepta con agrado el momento de los alimentos y el descanso.			
22	Acepta que le realicen la limpieza de sus dientes.			
23	Coopera con el lavado de manos y cara.			
24	Bebe de taza o vaso sin derramar.			
25	Intenta vestirse y desvestirse.			
26	Come solo, utilizando la cuchara.			
27	Avisa cuándo se ha orinado y/o defecado.			



28	Exterioriza el afecto a su madre, padre y personas cercanas.			
29	Brinda abrazos y besos a personas conocidas, si se lo piden.			
30	Acepta la separación de su madre, padre o persona cercana aunque proteste brevemente y expresa alegría ante la llegada de una persona familiar.			
Expresión y comunicación				
1	Escucha y aprende cuentos cortos que lee la persona adulta.			
2	Intenta repetir canciones cortas.			
3	Baila cuando se le pone música.			
4	Imita actividades de la vida diaria como peinarse, barrer, etcétera.			
5	Pasa las páginas de un libro.			
6	Hace trazos y garabatos indefinidos con crayola blanda o de cera, utilizando su mano preferida.			
7	Imita trazos de arriba abajo y de un lado a otro.			
8	Utiliza sonidos onomatopéyicos para referirse a objetos y animales.			
9	Comprende y ejecuta una indicación sencilla.			
10	Comprende y utiliza el “sí” y el “no”.			
11	Nombra juguetes, animales, objetos conocidos, prendas de vestir, alimentos, medios de transporte.			
12	Señala de tres a diez figuras conocidas que se le nombran.			
13	Responde preguntas sencillas, con gestos, palabras o ambos.			
14	Construye frases de dos o tres palabras.			
15	Identifica al menos a cinco familiares cercanos por su nombre.			
Relación con el entorno				
1	Señala y acaricia animales domésticos de su entorno.			
2	Participa en actividades de cuidado de animales y plantas.			
3	Identifica los espacios del hogar y el centro educativo a partir de acciones de la vida diaria.			
4	Busca cómo alcanzar los objetos y los explora.			
5	Mete y saca objetos de un recipiente.			
6	Hala juguetes atados con una cuerda.			
7	Coloca cubos en fila.			
8	Construye torres con cinco a siete cubos.			



9	Arma rompecabezas de dos piezas.			
10	Encaja figuras en un tablero de formas.			
11	Participa con agrado en juegos que indican movimientos de su cuerpo en el espacio: arriba-abajo, delante-detrás.			
12	Muestra adaptación a una rutina.			

24 - 36 meses

#	Elemento	S	AV	N
Personal social				
1	Camina siguiendo una línea recta.			
2	Camina hacia atrás.			
3	Sube y baja gradas con apoyo alternando los pies.			
4	Corre con agilidad y se detiene a voluntad.			
5	Salta con los dos pies.			
6	Patea una pelota siguiendo una dirección			
7	Lanza una pelota con las dos manos levantando los brazos a la altura de los hombros.			
8	Ensarta cuentas en una cuerda.			
9	Mete objetos pequeños en recipientes de boca estrecha y uno dentro de otro.			
10	Rompe papel siguiendo una línea recta.			
11	Dobla papel en dirección horizontal y ver_____cal por imitación_____			
12	Muestra conductas de afecto como abrazos y besos, con la familia y adultos conocidos.			
13	Da las “gracias” y pide “por favor”, si se le recuerda.			
14	Comparte con sus compañeras y compañeros los materiales.			
15	Se muestra amigable y busca la compañía de otras niñas y niños.			
16	Respeto y sigue normas sencillas de convivencia.			
17	Colabora con pequeñas tareas si se le solicita: guardar materiales, limpiar, etcétera.			
18	Saluda espontáneamente a personas adultas que le son conocidas.			



19	Identifica en sí mismo y en los demás cabeza, cara, tronco, brazos, manos, piernas, pies; boca, ojos, nariz, orejas.			
20	Manifiesta cuando un alimento le gusta o le desagrada.			
21	Identifica el peligro y evita algunos riesgos.			
22	Muestra satisfacción o alegría por sus habilidades y los resultados de sus acciones.			
23	Comienza a vestirse y desvestirse con poca ayuda.			
24	Avisa que tiene hambre o si no quiere comer.			
25	Utiliza la cuchara para comer.			
26	Cepilla sus dientes bajo supervisión.			
27	Avisa que necesita ir al baño, pero aún no controla totalmente los esfínteres.			
28	Muestra conductas de alegría, desagrado o enojo en coherencia con las circunstancias.			
Expresión y comunicación				
1	Asocia sonidos al objeto o animal que los produce.			
2	Canta una canción completa.			
3	Nombra acciones que observa en ilustraciones.			
4	Diferencia algunos sonidos de instrumentos musicales: tambor, maracas, etcétera.			
5	Imita situaciones de la vida cotidiana.			
6	Imita el trazo de una cruz.			
7	Comprende y ejecuta una indicación de tres pasos.			
8	Construye oraciones de tres palabras.			
9	Utiliza la palabra “yo” y “mío”.			
10	Dice su nombre y apellido.			
11	Indica su edad utilizando los dedos.			
12	Responde a preguntas como: ¿qué es esto?, ¿qué está haciendo?			
Relación con el entorno				
1	Nombra algunos animales y plantas de su entorno.			
2	Menciona algunos fenómenos naturales: lluvia, frío y calor.			
3	Manifiesta alegría al relacionarse con miembros de su familia y otras personas significativas.			
4	Nombra algunos lugares de la comunidad.			
5	Nombra algunos medios de transporte que observa en su comunidad.			



6	Construye puentes con bloques por imitación.			
7	Construye torres con ocho a diez piezas.			
8	Encaja formas en un tablero.			
9	Comprende y utiliza los conceptos de todo, mucho y poco.			
10	Arma rompecabezas de seis a ocho piezas.			
11	Inicia en la agrupación de objetos por color, tamaño y forma.			
12	Identifica el color rojo en los objetos.			
13	Identifica tamaño grande y pequeño.			
14	Utiliza objetos como instrumentos en juegos y acciones de la vida diaria como: llenar, arena con pala, martillar, atornillar, desatornillar, alcanzar objetos, etcétera.			
15	Participa en juegos y acciones siguiendo indicaciones de ubicación espacial arriba-abajo, delante-detrás en relación con su cuerpo.			
16	Menciona actividades que realiza durante el día y la noche.			
	Totales por columna			
	Puntuación Total			



UNIVERSIDAD
PEDAGOGICA
EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
ILUMINA Y LIBERA



www.pedagogica.edu.sv

Call center: 2205-8100

