



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

PSICOLOGIA

EL PSICÓLOGO COMO HEAD HUNTER
EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

TESINA

PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

ANA KAREN ANGELES FLORES

JURADO DE EXAMEN

TUTOR: MTRO. MONTAÑO ÁLVAREZ JOSE ALBERTO

COMITÉ MTRA. BECERRA REYES JULIETA

LIC. BETANCOURT REYES LETICIA

LIC. VILLEGAS LÓPEZ ALFREDO

LIC. GREGOR LÓPEZ GUADALUPE



México, D.F

Junio 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatorias.

No dejes que lo imposible, te separe de lo posible.

Anónimo.

Dedico este trabajo principalmente a:

A mi Abuelita Mati.

Porque no hay día en que no estés en mis pensamientos; físicamente no te puedo ver pero sé que estás conmigo en cada momento; en mis sueños, alegrías, tristezas, desafíos y logros. Gracias por tus sabios consejos abu.

A mi mami Caro.

Mami gracias por creer en mí, por apoyarme en cada decisión, porque con tus palabras "tu puedes" "échale ganas" "yo te apoyo" me impulsabas a seguir adelante y vencer los desafíos que me presentaba la vida, por llorar y reír conmigo, por abrazarme en mis logros y tristezas, por tus desvelos, por tu cariño y sobre todo porque eres una mamá maravillosa. Te quiero!.

A mi papi Nacho.

Papá muchas gracias por estar al pendiente de mi, por preocuparte y apoyarme en todo sin escatimar esfuerzo alguno y demostrarme que no hay imposibles. Te quiero!

A mi hermana Anel

Por apoyarme incondicionalmente, ayudándome a ser mejor cada día y sobre todo por hacerme reír en los momentos de estrés... Te quiero!

A mi tía Rocio

Gracias tía por brindarme tu apoyo incondicional a lo largo de mi vida y mostrarme que no hay imposibles cuando se quiere lograr una meta.

Andres

Cada día y durante estos 6 años te has convertido en mi amigo, mi compañero, mi confidente y mi cómplice. Gracias por cada sorpresa que me regalaste, cada sonrisa, cada detalle, cada palabra, cada abrazo, por todo el amor que día a día me regalas y sobre todo por todo el apoyo incondicional. Te quiero, porque eres la persona que con su ternura y delicadeza a dado alegría a mi alma y corazón!!!

A mis asesores que sin ellos esto no sería posible.

Gracias por su apoyo incondicional.

- *Guadalupe Gregor*
- *Julieta Becerra*
- *Leticia Betancourt*
- *Alberto Montaña*
- *Alfredo Villegas*

A mi amiga

Adri te convertiste en una de mis mejores amigas, gracias amiga por dame grandes lecciones en la vida. Te quiero.

Gracias a las personas que conocí durante mi estancia en la universidad y que se convirtieron en un pequeño instante, dejando bellos momentos que vivirán en mi por el resto de la vida..

INDICE

CAPITULO I. EL PSICOLOGO EN LA EMPRESA

INTRODUCCIÓN

1.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS SIGLO XIX

1.1. Revolución Industrial4

2.- SIGLO XX

2.1. Comienzos de la Psicología Industrial8

2.2. Precursores de la Psicología Industrial.....9

a) Walter Dill Scott (1869-1953)10

b) Frederick Winselaw Taylor (1863-1916)11

c) Hugo Münsterberg (1863-1916)13

d) James McKeen Cattell (1860-1944).....14

2.3. Primera Guerra Mundial (Era Clásica).....14

2.4. Segunda Guerra Mundial (Era Neoclásica).....15

2.5. Era De La Información.....16

3.- PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

3.1. Conceptos de la Psicología Del Trabajo.....19

3.1. Psicología en Estados Unidos Y México.....20

3-2. Reclutamiento de Personal.....22

3.3. Selección de Personal.....24

4.- SELECCIÓN DE EJECUTIVOS Y GERENTES

<i>4.1. Ejecutivos y Gerentes del Pasado y Presente</i>	27
<i>4.2. Head Hunting</i>	30

CAPITULO II IMPORTANCIA DEL PSICOLOGO COMO HEAD HUNTER EN LA EMPRESA.

1.- DEFINICIÓN DE HEAD HUNTER (CAZA TALENTO)	33
2.- TALENTO HUMANO	39
3.- FUNCIÓN DEL PSICÓLOGO COMO HEAD HUNTER EN LAS EMPRESAS	
<i>3.1. Mecanismos y Procedimientos para Identificar a Gerentes de Alto Nivel</i>	42
<i>3.2. Aplicación de Entrevista por Competencias</i>	43
<i>3.3. Aplicación de Pruebas Psicológicas</i>	49

CAPITULO III COMO SE FORMA EL PSICOLOGO HEAD HUNTER

1.- FUNCIÓN DEL HEAD HUNTER EN LA EMPRESA	54
2.- PERFIL	55
3.- CÓDIGO DE ÉTICA Y PRÁCTICA PROFESIONAL DEL HEAD HUNTER	57
4.- HABILIDADES DE UN PSICÓLOGO HEAD HUNTER	59
<i>4.1. Habilidades</i>	76
DISCUSION	76
REFERENCIAS	83

INTRODUCCION.

En la historia de la humanidad ocurren divisiones de la actividad laboral del ser humano. Quién trabaja para quién, quién hace la guerra para quién, quién es el esclavo de quién, quién es el dominador, quién es el jefe, etc. estos aspectos muestran que el trabajo ha sido desempeñado en múltiples formas y diferentes tipos y usos. Sin embargo, sólo a partir de la revolución industrial surge el concepto actual de trabajo y en el transcurso del siglo XX recibe la configuración que hoy tiene (Chiavenato, 2002).

La nueva concepción de trabajo provocó una rápida industrialización, aumento en la producción, aparición de nuevas máquinas, creciente abandono de zonas rurales para dirigirse a las nuevas ciudades, donde se encontraban establecidas las empresas, fábricas e industrias. Con todo ello surge una adaptación del hombre a la máquina y a las nuevas formas de realizar el trabajo ocasionando la necesidad de resolver problemas prácticos que surgen en el mundo laboral. Es por ello que la psicología del trabajo pretende mejorar el comportamiento laboral del individuo, así como utilizar el potencial humano con el objetivo de alcanzar el mejor ajuste entre el individuo y el puesto de trabajo contribuyendo así al desarrollo de las organizaciones (Fernández, 1987).

En la industria, el psicólogo interviene seleccionando personal acorde a las características de una vacante o bien seleccionando al individuo cuyas habilidades se ajusten a las demandas de determinado puesto de trabajo, es un mediador entre individuo, grupo y empresa, se encarga de manejar perfiles profesionales así como del uso de pruebas psicológicas (Ordoñez, 2009).

El área de recursos humanos es la más afectada por los recientes cambios que acontecen el mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta que las personas son elemento central de su sistema "nervioso" porque introducen la inteligencia para mejoras empresariales y la racionalidad de las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva. Por lo tanto, para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión de talento humano y no de recursos humanos, no se trata a

las personas como meros empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, se consideran como socios y colaboradores del negocio de la empresa (Morales, 2010)

Díaz (2000) considera que la inclusión del psicólogo en la empresa ofrece un servicio orientado a las necesidades prioritarias de la empresa que está relacionado con el alcance de sus objetivos anuales (sociales y humanos).

Por otra parte Ordoñez (2009) refiere que la inclusión de los psicólogos en la empresa tiene que ver con la cultura de las organizaciones, sin personas no hay empresa por lo que los profesionales en psicología se encargan de definir las características de las personas que requiere cada organización en cada puesto, se encargan del diseño de programas de entrenamiento, cambios conductuales y acompañamiento así como la evaluación permanentemente de las personas con un cargo dentro de la empresa y principalmente en la búsqueda y reclutamiento de nuevos talentos.

Desde tiempos remotos han existido vacantes en las empresas pero a diferencia de la actualidad, en el pasado estas vacantes eran ocupados mediante la promoción del personal con más años en la empresa, era común observar a personas que iniciaban como aprendiz y terminaban como gerente general, sin embargo la competencia empresarial ha obligado a las empresas a invertir en la selección de personal llenando poco a poco esas vacantes, sin embargo, esto no ha sido suficiente en espacios que requieren ejecutivos con habilidades gerenciales para ello necesitan personal especializado en cubrir vacantes ejecutivas, los Head Hunters se especializan en la búsqueda de talentos humanos altamente calificados.

Sánchez (2010) menciona que los Head Hunters actúan como nexo entre ambas partes, tratando de encontrar a la persona más indicada, para el cargo más específico de la empresa más indicada. Para lograr ser un psicólogo Head Hunter se requieren ciertas habilidades como tener el poder de comunicarse, persuadir, ser un buen observador, capacidad de escuchar, tomar decisiones, resolver conflictos, capaz de ser líder entre otras.

Es por ello que en este trabajo se mencionan los antecedentes históricos de la psicología industrial, la importancia del psicólogo en la empresa y como se va formando un psicólogo Head Hunter de acuerdo a ciertas habilidades.

CAPITULO I
EL PSICÓLOGO EN LA EMPRESA



Siglo XIX, comienzo de la era industrial.

1.- ANTECEDENTES HISTORICOS

La revolución industrial fue un periodo que sufrió grandes transformaciones políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas que trajo como consecuencia que los campesinos abandonaran la agricultura para concentrarse en las empresas trayendo consigo dificultades en la organización, en la estructura y en las relaciones laborales. Por lo que este periodo fue una oportunidad de vital importancia para que los psicólogos industriales minimizaran los conflictos laborales, la deserción constante de personal, el mal clima laboral y se mejorara la búsqueda de talentos mediante el reclutamiento y la selección del personal.

1.1 Revolución Industrial

Silva y Mata (2005) refieren que el término Revolución Industrial fue acuñado por el historiador Arnold Toynbee, el cual hace referencia a un fenómeno de crecimiento y de constantes transformaciones: a) económicas y tecnológicas, b) políticas y sociales

a) Los cambio económicos y tecnológicos consistían en:

El uso de nuevos materiales como son el hierro y el acero; nuevas fuentes de energía como el carbón y fuerzas motrices como la máquina de vapor. Se contaba con máquinas para hilar o para tejer lo que permitió un enorme incremento de la producción con un mínimo gasto de energía humana. Fuera del campo industrial se lograron mejoras en la agricultura lo que hizo posible el suministro de alimentos para una creciente población urbana.

b) Los cambios políticos y sociales consistían en:

El crecimiento de la población urbana trajo consigo que el campesino fuera desplazado por el crecimiento industrial, es aquí donde, nacen las diferentes clases sociales: la clase obrera y sus movimientos de protesta, la clase social conformada por patrones capitalistas (nuevos empresarios) y los proletariados asalariados.

Por otra Fernández (1987) señala que la aparición de las máquinas y de nuevas fuentes de energía ocasionó que las condiciones de trabajo se agravaran lo que hace vivir a la humanidad durante más de cien años un periodo de desarrollo industrial y de producción jamás conocido en la historia; sin embargo tuvo un reverso, pues grandes masas de campesinos comienzan a ser concentrados en las fábricas y las minas, donde trabajaban en condiciones infrahumanas, dando lugar al nacimiento del proletariado. El liberalismo concibe el trabajo como una mercancía más -oferta y demanda-, lo que trae como consecuencia una indiferencia absoluta por la mano de obra, jornadas de trabajo indefinidas, explotación de mujeres y niños e índices de mortalidad abrumadores entre los trabajadores.

En la segunda mitad del siglo XIX una serie de hechos vinieron a conmocionar el mundo laboral y económico. El liberalismo económico ha ido perdiendo vigor. Por todas partes surgen asociaciones, el capitalismo se agiganta, los desordenes sociales se extienden, aparecen las huelgas y como acontecimiento más importante nacen los primeros sindicatos obreros de defensa.

Por lo que el nuevo capitalismo se enfrenta a problemas humanos que antes no existían, surgen problemas de organización, trabajo, ambiente, distribución, de competencia económica, de calificación humana, de ideales sociales y políticos; lo que ocasiona que la psicología se interese por la dinámica que se establecía en las empresas con el fin de minimizar los problemas humanos que se ejercían dentro de ellas.

2.- SIGLO XX

2.1. Comienzos de la Psicología Industrial.

Muchinsky (1994) menciona que el inicio de la psicología industrial es el periodo comprendido en 1900 y 1916 , refiere que la mayoría de los psicólogos de aquel entonces eran estrictamente científicos y evitaban el estudio de problemas que estuvieran fuera de los límites de la investigación. Sin embargo, el psicólogo W.L. Bryan publicó un artículo sobre la manera en que los telegrafistas profesionales desarrollaban su habilidad en el manejo del código morse; unos años después,

en 1903 Bryan tuvo una reunión con la Asociación de Psicólogos Mexicanos donde refirió que los psicólogos deberían estudiar funciones y actividades concretas tal y como aparecen en la vida cotidiana, el psicólogo Bryan se centró en el examen de habilidades reales como base para desarrollar una psicología científica. W.L. Bryan no se considera como el padre de la psicología industrial pero es considerado como un precursor de la disciplina psicológica.

En ese mismo año un hecho importante provino del deseo de los ingenieros industriales de mejorar la eficiencia. Los ingenieros industriales elaboraron estudios de “tiempos y movimientos” para prescribir el cuerpo de movimientos por unidad de tiempo más eficiente para realizar una tarea de trabajo particular. La fusión de la psicología con intereses aplicados y la preocupación por incrementar la eficiencia laboral fue el ímpetu para el surgimiento de la psicología industrial.

2.2. Precursores de la Disciplina Laboral.

Antes de la primera guerra mundial según Rodríguez (2001) existen tres precursores de la disciplina laboral: Walter Dill Scott (1869-1955), Hugo Munstemberg (1863- 1916) y Frederick Winselow (1856-1915). Para García (2003) James McKeen Cattel también fue considerado como un precursor de la psicología laboral.

a) Walter Dill Scott (1869-1953)



Muchinsky (2007) menciona que durante la primer guerra mundial, Scott fue decisivo en la aplicación de procedimientos de personal dentro del ejército lo que influyó en el aumento de la consistencia pública, es decir la necesidad de aplicar la psicología en los anuncios publicitarios, por lo que publicó la teoría de la publicidad (sugestión y formas de influir en la

gente) y la psicología en la publicidad dirigido a mejorar la eficacia humana por medio de la imitación, comprensión, lealtad y concentración.

Por otra parte García, Lillo y Rubio (2003) refieren que Scott y sus colaboradores desarrollaron un sistema múltiple de selección de vendedores en el que se incluían datos sobre la historia personal o biográfica del candidato, una entrevista estructurada, referencias y una prueba de alerta mental por lo que ahí nace la psicología industrial y Scott se convierte en el principal pionero de la capacitación y el desarrollo humano.

Muchinsky (2007) también menciona que en el periodo comprendido entre 1900 y 1917 los psicólogos comenzaron a usar test a fin de seleccionar obreros para ocupar determinados puestos en las organizaciones, Scott participó durante la primera guerra mundial en la aplicación de pruebas de personal en el ejército. Antes de que Estados Unidos entrara a la primera guerra mundial, los psicólogos ya estaban aplicando activamente sus ideas en la selección de personal como son los test en el ejército; además realiza dos importantes libros en los que hablaba sobre cómo influir en las personas y cómo mejorar la eficacia humana.

Scott formó parte de los comités de la APA encargándose de la motivación, convirtiéndose en parte del comité para la clasificación de personas del departamento de guerra, los resultados recibidos fueron bien vistos por los militares desarrollando una escala de evaluación para la elección de oficiales, por lo que dio paso al inicio de la selección de personal. Scott consiguió convencer al ejército de la utilidad de la evaluación psicológica; su departamento que, al principio contaba con 20 personas, creció a 175 miembros y habría clasificado cerca de 3, 500,000 hombres para 85 puestos militares, lo cual le sirvió para ser condecorado con la medalla a los servicios distinguidos por su trabajo.



b) Frederick Winslow Taylor (1863-1916)

Fue uno de los primeros exponentes, ingeniero de profesión, quien debido a su experiencia logró obtener muchas patentes. En su lucha con su ascenso desde obrero hasta director de planta,

Taylor se dio cuenta del valor que tenía rediseñar situaciones o escenarios laborales para alcanzar una mejor producción (Rodríguez, 2001).

Tanto Lillo (2003) como Rodríguez (2001) concuerdan que en el año de 1911 Taylor desarrolló la teoría científica de la administración donde estudió a los trabajadores y sus puestos; dividió las labores en rutinas mecánicas que podrían ser realizadas de forma eficaz por cualquier obrero. En ese mismo año, observó los beneficios que tenía el rediseño de la situación de trabajo para lograr rendimientos más altos para la compañía y un mejor salario para el trabajador, partiendo del supuesto de que la dirección científica del trabajo se relaciona con el diseño científico del puesto a partir de métodos orientados a la eficiencia, con la selección de los mejores hombres y adiestramiento de éstos en los nuevos métodos de trabajo; con el desarrollo cooperativo de trabajadores así como directivos y con la asunción compartida de responsabilidades en el diseño y conducta de trabajo. Demostró que los trabajadores que manejaban cargas pesadas de hierro podían ser más productivos si se establecía un diseño adecuado de los periodos de descanso, así, se entrenaba a los empleados en cuánto trabajar y cuándo descansar, por lo que aumentó la productividad por día con menor agotamiento.

Spector (1996) señala que los escritos de Taylor sugerían lo siguiente:

- Cada puesto ha de analizarse con mucho cuidado para poder especificar la manera óptima de realizar cada tarea.
- Se debe seleccionar (contratar) a los empleados de acuerdo con las características relacionadas al desempeño del puesto. Los gerentes necesitaban estudiar a los empleados existentes, para encontrar qué características personales son importantes.
- Es preciso capacitar con cuidado a los empleados para que analicen las tareas de su puesto.

- Es necesario recompensar a los empleados por su productividad, para alentar niveles de desempeño más alto.

Algunas de estas ideas aún se llevan a cabo en la actualidad.

Según Lillo (2003) la psicología en el ámbito laboral, ha sufrido diversas transformaciones a lo largo del tiempo en relación a la forma, estructura y manera de realizarla debido a los acontecimientos externos que se producen por los cambios técnicos, tecnológicos, industriales y sociales; así como a las guerras mundiales etc.

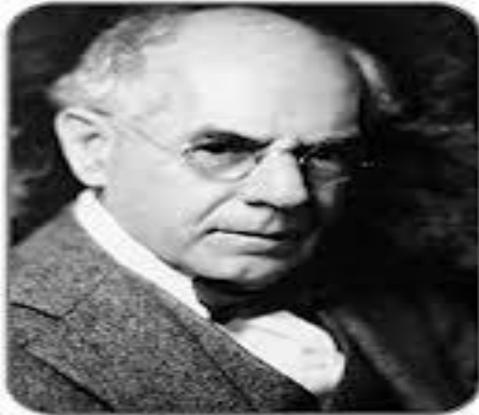
Recapitulando se considera que las primeras aplicaciones de la psicología al mundo de trabajo fueron realizadas a comienzos del siglo XX en el periodo comprendido entre 1900 y 1917, donde la sociedad del momento, empezó a contar con circunstancias laborales eficientes en las que trabajan los individuos capaces de adaptarse y tener éxito.

c) Hugo Münsterberg (1863-1916)



Dirigente de los laboratorios de psicología empezó a explorar la aplicación de los principios psicológicos al ámbito laboral, se centró en la importancia del método experimental y de la validación estadística así como del uso de nuevas pruebas psicológicas (Fernández, 1987).

A Münsterberg le interesaba la aplicación de métodos psicológicos tradicionales en problemas de la industria, publicó un libro *Psychology and Industrial Efficiency* en 1913, que constaba de tres grandes puntos para la psicología industrial 1) seleccionar trabajadores, 2) diseñar situaciones laborales y 3) aplicar la psicología en las ventas (Muchinsky,2007)



d) *James McKeen Cattell (1860-1944)*

Cattell fue considerado como el padre de la psicología del trabajo, quien en 1890 puso en circulación el término test mental y durante sus años en la universidad impulsó la investigación y el interés hacia la aplicación de la psicología en problemas prácticos.

En sus últimos años de vida fundó la Psychological Corporation, una firma consultora que prestaba servicios psicológicos a la industria y a una importante editorial de test psicológicos (García, Lillo y Rubio 2003).

2.3. Primera Guerra Mundial (la era de la industrialización clásica)

Peña (1995) considera que el siglo XX introdujo grandes cambios y transformaciones que influyeron en las organizaciones, en su administración y en su comportamiento. Puede definirse como el siglo de la burocracia o el siglo de las fábricas; en este periodo podemos distinguir tres eras diferentes: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era de la información.

Es el periodo que sigue a la revolución industrial y que se extendió desde 1900 hasta 1950, cubriendo la primera mitad del siglo XX, fue la intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. En esta era, las empresas adoptaron la estructura organizacional burocrática, caracterizada por su forma piramidal y centralizada, en la que se hace énfasis en la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cima de la jerarquía, el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas. El ambiente que envolvía a las organizaciones era conservador y se orientaba al mantenimiento del status quo, este ambiente no ofrecía desafíos ya que se enfocaba en los problemas internos de la productividad; las personas se consideraban recursos de producción junto con otros recursos organizacionales como las máquinas, equipos y capital teniendo tres factores tradicionales de

producción: tierra, capital y trabajo. El hombre se consideraba un apéndice de la máquina y, como ésta, debía de ser estandarizado en la medida de lo posible.

Por otro lado, Beléndez (2002) refiere que a mediados del siglo XX correspondiente al inicio de la primera guerra mundial se implementa el uso de la psicología en el ámbito militar. El siglo XX fue un periodo de despegue para la psicología industrial americana, con un progresivo incremento de las publicaciones. La psicología industrial se enfocó en aspectos como la productividad y la eficacia de las organizaciones, incluyendo la valoración del rendimiento de los empleados, la selección de personal, la formación y el diseño del trabajo. En esta era los psicólogos ofrecieron sus servicios al ejército y se inició así, la psicología del trabajo, de las organizaciones y la selección de personal.

2.4. Era de la Industrialización Neoclásica

Inició con la segunda guerra mundial, cuando el mundo empezó a cambiar con mayor rapidez e intensidad, la era de la industrialización comprende el periodo que va de 1950 a 1990 donde las transacciones pasaron del ámbito local, regional al internacional existiendo mayor competencia entre las empresas. La teoría clásica fue sustituida por la teoría neoclásica de la administración y el modelo burocrático fue replanteado por la teoría estructuralista.

La cultura organizacional imperante en las empresas dejó de privilegiar las tradiciones antiguas y obsoletas, se olvidaron de concentrarse en el conservadurismo y el mantenimiento del status quo para dar paso a la innovación y al cambio de hábitos de maneras de pensar y actuar recibiendo el nombre de administración de recursos humanos, es decir, se veía a las personas como factores inherentes de producción y no como esclavos de la producción. La tecnología experimentó un intenso desarrollo y comenzó a influir en el comportamiento de las organizaciones y de las personas que participaban en éstas. El mundo seguía cambiando, y los cambios cada día eran más veloces y acelerados (Muchinsky, 1994).

Para Beléndez (2002) uno de los desarrollos más importantes del siglo XX se inicio al final de éste. En esta área se estudiaron las actitudes y la moral de los empleados en su lugar de trabajo y cómo éstas influían en su desempeño. El campo de la psicología industrial fue representado por la disciplina organizacional que ponía interés psicosocial en el estudio de las organizaciones, las técnicas de selección, evaluación y entrenamiento. En esta era sigue el desarrollo y perfeccionamiento de los métodos de selección de personal con el objetivo de superar las deficiencias en los test.

2.5. Era de la Información

Peña (1995) refiere que esta era corresponde a la década de 1990 y en la que vivimos actualmente, su característica principal son los cambios, que se tornaron más rápidos e inesperados. La tecnología de la información que integra la televisión, el teléfono y el computador, generó desarrollos impredecibles y transformó el mundo en una aldea global. La información cruzó el planeta en milésimas de segundos la tecnología de la información suministró las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización de la economía; la economía internacional se transformó en economía global y mundial. En esta era el capital financiero dejó de ser el recurso más valioso y cedió el lugar al conocimiento. Más importante que el dinero es el conocimiento sobre cómo aplicarlo con rentabilidad, el empleo se desplazó del sector industrial y de servicios, y el trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual, lo cual marca el camino de la era de la post industrialización, basada en el conocimiento y en el sector terciario que es comprendido por las habilidades que poseen los trabajadores.

En la era de la información, las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de constante transformación; los procesos organizacionales (aspectos dinámicos) se vuelven más importantes que los órganos (aspectos estáticos). Los órganos (departamentos o divisiones) no son definitivos si no transitorios y los cargos y funciones pasan a definirse en razón de los cambios que se producen en el ambiente y la tecnología, los productos y los

servicios se adaptan de manera continua a las exigencias y necesidades de los clientes, así surge la organización virtual que funciona sin límites temporales o espaciales y usa de modo totalmente diferente el espacio físico. Las salas cerradas de las oficinas dan paso a sitios colectivos de trabajo, el personal que realizaba funciones fuera de la organización tiene la posibilidad de llevarlas a cabo desde su propia casa, mediante una estructura virtual vinculada electrónicamente y sin papeleos para que trabaje mejor, con mas inteligencia y con la posibilidad de estar más cerca del cliente (Peña, 1995).

Para Beléndez (2002) en esta era hubo una tendencia de crecimiento en la investigación y la práctica en el campo de la psicología del trabajo, industrial y la psicología de las organizaciones. A finales del siglo XX se llevaron a cabo distintos avances en el ámbito de las técnicas del análisis de puestos de trabajo.

Antecedentes históricos de la psicología industrial y psicología del trabajo

<p align="center">SIGLO XIX (1801-1900)</p>	<p align="center">SIGLO XX (1901-2000)</p>
<p>PRINCIPIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • REVOLUCION INDUSTRIAL • LIBERALISMO 	<p>PRINCIPIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • COMIENZOS DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL • W.L. BRYAN
<p>MEDIADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • EL LIBERALISMO 	<p>MEDIADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRECURSORES DE LA DISCIPLINA LABORAL <ul style="list-style-type: none"> a) <i>Walter Dill Scott</i> b) <i>Frederick Winselaw Taylor</i> c) <i>Hugo Münsterberg</i> d) <i>James McKeen Cattel</i> • PRIMERA GUERRA MUNDIAL (ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA) • SEGUNDA GUERRA MUNDIAL (INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA)
	<p>FINALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • ERA DE LA INFORMACIÓN • APROXIMACIÓN DE LA PSICOLOGÍA EN EL ÁREA DE TRABAJO • SURGIMIENTO DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

3.- PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

3.1. Conceptos de la Psicología Del Trabajo

Beléndez (2002) menciona que en un principio, la psicología del trabajo y de las organizaciones se denominó "psicología industrial", nombre acuñado en el siglo XX por Estados Unidos que se enfoca en el estudio de aspectos psicológicos del trabajo en el contexto de la industria; refiere que existen definiciones clásicas de la psicología del trabajo como:

- "El estudio científico de la relación entre la persona y el trabajo " (Guion,1965)
- "El estudio científico del comportamiento humano en el ámbito de los negocios y la industria, y donde interesa el comportamiento de los trabajadores, empresarios y consumidores" (Siegel y Lane ,1972)
- "La aplicación o extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria" (Blum y naylos,1976)
- "Una disciplina que trata de las personas en el mundo laboral y de los factores que influyen sobre su comportamiento dentro de ese contexto" (Korman,1978)
- "Es la aplicación de los métodos y principios de las ciencias de la conducta humana a las personas en el trabajo"(Schultz,1985)
- "Es el estudio del ser humano en el mundo del trabajo" (Weinert,1985)

Sin embargo, para Andrés Rodríguez (1882, citado en Beléndez, 2002) la psicología industrial es: el estudio del ser humano en sus dimensiones individual y social en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto p.22.

Por otro lado Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez (2004) refieren que la psicología del trabajo tuvo sus orígenes en los primeros años del siglo XX cuando por primera vez los psicólogos de Estados Unidos y Europa trataron de aplicar los nuevos conocimientos psicológicos al campo del trabajo, los negocios y las ventas. Los psicólogos que tuvieron su primera aproximación de la psicología al estudio del trabajo adoptaron un enfoque individual, personalista en el sentido de que se centraron únicamente en variables individuales como: personalidad, inteligencia, aptitudes, habilidades, etc. que se encontraban implicadas en el comportamiento laboral.

Posteriormente y bajo la influencia de la psicología social se incorporaron nuevos enfoques sociales en el comportamiento laboral; como los factores organizacionales (el tamaño de la empresa, los tipos de tecnología utilizadas, los sistemas de comunicación, las políticas, prácticas de dirección y gestión) e interpersonales y grupales (compañeros de equipo o departamento hasta los supervisores y directivos) dejando atrás el trabajo individualista y enfocándose en el trabajo colectivo.

Quien la define como: el estudio de las conductas y las experiencias de las personas desde una perspectiva individual, interpersonal-grupal y organizacional-social en contextos relacionados con el trabajo, es decir, la conducta observable de ese comportamiento y la experiencia (procesos psicológicos básicos,, aprendizaje, motivación, atribución, percepción, valor y significado del trabajo, las actitudes, aptitudes y respuestas emocionales en el trabajo) (Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004)

3.1 La Psicología Del Trabajo En Estados Unidos Y México

La actual psicología del trabajo tuvo que pasar por un largo período de adecuación, ya que la moderna psicología industrial no podía comenzar hasta que la psicología general llegara a ser ciencia experimental según Brown (1973 p.11, citado en Urbina 1992). En lo que respecta a nuestro país, la psicología propiamente dicha hace su aparición en la segunda mitad del siglo XIX, dado que empezó a impartirse oficialmente en 1867, antes de convertirse en una cátedra

autónoma, se impartió dentro de la cátedra lógica y moral según Alvarez y Molina (1981, p. 55 citado en Urbina 1992), esto significa que se le consideraba, más que una ciencia, una disciplina filosófica.

El siglo pasado, en varios países la psicología había adquirido el carácter científico, en México, no es sino hasta el siglo XX en el año de 1916 que el Dr. Enrique Aragón con el apoyo del Dr. Ezequiel Chávez, funda el primer gabinete de psicología experimental dicho gabinete contaba con gran cantidad de aparatos traídos de Alemania, colocando las bases para que la psicología industrial iniciara su desarrollo en México. Posteriormente cuando el país inició su despliegue industrial, durante 1940, el psicólogo siguió manteniéndose al margen de los problemas humanos que se suscitaban en las empresas, además, su formación académica no sufrió las modificaciones necesarias para poder adecuarse a la realidad que vivía el país.

Mientras tanto en Estados Unidos, durante el año 1950, la psicología del trabajo cobraba mayor importancia día a día. Las empresas norteamericanas, a raíz de los resultados obtenidos por las diversas investigaciones y estudios llevados a cabo en los laboratorios de psicología, empezaban a considerar al psicólogo como un elemento importante para la optimización de sus organizaciones.

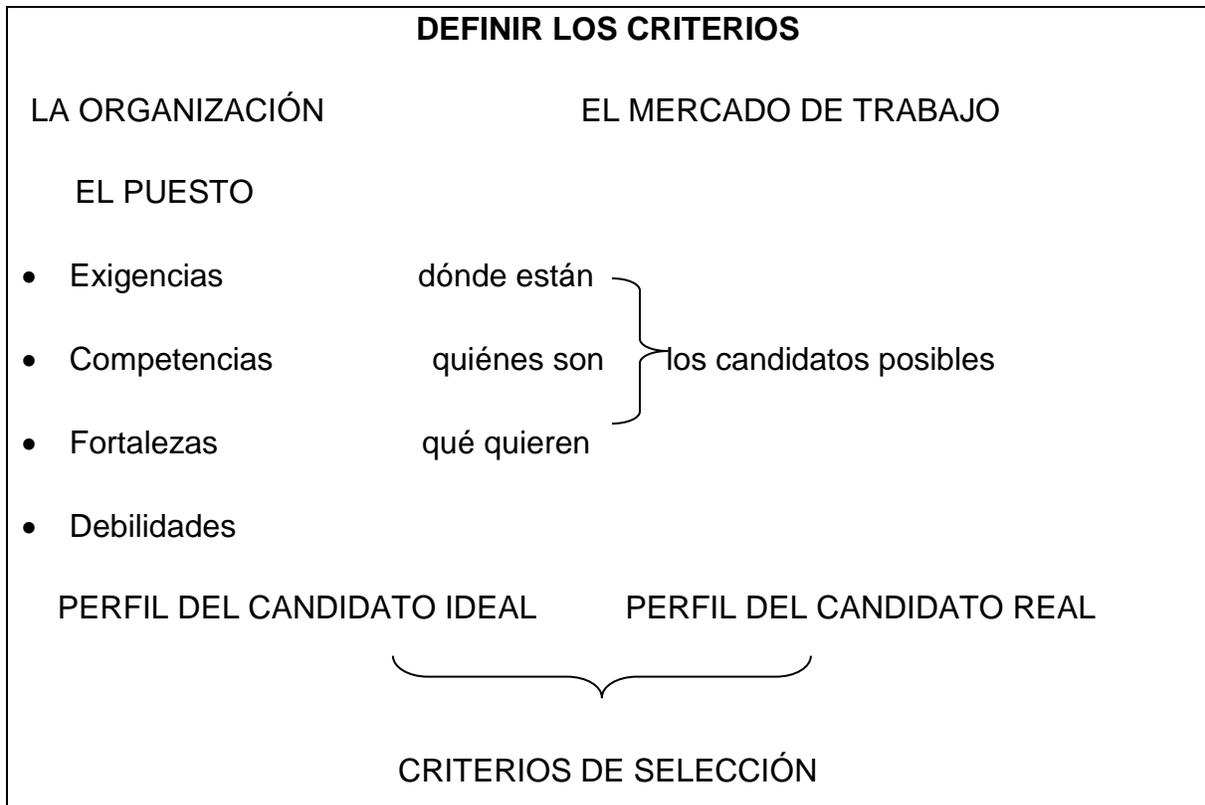
Para Méndez y Ballesteros (1982, p.44 citado en Urbina 1992) refieren que en México los acontecimientos no eran del todo favorables para la psicología del trabajo, las inversiones extranjeras directas en la industria aumentaron en forma considerable; éstas empresas transnacionales, traían consigo las políticas imperantes de su casa matriz, entre las que se encontraba la contratación de asesorías profesionales proporcionadas por los psicólogos en materia de reclutamiento, selección y entrenamiento. En un principio, dichas empresas se vieron en la necesidad de contratar psicólogos industriales que provenían del extranjero, debido a la carencia de psicólogos industriales mexicanos (Urbina, 1992)

3.2. Reclutamiento de Personal

López y Figueroa (2002) mencionan que el reclutamiento implica la atracción de un número amplio de candidatos, potencialmente calificados para desempeñar un puesto dentro de la organización, se puede considerar como un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de trabajo las oportunidades de empleo que pretende cubrir.

El reclutamiento de personal comienza a partir de los datos referidos a las necesidades de la organización, necesidades solicitadas para el momento presente (las inmediatas) o bien para el futuro de la organización (las previstas).

El reclutamiento es el primer contacto entre la empresa y el candidato que aspira a formar parte de la misma y como punto de partida es conocer las necesidades de la empresa, los requisitos del puesto y la situación del mercado de trabajo. Los estudios de las necesidades de organización y requisitos del puesto dan a conocer las exigencias, dificultades y rasgos para el mejor desempeño, a partir de los cuales se establece el "perfil del candidato ideal". Es importante considerar las características del mercado de trabajo, dónde están, quiénes son y qué quieren los candidatos potenciales. A partir del conocimiento de las condiciones de dicho mercado (niveles de remuneración actuales, localización de titulaciones y experiencia, etc.) podremos establecer un perfil real.



Criterios para el reclutamiento de personal (López y Figueroa, 2002)

Autores como Dessler y Varela (2004) indican que el proceso de reclutamiento de personal puede verse como una serie de fases donde confluyen varios puntos.

Fases del reclutamiento:

- *Requisición empleado (RE):* es un documento que contiene toda la información sobre la vacante a cubrir.
- *Análisis de las fuentes de reclutamiento:* Significa analizar dónde localizar o encontrar a los candidatos adecuados utilizando las fuentes de reclutamiento que son los lugares en donde se supone estarán localizados los candidatos para la vacante que la empresa ofrece estos *pueden ser:*
 - a).- *Fuentes internas.*- Significa cubrir las vacantes mediante la promoción o transferencia de sus empleados.
 - b).- *Fuentes externas.*- Es completar las vacantes mediante candidatos que son reclutados en el mercado de mano de obra trayendo experiencia y sangre nueva a

la empresa por medio de sindicatos, escuelas, familiares y recomendados de los trabajadores actuales, oficinas de colocación, solicitantes voluntarios.

Existen medios de reclutamiento que son utilizados para informar a los probables candidatos sobre la vacante existente en la empresa. Mientras más amplios sean los medios de reclutamiento, mayor será la oportunidad de conseguir a la persona que se desea.

3.3. Selección de Personal

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. La selección de personal se basa en conocer las habilidades actuales más que el potencial futuro poniendo mayor énfasis en el perfil pictográfico, es decir, cómo piensa, cómo siente y vive. En la selección de personal se valoran los resultados de las pruebas psicométricas, médicas, físicas, información contenida en su curriculum vitae o durante la entrevista personal (Casado, 2003).

Por su parte, Chiavenato (2002) define a la selección de personal como: el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios elegidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado. En la selección de recursos humanos, las técnicas empleadas buscan sacar a flote todas las habilidades que posee el individuo ya que muchas de estas se identifican hasta que la persona desempeña el puesto y se enfrenta a situaciones de presión y resolución de conflictos, lo que hace que desarrollen habilidades y capacidades que la misma supondría no tener; por lo que la selección de recursos humanos permite conocer todas las habilidades y características que posee una persona en el trabajo; favoreciendo así, el éxito potencial en el cargo.

Casado (2003) menciona que el éxito de las empresas radica en tener equipos de trabajo con características multidisciplinarias (psicólogos, administradores, ejecutivos etc.) que den resultados satisfactorios al seleccionar personal; por lo que se buscan perfiles acordes al puesto que se va a ocupar, de esta manera se logra cumplir la necesidad del puesto, menciona que existen dos procedimientos de selección de personal; procedimientos tradicionales y procedimientos científicos.

- **Procedimientos Tradicionales:** son formas de selección basados en la costumbre, entre estas se puede mencionar:

Las recomendaciones: procedimiento que se basa e colocar a un recomendado a un puesto cualquiera, ya que no se le presta atención a los conocimientos ni a las aptitudes. Este tipo de recomendaciones son productos del compadrazgo y de la amistad.

Las cartas de referencia: hay dos tipos, en uno de ellos un empleado deja una empresa, por quitárselo de encima se le extiende una carta de recomendación en términos muy favorables y por otro lado, cuando el empleado es bueno y desea separarse, con frecuencia se le extiende una carta de términos concisos, es decir, breve y concreta para dificultarle su retiro, con la intención de retenerlo.

- a) *Referencias escritas:* por lo general son tendenciosas en su información, desapegándose de la realidad.
- b) *Fisonomía:* se hace la elección en relación a los rasgos fisonómicos relacionando al candidato con alguna persona a quien conoce y se le atribuye subconscientes cualidades que puede o no tener. En algunas ocasiones se hace la selección de personas por la estatura, los colores de tez, y de cabello, sin embargo, estos rasgos no se relacionan con la inteligencia. los conocimientos, habilidades y las aptitudes.
- c) *Impresión personal:* este procedimiento consiste en el juicio que se hace del candidato en la primera vez que se le ve, considerando la primera impresión.

- d) *Fotografía*: este procedimiento de selección es a través de una simple fotografía del candidato, sin embargo llega a ser errónea porque puede beneficiar o perjudicar a una persona.
- e) *Curriculum vitae*: es la contestación de un candidato a una vacante publicitado en internet, periódico y volantes, hace una solicitud de empleo acompañada de un curriculum vitae, sin embargo, la capacidad de información no es verificada por lo que resulta poco eficiente.
- f) *La escritura*: ésta se basa en los dictámenes grafológicos, se basa en conocer la personalidad del participante teniendo un margen de error.
- g) *La entrevista*: en este aspecto pueden apreciarse rasgos de personalidad, sin embargo ésta no profundiza en aspectos prácticos.
- h) *Periodo de prueba*: es una forma de conocer al postulante durante un periodo, pero tiene el inconveniente que en casos negativos de admisión, haya una pérdida en el tiempo tanto la empresa como el candidato.

Casado (2003) también menciona que existen procedimientos de tipo científico que constan de un sistema selectivo cuya parte esencial es la aplicación de pruebas psicológicas, logrando hacer una apreciación del individuo en su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes.

- a) *Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas*
- b) *Llenado de solicitud de empleo por el candidatos, conteniendo información necesaria para las empresas*
- c) *Preparación de entrevista con base en los datos de la solicitud*
- d) *Realización de la entrevista estructurada*
- e) *Aplicación de examen o exámenes adecuados a las labores del puesto para el que se haya hecho solicitud*
- f) *Comprobación de referencias*
- g) *Práctica de encuestas socioeconómicas*
- h) *Investigación de antecedentes no penales*
- i) *Examen médico adecuado al puesto a desempeñar*
- j) *Realización de otras entrevistas.*

4.- SELECCIÓN DE EJECUTIVOS Y GERENTES

La característica de un Head Hunter consiste en encontrar a los mejores ejecutivos y/o gerentes del mercado, que cuente con buenas competencias profesionales y personales; que con el paso del tiempo logren adquirir las habilidades necesarias y las características profesionales de acuerdo a las necesidades del mundo globalizado.

Uris (1969) menciona que el ejecutivo de hoy es una "raza" nueva, una persona diferente el cual realiza un trabajo incomparable en relación al pasado; menciona dos tipos: ejecutivos y gerentes: ejecutivos alrededor de 1870 y ejecutivos del hoy y/o presente.

Por otro lado para Pogorzelski, Harriot y Doug (2009) existen cinco tipos de ejecutivos: los ejecutivos alrededor de 1870, los ejecutivos del hoy y presente, los baby boomers, generación X y generación Y.

4.1. Ejecutivos y Gerentes del Pasado y Presente.

- *Ejecutivo alrededor de 1870:*

El ejecutivo primitivo o del pasado se ubicaba generalmente cerca del centro activo de la empresa, el personal subordinado en esta versión primitiva constituía una serie de extensiones directas de las actividades propias del empresario, ellos ayudan a empezar o perfeccionar el trabajo que realizó el propio dueño de la compañía, cuando el negocio era más pequeño se dedicaban a atender cuentas, ocuparse de la correspondencia etc. En cambio los gerentes de operaciones estaban ausentes como un grupo destacado por varias décadas y son los ejecutivos los que toman a su cargo parte de las responsabilidades del dueño de la empresa supervisando a otros para que los realicen.

Los ejecutivos incluían funciones como: tesorero para las cuestiones financieras, jefe contable que lleva los libros de la firma y un jefe que compraba para obtener provisiones y materiales. Los primeros ejecutivos eran personas con gran conocimiento de las relaciones públicas que poco a poco iban ascendiendo de los

puestos más bajos hasta llegar a gerente.

- *Ejecutivo del hoy y/o presente:*

Existen grandes diferencias entre el ejecutivo del pasado y del presente. En todo aspecto, desde su vestimenta hasta lo que desayuna, sus modos de vida son diferentes. El ejecutivo del presente no es el dueño de la empresa, sino un ejecutivo profesional que representa a un grupo amplio en constante desarrollo, que a través de los años ha adquirido experiencia laboral. El ejecutivo del pasado era individualista, un hombre que conocía cada faceta de su negocio sabía acerca de la producción, ventas, finanzas y sobre todo insistía en ocuparse de todas estas áreas. El ejecutivo actual es un hombre muy diferente, miembro de un equipo y generalmente un especialista: un hombre que hace una cosa extremadamente bien, según las funciones que desempeña en su carrera (comercialización, finanzas etc.) y depende en gran parte de apoyo que le brindan sus compañeros de equipo en sus diversas especialidades.

En cuanto al gerente de pasado (capataz, supervisor etc.) se le consideraba como un profesional que fue calculador y manipulativo, su principal objetivo no solo consistía en aumentar la autoestima de individuo, sino empujarlo a lo que el gerente estableciera o considerara que era una dirección correcta (Pogorzelski, Harriot y Doug, 2009)

Por otro lado, Chiavenato (2009) menciona que el gerente actual evalúa el desempeño del personal con la asesoría del órgano de recursos humanos que establece los medios y los criterios para realizar la evaluación. Como el gerente y el supervisor no tienen conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan con sistemático de evaluación de personas, el órgano de recursos humanos asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar la organización, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema.

El gerente sirve de guía y orientación, mientras que el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación que este le suministra, así mismo,

le otorga todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado aporta su desempeño, logros y esta en espera recursos que le proporciona el gerente; es un intercambio en que cada uno contribuye para obtener resultados favorables.

Por otra parte Pogorzelsky, Harriott y Doug (2009) mencionan que existe una perspectiva generacional en la selección de personal donde los empleados más jóvenes y menos experimentados se aproximan al mercado laboral con una perspectiva fresca y con altos niveles de optimismo mientras se preparan para desarrollar sus carreras a diferencia de los empleados más viejos y experimentados que tienden a establecer su carrera con mayor satisfacción en un trabajo cotidiano. De acuerdo a estos autores a los gerentes y ejecutivos se les concentra en tres grupos demográficos: Baby Boomers (nacidos entre 1946-1964): productivos, expertos y cambiantes, Generación X (nacidos entre 1965 y 1977): generación de transición y Generación Y movilidad del milenio (nacidos entre 1978 y después).

- *Baby Boomers (nacidos entre 1946-1964): productivos, expertos y cambiantes*

Los Baby Boomers son gerentes conscientes de la competencia de las generaciones que le siguen, son más caros de contratar y de retener que los candidatos jóvenes, la productividad del candidato más viejo (historial cuantificable) es más predecible que la de un joven, estos gerentes están más enfocados en los beneficios tangibles como seguro médico, planes de retiro que en el crecimiento de carrera.

- *Generación X (nacidos entre 1965 y 1977): generación de transición*

Esta generación se esfuerza por eficacia en logros que confirmen el trabajo y aprendizajes, son intolerantes a la burocracia suelen rechazar proyectos que ocupen mucho tiempo por lo que consideran el trabajo como un lugar para aprender y crecer.

- *Generación Y movilidad del milenio (nacidos entre 1978 y después).*

Esta generación es un sector pequeño pero con constante crecimiento, ven el cambio de empleos como un cambio rápido al progreso, se caracterizan por que buscan tiempo para el crecimiento, el progreso y la producción rápida.

4.2. Head Hunting

Para Mejias (2010), el concepto de Head Hunting inicia a principios de siglo XX, cuando la idea de management, es decir, un gerente talento empieza a ser difundida en la selección de personal, lo que ocasiona que las empresas comiencen a buscar ejecutivos formados, con los conocimientos suficientes para que la organización pudiera beneficiarse de un negocio determinado. Por lo que define al Head Hunting como: tener acceso a aquellos candidatos que no están activamente buscando empleo.

Por otro lado Duran (2012) menciona que el Head Hunting se puede considerar como una búsqueda milimétrica de talentos de acuerdo a las necesidades de la empresa o bien de las compañías. El Head Hunting toma en cuenta las aptitudes y habilidades exactas que se necesitan para desarrollar la actividad de un puesto determinado reconociendo a las personas y a las habilidades con las que cuenta extrayendo así, la esencia de cada candidato.

Para Rodríguez (2008) el Head Hunting es tener acceso a aquellos candidatos que no están activamente buscando vacantes, es decir, es la búsqueda del talento o bien la búsqueda del mejor.

Para la selección de ejecutivos y gerentes los Head Hunter realizan un proceso denominado Head Hunting que se dedica al reclutamiento y/o selección de personal de alto nivel jerárquico (ejecutivos y/o gerentes). El proceso de reclutamiento conlleva normalmente un análisis exhaustivo del puesto a cubrir. Posteriormente se realiza una investigación sobre los posibles candidatos idóneos para el puesto, iniciando una serie de entrevistas confidenciales con los mismos para conocer el interés del candidato por el puesto y evaluar sus datos profesionales, logros y motivación así como su adecuación al mismo, con el fin de

incluirlos en una terna. Posteriormente, se le entregará al cliente un informe detallado con las valoraciones del consultor acerca del historial personal y profesional de cada candidato, así como sus responsabilidades actuales, para que la empresa pueda tomar su decisión final.

Según Uris (1969) En la selección de ejecutivos y gerentes se deben tomar en cuenta conocimientos de:

-computación lo que le permite dirigir el trabajo de los especialistas para utilizar la variedad ilimitada de información administrativa que puede producir.

-Debe tener información dual, es decir, que haya tenido experiencia en la práctica de la especialidad, pero que goce de las habilidades analíticas con que cuentan los asesores.

-Debe ser un técnico capaz especialmente para los puestos de mayor jerarquía. Las compañías buscan gerentes conocedores del enfoque, que tengan la capacidad para corregir fallas y planificar

Un ejecutivo obsoleto que ya no se toma en cuenta para el proceso de selección es aquel que no cuenta con las habilidades ejecutivas para resolver problemas de trabajo comunes; es decir, se mantiene con las habilidades que comenzó a trabajar como: adquisición de conocimientos que se incorporan a la tecnología (uso de computadoras, internet, correo electrónico etc) y habilidades ejecutivas (manejo de personal, liderazgo, asertividad, comunicación entre otras).

CAPITULO II

IMPORTANCIA DEL PSICÓLOGO COMO HEAD HUNTER EN LA EMPRESA



El Head Hunter se encarga de seleccionar a jóvenes y brillantes ejecutivos (Alles,2006).

El psicólogo cumple un papel muy importante en la empresa, pero un psicólogo Head Hunter tiene que desarrollar habilidades específicas, enfrentarse a situaciones cambiantes, ser el buscador de los mejores talentos y tener facilidad para convencer y trasladar talentos nacionales e internacionales a determinada empresa.

1.- DEFINICIÓN DE HEAD HUNTER (CAZA TALENTOS)

Nebot (1999) menciona que durante muchos años, se acostumbró cimentar un negocio con las debilidades del personal como:

- Joven (sinónimo de fuerte y aguantador), para que no se quejaban de las excesivas horas de trabajo, por lo que se consideraban viables para ocupar vacantes en una empresa
- Con necesidad: para que la paga fuera poca.
- Dócil: para que no hiciera "olas", evitando así conflictos entre los trabajadores
- Ignorante: para que no exigiera sus derechos
- Con baja autoestima: para tenerlo siempre bajo control
- Inexperto: para que no fuera a saber más que el patrón.

Todo esto era un poder autoritario e intransigente, donde solo había ganancias para el dueño, pero nunca un crecimiento de la empresa, dado que todo estaba centrado en una sola persona. El dueño era el único autorizado para pensar y tomar decisiones y este estilo no era exclusivo de México, existía en todo el mundo.

Poco a poco, empresarios jóvenes con una nueva mentalidad, piensan que deben haber otras formas de relacionarse y así, en la década de los 40's, durante el siglo pasado, comienzan a hacerse estudios sobre lo que hoy conocemos como relaciones humanas en el trabajo, cuya idea principal era la de establecer mejores ambientes laborales, y un beneficio para la productividad, lo que trajo consigo

cambios en la forma de seleccionar personal pues ya no se buscaban candidatos con debilidades o carencias, por el contrario se recluta a personas talentosas para ocupar vacantes de acuerdo a sus habilidades.

Cada día tiene más importancia la figura del Head Hunter y su papel a la hora de seleccionar y presentar a determinada empresa a los mejores candidatos para puestos ejecutivos. La palabra "Head Hunter", en castellano significa "caza-talentos", y se refiere al puesto de trabajo para ejecutivos y directivos. Lo que cazan, los llamados cazatalentos no son dones naturales, sino personas con experiencia en su profesión y/o en la conducta de las personas (Nebot, 1999)

Requena y Serrano (2007) mencionan que el termino Head Hunter nació en 1951 cuando Ward Howell buscó por iniciativa propia un especialista en cálculos de costos. Desde una cabina de teléfono público, Howell contactaba a las personas que podían servir para el cargo y luego los entrevistaba. Su legado consistió en asentar el concepto de las redes de contactos y crear un sistema de búsqueda directa de nuevos talentos.

A su vez, Sánchez (2010) menciona que los "Head Hunter"; se concentran fundamentalmente en la búsqueda de directivos, atraen a los candidatos casi exclusivamente de otras empresas, lo que viene a llamarse búsqueda directa, cobran honorarios globales y preparan informes de los candidatos, aunque éstos hayan redactado ya uno propio.

Los Head Hunters pueden enfocarse a aspectos generales de la empresa o en aspectos específicos de áreas como: contabilidad, tecnología de la información, la industria farmacéutica etc. Los Head Hunters son contratados por la empresa para que reúnan a una serie de candidatos calificados para puestos de dirección o puestos ejecutivos, cabe resaltar que estos puestos no son publicados en páginas de internet, periódicos etc. si se tiene una vacante ejecutiva, directiva o gerencial el Head Hunter buscará la manera de encontrar un candidato para ella.

Los Head Hunters brindan la asesoría y acompañamiento en las empresas para elegir a la persona que mejor se acomode a las necesidades de su organización;

es un profesional especializado en la búsqueda de personas 100% calificadas. Cuenta con amplios conocimientos del mercado laboral, tiene bases de datos extensas y posee buenos contactos en las organizaciones. Su labor es meticulosa y profesional, pero sobre todo, muy discreto. No puede dejar en evidencia las estrategias corporativas a la competencia.

La labor de un Head Hunter no se enfoca únicamente en encontrar a la persona que necesita la empresa, toma en cuenta el crecimiento y el aumento de las perspectivas organizacionales; las personas para ocupar un lugar disponible en altas direcciones y/o gerencias de rango medio son buscados por cazatalentos, contribuyendo a que las opciones y oportunidades que ofrece la compañía sean las mejores y lo suficientemente llamativas para que el crecimiento profesional y personal del candidato garantice su retención en ella.

Los Head Hunter manejan información privilegiada ya que disponen de perfiles en su propia base de datos y la alimentan con las referencias hechas por otros profesionales. Los Head Hunters se dirigen a un punto más especializado para que se ajuste perfectamente a lo que necesita la empresa (Sánchez, 2010).

Requena y Serrano (2007) mencionan que los Head Hunter, son aquellos que logran ubicar al mejor profesional en la materia, al mismo tiempo lo convencen de que abandone el puesto en el que está trabajando. Los Head Hunter cuentan con ciertas características que los definen entre las cuales están:

- Tener un gran poder de convocatoria
- Ser un buen negociador, es decir, poder lograr ciertas concesiones por parte de la empresa y del empleado
- Conocer a profundidad la cultura y filosofía de la compañía
- Tener audacia para investigar y sondear las posibles situaciones que se presenten entre la empresa y los candidatos
- Poseer un vasto conocimiento de todo el mercado laboral.

Ammons y Glass (1988) refieren que uno de los primeros pasos del Head Hunter es conocer en su totalidad a la empresa que se va a asesorar e interiorizarse en

su problema funcional. Para ello, es preciso realizar un diagnóstico que evidencie las errores existentes en la empresa; un ejemplo de ello podría ser la manera equivocada de administrar el personal, donde el análisis demostraría la necesidad de contratar a un nuevo directivo que realice cambios en la estructura de la compañía.

Cuando la empresa da el visto bueno respecto al análisis se examinan las hojas de vida que tiene el perfil que más se asemeja a las necesidades de la empresa. En ellas pueden aparecer candidatos nacionales y extranjeros.

El proceso que desarrollan los Head Hunter cuando van a buscar un talento es:

- Analisis y necesidad del puesto

Dunnette y Kirchner (1989) definen al análisis del puesto como el descubrimiento de las conductas del empleado que son necesarias para que el puesto sea desempeñado con éxito.

La manera de describir un puesto es mediante los métodos usuales de análisis como: la observación del trabajo, la entrevista de los empleados y el uso de cuestionarios escritos; así como, los materiales y herramientas usadas por el empleado, las acciones y decisiones requeridas y la relación de cualquier puesto con algún otro.

Por otro lado Wayne y Robert (2005) definen el puesto de trabajo como: un conjunto de tareas que se deben llevar a cabo en una organización. Y al análisis de puesto como: el proceso sistemático que consiste en denominar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización.

Para determinar las características de un puesto Dunnette y Kirchner (1989) refieren que es necesario realizar un análisis psicológico del puesto que consiste en aplicar test psicológicos a los empleados que ya están en posesión de un puesto, y fijar las condiciones de contratación según sus puntuaciones.

Spector (2002) señala que existen muchos atributos de las personas que están relacionadas con el puesto, entre las que destacan el "CHCO ", es decir, el Conocimiento que se refiere a lo que la persona sabe del puesto, Habilidad es algo que la persona es capaz de hacer, la Capacidad que es el potencial para aprender algo y el Organismo que son todos los atributos personales como: los intereses, la personalidad y las características físicas (como estatura o fuerza) y la experiencia previa de la importancia para el puesto.

Las CHCO para cada puesto se determinan mediante el estudio detallado y profundo, conocido como análisis de puesto. Este análisis abarca una serie de técnicas que arroja la CHCO que permiten desarrollar los procedimientos para evaluar dichas características en las solicitudes de empleo actuales. La idea es elegir o ubicar a la gente en los puestos para los cuales estén mejor preparados.

Suarez (2008) menciona que una vez que se obtienen las características necesarias para cada puesto se realiza la búsqueda, entrevista con el cliente, relación cliente consultor, la selección de finalistas, evaluación, presentación de candidatos, negociaciones y seguimiento de puesto.

- Búsqueda del cliente:

Consiste en las competencias seleccionadas basadas en una lista de empresas que podrían tener ejecutivos bien calificados para el puesto

Suarez (2008) menciona que posterior a la búsqueda del cliente se realizan los siguientes procedimientos:

- La entrevista con el cliente

Se define como la comunicación cercana y la cooperación que caracterizan el éxito de la relación cliente consultor. Se inicia con un compromiso al realizar las conferencias preparatorias con el cliente para asegurar un completo entendimiento de sus operaciones, necesidades, ambiente corporativo y estilo de dirección.

La posición solicitada se define junto con las habilidades profesionales y las calidades personales requeridas. Se establece una sociedad de trabajo cercana y

franca con el cliente. Se discute exactamente qué esperar de la empresa durante el curso de la búsqueda y cómo el cliente puede facilitar esos esfuerzos.

- Relación cliente consultor

Esta es una parte importante, aquí los profesionales agrupan a los aspirantes iniciales en una lista de aproximadamente 100 candidatos mediante múltiples técnicas que incluyen en una base de datos aspectos como: datos personales, relación del cliente con alguna otra industria y habilidades, estableciendo así, el vínculo entre lo que desea el cliente y el consultor.

- la Búsqueda

Se refiere a todos los candidatos identificados inicialmente que se contactan para explorar su interés en el puesto y habilidades. La lista inicial se va disminuyendo sistemáticamente.

- Finalistas:

Son una serie de entrevistas intensas e individuales y exámenes psicométricos que según Spector (2002) incluyen pruebas de capacidad cognitiva, pruebas de conocimientos, habilidades y pruebas de personalidad donde se selecciona a un grupo de candidatos finalistas.

- la Evaluación:

Son las referencias de los finalistas y los registros de desempeño cuidadosamente evaluados mediante entrevistas a profundidad y verificaciones discretas (referencias y pruebas psicométricas). El número de candidatos se reduce a tres o cuatro.

- Presentación de los finalistas:

Son dirigidos al cliente con el soporte del reporte escrito donde se incluyen las interpretaciones de las pruebas aplicadas.

- Negociaciones:

Una vez que el cliente selecciona un candidato se le brinda ayuda o soporte para acordar la estructura o compensación del empleo.

- Seguimiento del puesto:

Se da sustentabilidad al cliente, es decir, la empresa contratante orientando constantemente al candidato sobre las funciones que desempeñará en el espacio vacante, así mismo se lleva el seguimiento del ejecutivo seleccionado para hacerle más fácil la transición de su antiguo puesto al nuevo (Suarez, 2008).

Para Requena y Serrano (2007) la búsqueda del personal llevada a cabo por un Head Hunter requiere de los siguientes pasos:

1. Identificación, atracción y motivación de los posibles candidatos que pueden optar al puesto
2. El Head Hunter y su cliente acuerdan el perfil que ha de tener el candidato
3. Realiza una investigación de los profesionistas que hayan vivido situaciones problemáticas similares a las que tiene el cliente actual.
4. Se acuerdan las primeras entrevistas.
5. Se averiguan las cualidades profesionales del candidato
6. Una vez evaluadas sus motivaciones y su posible adecuación al cargo y a la empresa, se realiza una nueva entrevista en la que se amplía la información al candidato sobre la empresa que está interesada en su contratación y el puesto que desempeñaría
7. Se redacta un informe de los tres o cuatro aspirantes más prometedores y se entrevistan con el cliente.
8. Y finalmente se realiza la negociación final entre el candidato elegido y la empresa

2.- TALENTO HUMANO.

Alles (2006) refiere que el diccionario de la Real Academia Española, en su segunda acepción define al talento como: "dote intelectual como ingenio,

capacidad, prudencia etc. que resplandecen en una persona”, sin embargo en la perspectiva de recursos humanos este conjunto de “dotes intelectuales” se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos (información almacenada a través de la experiencia y el aprendizaje) y las competencias (conjunto de comportamientos observables relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización dados en una situación personal, social determinada) . El verdadero talento en relación con una posición o puesto de trabajo estará dado por la intersección de ambos subconjuntos en la parte que es requerida para esta posición. Las personas tenemos diferentes tipos de conocimientos y diferentes competencias; sólo un grupo de ambos se pone en acción cuando hacemos algo, ya sea trabajar, practicar un deporte etc.

Sánchez (2010) menciona que existe un creciente interés en las empresas por prestar atención al desarrollo de las personas que la integran. Una empresa es un microcosmos, una organización de seres vivos, una relación activa de personas, donde confluyen intereses diversos, aspiraciones y capacidades heterogéneas. Y se trata de mantener el aliento vital del conjunto organizacional, enfocada a unos fines, asignado a cada persona el espacio de interacción que le corresponde. Que las empresas faciliten a sus trabajadores el “conocerse a si mismos”, va en beneficio de todos, pues crea coherencia funcional y motivación interna. La persona, cuando encuentra su camino de desarrollo, el que por naturaleza propio le corresponde, lejos de aspirar a desempeñar puestos que hagan patente su incompetencia, entra en armonía con su entorno y libera su potencial. Su talento fluye, el estímulo interno brota, su satisfacción personal se expande y su desempeño mejora, enriqueciendo – al mismo tiempo- el quehacer empresarial. Facilitar el desarrollo personal en la empresa, genera eficacia y rendimiento en el cometido global. Así un organismo saludable funciona armoniosamente, una empresa donde reina el buen ambiente es sintonía de vitalidad, colaboración e integración de las personas que la constituyen.

Morales (2010) menciona que las personas son un proceso de ingeniería a la inversa, es decir, el diseño biológico obedece al cumplimiento de un fin y solo

adquiriendo este último fin se puede reconocer cuál es el potencial funcional: talento personal y las capacidades que se pueden desarrollar. Dicho de otra forma, al proceso de selección natural, se le ha asignado una misión para la supervivencia de la especie humana, donde la naturaleza otorga el talento, esa capacidad maestra necesaria para llevarla a cabo.

Análogamente, una empresa para sobrevivir en el mercado competitivo, necesita en primer lugar tener claridad en los principios sobre los cuales es fundada, en segundo lugar los fines que la guían y finalmente la capacidad de poseer el talento y la capacidad adecuada. Una empresa requiere de la utilidad de sus miembros observada en la competencia que brinda el talento en un marco de fines sincronizados. Una empresa competente requiere personas comprometidas, personas conscientes de que sus talentos son puestos al servicio de sus propios propósitos, mismos que estén en sintonía y alineados con los de la organización.

Una empresa no necesita cualquier recurso humano, ni cualquier persona necesita cualquier trabajo, ambos quieren garantizar el cumplimiento de sus metas y su existencia requiere de ambos.

Handfield y Axelrod (2003) mencionan que el talento gerencial representa una ventaja competitiva en virtud de que se considera un motor crítico en el desempeño de la empresa y en la capacidad de una compañía para atraer, desarrollar y retener a la persona más capaz. Los talentos gerenciales son personas capaces de dirigir una compañía, una división o una función; de guiar un nuevo equipo de producción, de supervisar un cambio en una planta industrial; o bien de dirigir una tienda con 15 o 150 empleados. El talento gerencial no es el único tipo de talento que necesitan las compañías para prosperar, pero es crítico.

A lo largo del tiempo ha crecido la demanda por el talento gerencial, las funciones de los gerentes se han vuelto más exigentes a medida que la globalización, la desregulación y el rápido avance de la tecnología cambian el juego en la mayoría de las industrias

Según Chiavenato (2002) El talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

1. *Son seres humanos*: están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.
2. *Activadores inteligentes de los recursos organizacionales*: elementos impulsores de la organización, capaces de dotar de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
3. *Socios de la organización*: son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromisos, riesgos etc. con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera etc. cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable. En la medida que el retorno sea gratificante y sostenido, la tendencia será mantener o aumentar la inversión. De ahí la reciprocidad de la interacción de personas y organizaciones, así como la autonomía de las personas, que no son pasivas ni inertes. Las personas son socias activas de la organización y no sujetos pasivos.

3.- FUNCIÓN DEL PSICÓLOGO COMO HEAD HUNTER EN LAS EMPRESAS

3.1 Mecanismos y Procedimientos para Identificar a Gerentes de Alto Nivel

Según Colina (2005), existen dos tipos de fuentes para lograr identificar al personal altamente calificado y específico entre las cuales se encuentran:

- a) las fuentes de datos internas: son fuentes de información que se obtienen

de los antiguos jefes, subalternos y compañeros de trabajo, quienes dan cuenta del comportamiento profesional y personal del individuo a ocupar determinado lugar gerencial. Permite conocer dónde podría encontrarse el candidato a un puesto determinado, y además nos permite conocer a los contactos que facilitarán la información requerida.

Otras fuentes son los datos que se obtienen de las entrevistas y evaluaciones a altos gerentes como:

- b) fuentes externas: estas fuentes son la prensa, revistas especializadas en gerencia, impresas y digitales donde muchos interesados ingresan su curriculum y se obtiene información de la persona en relación a su carrera laboral.

3.2 Aplicación de Entrevista por Competencias

Para Spector (2002) las entrevistas son encuentros cara a cara entre la persona interrogada y uno o más entrevistadores que reúnen información o toman decisiones de contratación en todos los niveles ejecutivos, gerenciales o bien en los perfiles bajos (personal de limpieza, repartidores, jefes de área etc.).

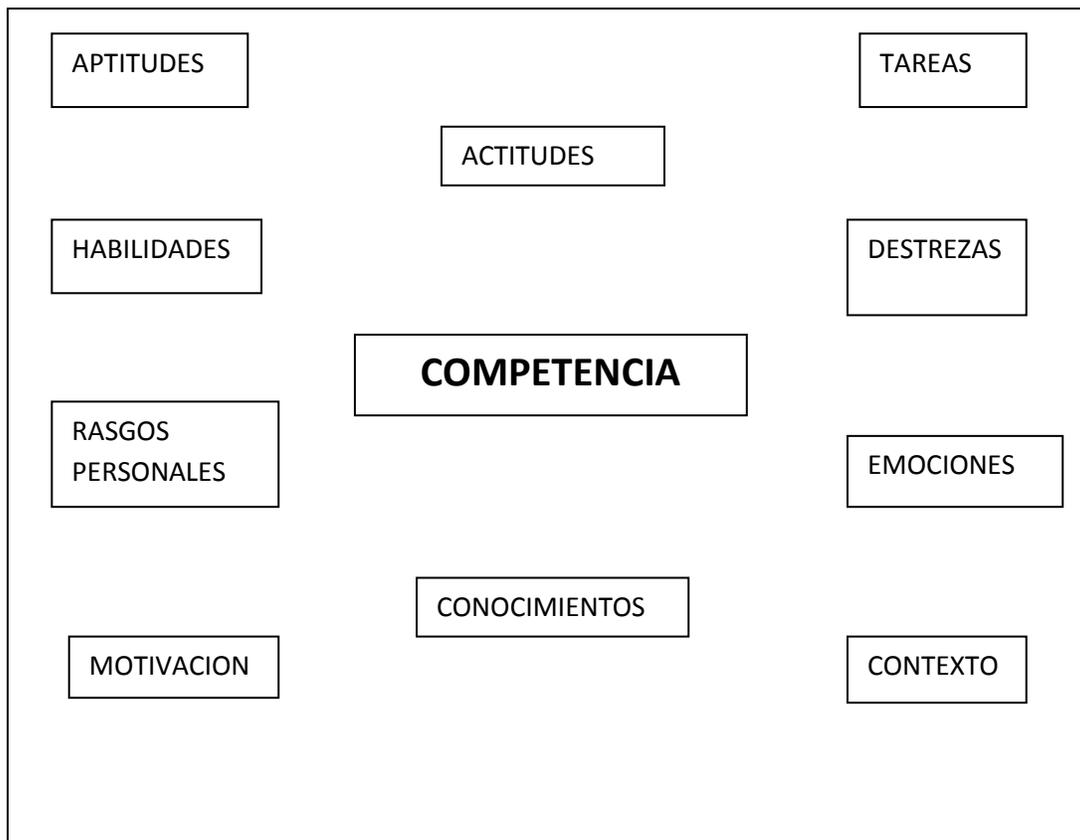
Alles (2006) define las competencias como la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto.

Por su parte Rodríguez (1998) las define como una combinación de variables diferenciales básicas, es decir, las aptitudes y rasgos personales que conjuntamente a los conocimientos son requeridos para realizar las tareas que facilitan la adquisición de las competencias, la cual se produce con la experiencia de las funciones con el puesto de trabajo. También existen competencias que se denominan generales y básicas que consisten en:

- competencias cognitivas: incluye estrategias y habilidades de procesamiento de la información como por ejemplo los procesos de pensamiento o habilidades meta-cognitivas (aprender y pensar) y aprendizaje (aprender a aprender).

- competencia emocional: se refiere al papel de las emociones, la actividad psico-fisiológica en el comportamiento laboral y en el control del estrés y la ansiedad
- competencia social: implica habilidades sociales necesarias para las situaciones de interacción, capacidad de empatía y en el afrontamiento de situaciones conflictivas.

Componentes básicos de las competencias



(Rodríguez, 1998)

Por otro lado López y Figueroa (2002) refieren que la entrevista es una herramienta de uso elástico, que da lugar a diferentes clases y modos de actuar, la entrevista es una conversación en común entre dos personas. La comunicación en la entrevista fluye en ambas direcciones, fluye el diálogo, que da lugar a la asunción de dos papeles complementarios: entrevistador y entrevistado. Las dos personas que intervienen en la entrevista pueden conocerse o no previamente, pueden proceder del mismo o de distintos grupos sociales y tener o no

características comunes. Pero al entrar en situación de entrevista los papeles que asumen (roles) son muy específicos, de modo que se crea entre los participantes una "relación de rol" muy peculiar.

En la entrevista no sólo es importante saber escuchar y conversar realizando preguntas adecuadas. Al mismo tiempo se informa lo que el entrevistado manifiesta oralmente, el entrevistador observa y analiza su forma de reaccionar, sus expresiones no verbales, a través de lo cual se detectan actitudes y rasgos que no siempre coinciden con las afirmaciones de sujeto y permiten confirmar, matizar o desestimar lo expresado en la misma.

Elementos no verbales que destacan por su valor expresivo.

Elementos de la Comunicación No Verbal

- La expresión facial
- La mirada
- La postura
- Ademanos y gestos en las mano
- La proximidad
- El contacto físico
- La apariencia personal

La pericia del entrevistador toma en cuenta el factor no verbal del lenguaje. Uno de los aspectos donde más suele enriquecerse la entrevista es la observación, la expresión y el tono de voz del entrevistado; son indicadores que se deben tomar en cuenta.

Según Olleros (2005) la entrevista es una herramienta utilizada en el proceso de selección y se puede dividir en dos tipos:

Entrevista de selección: puede definirse como una comunicación formalizada de Interacción por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador) donde se produce un intercambio de información a través de preguntas, demostraciones, simulaciones o cualquier técnica que

permita categorizar y evaluar la capacidad de un candidato para ejercer un puesto de trabajo.

La entrevista típica: permite comprobar los intereses del candidato, la motivación, afinidad con un puesto particular; la satisfacción en el puesto y la perseverancia en el mismo puesto de trabajo, lo que permite al entrevistador ver el grado de compromiso del entrevistado y la futura permanencia.

Alles (2004) menciona que entre menor sea el número de candidatos viables obtenidos de las pruebas psicométricas o exámenes de conocimientos, se logrará realizar una excelente entrevista; pues en ellos se encuentra el candidato viable a ocupar el puesto. El desafío consistirá entonces, en ver más allá de las apariencias, las buenas selecciones se nutren de buenos candidatos y de buenos reclutadores es por ello que en la entrevistas se debe tener en cuenta el perfil que se necesita para lograr encontrar al mejor candidato para determinada vacante. La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato.

Otro tipo de entrevista es la entrevista por competencias que para Mejías (2010) es una parte fundamental en la entrevista, refiere que está diseñada para hacer que los candidatos demuestren sus habilidades en la manera de pensar con rapidez, pues en esta entrevista no se hacen las típicas preguntas que un postulante puede traer preparadas de antemano. Se indaga en detalles específicos, se le solicita al aspirante al puesto que recuerde éxitos y/o fracasos realmente ocurridos que forman parte de su experiencia; de esta manera se está en condiciones de evaluar sus conocimientos directos.

Este tipo de entrevista está diseñada para evaluar las competencias esenciales más generales, además de las competencias que son específicas para cada industria en particular.

Para Alles (2006) las competencias se agrupan en cinco pequeños núcleos genéricos que constituyen la base y el soporte de todas las demás:

- 1) **Visión personal:** implica tener una noción de sentido y de propósito en la vida, está constituida por los valores, intereses y aspiraciones de cada participante, que le otorgan finalidad y significado a la existencia, y establecen la direccionalidad de nuestro accionar. Es la guía que indica el camino a seguir, y aporta inspiración y entusiasmo en su trayecto. En ella se puede distinguir tres elementos fundamentales; *la visión a futuro, el autoconocimiento y el diseño y construcción del futuro.*
- 2) **Fortaleza emocional:** lo emocional determina la acción y, por lo tanto, condiciona el desempeño. Dependiendo del estado de ánimo en que se encuentre, ciertas acciones resultaran posibles de realizar y otras no. Hay estados de ánimo que dirigen a acciones que nunca se hubieran querido realizar y hay otros estados que imposibilitan acciones que necesitamos realizar. *La fortaleza emocional es la capacidad de las personas para conocer y gestionar sus emociones.*

Las competencias nos permiten:

- Ser conscientes de nuestros estados emocionales (percibirlos, identificarlos y comprenderlos)
- Poseer autodominio personal
- Tener la capacidad para generar un entorno social y laboral de los estados anímicos que faciliten la realización de acciones necesarias para el logro de los objetivos.

3) **Capacidad de aprendizaje y de cambio:** la transformación continua y acelerada de los escenarios laborales plantea la necesidad personal de cambio y el aprendizaje permanente- aprender a aprender constituye una competencia clave.

4) **Competencias conversacionales:** nadie puede liderar, negociar, coordinar acciones o trabajar en equipo si no es a través de sus conversaciones.

Así la comunicación humana se constituye en un factor clave de la efectividad personal y la productividad organizativa

5) Efectividad interpersonal: el resultado que una persona pueda lograr en cualquier actividad va a estar determinado por su capacidad de acción, pero también por su habilidad para la coordinación de acciones con otras personas. La efectividad interpersonal implica el accionar competente en la coordinación de acciones, la realización de acuerdos y compromisos, la gestión y la generación de una red de vínculos de alta calidad.

Por otro lado Rábago (2010) menciona que la gestión por competencias está conectada con las estrategias y los objetivos de una organización. Las competencias son el establecimiento de las capacidades organizativas o funcionalidades humanas requeridas para los logros deseados.

La entrevista por competencias se concentra en reconstruir el recuerdo de situaciones reales (en el ámbito profesional) que permitan obtener información del candidato para determinar la situación en la cual logró solucionar situaciones difíciles y el resultado de cómo estas se resolvieron.

Ejemplo de entrevista por inferencia y entrevista por competencias

Entrevista por Inferencias	Entrevista por Competencias
<p>¿ cómo es su estilo de mando?</p> <p>¿Qué tal son las relaciones con su jefe?</p> <p>¿Cómo sería su jefe ideal?</p> <p>¿le gusta asumir retos?</p> <p>¿Se considera una persona innovadora?</p> <p>¿Diría que tiene suficiente iniciativa</p> <p>¿Trabaja bien bajo presión?</p> <p>¿Qué haría si un cliente le pide algo extraordinario?</p>	<p>Cuénteme una situación difícil con su equipo</p> <p>¿Recuerda una ocasión en que su jefe le felicito? ¿Qué paso?</p> <p>Ponga un ejemplo de algún desafío superado del que este orgulloso</p> <p>Dígame un ejemplo en el que propusiera un cambio en la forma habitual de trabajar en su departamento</p> <p>Cuénteme una ocasión en la que le resultase especialmente difícil conservar la calma</p> <p>Supongo que en alguna ocasión un cliente importante le habrá pedido algo extraordinario ¿es así? ¿Cuénteme la situación?</p>

(Rábago, 2010)

3.3.- Aplicación de Pruebas Psicológicas

Schultz (1985) menciona que los test psicológicos son uno de los métodos más importantes de la selección de personal y los define como un instrumento de medición, un patrón que se aplica en forma constante y sistemática para medir una muestra de conducta En la industria los test son utilizados para seleccionar personal en todos los niveles de responsabilidad empresarial, desde simple aprendiz hasta el presidente.

Por otro lado Spector (2002) define a las pruebas psicológicas como una serie estandarizada de problemas y preguntas que se le hacen a la persona para evaluar algunas características en particular como el conocimiento, capacidad, habilidad, actitudes, intereses y personalidad.

Para Chiavenato (2002) las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a las aptitudes de la persona, se usan como medida del desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación, los resultados de la pruebas de una persona se comparan con estándares de resultados, en muestras representativas para obtener resultados en percentiles.

Las pruebas presentan tres características: predictibilidad (capacidad de una prueba para ofrecer resultados), validez (capacidad de comparar con exactitud la variable humana que se pretende medir) y precisión (capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a la misma persona).

Schultz (1985) menciona que las pruebas de aptitudes sirven para prever el comportamiento en determinadas situaciones de trabajo, se basan en diferencias individuales y analizan cuanto varían las aptitudes de un individuo frente a las estadísticas de resultados obtenidos en las muestras.

Chiavenato (2006) refiere que las pruebas de conocimiento miden la capacidad actual de realización y habilidades cognitivas.

Diferencia entre pruebas de aptitud y capacidad	
APTITUD	CAPACIDAD
<ul style="list-style-type: none"> ○ Predisposición natural que determina actividad o trabajo ○ Existe sin ejercicio previo, sin entrenamiento ni aprendizaje ○ Se evalúa mediante comparaciones ○ Permite diagnosticar el futuro de candidatos en el trabajo ○ Se transforma en capacidad mediante el ejercicio de entrenamiento ○ Predisposición general o específica para el perfeccionamiento de un trabajo ○ Posibilita la orientación del futuro hacia determinado cargo ○ Estado latente y potencial del comportamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Habilidad adquirida para realizar determinada actividad o trabajo ○ Surge después del entrenamiento o aprendizaje ○ Se evalúa a través del rendimiento en el trabajo ○ Permite diagnosticar el presente se refiere a la habilidad actual del individuo ○ Resulta después de ejercitar o entrenar la aptitud ○ Disposición específica o general para el trabajo actual ○ Posibilita la ocupación inmediata de determinado cargo ○ Estado actual y real del comportamiento.

Por otra parte el término personalidad representa la integración única de características medibles relacionadas con aspectos permanentes y consistentes de una persona. Las pruebas de personalidad revelan aspectos de las características superficiales de las personas como los rasgos adquiridos o fenotípicos y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Se denominan psico-diagnósticos cuando revelan rasgos generales de personalidad como el equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación etc. (Chiavenato, 2006)

Schultz (1985) menciona que en la selección de personal lo importante es identificar al personal que reúna las cualidades necesarias para determinada vacante; la selección se centra en la naturaleza del puesto y en seleccionar a los candidatos idóneos para ocuparlo. Dentro de la selección de personal se utilizan test de tipo colectivo, individuales, computarizados, de lápiz o papel o bien de velocidad y poder.

- Test colectivos: son aquellos que se aplican a una gran cantidad de personas al mismo tiempo.
- Test individuales: estos se aplican de un sujeto a la vez, por lo que lleva más tiempo la determinación.
- Test computarizados: son aplicados de manera individual, en la cual el sujeto actúa recíprocamente con una computadora. Las preguntas aparecen una a la vez en un monitor y el sujeto oprime un botón que corresponde a la respuesta escogida a fin de conseguir una puntuación.
- Test de velocidad: tiene un lapso fijo, transcurrido en el cual todos los sujetos deben interrumpir su trabajo al mismo tiempo pero a diferencia del test de poder no hay un límite en el tiempo aquí los examinadores pueden tardar el tiempo que deseen
- Test de lápiz y papel: en este tipo de test, los formularios vienen impresos y las respuestas se anotan en una hoja, son los más comunes en la selección de personal.

Es así, que las pruebas psicológicas son un factor que permite conocer la capacidad mental, los intereses, aptitudes, capacidades motoras y la personalidad.

CAPITULO III
COMO SE FORMA EL PSICOLOGO HEAD HUNTER



La formación requiere conocer nuestras habilidades y destrezas

1.- Función del Head Hunter en la empresa.

Colina (2005) menciona que los Head Hunters o también llamados cazadores de talento se especializan en el reclutamiento y selección de personal de gerentes de mediano y alto rango, por ejemplo vicepresidentes, presidentes, ejecutivos y gerentes. Los Head Hunters siguen la pista de personas que pueden alcanzar altos niveles dentro del mercado gerencial, seleccionan al gerente ideal de acuerdo con el perfil deseado por las empresas demandantes, a través de entrevistas e investigaciones propias, que incluyen el seguimiento de la carrera y el desempeño laboral de los posibles candidatos. Además, obtienen información del gerente, que podría considerarse de carácter privado, con el objetivo de suministrarlas a las compañías contratantes.

Una vez elaborado el perfil del candidato a contratar, se acuerdan los términos de la búsqueda. La evaluación y selección se realiza sobre la base de criterios como la formación académica, la experiencia, logros profesionales y algunas características personales relacionadas con la capacidad de administrar exitosamente, por ejemplo, la motivación al logro, la iniciativa etc. No obstante, la información requerida no es neutral, por ejemplo se manejan estereotipos relacionados con la capacidad profesional, que limitan las posibilidades de muchos individuos para acceder a cargos de alta gerencia, anteriormente se tomaban en cuenta criterios excluyentes como: el color de la piel, el lugar de residencia, la maternidad, la apariencia personal y la expresión verbal, sin embargo estos criterios excluyentes eran una limitante en la búsqueda de talento por lo que ahora el departamento de recursos humanos pretende buscar personas talentosas con habilidades específicas para determinadas vacantes.

2.- Perfil

Grados (2003) menciona que el perfil está encaminado a las necesidades de la empresa, seleccionando al mejor candidato para ocupar determinado puesto.

Para cubrir con el perfil se necesita tener información del área intelectual, personalidad y habilidades, datos que son evaluados para todos los puestos a través de diferentes evaluaciones psicológicas

Las características intelectuales están determinadas por factores de capacidad en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización etc. Las características de habilidades se refieren a condiciones técnicas determinadas por el desempeño y las características de personalidad se refieren a los factores internos como motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio etc.

Díaz (2000) menciona que en la actualidad el perfil del psicólogo en la empresa mantiene aspectos como:

- Investigación y diagnóstico: aquí el psicólogo investiga y diagnostica el impacto de cómo una determinada variable o aspecto organizacional está influyendo en el rendimiento, productividad y bienestar de las personas, en el trabajo y por tanto en la eficiencia, rentabilidad y desarrollo de la empresa en que labora.
- Intervención: se entiende toda actuación del psicólogo en la empresa que establece objetivos y logra el alcance de resultados concretos, en consonancia con los objetivos y estrategia de la organización.
- Estudio de puestos: incluye la relación y descripción detallada de cada puesto de la organización y la conformación de su perfil o profesiograma, así como el diseño ergonómico del puesto, lugar de trabajo y ambiente laboral (condiciones de trabajo, equipos de trabajo, relaciones de información y autoridad) aptos para el desempeño humano, dando por resultado un aumento en la calidad de vida laboral y en los resultados de la empresa.
- Estudios de personal: a través de estudios se buscan, eligen e incorporan empleados a la organización encontrando el puesto adecuado para la persona y la persona idónea para el puesto, viéndose actualmente como un proceso de orientación vocacional y de detección del potencial humano de

la persona, no sólo para el puesto actual sino también para su posible desarrollo dentro de la organización.

- **Formación y desarrollo:** el psicólogo realiza un proceso de aprendizaje y entrenamiento de competencias, actitudes y valores necesarias para el desempeño eficaz de la persona en el puesto y de su carrera profesional, coherentes con los objetivos y la cultura de la organización de que se trate.
- **Consultoría:** asesoría en la solución de conflictos y problemas organizacionales a partir de la experiencia acumulada en la solución de situaciones similares, de la cual se espera la elaboración e implementación de estrategias, políticas y programas de desarrollo en la empresa.
- **Seguridad y salud laboral:** dentro de esta función se encuentra toda la labor profiláctica que realiza el psicólogo a favor de la protección, seguridad y salud de las personas en el trabajo.
- **Orientación psicológica:** la función clínica y de orientación siempre se le demandará al psicólogo independientemente del campo en el que trabaje. La orientación psicológica en el ámbito de la empresa es la atención que realiza el psicólogo del trabajo a los problemas personales y profesionales del trabajador relacionados con falta de información, confusión a la hora de tomar decisiones, conflictos interpersonales, a través de una relación de ayuda de corta duración.
- **Evaluación del rendimiento:** a través de esta función se provee a la persona periódicamente de retroalimentación sobre su desempeño y rendimiento, mediante la crítica constructiva. Se parte de la definición de los criterios de evaluación, previamente conocidos y discutidos con el trabajador, los cuales deben responder a la estrategia y cultura de la empresa
- *Estimulación y Compensación:* Este es el procedimiento que incluye los criterios y las prácticas utilizadas por la empresa para retribuir y compensar a sus empleados a través de motivadores económicos o no económicos.
- *Gestión de recursos humanos:* Definimos la GRH como toda la labor de análisis, planificación, organización, motivación y control de las actividades en las que influyen o son influidas las personas que trabajan en la

organización, y bajo este enfoque enfrentar el vínculo " trabajador - empresa – entorno. " estas funciones son presentadas como variables interconectadas que componen la ecuación de la Gestión de Recursos Humanos y como aspectos a contemplar en políticas y acciones que obedecen a los objetivos y plan estratégico de la empresa.

- Dirección: Bajo esta categoría encontramos la ocupación de puestos de dirección por parte del psicólogo. dirección, gestión, administración, son términos que se usan hoy indistintamente y que se refieren a la actividad de conducir a las organizaciones hacia el alcance de sus objetivos-meta, a través de las funciones de análisis, planificación, organización, motivación y control (Díaz, 2000).

3.- CÓDIGO DE ÉTICA Y PRÁCTICA PROFESIONAL DEL HEAD HUNTER

Albert, Chamarro, Linares, Lladó, Rodríguez, Sánchez, Valiente y Ventura (2007) mencionan que los principios éticos son procedimientos que ayudan a los psicólogos a tomar decisiones éticas y morales, universalmente válidas, pero no absolutas en su ámbito de actuación profesional, otorgan criterios para resolver problemas prácticos que se plantean a los psicólogos en una sociedad.

Spector (2002) refiere que La American Psychological Association, establece 6 principios éticos generales de la profesión del psicólogo.

Los seis principios éticos del código de la American Psychological Association

Competencia : un psicólogo solo hace el trabajo para el que es competente

Integridad: los psicólogos son justos y honestos en su quehacer profesional con los demás

Responsabilidad profesional y científica: los psicólogos mantienen altos estándares de conducta profesional

Respeto por los derechos y la dignidad humana: los psicólogos respetan los derechos de confidencialidad y privacidad de los demás

Interés por el bienestar de los demás: los psicólogos pretenden ayudar a los demás a través de su trabajo profesional.

Responsabilidad social: los psicólogos tienen la responsabilidad de usar sus habilidades para beneficiar a la sociedad.

Según Colina (2005), los principios de un psicólogo Head Hunter se basan en:

- Beneficencia y no maleficencia

Según este principio, la actuación profesional del psicólogo tiene que ir encaminada a beneficiar a las personas con las que se trabaja.

- Fidelidad y Responsabilidad

La Association of Executive Search Consultants (AESC), fundada desde 1959, tiene como objetivo definir, establecer y promover altos estándares éticos y profesionales para las consultorías. En 1996 se establece el código de ética que los Head Hunters deben seguir, tales como: profesionalidad, integridad, competencia, objetividad, confidencialidad, exactitud, legalidad, igualdad de oportunidades y el interés público. Se debe ofrecer igualdad de oportunidades en la selección de los gerentes y evitar cualquier discriminación.

En cuanto a la confidencialidad de los datos, la AESC establece que la información sobre los clientes debe ser manejada solo por los Head Hunters y utilizada por el candidato potencial. La información no debe ser cedida a terceras personas para buscar ganancias personales; cabe resaltar la confidencialidad de la información de la empresa cliente y en menor medida pero con el mismo grado de importancia la confidencialidad de la información de los candidatos a gerentes.

4.- HABILIDADES DE UN PSICÓLOGO HEAD HUNTER

4.1.-Habilidades

Dependiendo de la empresa para la que trabaje un Head Hunter, va a utilizar las habilidades que posee para la búsqueda del ejecutivo (personal). Si bien en todos los niveles las distintas habilidades humanas utilizadas son importantes, en los altos niveles lo son aun más.

Un psicólogo Head Hunter debe contar con habilidades para desempeñarse en el ámbito laboral. Neves (2000) menciona que las habilidades o competencias son capacidades para realizar cosas. Están en función de las aptitudes (disposiciones innatas) y de formación, lo ideal es que las habilidades sean adecuadas al trabajo que las personas desempeñan.

Por otra parte Fernández (2010) menciona que las habilidades son capacidades y conocimientos que una persona necesita para poder realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de una empresa determinada.

Las habilidades se basan en una capacidad adquirida a través de la práctica. Su logro depende de ciertas capacidades previas (coordinación, memoria razonamiento), de las características de la personalidad (persistencia o aceptabilidad) y de los conocimientos (entiende las relaciones causa-efecto). El psicólogo necesita estas habilidades para hacer frente a actividades complejas y multidimensionales. Se pueden agrupar en tres categorías: conceptuales, interpersonales y técnicas.

Habilidades conceptuales. Estas habilidades dependen de la formación y la capacitación para su desarrollo, incluyen la capacidad de analizar sucesos complejos, percibir tendencias, reconocer cambios y definir problemas. Estas habilidades son necesarias para todos los psicólogos, gerentes y ejecutivos.

Habilidades interpersonales. Se manifiestan en la forma que un gerente ejecutivo y psicólogo se relaciona con los trabajadores a su cargo o con las personas a seleccionar. Estas habilidades son decisivas y pueden aprenderse mediante la

capacitación y desarrollo, si bien, en buena medida son, por una parte, intrínsecas a la personalidad y, por otra parte, deben complementarse a través de la experiencia del lugar de trabajo.

Habilidades técnicas. Son los conocimientos y destrezas que se necesitan para realizar una actividad de la organización, incluyen el dominio de los métodos, los procedimientos, técnicas y la maquinaria necesaria para algunas funciones. También abarcan el conocimiento especializado y la capacidad analítica para resolver problemas en una disciplina peculiar, son habilidades muy importantes en el nivel operativo de una empresa. Estas habilidades se vuelven menos importantes que las habilidades interpersonales y conceptuales al ir avanzado por la escala jerárquica.

Existen factores que determinan el comportamiento de las personas en las organizaciones aunados a las habilidades, se encuentran los factores macro (cultura, clase social, familia, amigos, instituciones, experiencia y lectura) y micro influenciados por los primeros (valores, creencias, actitudes, emociones, capacidades y motivaciones) los valores son grandes objetivos que dirigen el comportamiento de las personas, que sirven como cuadro de referencia para el análisis de la realidad; por otro lado, las creencias son constataciones o principios de construcciones mentales en el mundo que se vive.

Dentro de las habilidades se debe tomar en cuenta la actitud, Neves (2000) menciona que las actitudes son un sistema de organización de las experiencias, vivencias y del conocimiento relacionados con determinado objetivo, grupo, persona, acontecimientos o idea que condicionan nuestro comportamiento en relación a ese mismo objetivo. La actitud se refiere al importante papel que desempeña para las creencias y el contacto con el mundo; creencias inadecuadas o incompletas producen actitudes y comportamientos inadecuados.

Por otra parte existen las habilidades empresariales que representan los conocimientos y destrezas necesarias para el desarrollo de negocios, cuando dichas habilidades no existen los empresarios no son capaces de percibir las oportunidades disponibles para ellos y su proliferación hacia la empresa es menor.

Las habilidades directivas, son necesarias para manejar la propia vida así como la de otros, son bloques constructivos donde los ejecutivos y directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas técnicas favoritas en la práctica, es decir, son habilidades que pueden ser observadas por otros.

Para Caceres (2002) Los gerentes y los ejecutivos necesitan desarrollar habilidades directivas para entender y dirigir a su gente, para lograr sacar de cada uno sus capacidades en beneficio de la organización, su región, país y del mundo entero; pero también los psicólogos Head Hunters requieren de habilidades que les permitan conocer las características personales ya que están relacionados con las funciones que definen la esfera empresarial.

Para Requena y Serrano (2007) las habilidades que definen a un buen Head Hunter son:

- Tener un gran poder de convocatoria
- Ser un buen negociador, es decir, poder lograr ciertas concesiones por parte de la empresa y del empleado
- Conocer en profundidad la cultura y filosofía de la compañía
- Tener audacia para investigar y sondear las posibles situaciones que se presenten en la empresa y los candidatos
- Poseer un amplio conocimiento de todo el mercado laboral

Por otro lado para Smith y John (1997) un psicólogo Head Hunter necesita:

- Habilidad para trabajar de forma independiente
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Naturaleza sociable y capacidad para las relaciones cotidianas con la gente
- Resistencia para aguantar el rechazo y la volubilidad
- Estilo persuasivo y comunicación, templado con empatía, justicia y subjetividad
- Una perspectiva "ganar-ganar"
- La habilidad de pensar por uno mismo
- Credibilidad instantánea

Estas son solo algunas de las habilidades que según Smith y John (1997) son necesarias para un Head Hunter pero también existen diversos autores que hacen alusión a otros tipos de habilidades como por ejemplo:

Barri y Zikmund (2009) aluden que la observación es una habilidad necesaria para un Head Hunter y la definen como un proceso sistemático que registra patrones comportamentales de las personas, objetos y hechos conforme suceden. La observación reúne una amplia variedad de información sobre el comportamiento, este método observacional sirve para describir una amplia variedad de conductas y en la observación humana o mecánica es no obstructiva, es decir, que no hay comunicación con el encuestado o personal.

Existe la observación directa que produce registros desarrollados de lo que la gente hace. El observador juega un papel pasivo, sin tratar de controlar o manipular la situación, se limita a registrar lo que ocurre. Es posible obtener diferentes tipos de datos en forma más precisa y correcta mediante la observación directa que haciendo preguntas. Con el método de observación directa, los datos consisten en el registro de los hechos conforme éstos ocurren, a menudo esta forma de observación ayuda a que los registros de los investigadores se mantengan congruentes y asegura que se tome nota de toda la información relevante. No se requiere que el encuestado recuerde un hecho pues la observación es instantánea.

En muchos casos la observación directa es la forma más llana de recolección de datos o la única forma posible y más económica, es un tipo común de estudio de perfil. Aunque la observación directa no demanda interacción con el sujeto, el método no carece de errores, el investigador puede registrar el hecho de manera subjetiva. Las mismas señales visuales que pueden influir en la interacción entre entrevistador y entrevistado entran en juego en cierto ambiente de observación directa. La distorsión de la medición que resulta del comportamiento o acciones cognitivas del observador se conoce como sesgo del observador.

Por otro lado la observación científica en contextos simulados, es decir, entornos naturales se utiliza para comprobar una hipótesis y la frecuencia de ciertos patrones de comportamiento. Tanto en la selección de personal como en el reclutamiento la observación juega un papel importante, es la herramienta que permite ver conductas y tomar decisiones.

Otra de las habilidades que según González (2011) requiere un psicólogo es la habilidad de comunicación, menciona que la verdadera capacidad de comunicación de una persona se puede detectar en su habilidad para escuchar. La habilidad de escuchar define no sólo el poder como profesional, sino la calidad de las relaciones interpersonales

Así mismo González (2011) menciona que si se tiene una buena habilidad de escucha también crecerá la sensibilidad como persona, será excelente líder, irá más allá de los talentos para fijarse en las necesidades de quienes lo rodean. En la actualidad, es común ver a un alto ejecutivo pasar hasta de ocho a diez horas de trabajo concentrado en su computador sin conversar con nadie y sin interactuar con otras personas pues cada uno se encuentra en su propio mundo virtual.

La escucha es parte de las habilidades comunicacionales que conllevan al alto nivel de asertividad. Porque una persona asertiva mantiene el balance entre lo agresivo y lo pasivo de sus expresiones. Una persona asertiva escucha con atención todas las señales de la comunicación a su alrededor para luego afirmar en forma enfática si o no. Pero sin escuchar es imposible emitir un buen juicio con criterio.

Según Ramírez (2008) la persona asertiva, tiene confianza en lo que dice, habla con seguridad, no le teme a las reacciones de los demás se siente bien consigo mismo, se muestra segura capaz de ir en busca de sus propias metas, puede comunicarse con personas de todos los niveles (amigos ejecutivos, familiares etc.) esta comunicación es abierta, directa y franca.

Los mejores negocios se logran a partir de la escucha dinámica de ambas partes. Escuchar es parte de las habilidades de negociación es por ello que los psicólogos

Head Hunters deben escuchar para poder seleccionar a los mejores ejecutivos, entre los factores clave para lograr procesos de escucha están:

- Concientizar el valor de la escucha para el éxito personal
- Saber conversar de manera consciente sin ignorar al otro
- Desarrollar el autocontrol y la inteligencia emocional
- No hablar más de lo necesario
- Analizar las emociones del otro, para definir sus conductas
- Tratar de mantener la mirada del otro, sin amedrentarlo
- Dar retroalimentación, con respuestas como "entiendo", "claro", "seguro", "así es", etc."
- Asentir y mostrar interés con ademanes como mover la cabeza o hacer gestos de afirmación

Es necesario entender la escucha como parte de las competencias corporativas en la comunicación, donde las personas abren espacios para escucharse mutuamente considerándose así, una empresa inteligente porque fomenta el desarrollo personal y crece de manera sana.

Por otra parte Neves (2000) menciona que la comunicación es la esencia de la relación entre los hombres. Nada en el mundo empresarial pasa sin que, de alguna forma, la comunicación esté involucrada. La comunicación cumple con determinadas funciones: La comunicación en la empresa (escrita, oral, formal o informal) siempre tiene alguna finalidad, a través de la comunicación se consigue hacer converger todos los comportamientos individuales para la persecución de los objetivos de la empresa.

La comunicación gerencial es indispensable como un medio transmisor de los planes y objetivos de la empresa a los empleados y como elemento de unión para que toda la empresa camine por la misma dirección. Dentro de la comunicación hay dos elementos característicos: las redes y los canales de comunicación

La comunicación para Neves (2000) puede servir para varios propósitos como son:

- **Función emocional:** en la empresa este tipo de comunicación sucede cuando superior y subordinado hablan sobre el placer o el displacer que la función desempeñada por éste le provoca. Este tipo de sentimiento está ligado a la expresión de sentimientos y siempre que es hecha de una forma constructiva tiene como función aumentar la aceptación de los papeles organizacionales. En otras palabras, la función emotiva de la comunicación trata de aumentar la satisfacción, resolver conflictos, reducir tensiones y clasificar papeles.

El modelo de comportamiento de comunicación, derivado de la psicología social define a la comunicación como el proceso por medio del cual el individuo o grupo transmite un significado a otro o también el proceso por medio del cual la comprensión es transmitida. El lenguaje, escrito y oral, constituye el principal vehículo para transmitir ideas por tanto tiene las siguientes funciones:

- **Función motivacional:** esta es una función muy importante de la comunicación es el dominio, es la de servir de vehículo para recompensar o sancionar a alguien
- **Función informativa:** la función sirve para relatar hechos, dar opiniones que son vitales para cualquier proceso de decisión.
- **Función de control:** finalmente, la comunicación puede tener como función, el control de la gerencia. Una organización define canales de comunicación (en su organigrama) que determinan quién debe hablar con quien, sobre qué asuntos. Estos canales así definidos, normalmente se designan como canales formales de comunicación.

Según Don y Slocum (2004) la comunicación incluye la habilidad de usar todos los modos de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos en forma verbal, de escucha, no verbal, escrita y electrónica.

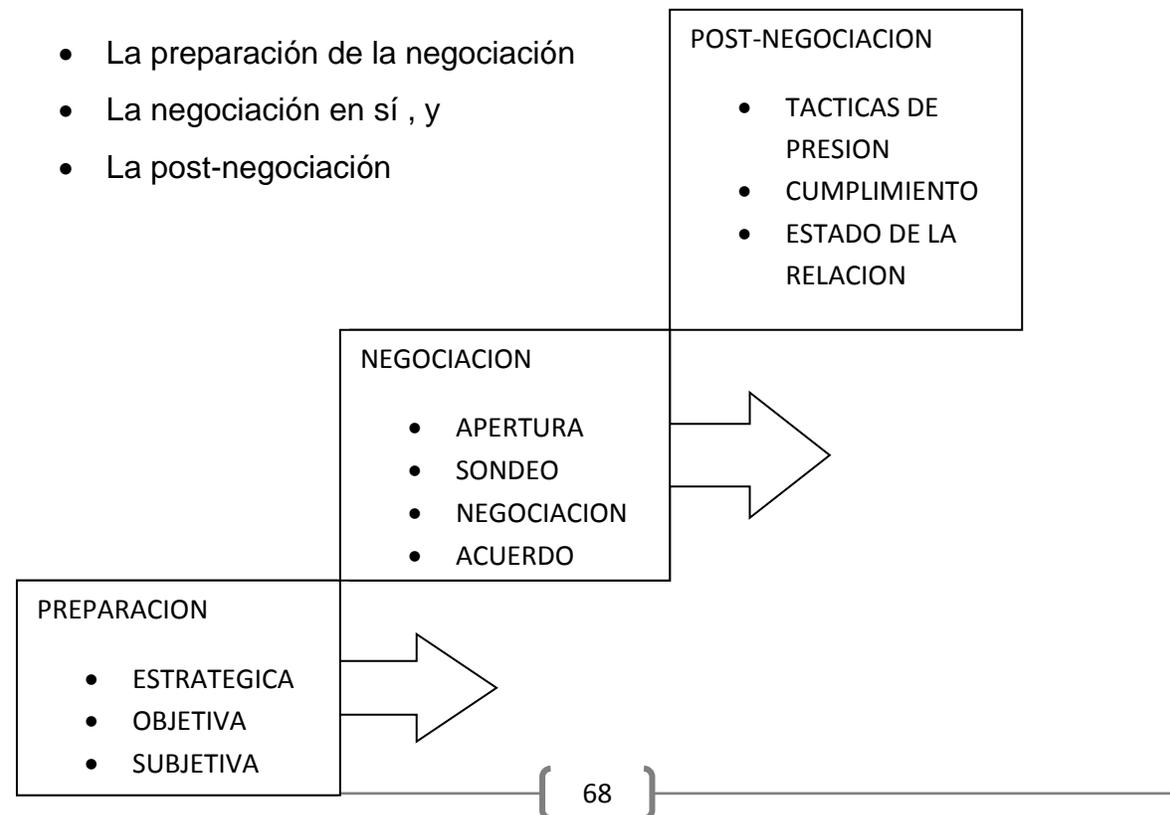
La competencia de manejo de la comunicación incluye las habilidades clave para transmitir información, ideas y emociones a otros en tal forma que las reciban como es la intención.

Para un psicólogo Head Hunter resulta primordial comunicarse con directivos gerentes y ejecutivos pero también tener la habilidad de negociar con ellos.

Al respecto, James (1998) menciona que la mayor parte de nosotros trata de esquivar los conflictos, ya que parece el camino más fácil. Sin embargo, cuando se está ante situaciones difíciles y se habla de la manera más franca y sincera, inmediatamente se aligera la tensión y la energía fluye, por lo que se considera que la negociación es el uso correcto del conocimiento, del tiempo y del poder para influir en el comportamiento de otra persona, con el fin de alcanzar las metas.

Neves (2000) por su parte indica que la negociación es un juego estratégico, al tomar decisiones, cualquiera de las partes debe contar con las respuestas posibles de la otra parte

Por su lado, Valls (2008), menciona que una buena negociación es un logro humano en el que se indaga hasta conseguir lo que se busca y la cual comprende tres etapas fundamentales



Aprender a negociar es crucial para avanzar personal y profesionalmente. Todo lo que se hace a través del propio esfuerzo o el de los demás. Encaminado a lograr un objetivo, requiere de una gran habilidad para negociar.

Otra de las habilidades fundamentales para un Head Hunter es la capacidad de liderazgo considerada como una de las cualidades más difíciles de describir. Jame (1990) menciona que probablemente es la habilidad para hacer que los demás valoren nuestro juicio en la toma de decisiones, lo que permite actuar cuando se los pedimos. Cualquiera puede ser un buen líder, pero antes tiene que desear serlo y luego tiene que adoptar un estilo o método concreto.

Por otro lado Neves (2000) define a un líder como la persona que tiene la capacidad de llevar a un grupo a lograr determinados objetivos con empeño. Un líder tiene que definir objetivos, organizar controlar todo esto de una forma motivadora. Los buenos líderes saben delegar para no sobrecargarse de información, aunque mantienen el control sobre las decisiones clave. Crean enfoques nuevos a problemas que llevan mucho tiempo sin resolverse: van un paso delante de los demás en lo que se refiere a imaginar soluciones que "rompan el molde". Los líderes como artífices de cambio, no solo deben adquirir nuevos conceptos y destrezas, si no también desaprender aquello que ya no es útil para la organización. Por lo tanto el líder tiene que olvidar algunos supuestos del pasado, ya que una parte de sus creencias son el resultado de sus prácticas en una determinada época y pueden constituir una seria amenaza para la supervivencia de la empresa en un sector industrial radicalmente distinto al actual

La capacidad del líder se mide por lo bien que organiza gran número de personas, el rendimiento que consigue de cada una de ellas y la forma de combinarlas. La influencia, no la autoridad, es lo que impulsa el liderazgo de la organización. Ahora bien, ambos procesos son necesarios para el éxito de la organización.

Jame (1990) alude que existen patrones de conducta propios de los líderes, entre los cuales están:

- Iniciación: el líder inicia, facilita o resiste muchas ideas y practicas
- Calidad de socio: el líder se relaciona con el grupo contra el ataque, releva la interacción e intercambia servicios personales con los miembros.
- Representación: el líder defiende al grupo contra el ataque externo, manifiesta los intereses del grupo y actúa en nombre del grupo.
- Integración: El líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos entre miembros y promueve el ajuste individual al grupo.
- Organización: el líder define o estructura su propio trabajo, el trabajo de los otros miembros y las relaciones entre los miembros en la realización de su trabajo
- Dominio: el líder limita el comportamiento de los individuos por el grupo en acción, toma decisiones y expresa opiniones.
- Comunicación: el líder suministra información a los miembros, obtiene información de los empleados, facilita el intercambio de información y muestra conocimientos de cualquier materia relacionada con el grupo.
- Reconocimiento: el líder se comporta de tal manera que expresa aprobación o desaprobación de la conducta de los miembros del grupo.
- Producción: el líder fija niveles de esfuerzo, comportamiento o estímulos a los miembros en cuanto el esfuerzo y el rendimiento.

El líder ideal tiene el apoyo de los miembros de su grupo en cada dimensión de su actividad.

Para Ladew (2002) los líderes efectivos reúnen tres cualidades esenciales

1.- los líderes inspiran confianza: en el hecho que actuarán en el mejor interés de todos aquellos que les sigan y que servirán a las necesidades del grupo sin sacrificar los derechos del individuo. Un líder manifiesta sentido de justicia. Un líder sabe cuándo proceder, cuándo esperar, cuándo criticar

y cuándo elogiar. Más importante aún, un líder sabe cómo estimular a los demás para que sobresalgan.

2.- los líderes saben cómo seguir. La habilidad para liderar implica saber ser tanto un líder como un seguidor. Los líderes son conscientes de que no pueden conocer todas las respuestas. Respetan a los seguidores que escuchan lo que dicen y, cuando es apropiado, les permiten tomar decisiones.

3.- los líderes están en contacto con los demás. Los líderes saben que no pueden actuar desde el confort de sus despachos.

Otra de las habilidades de liderazgo necesarias para un psicólogo Head Hunter es la habilidad *persuasiva*, que según Taboada (2005) tiene que ver con la capacidad de impulsar y orientar todas las decisiones y esfuerzos para alcanzar los objetivos estratégicos de cualquier institución y se relaciona con la forma en el que el líder interactúa con su familia y personas cercanas.

La persuasión es el arte de convencer, de lograr que otros actúen de tal o cual forma porque están conscientes de que es lo mejor. Los líderes exitosos logran convencer a los demás a través de formas constructivas de persuasión que generan altos niveles de compromiso y comunicación en el grupo.

Según Lakhani (2008) las personas que mejor saben persuadir son curiosos innatos del mundo que los rodea y de la personas con quien se relacionan, buscan conocer la forma de ser de su interlocutor; están interesados en los deseos, sueños y objetivos de la persona a la que están persuadiendo. La persuasión tiene que ver con la averiguación de las necesidades de la otra persona a nivel físico (productos y habilidades) y emocional.

Existen tres elementos en la imagen de un Head Hunter en los que se debe focalizar un gerente o bien un ejecutivo con la finalidad de persuadirlos:

1.- Aspecto: como seres humanos se emiten juicios instantáneos sobre otros seres humanos, basándose en criterios diferentes como el atractivo físico sin embargo éste no es relevante pues puede ser persuadido inclinándose a su favor.

El propósito de la ropa es respaldar la posición y atrapar la atención hacia la persona y no hacia la ropa; la regla general que se debe seguir para ser un persuador eficaz es: vestir como se espera que lo haga alguien de su posición; en caso de hombres se debe usar corbata y un traje, en caso de mujeres usar una mascarada y en ambos casos usar ropa limpia, planchada y actual. Los zapatos deben estar lustrados, las uñas bien cuidadas y el estilo del cabello actual.

2.- Voz y habilidades de comunicación: los persuadores más convincentes son capaces de presentar el mensaje a todo el mundo con claridad, concisión y de forma bien estructurada y comprensible

3.-Posicionamiento: es unir todo lo concerniente a la imagen, es la capacidad para presentar su imagen de forma que todo aquel que no le conozca personalmente llegue a una conclusión totalmente lógica sobre uno mismo y sobre quien es

Así como el liderazgo y la persuasión juegan un papel importante en el mundo empresarial. La toma de decisiones es una habilidad que los psicólogos Head Hunter necesitan para reclutar a un ejecutivo o bien a un gerente y estas decisiones se pueden tomar de manera individual o en grupo.

Por un lado, Dan (1990) menciona que para tomar una buena decisión resulta útil contar con información exacta y accesible, conviene utilizar procesos estructurados, con independencia de la complejidad de la decisión y de las diferentes condiciones del entorno donde ésta tiene lugar.

El proceso de tomar decisiones y resolver problemas tiene cuatro pasos principalmente:

- Identificar y definir el problema
- Identificar y definir situaciones alternas así como consecuencias para cada una de ellas
- Escoger la mejor alternativa
- Poner en marcha esa alternativa

Los dilemas de la toma de decisiones y de la solución de problemas son naturales y afectan a todo el mundo en posición de liderazgo en cualquier compañía

Por su parte, Vázquez (2006) menciona que la capacidad de tomar decisiones y la resolución de problemas son dos habilidades directivas íntimamente relacionadas, por ello es primordial definir el término "problema" considerado como una barrera que encontramos en el camino hacia la consecución de un objetivo.

Para la resolución de conflictos se deben seguir los siguientes pasos

- Reconocimiento del problema: que consiste en identificar el problema y definirlo con preguntas como: ¿cuándo ocurrió?, ¿dónde se produce? , ¿con qué frecuencia? y ¿qué consecuencias tiene? etc.
- Recogida de información: consiste en seleccionar aquellos datos que realmente tienen contenido, aquellos datos reveladores que permiten el análisis del problema.
- Análisis causal: consiste en establecer las causas del problema una vez que se ha recogido la información sobre el mismo y tras su reconocimiento se debe tratar de establecer una relación entre ellas y obtener una conclusión sobre la causa que provoca el efecto, es decir, el problema.
- Búsqueda de alternativas: aquí se pretende buscar soluciones al problema.
- Elección de la mejor alternativa: una vez analizadas las alternativas y elegida la más conveniente, es el momento de implantarla.
- Control: aquí se pretende comprobar si el problema ha sido solucionado o no.

Vázquez (2006) también menciona que la toma de decisiones es una representación de la función directiva definiendo a la decisión como: información que poseemos más el riesgo que corremos; son dos variables que maneja un directivo a la hora de tomar una decisión y en función de ellas se basará buena parte de su éxito o de su fracaso: la información que maneja el directivo y el riesgo que asume con la decisión.

El proceso de toma de decisiones es un factor clave para solucionar problemas y la calidad de una decisión dependerá, en gran medida, del uso de una gran metodología que ayude a escoger la mejor opción entre varias alternativas. Es necesario seguir un proceso de toma de decisiones compuesto por varias etapas como:

- Delimitar el objetivo: debe estar definido de manera escrita para encontrar la mejor alternativa.
- Establecer las alternativas: una vez establecido el objetivo hay que valorar las alternativas en función del riesgo que corramos adoptándolas
- Tomar la decisión eligiendo una alternativa: una vez establecidas y evaluadas las diferentes alternativas y habiendo establecido las que menos riesgo tienen, se elige una en términos de coste-eficacia
- Implantar la decisión: incluye responder preguntas como ¿qué debemos hacer?, ¿quién debe hacerlo?, ¿cuál es el plazo?, ¿cómo debe hacerlo? y finalmente ¿qué coste tiene y cuánto ganamos?
- Fase de seguimiento: consiste en controlar la decisión y darle seguimiento durante todo su desarrollo; así mismo evaluar y comparar el resultado con el objetivo inicialmente planteado.

Otra habilidad que va de la mano con la toma de decisiones es la capacidad de tener un pensamiento creativo pues, según Jame (1990), pensar es esencial para todas las actividades. Casi todo pensamiento creativo necesita seguir patrones ejercitados y lógicos. Durante el pensamiento lógico el problema se introduce en el cerebro a través de los ojos u oídos y los patrones de solución de problemas ya lo están esperando. Luego, la selección lógica del cerebro compara el problema con la experiencia pasada, los conocimientos y el cerebro emite la respuesta

- El pensamiento lógico escoge entre una y otra cosa, es decir existe una respuesta correcta o incorrecta.
- El pensamiento lógico debe ser correcto en cada etapa, cada paso debe ser justificado.
- El pensamiento lógico es analítico, necesita saber de dónde vino la idea.

- Las etapas del pensamiento lógico van en orden una tras otra; una etapa tiene que completarse para llegar a la siguiente.
- El pensamiento lógico se concentra en la aplicabilidad de los pensamientos.
- El pensamiento lógico se mueve en una dirección más predecible, siempre busca prueba y la prueba viene de segur patrones bien utilizados y bien comprobados.
- El pensamiento lógico es un procedimiento cerrado. El producto final del pensamiento lógico es producir una respuesta.

El pensamiento lógico necesita respaldarse en el pensamiento creativo. El pensamiento creativo es el arte de romper deliberadamente con lo convencional y sacar hacia el primer plano el lado creativo del cerebro.

- El pensamiento creativo cambia. Ninguna solución se considera perfecta; siempre tiene que haber la probabilidad de una mejor solución. El pensamiento creativo conserva una mente abierta.
- El pensamiento creativo no tiene cosas buenas ni malas. No busca lo que sea correcto si no lo que sea diferente.
- El pensamiento creativo utiliza información para hacer resaltar ideas y pensamiento nuevos. El pensador creativo nunca espera ver porque una idea es equivocada, sino qué se puede utilizar de esa idea.
- El pensamiento creativo no se restringe por la aplicabilidad o inaplicabilidad de un pensamiento.
- El pensamiento creativo no tiene límites. El pensador puede salir con una brillante solución o con ninguna solución.

El pensamiento creativo es esencial en un 5% de las situaciones de pensamiento, puede ayudar a resolver viejos problemas.

Otra de las habilidades que es primordial para el psicólogo Head Hunter es la capacidad de trabajar en grupo; para mejorar el rendimiento de la empresa, las relaciones personales y el desempeño de todos los miembros que integran la empresa

Alcaraz (2006) define el trabajo en equipo como el trabajo de un grupo de personas que tiene una perspectiva organizada y clara sobre sus metas, que trabaja de manera interdependiente, donde todos los miembros participan de forma activa y coordinada, que aportan sus cualidades y buscan el mejor desempeño posible para el bien del proyecto y el cumplimiento de sus metas comunes.

Menciona que un equipo efectivo es algo más que un simple grupo de individuos cuya coordinación es buena, para tener un equipo de trabajo exitoso se necesita:

- Claridad en las metas. Cuando cada integrante entiende su propósito y sus metas se obtienen mejores resultados
- Un plan de mejoras. Sirve para determinar lo que se puede hacer en caso de un estancamiento, también es útil para elevar el desempeño con el paso del tiempo.
- Funciones bien definidas: cuando se usan eficientemente los talentos de los participantes y éstos entienden con claridad sus deberes, los resultados son mejores.
- Comunicación clara. Es elemental que exista una comunicación efectiva para solucionar problemas y discusiones.
- Comportamientos que beneficien al equipo. Se debe estimular el empleo de habilidades y prácticas que beneficien el trabajo
- Procedimientos bien definidos para la toma de decisiones. La toma de decisiones debe realizarse bajo un plan.
- Participación equilibrada. Cada integrante debe contribuir al proyecto, compartir su compromiso y no ser excluido de las actividades
- Conciencia del proceso en conjunto. Se debe conocer cómo trabaja el equipo. Debe prestarse atención a las actividades que se realizan.

Cabe resaltar que aunque la autoestima no es una habilidad indispensable para ocupar una vacante en un ámbito ejecutivo, gerencial o bien, una característica indispensable de un Head Hunter, si es una parte fundamental para todo ser humano.

Para Casado (2001) la autoestima es un concepto central en la dinámica psicológica, es una valoración que una persona hace de sí misma en función de dos dimensiones, una conductual (nivel de competencia entre el éxito y fracaso) y otra existencial (crece sobre el merecimiento del éxito en términos de aceptación o rechazo por parte de los demás).

La autoestima condiciona la manera de enfrentarnos a los retos de la vida, es decir, a mayor autoestima mejores resultados. Pues la autoestima alta va asociada a una afectividad positiva, efectividad en el manejo de tareas, capacidad de ser autónomo y está vinculada a una excesiva independencia necesaria para el sano desarrollo empresarial.

Para Aamodt (2010) la autoestima es el grado en el cual una persona se percibe así misma como valiosa y responsable.

Existen dos tipos de autoestima:

- Autoestima situacional (auto eficacia): es el sentir de una persona sobre si misma en una situación particular.
- Autoestima socialmente influida: es la forma en la que una persona se siente con respecto a si misma sobre la base de las expectativas de los demás.

La autoestima es de vital importancia en el ámbito laboral, para un psicólogo Head Hunter es primordial tener una autoestima alta lo que influirá en su capacidad de encontrar, persuadir y retener a los mejores empleados

En suma, aspectos como persuadir, la comunicación, la resolución de problemas, el liderazgo, el trabajo en equipo, la autoestima etc, son de vital utilidad para que un psicólogo se forme como Head Hunter.

DISCUSIÓN.

La psicología del trabajo ha tenido momentos importantes a lo largo de la historia uno de ellos es la aparición de máquinas y fuentes de energía en el siglo XIX, que ocasionó que las condiciones de trabajo se agravaran, grandes masas de campesinos comenzaron a ser concentrados en fábricas y minas, donde se trabajaba en condiciones infrahumanas, esto ocasionó jornadas de trabajo indefinidas, explotación de mujeres y niños e índices de mortalidad abrumadores entre los trabajadores.

Otro momento importante fue a mediados del siglo XIX, donde la revolución industrial trae consigo el liberalismo económico que poco a poco fue perdiendo vigor debido a que surgen asociaciones, el capitalismo se agiganta, los desordenes sociales se extienden, aparecen las huelgas y como acontecimientos más importantes nacen los primeros sindicatos obreros de defensa (Fernández,1987)

Por lo que el nuevo capitalismo se enfrenta a problemas humanos que antes no existían, surgen problemas de organización, trabajo, ambiente, distribución, de competencia económica, de calificación humana, de ideales sociales y políticos; todo esto ocasiona que los psicólogos se interesaran en el ámbito organizacional para dar respuesta a los problemas que surgieron en las fábricas.

Es así que la psicología se interesó en la dinámica que se establecía dentro de las empresas con el fin de minimizar los problemas humanos que se ejercían dentro de ellas. A finales a fines del siglo XIX y principios del siglo XX, los psicólogos popularizaron su ciencia y demostraron el valor de la psicología para solucionar problemas y ayudar a la sociedad.

Otro momento histórico fue a mediados del siglo XX cuando, *Walter Dill Scott* (1869-1953), *Frederick Winselaw Taylor* (1863-1916) y *Hugo Münsterberg* (1863-1916) incursionan la psicología dentro de las empresas considerándose como los precursores de la psicología industrial (Muchinsky,1994), lo que ocasionó una tendencia de crecimiento en la investigación y la práctica en el campo de la

psicología del trabajo, industrial y la psicología de las organizaciones. Pero es a finales del siglo XX cuando se llevaron a cabo distintos avances en el ámbito de las técnicas del análisis de puestos de trabajo (Beléndez, 2002).

Cabe mencionar que los primeros psicólogos tuvieron su aproximación de la psicología al estudio del trabajo donde adoptaron un enfoque individualista, en el sentido de que se centraron únicamente en variables como: personalidad, inteligencia, aptitudes, habilidades etc, consideraban que éstas se encontraban implicadas en el comportamiento laboral, pero este enfoque fue cambiando gracias a la influencia de la psicología social donde se incorporaron elementos sociales en el comportamiento laboral como los factores organizacionales (el tamaño de la empresa, los tipos de tecnología utilizadas, los sistemas de comunicación, las políticas, prácticas de dirección y gestión) e interpersonales y grupales (compañeros de equipo o departamento hasta los supervisores y directivos) dejando atrás el enfoque psicológico que se ocupa de las variables individuales (Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004).

Como se puede observar a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, el psicólogo poco a poco se fue adentrando al trabajo dentro de las empresas hasta llegar a nuestros días donde las funciones que el psicólogo asume dentro del sistema empresarial de acuerdo a las nuevas exigencias incluye tareas como: la evaluación psicológica, diseño de aspectos psicosociales del proceso de reclutamiento y selección de personal, elaboración de información obtenida de las intervenciones y el acompañamiento del candidato en su periodo de adaptación al puesto de trabajo (Blasco, 2004).

Con respecto a esta evolución, cabe destacar que en varios países la psicología había adquirido el carácter científico, en México, no es sino hasta el siglo XX en el año de 1916 que el Dr. Enrique Aragón con el apoyo del Dr. Ezequiel Chávez, fundó el primer gabinete de psicología experimental, dicho gabinete contaba con gran cantidad de aparatos traídos de Alemania colocando así, las bases para la psicología científica que posteriormente daría paso a la inclusión de los psicólogos en el ámbito industrial e iniciaría su desarrollo en México (Urbina, 1992).

Cabe resaltar que los acontecimientos no fueron del todo favorables para la psicología del trabajo en México. Es en el año de 1992 cuando inversiones extranjeras traían consigo las políticas imperantes de su casa matriz, entre las que se encontraba la contratación de psicólogos profesionales en materia de reclutamiento, selección y entrenamiento en un principio, dichas empresas se vieron en la necesidad de contratar psicólogos industriales que provenían del extranjero, debido a la carencia de estos en México.

Considerando la poca formación de psicólogos en México y la gran necesidad de ellos, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) inicia a impartir la carrera de psicología el 27 de febrero de 1973, logrando además crear programas de maestrías y doctorados propios.

En lo que respecta a la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza El 28 de septiembre de 2010 se aprueba el nuevo Plan de Estudios Superiores Zaragoza para la Carrera de Psicología en el cual se incluyen las áreas de Psicología Educativa, Psicología Clínica y de la Salud, Psicología Social y el área de Psicología del Trabajo y las Organizaciones lo que permite a los alumnos adquirir habilidades para desempeñarse favorablemente en clínicas, laboratorios, centros penitenciarios, hospitales, guarderías y ahora en empresas

Esta modificación lleva la formación del psicólogo con conocimientos previos que le permitirán conocer de manera más profunda la psicología del trabajo y de las organizaciones, con lo que se pretende lograr que el alumno adquiera en su perfil tanto las habilidades en las que se le formaba en plan de estudios anterior como son: la capacidad de observación, de análisis, síntesis, excelentes hábitos de estudio, iniciativa y vocación de servicio y contar ahora, con la posibilidad de enfocarlas al área del trabajo y las organizaciones. Así mismo, que fortalezca los conocimientos del área químico-biológica del bachillerato, conocimientos de matemáticas, leer en inglés y el manejo e integración de conocimientos previos.

<http://www.zaragoza.unam.mx/>

Es por ello que los futuros egresados contarán con materias especializadas en psicología industrial que les permitirá familiarizarse con los antecedentes históricos y términos como: Reclutamiento y Selección de Personal, Organizaciones, Talento Humano, Entrevista, Head Hunter, Head Hunting y Habilidades Empresariales y/o Gerenciales entre otras; permitiendo así, que los alumnos tengan un primer encuentro dentro de una organización en sus prácticas profesionales sin dejar atrás las habilidades que la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza ha ido formando en los alumnos a lo largo de los años.

Cabe resaltar que un psicólogo también puede desempeñarse como Head Hunter, es decir, buscar personas con talentos y habilidades específicas para cubrir vacantes en el área ejecutiva y gerencial (Colina, 2005) o bien, como refiere Sánchez (2010) el Head Hunter también cumple funciones como: brindar asesoría y acompañamiento a las empresas para elegir a la persona que mejor se acomode a las necesidades de su organización ó en el crecimiento y el aumento de las perspectivas dentro de la empresa.

Si bien es cierto que un Head Hunter busca a los mejores talentos también se encarga de ubicar al mejor profesional en la materia, al mismo tiempo que lo convence de que abandone su puesto para el cual está trabajando (Requena y Serrano, 2007).

El desempeñarse como un psicólogo Head Hunter requiere de ciertas habilidades que gracias a la formación que la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza otorga a sus alumnos y que con el paso del tiempo, de las nuevas experiencias o bien de los retos éstas se van fortaleciendo lo que permite tener habilidades para la selección de personal y búsqueda de talentos.

Autores como Requena y Serrano (2007) mencionan que un Head Hunter debe contar con estas habilidades:

- Poder de convocatoria
- Ser un buen negociador
- Tener audacia para investigar y sondear las posibles situaciones que se

presenten en la empresa y los candidatos

- Poseer un amplio conocimiento de todo el mercado laboral

Sin embargo, autores como Smith y John (1997) refieren que el Head Hunter debe tener:

- Habilidad para trabajar de forma independiente
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Naturaleza sociable y capacidad para las relaciones cotidianas con la gente
- Resistencia para aguantar el rechazo y la volubilidad
- Estilo persuasivo y comunicación, templado con empatía, justicia y subjetividad
- La habilidad de pensar por uno mismo
- Credibilidad instantánea

Sin embargo éstas no son las únicas, hay habilidades que se adquieren con la formación académica como: Observación, comunicación, habilidad de escucha, asertividad, conocimientos teóricos entre otras; pero también las que se adquieren con la experiencia es decir, poder de convencimiento, habilidad de negociar, liderazgo, persuasión, capacidad de tomar decisiones, pensamiento creativo etc y finalmente habilidades interpersonales: autoestima, valores, hábitos y actitudes ante los nuevos retos.

A todo esto se puede concluir que formarse como un psicólogo Head Hunter no es una tarea sencilla, pues aun falta mucho por conocer del tema pero con ciertas habilidades ya sea innatas o adquiridas, con gusto, conocimiento, dedicación y principios éticos claramente definidos se puede incursionar como Head Hunter laborando en consultorías propias o bien en algunas empresas que cuentan con sus propios cazadores de talentos.

Sería importante y desde mi punto de vista que los alumnos que estudian la carrera de psicología en Facultad de Estudios Superiores Zaragoza tengan la posibilidad de conocer la importancia de un psicólogo Head Hunter dentro y fuera de las empresas con la finalidad de desarrollar una mayor experiencia al

seleccionar talentos ejecutivos ó gerenciales.

Cabe resaltar que cada día las empresas ven la importancia de contar con un psicólogo especializado en talentos, es decir un Head Hunter con habilidades específicas para encontrar personal altamente calificado ya que tiene ventajas de en las empresas, que desde mi punto de vista y de acuerdo a la investigación realizada son las siguientes:

- El Head Hunter selecciona personas altamente calificadas, con un grado de experiencia en su área, con conocimientos necesarios en el manejo y funcionamiento de la empresa y con habilidades que permiten dirigir el personal.
- El equipo de recursos humanos de una empresa en ocasiones no logra cubrir las vacantes ejecutivas por lo que el psicólogo Head Hunter cuenta con una gran base de datos de profesionales calificados, que pueden utilizar para llenar vacantes de trabajo que recursos humanos no logra reclutar en la empresa.
- Un Head Hunter minimiza los gastos de reclutamiento, cuando se utiliza el enfoque tradicional en la contratación de empleados tendrá que buscarse al personal mediante anuncios de empleo (publicación impresa en periódico, volantes, sitios web o ferias de empleo) lo que implica gasto y dinero extra.
- Los cazatalentos se encargaran de la recolección de datos del curriculum de las entrevistas y en la verificación de antecedentes lo que agiliza la selección por lo que el dueño de la empresa solo tendrá que elegir a los candidatos más calificados enviados por el Head Hunter para ocupar la vacante
- Al aumentar el número de personas con talento, experiencia y habilidades en determinada área, la empresa adquiere una mejora en el capital pues la persona especializada tiene los conocimientos necesarios para iniciar el trabajo sin necesidad de estar capacitándolo constantemente.

Es así que el psicólogo ha sido de vital importancia en la empresa desde tiempos remotos donde ya se realizaba una selección de personal o bien una búsqueda de talentos y ahora en nuestros días un psicólogo Head Hunter es de gran apoyo en la selección de personal porque cuenta con habilidades que le permiten seleccionar a los mejores talentos.

REFERENCIAS.

1. Aamodt, M. (2010). Psicología industrial/ organizacional: Un enfoque aplicado. México: Thomson Paraninfo.

2. Albert, G. L. Chamarro, L. A. Linares, J. E. Lladó I. M. Rodríguez, R. J. Sánchez, V. A. Valiente, B. L. Ventura, B. S. (2007) *Ética del psicólogo*. Barcelona: Carrera Edicio.
3. Alcaraz, R. (2006) *El emprendedor de éxito*. México: Mc Graw Hill
4. Alcover, H. M. Martínez, I. David. Rodríguez, M. F. y Domínguez, B. R. (2004) *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: Mc Graw Hill
5. Alles, A. M. (2004) *Elija al mejor; cómo entrevistar por competencias*. México: Granica
6. Alles, A. M. (2006) *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. México: Granica
7. Ammons, N. D. Glass, J. J.(1988) *Headhunters in local government: Use of executive search firms in managerial selection*, 667-693. *Public administration*.
8. Barri, J. B. Zikmund G. W. (2009) *Investigación de mercado*. México: Cengage learning.
9. Beléndez, M. (2002) *Psicología del trabajo y de las organizaciones aproximación histórica*. España: Alicante
10. Blasco, D. R. (2004) *Reclutamiento y selección de personal; Viejo y nuevo rol del psicólogo*. Vol 4 91-92 RPOT.
11. Caceres, C. F. (2002) *Entorno socioeconómico y espíritu empresarial; Factores determinantes de la emergencia de empresarios en Andalucía occidental*. España: Universidad de Sevilla
12. Casado, J. (2003) *El valor de la persona, nuevos principios para la gestión del capital*. Madrid: Pearson.
13. Chiavenato, I. (2002) *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogota: Mc Graw Hill
14. Chiavenato, I. (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: Mc Graw Hill
15. Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw Hill
16. Colina, C. (2005) *Seducir y controlar vigilancia electrónica y privacidad en*

- Venezuela. Venezuela: Fondo editorial de Humanidades
17. Dan, C. (1990). Liderazgo industrial. Colombia: Fondo Editorial
 18. Dessler, J. y Varela R. (2004) Administración de personal humano. México: Pearson
 19. Díaz, P. M. (2000) ¿Qué puede ofrecer el psicólogo a la empresa? Apuntes para un dialogo entre psicólogos y empresarios, 17 (2) 194-202. Revista Cubana de Psicología
 20. Don, H. y Slocum, W. J (2004) Comportamiento organizacional. México: Thomson
 21. Dunnette y Kirchner (1989) Psicología industrial. México: trillas
 22. Durán, B. Al. (2012) CHH Coaching Head Hunting: en busca de profesionales ideales reportaje de coaching Head Hunting desarrollo organizacional. Ecuador: BG Magazine
 23. Handfiel, M. E. y Axelrod, B. (2003) La guerra por el talento principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos. Bogotá Colombia: Norma
 24. Fernández, H. M. (1987) Psicología del trabajo: la adaptación del hombre en su entorno. Madrid: Index
 25. Fernández, S. E. (2010) Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar. España: Paraninfo
 26. García, M. J. Lillo, J. J. y Rubio, V. S. (2003) Que es la psicología del trabajo. Madrid: Biblioteca Nueva
 27. González, A S. (2011) Habilidades de comunicación y escucha, empatía, alto nivel, resultados. Estado Unidos: Nelson Inn
 28. Grados, J. A. (2003) Reclutamiento selección contratación e inducción de personal. México: Manual Moderno, 3º edición.
 29. Jame, A. (1990) El gerente receptivo: como desarrollar habilidades y resolver problemas humanos. Colombia: Legis
 30. James, J. (1998) Habilidades de un liderazgo para una nueva era. Barcelona: Paidós
 31. Ladew, P D. (2002) Cómo supervisar a los empleados. Barcelona: Gestión 2000

32. Lakhani, D.(2008) Persuasión, El arte de influir y obtener lo que desea.
Barcelona: Profit
33. Lillo, J. (2003) ¿Qué es la psicología del trabajo?. Madrid: Nueva.
34. López, F. C. M. y Figueroa (2002) Persona y profesión: Procedimientos y técnicas de selección y orientación. Madrid: Tea ediciones
35. López, M. C. y Figueroa (2002) Persona y profesión: Procedimiento y técnicas de selección y orientación. Madrid: Tea Ediciones
36. Mejías, C. (2010) El sillón vacío: Selección y outplacement de talentos en el siglo XXI. Buenos Aires: Granica
37. Morales, H. M. (2010) Recurso humano ó ¿Talento humano? 14-8 Talento Humano
38. Muchinsky, M. P. (1994) Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología industrial y organizacional. New York: Brouwer
39. Muchinsky, N. (2007). Psicología aplicada al trabajo. México: Thomson.
40. Nebot, L. M. (1999). La elección de personal: Guía práctica para directivos y mandos de las empresas. Madrid : Fundación Confemetal
41. Neves, A. F. (2000) Psicología para gerentes : Conducta para el éxito en las empresas. México: Editorial Mc GrawHill
42. Olleros, I. M. (2005) El proceso de captación y selección de personal. España: Gestión 2000
43. Ordoñez, O. M. (2009) Psicología del trabajo: Historia v perspectivas del futuro. Madrid: Aedipe
44. Peña, B. M. (1995) La psicología y la empresa. Barcelona: Editorial Hispana
45. Pogorzelski, S. Harriott, J. y Doug H. (2009) Seleccione a los mejores talentos y consérvelos la guía Monster para encontrar tesoros. México: Mc Graw Hill
46. Rábago, L. E. (2010) Gestión por competencias un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial. España: Netbiblo.
47. Ramírez, M. V. (2008) Causas y consecuencias de una baja autoestima. México: Paulinas
48. Requena, V. y Serrano, C. (2007) Calidad de servicio desde la perspectiva

- de clientes, usuarios y auto-percepción de empresas de captación de talento. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello
49. Rodríguez, A. (2001) Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. Madrid: Pirámide
 50. Rodríguez, F. A. (1998) Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. Madrid: Pirámide
 51. Rodríguez, R. M. (2008) Selección de personal. Editorial Vértice
 52. Sánchez, B. A. (2010) Propósito y talento: Coordinadas para centrar la carrera profesional (14) p.p 14-15. Talento Humano
 53. Schultz, P. D. (1985) Psicología industrial tercera edición México: MC Graw Hill
 54. Silva, O. A. y Mata, G. M. (2005) La llamada revolución industrial. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
 55. Smith y John E. J. (1997) Cazador de cabezas: El reclutamiento de ejecutivos en México, visto por un experto. México: CITEM
 56. Spector, E. P. (2002) Psicología industrial y organizacional investigación y practica. México: Manual Moderno
 57. Spector, P. (1996) Psicología industrial y organizacional. México: Manual Moderno
 58. Suarez, A. (2008) Habilidades de un cazatalentos. Colombia: Gestión Humana
 59. Taboada, N. A. (2005) Persuasión: El poder del líder. México. Panorama
 60. Urbina, S. J (1992) El psicólogo: Formación, ejercicio profesional y prospectiva. México: UNAM
 61. Uris, A. (1969) Los cambios revolucionarios en la administración de empresas (como evitar los métodos obsoletos preparando hoy la administración del futuro). Buenos Aires: Americana
 62. Valls, A. (2008) Negocie, Disfrute y gane: Desarrolla tu habilidad para negociar en todas las situaciones. Barcelona: Amat S.L.
 63. Vázquez, L R. (2006) Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. su

aplicación en la gestión de equipos de trabajo. España: Ideaspropias
64. Wayne, M. y R (2005) Administración de recursos humanos. México:
Pearsom

Referencias de internet

- <http://www.zaragoza.unam.mx/>
- <http://www.psicologia.unam.mx/pagina/es/32/antecedentes>