

---

# El desarrollo psicosocial y la gestión del talento humano

## Psychosocial development and human talent management

*Patricia Calvo-Cascante\**

---

---

### Resumen:

En este artículo se realiza un recorrido por la teoría del desarrollo psicosocial aplicándolo a la gestión del talento humano. Se presenta la importancia de relacionar estos dos aspectos para beneficiar el desarrollo del ser humano en su mundo laboral y la productividad de la organización. También se muestran las actitudes positivas y las virtudes derivadas de la resolución

---

\* Licenciada en Psicología, Máster en Gestión Profesional del Talento Humano. Philosophiae Doctor, UACA. Conferencista y consultora internacional en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Profesora universitaria de posgrados en diferentes áreas de su especialidad; y asesora en el ámbito de los Recursos Humanos. San José, Costa Rica. Correo electrónico: desarrollo.soluciones15@gmail.com.

positiva de las diferentes etapas del desarrollo y las actitudes negativas que se muestran cuando el conflicto no se resuelve positivamente. Con esto se pretende motivar a la reparación de la fuerza laboral y a la optimización de las habilidades y virtudes.

**Palabras clave:** DESARROLLO PSICOSOCIAL - GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO - RESOLUCIÓN POSITIVA - RESOLUCIÓN NEGATIVA - RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN - EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO - CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

**Abstract:**

This article walks us through the Psychosocial Development Theory applying it to Human Talent Management. It presents the importance of both aspects to benefit the development of a person in the work environment and the productivity of an organization. It also shows the positive attitudes and virtues that come from the positive resolution of the different stages of development, and the negative attitudes that emerge when a conflict is not resolved positively.

**Keywords:** PSYCHOLOGICAL DEVELOPMENT - HUMAN TALENT MANAGEMENT - POSITIVE RESOLUTION - NEGATIVE RESOLUTION - RECRUITMENT AND SELECTION - PERFORMANCE EVALUATION - TRAINING AND DEVELOPMENT.

Recibido: 21 de marzo de 2022

Aceptado: 3 de mayo de 2022

## Introducción

El desarrollo psicosocial es una de las tres esferas de estudio del desarrollo humano e incluye los cambios en las emociones, personalidad y relaciones sociales. Los seres humanos, que constituyen la fuerza laboral de las diferentes organizaciones, se encuentran en determinados momentos del desarrollo integral y enfrentando los cambios que este presenta.

El presente artículo establece la relación entre el desarrollo psicosocial y la gestión del talento humano (GTH), pretendiendo evidenciar aspectos coyunturales que pueden beneficiar no sólo a las personas sino a los procesos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo que la organización tiene establecidos.

El desarrollo óptimo de las etapas del desarrollo psicosocial permite a la persona formar habilidades y virtudes que incorpora a su personalidad y le permiten ser exitoso en las relaciones que establece en los diferentes ámbitos, incluyendo el laboral, así como la identificación de las características negativas originadas por un desarrollo negativo de algunas de las etapas. Si se identifica lo positivo, la organización puede utilizar esas características para los diferentes procesos de la GTH y también puede facilitar la reparación de los aspectos negativos para mejorar el desempeño de las personas, a través de planes de capacitación y desarrollo.

## Teoría del desarrollo psicosocial

Esta teoría enfatiza la influencia de la sociedad y la cultura en el desarrollo de la personalidad y presenta ocho etapas de desarrollo a lo largo del ciclo de la vida.

En cada una de las etapas del desarrollo, el yo es resaltado claramente por Erikson, definiéndolo como: “una fuerza intensa, vital y positiva; una capacidad organizadora del individuo que conduce a la fuerza que puede reconciliar discontinuidades y ambigüedades” (Erikson, 1963, como se citó en Engler, 1999).

Cada una de las etapas del desarrollo involucra una crisis de la personalidad y un interés psicosocial muy importante en ese momento y con cierto grado de relevancia a lo largo de

la vida. Asimismo, cada etapa tiene como objetivo resolver el conflicto psicosocial que se presenta entre la tendencia positiva y la tendencia negativa, alcanzando un equilibrio adecuado entre ambas y enfrentando el desafío propio de cada edad.

Es importante que la tendencia positiva prevalezca, pero también se necesita cierto grado de la negativa. Papalia, et al. (2017) ilustra esto refiriéndose al conflicto de la primera etapa (Confianza versus Desconfianza) y señalando que debe prevalecer la confianza para que la persona confíe en el mundo y los seres humanos, pero que, a su vez, necesita un cierto grado de desconfianza para protegerse de las amenazas reales que el mundo le presenta.

La resolución del conflicto bipolar, en las diferentes etapas del desarrollo, origina en la persona actitudes negativas o positivas que conforman la personalidad.

En la resolución del conflicto, la familia de origen o el hogar van a ocupar un papel relevante a lo largo de las diferentes etapas, especialmente en las iniciales. Si el conflicto bipolar propio de cada etapa es resuelto adecuadamente, entonces el resultado será la manifestación de una virtud.

La crisis que se presenta no está limitada a una edad específica, pero existe de manera predominante y ascendente durante un período cronológico determinado. Además, cada una de las crisis es acumulativa, o sea, que sobre el fundamento de la anterior se forma la siguiente y así sucesivamente.

## **Etapas del desarrollo psicosocial**

### **Etapas I: Confianza vs. desconfianza**

El conflicto que se presenta en esta etapa es si la persona logra confiar o no en el mundo, la resolución positiva o negativa del mismo está íntimamente ligada a la eficiencia o a la deficiencia de los cuidados que recibe a través de la madre o principal cuidador.

Si el conflicto se soluciona positivamente, el niño aprende a confiar en la persona significativa que le brinda los cuidados de manera eficiente, en sí mismo y en la capacidad de su propio

organismo para resolver las urgencias que se le presentan, mostrando un sentimiento de esperanza, seguridad, calma, optimismo y desprendimiento. La confianza básica acompaña al ser humano a través de toda su vida, le brinda la certeza de que todas sus necesidades serán provistas, le hace sentirse bien consigo mismo y mira al mundo y su gente como buenos y bien intencionados.

La persona se siente capaz de desarrollar nuevas metas y proyectos, obteniendo buenos resultados se mantiene receptivo a las nuevas ideas que el mundo ofrece, de manera que siente que vale la pena esforzarse por obtener buenos resultados.

Cuando el conflicto se soluciona de manera negativa predomina la desconfianza y la visión que la persona tiene de sí misma, del mundo y de su gente, la cual es muy diferente. El mundo es concebido como hostil, amenazador, doloroso y no se puede confiar en las personas. No se puede predecir lo que la vida traerá, pero de todas formas no se espera nada bueno, se vive esperando siempre lo mismo. Se puede definir la desconfianza básica como un sentimiento de vivir siempre escasamente. La persona es pesimista y cree que las cosas buenas no durarán mucho y no se siente seguro de que sus necesidades serán satisfechas. Percibe el mundo como un lugar inseguro, amenazador y frío. La resolución negativa produce una actitud defensiva y está seguro de que la gente solo busca dañarle, por lo que se mantiene en guardia, desconfiando de ellos y de su propia capacidad de afrontamiento ante las situaciones que se le presenten.

## **Etapa II: Autonomía vs. vergüenza y duda**

El conflicto psicosocial de esta etapa de desarrollo es lograr un equilibrio apropiado entre el nivel de autonomía que el ser humano debe sentir para el desarrollo de una sana personalidad y la vergüenza, así como la duda que se presentan si sus intentos de libertad son castigados. El ser humano experimenta un deseo de elegir por su propia cuenta, tomar posesión de las cosas con fuerza y súbitamente, requiriendo ser protegido de su falta de experiencia y su incapacidad, sin negarle la vivencia de una autonomía relativa.

La autonomía se refiere a la capacidad que tiene la persona para originar sus propias acciones, a través del ejercicio de su voluntad y el valer por sí mismo.

Cuando la persona se siente capaz de hacer las cosas por sí mismo, y a su manera, va a manifestar un sentimiento de orgullo y validez, aunque los otros no aprueben sus acciones. El tomar sus propias decisiones de una manera segura, le brinda al ser humano una actitud de independencia. La persona que resuelve favorablemente la crisis de esta etapa es autónoma, no practica el control sobre los demás ni es controlada, sino que es libre para ser él o ella misma.

Cuando los esfuerzos del ser humano por lograr una independencia temprana se ven frustrados y es castigado cada vez que quiere realizar un acto de autosuficiencia, el conflicto va a ser resuelto de una forma negativa y la vergüenza y la duda van a predominar en esta etapa, acompañándolo a lo largo de su vida.

La vergüenza y la duda producen en la persona una sensación de estar expuesto, de ser observado por los otros, de parecer inadecuado, deseos de esconderse para que los demás no vean lo desagradable que es y sentimientos de desvalorización. El ser humano quiere pasar desapercibido para el mundo, experimenta complejos y se avergüenza con facilidad. Es incapaz de tomar decisiones sobre su vida y sus planes; continuamente duda de su valor y eficacia. Muestra sentimientos de conformidad o de terquedad, acompañados de duda y vergüenza y ausencia de libertad para mostrarse tal como es, se comporta estricto consigo mismo y con los demás, se resiste a los cambios y no olvida fácilmente.

### **Etapa III: Iniciativa vs. culpa**

El conflicto que se presenta en esta etapa tiene su origen en la necesidad del ser humano de integrarse en su persona y en su cuerpo, tomando iniciativas para realizar y aprender actos. Para resolver favorablemente la crisis necesita el apoyo y comprensión de sus padres, permitiéndole participar responsablemente en el manejo de herramientas, juegos con significado y aún en la atención de otros niños más pequeños.

La iniciativa es necesaria en todas las funciones que el ser humano realiza. Las exploraciones e intentos del niño le ayudan a descubrir el funcionamiento del mundo interior y cómo influenciarlo. Cuando los proyectos y actividades originados por iniciativa propia son efectivos, el ser humano aprende a relacionarse constructivamente con las personas y las cosas y fortalece su sentido de iniciativa.

La iniciativa estimula el deseo de dirigir la energía hacia la ejecución de planes, cumplimiento de metas y resolución de problemas con gran perseverancia.

Cuando la persona es criticada o castigada severamente por el desarrollo de proyectos y planes propios, aprende a sentirse culpable por sus propias acciones. La culpabilidad es producto de sentirse castigado por cometer errores, es el sentimiento de que no se debió haber hecho lo que se hizo. En este tema concreto, la culpabilidad es manifestada como el sentimiento de culpa que invade al ser humano por ejecutar acciones creativas, cuando la reacción correcta debía ser de felicidad. Cuando la culpabilidad es agobiante, el sujeto podría mostrarla a través de actitudes de auto castigo, pasividad a la hora de desarrollar proyectos, imposibilidad de accionar, experimentando un temor constante de ser visto como débil o inadecuado.

#### **Etapa IV: Laboriosidad vs. inferioridad**

En esta etapa, el ser humano ingresa en la vida escolar donde lo catalogan de acuerdo con sus competencias, escribir y hablar correctamente es parte de ellas. La crisis de esta etapa se origina al enfrentar el peligro de la inferioridad o el desarrollo de la cualidad positiva de productividad.

El desarrollo de habilidades y aptitudes facilita en la persona el enriquecimiento del sentido de sí mismo, la laboriosidad está orientada de manera activa a producir. Disfruta desarrollar arduos trabajos, anticipando buenos resultados y concluyéndolos, para recibir el reconocimiento merecido. El anhelo de ser útil y hacer cosas útiles es manifiesto en la persona, además de un interés muy marcado por el aprendizaje.

Si el conflicto es resuelto negativamente, la inferioridad llevará a la persona a sentirse incapaz de ser como otros y destinado a la mediocridad, envolviéndole en un sentimiento profundo de incapacidad y aislamiento. Las personas que experimentan esto carecen de ambición, muestran retraimiento e inhabilidad para concentrarse o la costumbre de producir perseverantemente para lograr un lugar en la sociedad, sacrificando el contacto humano directo.

### **Etapa V: Identidad vs. confusión de identidad**

La vida escolar llega a su fin y la persona se enfrenta a una nueva tarea de desarrollo, originada por la necesidad de definir su mismidad e individualidad y el peligro de la confusión de identidad.

El ser humano debe clasificar e integrar los diferentes roles que ha aprendido a través de su desarrollo vital, logrando integrarlos dentro de una identidad consistente o coherente.

Se presenta una búsqueda de valores básicos y cualidades que impregnen varios de estos papeles como el de estudiante, amigo, trabajador, miembro de familia, deportista, entre otros. Hay períodos donde la identidad debe ser revaluada y algunas de las antiguas luchas deben ser peleadas de nuevo, ya que la persona necesita tener un sentido de identidad más complejo y mejor integrado. El concepto que tiene de sí mismo debe incluir la forma en que los otros le perciben.

El crecimiento y los cambios físicos propios de esta etapa originan retos que deben ser enfrentados por las personas. Es importante considerar que la identidad abarca tres áreas: sexual, vocacional y social. La identidad incluye un sentimiento de igualdad interno y de continuidad en el tiempo, el ser humano sabe quién es con relación a sí mismo, a otros y tiene claro el camino que debe seguir.

Cuando el conflicto es resuelto favorablemente, la persona experimenta una sensación de bienestar psicosocial, se siente bien con su propio cuerpo, la familia, el trabajo, las relaciones con los demás y su sexualidad. Además, a esto se une una apreciación de su unidad e individualidad y la alegría de ser quien es.



Cuando la persona fracasa en la búsqueda de su identidad, por no poder resolver el conflicto mayor que se origina en los valores propios de los roles primarios, el resultado es la resolución desfavorable del conflicto y la manifestación de la confusión de identidad.

La confusión de identidad se puede describir como una grieta entre quién se es y quién se debería ser, dudas relacionadas con la identidad sexual, falta de habilidad para elegir una carrera y dificultad para relacionarse con otros sintiéndose su igual. La falta de soporte económico, posibilidades de desarrollo y condiciones adecuadas de la sociedad pueden originar confusión de identidad.

La persona que no logra definir su identidad muestra inseguridad en cuanto a sus convicciones básicas y su lugar en la vida; no se compromete, se siente paralizado para hacer sus propias elecciones, presenta temores para definirse a sí mismo.

### **Etapa VI: Intimidad vs. aislamiento**

El conflicto bipolar de esta etapa consiste en desarrollar la capacidad de mantener relaciones cercanas y significativas con algunas personas, evitando con esto el peligro de la autoabsorción y la incapacidad de relaciones que impliquen un compromiso significativo.

Intimidad se puede definir como la capacidad del adulto joven para vencer el temor de la pérdida del yo, comprometiéndose con otros seres humanos a afiliaciones concretas y relaciones de compañerismo, desarrollando la fortaleza ética para permanecer en ellas, aun cuando se requiera hacer sacrificios significativos.

La intimidad puede desarrollarse entre personas del mismo sexo o del sexo opuesto. Supone la habilidad de compartir y cuidar de otra persona sin perder la identidad propia en el proceso. El ser humano busca y se siente cómodo con relaciones emocionales cercanas, en las cuales él o ella comparten pensamientos y sentimientos. Esta persona confía en sus amigos y como producto de esta confianza es confiable con él mismo.

Cuando la resolución de la crisis de esta etapa es desfavorable se produce el aislamiento, o predisposición a permanecer solo y emocionalmente distante por el temor a la pérdida del yo. Si la identidad de una persona es muy débil, no puede tolerar las incertidumbres que demanda la intimidad.

La persona es incapaz de comprometerse a relaciones que demanden responsabilidad o cuidar de otros y no desea perder su libertad.

Todo lo anterior da como resultado, una persona emocionalmente distante en sus relaciones, y esto puede manifestarse con introversión o sociabilidad en exceso. Las relaciones sociales son formales o estereotipadas.

### **Etapa VII: Generatividad vs. estancamiento**

El ser humano debe resolver en esta etapa el conflicto bipolar que se presenta entre la necesidad que tiene de crear, desarrollar sus capacidades y ser fructífero en las diferentes áreas de su vida, especialmente en aquellas que representan un legado para las generaciones y el estancamiento que puede ser manifiesto si la resolución es desfavorable. Hay un deseo no sólo de aprender sino de enseñar a las generaciones.

La generatividad es la escala positiva de esta etapa que tiene su momento de desarrollo a la mitad de la vida y se manifiesta como un deseo imperante de ir más allá de su propio desarrollo para ser partícipe activo de la función de mejorar el mundo, sirviendo a otros y dejando contribuciones que valgan la pena. La resolución favorable del conflicto permite al ser humano guiar a las siguientes generaciones y desarrollar planes y proyectos para la aplicación de conocimientos y habilidades.

Si la resolución de esta etapa es negativa entonces la persona forma estancamiento, que se presenta como la falta de participación, carencia de creatividad para desarrollar proyectos en beneficio de la humanidad. La persona no tiene propósito de acción, vive el momento, busca gratificaciones pasajeras. El fracaso de no poder dirigir su energía hacia la creación de mejores condiciones provoca en el ser humano actitudes de retraimiento,

autoindulgencia, sentimientos de empobrecimiento, ausencia de compromiso personal, tendiendo a estar aburrido, existe, pero no genera.

### **Etapa VIII: Integridad vs. desesperación**

La integridad confrontada con la desesperación es la última crisis que la persona enfrenta en su desarrollo psicosocial. Llegar al final y mirar hacia atrás con satisfacción por los logros obtenidos a lo largo de la vida o arrepentido por las oportunidades que se perdieron y no volverán más, es el conflicto básico de esta etapa, la cual culmina con la muerte.

La integridad del yo es la capacidad que posee el ser humano de mirar atrás en su vida y poder juzgarla, haciendo un repaso del pasado, aún de aquellos fracasos que vivió y cómo logró reparar para seguir adelante. No se trata de una vida donde sólo tuvo éxito, se trata de lograr integrar toda la vida, satisfecho porque puede encontrar significado y participación en los logros y en las crisis, integrando lo vivido.

Integridad es la aceptación de haber vivido nuestro ciclo vital único, sin sentir que pudo haber sido diferente. Las actitudes que se derivan de la integridad son dignidad, armonía, plenitud, sabiduría práctica, significado, satisfacción, fe en el orden y constancia de los acontecimientos de su vida y de los sucesos posteriores a su muerte. La persona experimenta alegría por todo lo alcanzado.

Si el conflicto propio de esta etapa no se resuelve favorablemente, la persona va a experimentar temor a la muerte y un deseo profundo de haber vivido su vida de otra manera, el cual va a ser mostrado con desesperación. La persona sabe que el tiempo que le queda es corto para intentar vivir de nuevo y alcanzar la integridad y lo que ve al mirar atrás no le gusta. Cree no haber encaminado bien sus decisiones a través de su vida y esto hace que experimente arrepentimiento, depresión e infelicidad. Si tan sólo tuviera otra oportunidad para cambiar su vida o resolver aquello que requería enfrentar.

El desarrollo del ser humano ocurre en ocho etapas diferentes y cada persona afronta los cambios en la relación y comprensión de los demás y de sí mismo (Erikson, 1963, p.67).

La sociedad y la cultura son los agentes moldeadores, que facilitan los resultados de cada una de las etapas, sean negativas o positivas.

**Tabla 1**

*Virtudes derivadas de la resolución positiva de las Etapas del Desarrollo Psicosocial*

No. Etapa	Etapa	Virtud
I	Confianza vs Desconfianza	Esperanza
II	Autonomía vs Vergüenza	Voluntad
III	Iniciativa vs Culpa	Finalidad
IV	Laboriosidad vs Inferioridad	Competencia
V	Identidad vs Confusión de identidad	Fidelidad
VI	Intimidad vs Aislamiento	Amor
VII	Generatividad vs Estancamiento	Cuidado
VIII	Integridad vs Desesperación	Sabiduría

*Nota.* Tomado de Erikson, Erik. (1976). “Infancia y Sociedad”. Buenos Aires, Argentina. Editorial Paidós. Pág. 247.

Cada componente de la personalidad que surge del desarrollo del Ciclo Vital está relacionado con los demás. Todos los elementos dependen de la forma adecuada y continua en que se desarrolle el resto. Cada elemento existe latentemente antes de

que su período de crisis se presente. Es erróneo afirmar que el sentimiento positivo postulado en cada etapa constituye un logro permanente. Es necesario aclarar que la virtud alcanzada en cada etapa es vulnerable a nuevas crisis.

El desarrollo psicosocial es un aspecto medular y casi desconocido en la gestión del talento humano. Cada persona que labora en las diferentes organizaciones aporta actitudes y rasgos de personalidad, derivadas de la resolución positiva o negativa del conflicto propio de cada etapa, pero con gran impacto en su desarrollo profesional.

### **Gestión del talento humano**

La tendencia al cambio continuo y acelerado, derivado de la tecnología, la innovación procedente de la misma, la globalización, los cambios políticos, y otros no menos relevantes, ha acompañado a las organizaciones en todas las áreas y segmentos de mercado, obligándoles a transformarse de manera vertiginosa y arriesgada para enfrentar los desafíos del entorno, subsistir, competir y en muchas ocasiones reinventarse para prevalecer. Según Chiavenato (2020) “En este contexto dinámico y mutante, la gestión del talento humano (GTH) es una de las áreas de las empresas más expuestas a los cambios. Son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área cambió” (p.1).

Desde los últimos años del siglo XX, el nombre de oficina de personal, recursos humanos y otros fue transformado para dar paso a otros términos más representativos de lo que las organizaciones pretendían hacer y un nuevo orden en las relaciones con sus colaboradores.

En este proceso evolutivo de las organizaciones surgen nuevas visiones ontológicas del ser humano que trabaja. Este deja de ser un “recurso”, para convertirse en la fuerza más importante del comportamiento organizacional. La gente es la mayor fuerza de las organizaciones y es a través de esta fuerza que compiten indistintamente de la actividad que realicen o del mercado donde se encuentren.

Las organizaciones y sus líderes han comprendido la necesidad de acercarse a la gente talentosa, conocerlos, interesarse por sus necesidades e intereses, dando respuesta a las mismas y empoderándoles en la estrategia de la organización, para desarrollar la operación de manera óptima y mantener y/o aumentar su productividad.

De acuerdo con Chiavenato (2020) “si la organización pretende alcanzar los objetivos de la gestión del talento humano es vital tratar a los colaboradores como elementos importantes para lograrlo” (p.11).

Existen tres procesos medulares en la gestión del talento humano:

El Reclutamiento y la Selección, que consiste en atraer a la organización personas talentosas, cuyas habilidades, competencias y valores estén alineadas con la estrategia empresarial y su perfil corresponda con el del puesto a llenar. El reclutamiento y la selección requieren ser sumamente profesionales para asegurarse que se elija el candidato idóneo para el puesto.

La Evaluación del Desempeño, que tiene como propósito mostrar el desarrollo de la persona talento en el puesto y que permite incentivar si el desarrollo es óptimo y/o capacitar si hubiese alguna brecha entre el perfil real y el perfil ideal. Además, es la única forma en que gerentes y administradores pueden conocer el desempeño de las personas y su impacto en la productividad de la organización.

Capacitación y Desarrollo, cada vez más vanguardista e innovador para mantener actualizado en conocimientos técnicos del puesto o cambios en la tecnología, programas y procesos y desarrollo a largo plazo de programas para formar gerentes y líderes.

Cada vez más las organizaciones destinan sumas importantes para capacitar y desarrollar a sus talentos con el objetivo de innovar y tomar decisiones para resolver problemas que afecten el desarrollo de la operación, disminuyendo la productividad.

En cada uno de estos procesos interactúan de manera compleja, ya sea evidente o subyacente aspectos de personalidad y diferencias individuales y particulares, derivadas del desarrollo único y del marco subjetivo, donde construyó la individualidad cada persona que labora en la organización.

Debido a lo anterior, la gestión del talento humano ha aumentado su interés por conocer la personalidad de los seres humanos para poder prevenir conductas que afecten su desarrollo de manera negativa para abordarlas y modificarlas, o conductas que propicien el desempeño de las personas para duplicarlas en los equipos de trabajo.

### **Relación del desarrollo psicosocial y la gestión del talento humano**

Por lo tanto, se establece una relación entre las habilidades, actitudes y virtudes derivadas de una buena resolución de las etapas del desarrollo psicosocial y lo que se requiere en los perfiles utilizados en el reclutamiento y selección. Asimismo, aquellas fortalezas que le permiten al ser humano que trabaja obtener un desempeño óptimo.

Cabe destacar que, cada ser humano se incorpora a la fuerza laboral en una etapa específica de su desarrollo psicosocial con las resoluciones de las etapas vividas y los aspectos de personalidad formados, sean positivos o negativos. En muchas ocasiones, los aspectos que le distinguen en su gestión no son derivados de una educación formal sino de las crisis experimentadas y las resoluciones positivas. De igual manera, aquellas actitudes negativas que le impiden alcanzar un desarrollo óptimo.

Importante recordar la posibilidad de reparación de aquellas actitudes derivadas de la resolución negativa de los conflictos propios de cada etapa, permitiendo mejorar su desarrollo profesional-personal.

Considerar y propulsar la relación existente entre desarrollo psicosocial y gestión del talento humano es sumamente importante para las organizaciones que deseen mejorar la efectividad de los talentos, optimizando el proceso de reclutamiento y selección, facilitando el cierre de las brechas mostradas en la evaluación

del desempeño o en el proceso de capacitación, para fortalecer y reparar el desarrollo psicosocial de cada persona, utilizando las ventajas del momento único de desarrollo en que se encuentran y las habilidades y virtudes propias con sus equipos de trabajo.

El éxito en la gestión profesional del ser humano está determinado, en gran manera, por las competencias que fueron desarrolladas a través de un equilibrado desarrollo psicosocial, donde la resolución del conflicto propio de cada etapa fue resuelta favorablemente.

### **Desarrollo psicosocial, gestión del talento humano y test MPD**

El Test Medidas del Desarrollo Psicosocial (MPD) de la PhD. Gwen Hawley fue adaptado a la población costarricense por la autora de este artículo. La adaptación del Test MPD aporta a la población costarricense una prueba confiable y válida para la medición del desarrollo psicosocial.

El MPD mide el desarrollo psicosocial de la persona y las actitudes sobre las cuales se conforma su personalidad, traduciéndolas en medidas objetivas que facilitan la investigación y la aplicación clínica de los aportes de Erikson. La aplicación de la prueba puede ser individual o grupal.

Antes de la adaptación del Test MPD a la población costarricense, se realizaron otras investigaciones que analizan la relación entre el desarrollo psicosocial y diferentes variables, entre ellas "Importancia del Desarrollo Psicosocial en el desarrollo de las competencias laborales: Liderazgo" (Calvo, 2009), relacionando el desarrollo psicosocial y la competencia laboral liderazgo. Obteniéndose importantes resultados a partir de la triangulación, la historia de vida de los participantes (gerentes de compañías transnacionales) con la evaluación del desempeño y los resultados obtenidos en el test. Asimismo, otras investigaciones que relacionan otras variables con desarrollo psicosocial, han mostrado la utilidad de la prueba en educación, desarrollo personal profesional, terapia de pareja y otras áreas de la disciplina psicológica (Calvo, 2014).

Las personas no pueden reparar aquellas actitudes que les impiden tener un desempeño exitoso en las diferentes relaciones,



si no se mide a través de una prueba y se valoran los hallazgos. De igual manera, no pueden potenciar las actitudes y características positivas sino están en pleno conocimiento de ellas.

## Conclusión

El desarrollo psicosocial del ser humano y las características de personalidad que surgen de la resolución de cada una de las etapas están íntimamente ligadas con la gestión por competencias.

Las nuevas tendencias en GTH fomentan la búsqueda del personal idóneo para el desarrollo de la estrategia de la organización y gran parte de esa idoneidad está relacionada con una personalidad estable, derivada de un buen desarrollo psicosocial, por lo cual es importante tomar en consideración el desarrollo psicosocial en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

La evaluación del desempeño puede mostrarnos al menos dos panoramas, el primer ser humano con un desempeño sobresaliente y problemas de aislamiento con sus equipos u otras situaciones derivadas del mal desarrollo de alguna de las etapas. Asimismo, personas sumamente calificadas y con gran experiencia, pero con mal desempeño derivado de vergüenza y duda, culpa, mediocridad y otras actitudes formadas en su personalidad a través del desarrollo psicosocial.

En el proceso de capacitación y desarrollo podrían utilizarse los hallazgos de la medición del desarrollo psicosocial, para ayudar a las personas a reparar aquellas discontinuidades o ambigüedades que se formaron y, más aún, utilizar las actitudes y virtudes de aquellos que mostraron un buen desarrollo psicosocial para que puedan ser mentores o coach de los primeros.

El ser humano es lo mejor que tienen las organizaciones y por eso es tan importante valorar todos los aspectos que puedan facilitar su desarrollo laboral y por ende propulsar la productividad de las organizaciones.

En muchas ocasiones el ser humano se pregunta el porqué de sus actitudes o reacciones ante los desafíos laborales y aunque se esfuerce por ser mejor no lo logrará hasta que encuentre la causa.

## Referencias

- Calvo, P. (2014). *Adaptación del Test Medidas del Desarrollo Psicosocial (MPD) de Gwen A. Hawley a la población costarricense*. Editorial UACA.
- Calvo, P. (2009). *Importancia del Desarrollo Psicosocial en el desarrollo de las competencias laborales: Liderazgo*.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano*. (5 ed.). Editorial Mc Graw Hill.
- Engler, B. (1996). *Teorías de la Personalidad*. Editorial Mc Graw Hill.
- Erickson, E. (1963). *Infancia y Sociedad*. (2 ed.) Norton.
- Papalia, D. y Martorell, G. (2017). *Desarrollo Humano*. (13 ed.). Editorial McGraw Hill.