



Trabajo final para optar por el título de Maestría Gerencia de Recursos
Humanos

**Propuesta para aplicación de técnicas de comunicación y
comportamiento no verbal en el proceso de Selección de
Personal para la empresa AccuMED, Santo Domingo, año
2019.**

Sustentante

Jennifer Rosaybin Piñeiro Azcona
20171850

Asesor

Ivelisse Y. Comprés Clemente

Santo Domingo,
Agosto 2019

RESUMEN

El objetivo trazado de este estudio fue evaluar este proceso en la empresa AccuMED, Santo Domingo, para una propuesta de aplicación de las teorías y técnicas de la comunicación y comportamiento no verbal en este proceso. La metodología usada fue en esencia exploratoria, descriptiva y hasta cierto punto explicativa. Los métodos empleados fueron deductivo e inductivo, la observación, el análisis y la síntesis mediante el uso de herramientas como la guía y registro de la observación, las encuestas y entrevistas. Las teorías del comportamiento no verbal se aplican rara vez a este proceso de elección de personas. La empresa seleccionada para esta investigación, AccuMED sufre esta problemática igualmente. Situación que se pretende resolver con la propuesta para la aplicación de las técnicas y elementos de la comunicación y el comportamiento no verbal en el proceso de selección de personal como herramienta para optimizar este proceso, especialmente en la fase de las entrevistas y garantizar que los candidatos seleccionados sean los idóneos.

ABSTRACT

Main objective of this study was to evaluate that process at AccuMED, Santo Domingo, for a proposal to apply the theories and techniques of the nonverbal communication and behavior in this procedure. The methodology used was essentially exploratory, descriptive and to some extent explanatory. Methods used were deductive and inductive, observation, analysis and synthesis using tools such as guidance and observation recording, surveys and interviews. Theories of nonverbal behavior rarely apply to this process of choosing people. The company selected for this investigation, AccuMED also suffers from this problem. Situation that is intended to be resolved with the proposal for the application of communication techniques and elements and non-verbal behavior in the personnel selection process as a tool to optimize this process, especially in the interview phase and ensure that candidates selected are the ideal ones.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: ASPECTOS INTRODUCTORIOS DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	4
1.1 Comunicación no verbal	4
1.2 Comportamiento no verbal	5
1.3 Principales teorías de la comunicación y comportamiento no verbal.	6
1.4 Componentes o elementos de la comunicación y comportamiento no verbal10	
1.4.1 Expresión facial.....	10
1.4.2 Gestos	14
1.4.3 Postura	17
1.4.4 Contacto ocular.....	17
1.4.5 Programación neurolingüística (PNL)	18
1.5 Tipos de sistemas de la comunicación no verbal	19
1.5.1 Sistemas de comunicación no verbal básicos o primarios.....	19
1.5.2 Sistema de comunicación no verbal secundario	21
1.6 Comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de Selección de personal.	22
1.6.1 Selección de personal	22
1.6.2 Fases del proceso de selección de personal.	23
1.6.3 Pasos detallados del proceso de Reclutamiento y Selección	24
1.6.4 Técnicas de comunicación y comportamiento no verbal usadas en la Selección de personal.	25
CAPÍTULO 2: ACCUMED CORP. REPÚBLICA DOMINICANA	31
2.1 Reseña histórica de AccuMED.....	31
2.2 Filosofía organizacional.....	35
2.2.1 Misión.....	35
2.2.2 Visión	35
2.2.3 Valores	36
2.2.4 Política de calidad.	36
2.2.5 Política de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente	36
2.2.6 Perfil organizacional.....	37
2.3 Estructura.....	39

2.3.1 Infraestructura.....	39
2.3.2 Estructura organizacional.....	39
2.4 Principales productos	40
2.5 Tipo de investigación.....	42
2.6 Métodos de investigación	42
2.7 Herramientas de la investigación	44
2.7.1 Guía y registro de observación	44
2.7.2 Entrevistas	44
2.7.3 Encuestas	45
2.8 Muestra	46
2.9 Tabulación de los datos	47
2.9.1 Encuesta:	48
2.10 Análisis de los datos.....	51
2.10.1 Análisis de la encuesta	51
2.10.2 Análisis de la observación.....	52
2.10.3 Análisis de la entrevista	52
2.11 Diagnóstico.....	53
CAPÍTULO 3. PROPUESTA PARA APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTO NO VERBAL EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA ACCUMED	55
3.1 Propuesta para aplicación de técnicas de comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de selección de personal para la empresa AccuMED	55
3.2 Justificación.....	56
3.3 Objetivos	57
3.3.1 Objetivos generales	57
3.3.2 Objetivos específicos	57
3.4 Estrategia	58
3.5 Beneficios.....	61
3.6 Recursos	62
3.6.1 Recursos Humanos:	62
3.6.2 Recursos Materiales / Tecnológicos:	62
3.6.3 Recursos Financieros:	63
3.7 Balance scorecard.....	76
CONCLUSIONES.....	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83

ANEXOS	85
Anexo 1 Guía y registro de observación	86
Anexo 2 Entrevista a Reclutador	89
Anexo 3. Encuesta	90
Anexo 4. Carta Autorización.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de actividades del proceso de reclutamiento y selección de personal.....	24
Tabla 2. Perfil Organizacional AccuMED.....	37
Tabla 3. Clasificación de los dispositivos médicos	41
Tabla 4. Conocimiento de las técnicas / elementos de la comunicación y comportamiento no verbal	48
Tabla 5. Aplicación de las técnicas/ elementos de la comunicación y del comportamiento no verbal en el proceso de Selección de Personal	48
Tabla 6. Cantidad de técnicas/ elementos de comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de Selección.....	49
Tabla 7. Tipos de empresas en las que se han aplicado técnicas/ elementos de comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de Selección...	49
Tabla 8. Importancia de la aplicación de técnicas/ elementos de comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de Selección	50
Tabla 9. Grado académico de los encuestados que han aplicado técnicas/ elementos de CNV en el proceso de Selección.....	50
Tabla 10. Entrenamiento en las técnicas/ elementos de comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de Selección	51
Tabla 11. Presupuesto detallado considerando renta de local	64
Tabla 12. Presupuesto detallado no considerando renta de local	65
Tabla 13. Actividades del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal con costos estimados añadidos para el cálculo de los costos directos.....	68
Tabla 14. Costos indirectos por un lapso de 15 días.....	71
Tabla 15. Periodo de recuperación de la inversión mayor a realizar en esta propuesta	72
Tabla 16. Periodo de recuperación de la inversión menor a realizar en esta propuesta	73
Tabla 17. Valor actual neto con costo inicial de inversión mayor	74
Tabla 18. Valor actual neto con costo inicial de inversión menor	75
Tabla 19. Cuadro Integral de Mando/ Balance scorecard	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1. Fases del proceso de selección de personal	23
Ilustración 2. Organigrama departamentalizado de AccuMED, República Dominicana.....	40
Ilustración 3. Productos realizados en AccuMED	41
Ilustración 4. Fórmula para calcular el tamaño de la población	46

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

A mi Padre Celestial y Amigo,

Por estar siempre. Por sostenerme e invitarme a no desmayar. Por regalarme vida abundante, la capacidad para elegir retadores senderos, la gallardía para seguir hasta el final a pesar de los altibajos del camino y la habilidad para apreciar, en igual proporción, el trayecto y el destino. Te debo todo lo que soy y lo pudiera ser, hacer y tener.

A mi madre,

Eres el ser humano que más amo y que más comprensivo ha sido en este proceso de formación de postgrado, especialmente en el trabajo final. Gracias por velar conmigo en esas madrugadas, por apagarme la luz y retirarme la computadora cuando me dormía, por ser mi columna más férrea en todo momento, particularmente cuando no lograba producir los centenares de palabras asignadas en aquellos lapsos establecidos. ¡Eres la mejor!

A mi hermano,

Cada paso que doy lo hago pensando en que vienes detrás mío. Usa este resultado como impulso para ser determinado e ir siempre en aras de lograr tus objetivos.

A mi compañero de vida,

He robado mucho de nuestro tiempo para invertirlo en esta maestría, te agradezco infinitamente tu tolerancia y tu incitación que jamás desertara. Te amo mi dichoso. Te dedico los resultados de tanto esfuerzo.

A mi coach de la carrera,

Con usted he aprendido tanto que pudiera dedicarle cada palabra de esta investigación, desde el tema elegido hasta los conocimientos que he adquirido durante estos años juntos. Gracias Noel por hacerme profundizar mi amor por la psicología y retarme a ser mejor profesional.

A mis compañeras de maestría,

Sólo ustedes conocen las vicisitudes que hemos tenido en el discurrir de estos dos años. Ha sido una bendición conocerlas a todas. Rosalía De Los Santos y Dania Rodríguez ustedes han sido soporte vital, gracias.

A mis maestros,

Gracias por agregar valor por encima de los conocimientos. Nombres como Pedro José Castillo, Ricardo Sosa, Tania Guillermo, Águeda Herrera, Rayner Castillo, Manuel Molina, serán difíciles de olvidar debido al impacto en mi carrera profesional.

¡Gracias a todos, de ustedes es este logro!

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones trazan sus metas contando con el cumplimiento de los objetivos departamentales y estos, a su vez, con los de cada puesto, básicamente un efecto cascada. Dicho de otra forma, la empresa sólo puede lograr sus metas como un todo si las partes realizan eficientemente sus funciones para alcanzar sus respectivos y definidos propósitos. Por consiguiente, es responsabilidad de las empresas poseer los recursos para este fin, principalmente el activo más importante de cualquier organización, el capital humano.

Escoger pertinentemente, dentro de los reclutados, al postulante cuyas características cumplan con el perfil requerido en el puesto vacante es la labor del subsistema de provisión en Gestión Humana, especialmente tarea del proceso de selección de personal. Este implica una exhaustiva depuración de perfiles hasta concluir con aquel considerado adecuado.

En la práctica rara vez los procesos de este subsistema se perciben separados, por el contrario, típicamente se encuentran integrados y en muchas ocasiones no delimitados, es decir no definido el alcance de cada uno por lo que complejiza su estudio e identificación de oportunidades de mejora.

Al ver reclutamiento y selección como pesquisas separadas, es posible vislumbrar el contenido de ambas de forma más comprensible. Basado en esa premisa se define entonces Reclutamiento de personal como un proceso sistemático que utiliza métodos, técnicas, teorías y principios de la comunicación con el propósito de informar acerca de una vacante existente dentro de la organización para interesar y atraer candidatos potencialmente idóneos para cubrirla. La Selección de personal, por su parte, es un proceso cuyo propósito fundamental es la escogencia del candidato idóneo luego de la exhaustiva depuración mediante el uso de técnicas tales como observación, aplicación de pruebas psicológicas, pruebas médicas, investigación de referencias y entrevistas. Por consiguiente, el reclutamiento como tal concluye cuando se tiene el expediente del candidato y es justo ahí donde inicia la selección al analizar tales documentos.

En este último proceso es donde se centrará esta investigación al pretender insertar herramientas que optimicen el proceso y garanticen incrementar significativamente la probabilidad de seleccionar candidatos cuyo grado de idoneidad sea el correcto. Por lo que, debido a la objetividad ameritada, es una condición sine quo non el uso de técnicas científicas que viabilice este fin.

En este estudio se evidenciarán formas de aplicar estas herramientas. El análisis de la comunicación y el comportamiento no verbal es una de esas técnicas y comprende un conjunto de signos y sistemas no lingüísticos los cuales pudieran perfectamente aplicarse al proceso de Selección de personal. Este tipo de comunicación es una herramienta subutilizada en la elección del candidato sin embargo aporta significativo valor en la clasificación de los diversos perfiles, al tiempo permite evaluar la homogeneidad del discurso del postulante versus su comportamiento consciente e inconsciente. De existir una marcada dicotomía entre estos aspectos y asíéndose de efectivas herramientas como el lenguaje no verbal, la organización sería capaz de eludir problemas posteriores que afectan la consecución de sus objetivos.

Para lograr la oportuna implementación de las técnicas de la comunicación y comportamiento no verbal al proceso de elección de personal, se agotará un procedimiento de revisión y estudio exhaustivo de las teorías ya planteadas por diferentes autores con respecto a este tema. En el capítulo 1 se mostrarán ampliamente las investigaciones primordiales contempladas desde la ontogénesis de este tópico hasta los últimos estudios más relevantes y con la pertinente base científica. Pese a ser un tema novel, se considerarán los estudios más valiosos para ser incluidos en el marco teórico de esta exploración.

Estos paradigmas se contextualizarán en el contenido del capítulo 2, ya que en esta sección donde se especifican características fundamentales de la organización elegida para este estudio que es la empresa AccuMED, exactamente la sede de Republica Dominicana ubicada en los Bajos de Haina,

San Cristóbal. El tipo de investigación, así como los métodos y herramientas a utilizar serán puntualizados en este capítulo. Se detallará, además, los datos recabados respecto al tópico en cuestión de la muestra seleccionada los cuales serán tabulados y posteriormente analizados para entonces presentar un elaborado diagnóstico.

Luego de recabar información diagnóstica de la organización en cuestión y de los procesos que se definirán en este estudio, es en el capítulo 3 donde se propondrá a la empresa de forma pormenorizada la aplicación de teorías, técnicas, métodos, leyes, elementos de la comunicación y el comportamiento no verbal al subsistema de provisión de gestión humana, específicamente al proceso de selección de personal. En este apartado se mostrarán todas las bondades de esta propuesta, así como los detalles de la inversión en la cual incurría la organización para su ejecución y, además los escenarios de retorno de tal inversión.

CAPÍTULO 1: ASPECTOS INTRODUCTORIOS DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El cuerpo humano recibe información desde el cerebro de cómo proceder ante determinados estímulos y contextos mediante mecanismos subyacentes. Este conjunto de conductas se ejecuta, en su mayoría, de manera inconsciente. El comportamiento resultante de los procesos mentales intenta transmitir un mensaje a su interlocutor, que en ocasiones coincide perfectamente con el explícito pronunciado, sirviendo de afirmación y ayudando a su interpretación mientras que en otros casos discrepa significativamente, creando una disonancia verbo conductual. En otras palabras, existe una dicotomía entre la comunicación verbal y la comunicación/ comportamiento no verbal.

1.1 Comunicación no verbal

Para Ana María Cestero, investigadora y experta en la comunicación no verbal, ésta “es un conjunto de signos y sistemas de signos no lingüísticos que comunican o se utilizan para comunicar. Incluye, pues, los hábitos, las costumbres y las creencias culturales”. (Cestero, La Comunicación no verbal: propuestas metodológicas para su estudio, 2016). En términos generales, una mixtura de todo lo que no implique comunicación verbal.

Asimismo, Cristina Ronaldo Jimenez y otros autores la definen de la siguiente forma: “Por tanto, la comunicación no verbal podría definirse como la comprensión mediatizada y/o no mediatizada entre los seres vivos con toda clase de medios no lingüísticos. Toda información hablada, escrita o manifestada de cualquier otra forma contiene siempre, conjuntamente, material no verbal. No obstante, la comunicación no verbal también puede ser un sistema de comprensión autónomo independiente del lenguaje verbal. La enumeración del material de signos evidencia claramente que todas las informaciones no verbales tienen varios significados. Una exposición precisa sólo puede conseguirse mediante explicaciones verbales. El lenguaje corporal,

es un proceso sensorial desde la perspectiva de la percepción y de la emisión. Es algo innato, se aprende por imitación y se asimila por medio de la abalanza o el reproche. Está formado por acciones motoras, psicomotoras y sensoriomotoras. Es una comunicación espontánea e instintiva, pero al mismo tiempo calculada. Puede acentuar la información, modificarla, o incluso, a veces, anular el significado convirtiéndose en una metacomunicación.” (Roldán Jiménez, 2014)

Por su parte Roxanas M. Almeida plantea que “La comunicación no verbal es un sistema complejo que incluye una gran variedad de conductas que funcionan al servicio de los objetivos interpersonales” (Almeida Macías, 2016), partiendo de esto es posible decir que más que un concepto que pueda definirse escuetamente, es más bien un constructo para analizar pormenorizadamente y aplicar los resultados tanto a la cotidianidad como al ámbito profesional.

1.2 Comportamiento no verbal

A medida que pasan los años el estudio del comportamiento se hace más relevante, la relación de este con el discurso se convierte en tema de alto interés tanto para profesionales de la materia como individuos interesados en conocer acerca de este vínculo.

Para referirse al conjunto de signos que emite un organismo con el fin de transmitir un mensaje típicamente se usa el concepto de comunicación no verbal, sin embargo, los últimos estudios realizados plantean tal compilación como comportamiento no verbal. Es por esto que para esta investigación se integran ambos conceptos de manera que el alcance de la misma sea más abarcador.

El comportamiento no verbal es definido por Rafael López como “cualquier actuación de una persona frente a todo lo que lo rodea, puede ser ante otro ser vivo o espacio físico, que no sea de carácter verbal. (Lopez Perez, 2016), básicamente es toda manifestación o respuesta que emite un organismo ante un estímulo o impulso que no sea enunciado con palabras.

En el año 1967 el Dr. Albert Mehrabian realizó un experimento mediante el cual determinó que la relevancia del mensaje que se intenta transmitir no se

encuentra en lo que se escucha sino en cómo se escucha, y en aquello que puede verse. El antropólogo iraní concluyó que el 93% del lenguaje es no verbal, de ahí nace la famosa regla 7-38-55. Esta norma explica que únicamente el 7% de la comunicación es verbal, refiriéndose básicamente a las palabras; el 38% es paraverbal, lo que apunta al tipo de entonación, proyección, énfasis, pausa, ritmo y resonancia mientras que el 55% es lenguaje corporal, es decir, expresión del rostro, mirada, postura, respiración y gestos. En el transcurrir de los años hay quienes entienden que la regla 7-38-55 no es universalmente aplicable, lo que es hasta cierto veraz, no obstante, no puede restársele validez a las conclusiones del experimento realizado por el Dr. Mehrabian tomando exclusivamente esta variable para generalizar todo el estudio. Otros explican que se emplea meramente a emociones no a ideas y si esto pudiera ser cierto al aplicarse de forma directa, también lo es que las conclusiones de esa investigación sentaron las bases para el estudio más especializado en esta parte de la comunicación, además mediante esta regla se logró considerar la incidencia que tiene el “cómo” para transmitir una idea y su notabilidad en lo que se intenta comunicar.

Antes de pasar a estudiar los principales paradigmas de la comunicación no verbal cabe destacar que tanto el comportamiento verbal como no verbal son necesarios. En palabras llanas, son apoyo el uno del otro.

1.3 Principales teorías de la comunicación y comportamiento no verbal.

Las exploraciones respecto a la transmisión de algún mensaje de manera implícita se remontan a los albores de 1872 cuando personajes como Charles Darwin, en su texto “La expresión de las emociones en el hombre y en los animales” explica cómo los seres humanos y animales manifiestan las emociones. Darwin aborda este tema desde la idea de los fundamentos de la selección natural y explica que ciertos elementos de la expresión son comunes y universales entre todos los humanos, algunas de ellas aplican tanto para el hombre como para animales. La manera en la que se retrae un mono cuando tiene miedo se parece a lo que hace el hombre en un escenario similar.

Charles Darwin 1872, citado por (Corrales Navarro, 2011) lo explica de la forma siguiente:

“He pretendido demostrar, aportando considerables detalles, que todas las expresiones más importantes exhibidas por el hombre son iguales a lo largo de todo el mundo. El hecho es interesante, ya que proporciona un nuevo argumento a favor de que las distintas razas descienden de un mismo tronco paterno, que debe haber sido casi humano del todo en su estructura, y en gran medida en su mente, antes del período en el cual las razas divergieron entre sí... si tenemos en cuenta los numerosos rasgos de estructura que no guardan relación con la expresión en los que concuerdan al detalle todas las razas humanas... me parece improbable en grado sumo que una similitud tan grande o, más bien, que tal identidad de estructura, pueda haber sido adquirida por caminos independientes” (La expresión de las emociones en los hombres y en los animales, p.p. 359-360). (Darwin, 1872)

Según Darwin existen bases hereditarias y genéticas para mostrar los sentimientos y las emociones, aunque atribuye parte de esto también a la cultura. Estas conclusiones emanaron de un estudio realizado con niños ciegos, quienes reaccionaban emocionalmente de manera similar ante estímulos que les provocaban manifestaciones de felicidad y sorpresa. Las ínfimas variaciones se pudieron atribuir a la incidencia cultural.

La neurociencia ha realizado aportes significativos al estudio del comportamiento no verbal situando la causa del mismo en el cerebro. Este órgano regulador que tiene a su cargo las funciones motoras, sensitivas y de integración, está compuesto por dos hemisferio, derecho e izquierdo, divididos por la cisura longitudinal. El hemisferio izquierdo es el encargado de comprender y producir los sonidos del lenguaje, el control de los movimientos hábiles y los gestos con la mano derecha. Por su parte el hemisferio derecho está especializado en la producción y comprensión de los sonidos no relacionados con el lenguaje, la percepción táctil y la localización espacial de los objetos. Cada hemisferio cerebral se divide en cuatro lóbulos: Frontal, relacionado con el lenguaje, la inteligencia y la personalidad aquí se encuentra la corteza motora y las neuronas localizadas aquí son las encargadas de regir

los movimientos voluntarios de los músculos; Temporal, en el cual se gobiernan ciertas informaciones visuales pero esencialmente auditivas; Parietal, se asocia con los sentidos del tacto y el equilibrio; Occipital donde se reciben y analizan informaciones visuales. El cerebro contiene billones de células, unos cien mil millones de neuronas logrando aproximadamente un trillón de interconexiones en serie y en paralelo, base científica que permite el funcionamiento cerebral propiamente dicho. Gracias a esto se producen ciertos procesos como memoria (originada en el sistema límbico), inteligencia, pensamiento, razonamiento, recuerdo, creatividad, lenguaje, escritura, asimismo la respuesta emocional regida por el hipocampo.

En la base del encéfalo se encuentra el tronco cerebral responsable del ritmo cardíaco, la respiración y la tos. Detrás del tronco se localiza el cerebelo el que coordina el movimiento corporal manteniendo la postura y el equilibrio, aspectos importantes para el comportamiento no verbal. En el centro se encuentra el sistema límbico, aquí se localiza el hipotálamo encargado de regular el funcionamiento de la glándula hipofisaria productora de varias hormonas. En el neocórtex es donde se encuentra la capacidad cognitiva, capacidad de ser conscientes, es el área encargada de establecer relaciones y hacer razonamientos complejos.

A medida que el ser humano evolucionó la neocorteza pasó a jugar un papel trascendental como regulador de aquellas reacciones provocadas por la amígdala. Sin embargo, la información desde los sentidos circula hasta la amígdala a doble velocidad que, hacia los lóbulos frontales, lugar donde se encuentra la corteza. Esto quiere decir que si un individuo se encuentra frente a un evento de peligro y omite la reacción sugerida por la amígdala quedará paralizado hasta que la neocorteza ofrezca la posible solución a tal contexto. Esta información del cerebro permite reafirmar el enunciado mencionado a inicios del capítulo: El cuerpo humano recibe información desde el cerebro de cómo proceder ante determinados estímulos y contextos mediante mecanismos subyacentes. El comportamiento es resultado de los procesos mentales.

Fue para el 1962 cuando se continuaron estudios respecto al comportamiento no verbal como tal, esto cuando Silvan Tomkins propone la teoría del “feedback

facial”. Esta hipótesis, aunque no ha sido totalmente confirmada, establece una relación entre los movimientos faciales y la generación de las emociones. En esencia la teoría de la retroalimentación facial esboza que, así como las emociones provocan expresiones faciales, las expresiones faciales pudieran provocar tales emociones. Estudios posteriores arrojan resultados en esta dirección.

En el año 1976 Paul Ekman formuló un planteamiento que permitiría la exploración de la comunicación y el comportamiento no verbal propiamente dicho. Ekman explicó la existencia de seis emociones básicas: Felicidad, Tristeza, Ira, Disgusto, Sorpresa y Miedo. El psicólogo estadounidense planteó la universalidad de las microexpresiones resultado de estas emociones, refiriéndose por microexpresión a la reacción automática y estereotipada ante determinados estímulos emocionales. Sugiere que la posterior respuesta tiene que ver con la cultura del individuo. Uno de los aspectos más interesantes de esta teoría es el grado de inconsciencia que las emociones poseen, es decir, son automáticas, lo que las hacen muy difícil de disimular e imposible ocultar, salvo algún tratamiento médico o estético aplicado al rostro, área de especial interés para las unidades de acción del sistema de codificación facial que posteriormente diseñara Ekman.

Otros psicólogos cognitivos también han investigado sobre la importancia de la Comunicación no verbal en la memoria y en el aprendizaje. Por ejemplo, Muñoz, González y Lucero (2009) afirman que “los estímulos no verbales apoyan los aprendizajes de personas con trastornos del desarrollo y sin ellos, al ayudarles a mejorar su retención de la memoria de trabajo. Por eso consideran vital que, al enseñar a este tipo de población, se empleen metodologías con estímulos visuales y espaciales, para lograr aprendizajes significativos.” (Corrales Navarro, 2011)

Debido al nivel de pericia que se necesita para investigar este tema, los antecedentes históricos aún se siguen desarrollando.

1.4 Componentes o elementos de la comunicación y comportamiento no verbal

Los elementos de la comunicación y el comportamiento no verbal están supuestos a reforzar o afirmar lo que con palabras se expresa, sin embargo, estos tienen similar habilidad para sustituir el mensaje explícito debido al grado inconsciencia de estos componentes.

“Se considera que la comunicación no verbal tiene múltiples funciones, entre las que destacan la de facilitar el entendimiento del mensaje, la de captar la atención y, especialmente, la de expresar emociones, motivaciones y actitudes (con lo que predispone a la persuasión, a la vez que permite conocer las reacciones del interlocutor e ir ajustando la propia actuación).” (Cestero, 2017, p. 125)

Los principales componentes de la comunicación / comportamiento no verbal (CNV) son los siguientes: Expresión facial, Gestos, Postura, Contacto Ocular, Elementos paraverbales y Programación Neurolingüística (PNL)

1.4.1 Expresión facial

La expresión facial es el componente de mayor potencia en la comunicación no verbal pues es en este dónde se enfoca la atención al primer instante de la interacción.

“Debido a la complejidad del rostro, es muy común que las emociones que podemos expresar con él requiera un espacio propio; son casi 1.000 combinaciones distintas que podemos detectar a simple vista y hasta 10.000 educando el ojo, así que descifrar las particularidades de cada expresión requiere estudio y paciencia.” (Rosas, 2018)

Aunque las facciones del rostro pueden ser afectadas por la cultura, estudios realizados contrastan esta premisa. Ejemplo de ello fue uno que se llevó a cabo comparando la población americana y japonesa.

“Los resultados mostraron que cuando las personas se encontraban solas no había diferencias en la expresión de las emociones; pero cuando los voluntarios se encontraban frente a un experimentado examinador, los japoneses enmascaraban las emociones negativas. Además, esta investigación mostró que la expresión gestual está condicionada por los

interlocutores de la comunicación, es decir, existe inter-influenciabilidad relacional (Ekman, 1972).

Posterior a ello, se llevaron adelante numerosos estudios que involucraron gran número de culturas, con el objetivo de realizar un abordaje comprensivo de las reglas de expresión emocional a lo largo del mundo. Muchos de ellos muestran las dimensiones culturales y los isomorfismos que surgen en sus conclusiones, para de allí arribar a una aproximación teórica que describa las funciones del contexto en relación a la expresión facial de las emociones” (Rodríguez, 2017)

1.4.1.1 Microexpresiones

Una microexpresión es aquella manifestación que se muestra en menos de un cuarto de segundo como respuesta a determinado estímulo. Paul Ekman explica que las microexpresiones muestran el engaño cuando no existe congruencia con el lenguaje verbal. Debajo sus comentarios:

“Estábamos investigando una entrevista filmada con la paciente psiquiátrica Mary, que ya mencionamos en el capítulo 1, la que quería ocultar su intención de suicidarse. En dicha película (filmada en el hospital cuando Mary llevaba ya algunas semanas internada), le dijo al médico que ya no se sentía deprimida y le pidió un permiso para ausentarse del hospital durante el fin de semana a fin de pasar un tiempo con su familia. Más tarde confesó que había mentido para poder suicidarse una vez libre de los controles del hospital, y admitió que seguía sintiéndose desesperadamente infeliz. En el film pudimos apreciar en Mary una serie de encogimientos de hombros parciales (deslices emblemáticos) y una disminución de sus ilustraciones. También asistimos a una microexpresión: repitiendo varias veces la proyección de una misma escena a cámara lenta, vimos una expresión facial de completa tristeza, pero que sólo se presentó durante un instante, y era rápidamente seguida por una aparente sonrisa.” (Ekman, 2007)

Así como el caso de Mary ocurre lo mismo en los demás seres humanos ya que las microexpresiones son básicamente una fuga de un gesto genuino cuando una persona decide mentir consciente o inconscientemente. Esto ocurre en el sistema límbico. Aquí el comando de control es la amígdala y su

reacción es expedita, tanto que es conocida como instintiva. Es la responsable de enviar señales al tallo cerebral que generan respuestas en todo el cuerpo especialmente cuando percibe mediante los sentidos algún peligro, este posteriormente emite expresiones y microexpresiones que son imposibles de aparentar.

Para estudiar estas microexpresiones de cerca y no perder esos pequeños gestos se creó el sistema de codificación facial.

“La Codificación Facial es un sistema que sirve para denominar los movimientos faciales según su apariencia. Aunque este sistema está desarrollado originalmente por el anatomista sueco Carl-Herman Hjortsjö (1969), fue tomado después por Paul Ekman y Wallace Friesen y publicado en 1978. Además, ambos investigadores, junto con Joseph C. Hager, publicaron años más tarde, en 2002, una importante actualización de la Programación y Codificación Facial. Este método es capaz de clasificar sistemáticamente la expresión física de las emociones a través de videos a cámara lenta que extraen las características geométricas las caras, y luego produce perfiles temporales de cada movimiento.” (Chaves, 2016).

Cabe resaltar que existe una diferencia marcada entre las expresiones y las microexpresiones, y es que estas últimas ocurren en ciertas partes del rostro mientras las expresiones pueden ocurrir en cualquier parte del mismo. Una mejor ampliación del tema la esboza el profesor de la ULL, Andrés Fernández en una explicación a sus alumnos respecto al tópico en el año 2015:

“Las microexpresiones están restringidas en un área concreta de la cara, como por ejemplo en los ojos (o incluso en un sólo ojo), o la boca y son mucho más rápidas, ya que suelen durar menos de medio segundo, por lo que es difícil de reconocerlas a tiempo real; mientras que una expresión facial normal, sólo en producirse, puede durar casi un segundo. Además, las microexpresiones son involuntarias, la persona no controla cuándo las realiza; al contrario de lo que sucede con las expresiones normales, que sí son controlables.

Cuando a un familiar le pasa algo bueno, nos alegramos, por lo que nuestra expresión de alegría será sincera y genuina. Genuina quiere decir que reúne todas las características físicas del movimiento facial de esa expresión. Por lo

que no sólo conllevará una sonrisa y que se vean los dientes con la comisura de los labios bien abierta, sino también lo que se conoce como el Efecto Duchenne, que consiste en unos ojos muy rasgados, con patas de gallo y bolsas debajo de los ojos. Sin embargo, cuando fingimos esa alegría, la expresión ya no será genuina. De manera que podremos fingir una sonrisa, pero se detectará en los ojos que no se da el Efecto Duchenne, sino que se quedan neutros, o incluso a veces, con un poco de enfado o molestia. (Andrés Fernández, 2015).” (Chaves, 2016)

Existen diversas teorías con respecto al número de microexpresiones partiendo de que el rostro posee 42 músculos, sin embargo, debajo se muestran seis microexpresiones basado en las emociones básicas mencionadas anteriormente: Sorpresa, Alegría, Miedo, Ira, Asco, Tristeza.

1.4.1.1.1 Sorpresa

Muestra de asombro genuino es la siguiente:

“La sorpresa se muestra sobre todo en la parte superior del rostro y en la boca. Las cejas se elevan y curvan, las líneas horizontales de la frente también suben, se juntan y adquieren relieve. El blanco del ojo queda al descubierto y el mentón baja.” (Chaves, 2016)

1.4.1.1.2 Alegría

Las principales características de la alegría o felicidad verdadera son las siguientes:

“La alegría se expresa ante todo con una sonrisa cálida. Pero también puede leerse en los ojos y mejillas. Los párpados suben ligeramente y se generan arrugas debajo de ellos. Los ojos brillan y aparecen patas de gallo en los ángulos externos. La boca se expande hacia arriba y se ensancha, lo que hace que se marquen las líneas que discurren desde los laterales de la nariz hasta las comisuras de los labios. Estas líneas provocan que las mejillas se alcen, y por lo tanto se hinchen. La apertura de la boca suele hacer visible los dientes superiores.” (Chaves, 2016)

1.4.1.1.3 Miedo

El miedo es una de las emociones cuyas microexpresiones suele evidenciarse de forma prácticamente indiscutible.

“Las cejas se elevan y se juntan, las líneas de la frente se hacen más visibles y forman pliegues hacia el centro de la misma. Se produce una elevación máxima de los párpados, dejando al descubierto el blanco del ojo. Los labios se estiran horizontalmente, llegando incluso a separarse.” (Chaves, 2016)

1.4.1.1.4 Ira

Esta emoción de enfado suele intentar disimularse por la connotación negativa que tiene la misma, sin embargo, las microexpresiones verdaderas son las siguientes:

“Cejas se tensan, bajándose y juntándose, de modo que el entrecejo queda fruncido. Los párpados, tanto superiores como inferiores se cierran ligeramente entornando los ojos (que miran con cierta frialdad). Los labios se aprietan y las comisuras apuntan ligeramente hacia abajo. En algunas ocasiones, dependiendo del grado de ira, las fosas nasales se dilatan.” (Chaves, 2016)

1.4.1.1.5 Asco

La repulsión o disgusto rara vez logra disimularse con las expresiones faciales por lo evidente que resulta la repugnancia. En el caso de las microexpresiones es básicamente imposible.

Este se evidencia “cuando los párpados superiores se elevan y forman dos líneas horizontales en la piel bajo los ojos. La nariz se arruga y las mejillas se elevan. El labio superior se curva, elevándose por la parte central” (Chaves, 2016).

1.4.1.1.6 Tristeza

La congoja que produce la emoción de la tristeza se manifiesta con las siguientes características:

“La tristeza es visible cuando la boca se queda laxa y caída por los lados. Los labios pueden temblar. Las cejas se elevan por su parte interna, marcando la arruga del entrecejo y la parte central de las líneas horizontales de la frente. A menudo los ojos están llorosos” (Chaves, 2016)

1.4.2 Gestos

Los gestos son movimientos que se realizan con el cuerpo, especialmente para acompañar al discurso. Son delatadores de incongruencias entre la comunicación lingüística con el lenguaje no verbal.

Cada sociedad o cultura establece sus formas corporales de expresión. Esto se evidencia en gestos como un saludo con beso en la mejilla el cual se recibe con agrado en países de Latinoamérica mientras en el oriente puede resultar falta de respeto o agresión.

“Las emociones y su manifestación gestual pueden controlarse, aprenderse e, incluso, manifestarse de formas controladas. Ninguno puede ignorar, por ejemplo, que una pareja de amantes se está comunicando su amor profundo cuando en un lugar público, los enamorados se miran a los ojos y se sonríen tiernamente al hablarse. ¡Sus gestos hablan por sí solos! Y en todos los demás que observan, esa conducta genera alguna manifestación (indiferencia, envidia o empatía... todo depende).” (Corrales Navarro, 2011)

Algunos gestos como las expresiones de orgullo, poder y triunfo según recientes investigaciones afirman tienen un componente genético. Para los fines de esta investigación y lo concerniente a la comunicación no verbal lo relevante no es la discusión de si son innatos o adquiridos sino su aplicación a determinado contexto o circunstancia y su vinculación con lo que expresa quien los realiza.

1.4.2.1 Categorización de los gestos

De Señalización, Semafóricos, Simbólicos, Pantomímicos y de Manipulación son los tipos de gestos que se describen debajo.

1.4.2.1.1 De Señalización

“Utilizados para señalar un objeto o indicar una dirección. Formalmente, implican que apuntan para establecer la identidad o la localización espacial de un objeto dentro del contexto del dominio de aplicación. Esto se aplica no sólo a indicaciones con el dedo índice, sino también a indicaciones con cualquier dedo o varios dedos. También es independiente de la orientación y la curvatura del dedo si este tiene un significado de indicación.” (Andrade, 2016)

1.4.2.1.2 Semafóricos

“Grupo de gestos que se utilizan para transmitir significados específicos a partir de la postura y la dinámica del gesto. Formalmente, los enfoques semafóricos pueden ser referidos como "comunicativos" y que sirven como un universo de símbolos para comunicar a la máquina. Debido al hecho de que son gestos simbólicos, su diseño puede no estar relacionado con su significado. Se

distinguen tres tipos de gestos semafóricos: estáticos, dinámicos y de "golpe" (stroke). El primero se refiere a una postura específica de la mano, como por ejemplo el pulgar hacia arriba para indicar aprobación. Los dinámicos transmiten su significado a partir del movimiento, como por ejemplo agitar la mano para saludar a alguien. Y los del último grupo son similares a los dinámicos, pero representan movimientos rápidos, como un golpe" (Andrade, 2016)

1.4.2.1.3 Simbólicos

"Utilizados para demostrar la forma, el tamaño o la curvatura de un objeto. En contraste con los gestos semafóricos, su diseño o su movimiento está estrictamente relacionado con su significado. Los gestos simbólicos se pueden dividir en estáticos y dinámicos. El primer grupo está compuesto por posturas de la(s) mano(s), como por ejemplo un rectángulo formado por los pulgares y los índices de ambas manos. El último grupo se utiliza a menudo para marcar la línea del borde de un objeto con los caminos que forma un movimiento." (Andrade, 2016)

1.4.2.1.4 Pantomímicos

"Utilizados para imitar la realización de una tarea o actividad específica sin necesidad de herramientas u objetos. Los gestos pantomímicos se caracterizan por una alta variabilidad de posturas y movimientos. Los movimientos de recargar un arma o de cortar con un cuchillo son ejemplos de este tipo de gestos." (Andrade, 2016)

1.4.2.1.5 De Manipulación

"Utilizados para controlar la posición, rotación y escala de un objeto o una entidad dentro del espacio. Los gestos de manipulación constituyen una interacción directa entre el objeto manipulado y la(s) mano(s) que realizan el gesto. De ello se desprende que el movimiento del objeto manipulado debe ser estrictamente dependiente del gesto de movimiento." (Andrade, 2016)

Esta categorización brinda luz al lector acerca de la diversidad de la comunicación gestual y evidencia que, aunque la universalidad de los gestos no es comprobable, la congruencia entre lo que se muestra y lo que se dice debe apremiar, de lo contrario son los gestos los principales delatores de alguna dicotomía.

No se sugiere con esto que un gesto puede tomarse y asumir un resultado aplicable universalmente sin embargo es un importante síntoma que junto a otros forma un síndrome con el cual posteriormente pudiera determinarse un diagnóstico.

1.4.3 Postura

La postura muestra el estado emocional, predisposición ante determinada acción y el grado de interés que se tiene ante los demás y está vinculada con la orientación y exposición del torso.

“A través de las posturas corporales podemos obtener información sobre la actitud del sujeto hacia una posible interacción y también información sobre su estatus o poder. Así, posturas con brazos relajados, orientación frontal, pies dirigidos hacia nosotros y contacto ocular directo, serían indicadores de una actitud abierta hacia una interacción; posturas con los brazos cerrados, cuerpo ladeado y mirada huidiza serían indicadores de una actitud de cierre o rechazo; posturas expansivas (tratando de ocupar mayor espacio), posturas arrogantes (barbilla hacia arriba) y posturas orgullosas (pecho hinchado, espalda hacia atrás), podrían darnos información sobre la actitud, poder y estatus de esa persona.” (Petisco Rodríguez, 2018)

La postura es fuente importante de información en el estudio de la comunicación de verbal. Lo ideal, si se quiere afirmar el discurso, es que coincida tanto con las palabras como con los demás componentes del lenguaje no verbal.

1.4.4 Contacto ocular

La mirada, aparte de fuente de información, regula el acto comunicativo pues va dirigiendo la atención a los puntos de interés en el contenido de la comunicación. Tiende a expresar emociones. El contacto ocular, por su lado, es la mirada que determinada persona dirige a la mirada de otra.

“A través de la mirada, en conjunción con otros canales no verbales, se pueden comunicar actitudes interpersonales, sentimientos, muestras de interés, atención, excitación, características de la personalidad y un largo etcétera. Además, en determinadas ocasiones, la oculésica puede ser el único canal no verbal visible del rostro; pensemos en vestimentas que cubren el rostro casi por completo” (Petisco Rodríguez, 2018)

De igual forma la frecuencia con la que se abren y cierran los ojos arroja luz en la obtención de información que afirme o sustituya el mensaje verbal.

“El parpadeo puede ser voluntario, pero de manera involuntaria puede aumentar su frecuencia cuando el sujeto se siente nervioso. La frecuencia normal de parpadeo de una persona es de unos 15-20 parpadeos por minuto o, lo que es lo mismo, un parpadeo cada 3-4 segundos. La velocidad de parpadeo es un parámetro biométrico observable que puede indicarnos actividad normal, pero también la presencia de nerviosismo, estrés o ansiedad. Así, cuando un sujeto parpadea rápidamente puede ser un indicador de que siente algún tipo de amenaza. Si el parpadeo vuelve a su frecuencia normal, podríamos inferir que la amenaza percibida, o la situación incómoda, ha pasado para el sujeto.” (Petisco Rodríguez, 2018)

Dos aspectos importantes del contacto ocular son: Frecuencia y mantenimiento. Cuando el sujeto mira repetidamente a otro denota interés o agrado. La frecuencia aumenta cuando el contenido de la conversación es sencillo o impersonal, cuando hay espacio entre ellos o cuando existe atracción emocional o sexual. Por el contrario, la mirada disminuye cuando están muy juntos, cuando no le gusta la otra persona o cuando están discutiendo un tema difícil. La frecuencia tiene que ver, en adición, con el grado de extroversión de la persona. Si es introvertido la frecuencia disminuye opuesto a cuando la persona es extrovertida.

Si el sujeto mantiene la mirada fijamente hacia otro, ese último pudiera tornarse en ira contra quien le observa si no encuentra razón que justifique esa mirada. Si el escenario cambia y este mismo sujeto localizado en un bar y ve alguien atractivo, el mantenimiento de la mirada aquí tendría otra connotación. Mirar a los ojos muestra confianza siempre y cuando no sea tan prolongado que pueda considerarse, inclusive como acoso en determinados países del mundo.

1.4.5 Programación neurolingüística (PNL)

Este es uno de los componentes de la comunicación no verbal más completos. Está conformada por un compendio de técnicas basadas en el desarrollo humano. Muestra cómo trabaja la mente, cómo esta afecta el lenguaje y la interacción de los individuos.

“PNL no es otra cosa que un sistema, o mejor un modelo, que basado en la comunicación, permite saber cómo se construyen los pensamientos, y de ese modo, de forma precisa, poder aprovechar habilidades propias y ajenas, generar cambios positivos; remediativos, generativos y evolutivos.” (Romero, Barboza, & Sánchez, 2015)

Un gran beneficio de la programación neurolingüística es el siguiente: “Además, presenta un enfoque práctico y potente para lograr cambios personales debido a que posee una serie de técnicas asociadas entre sí para lograr una conducta lo cual se quiere adquirir. Se concibe como una poderosa herramienta de comunicación, influencia y persuasión, ya que a través del proceso de comunicación se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos” (Romero, Barboza, & Sánchez, 2015)

1.5 Tipos de sistemas de la comunicación no verbal

Como fue descrito a inicios de este capítulo la comunicación no verbal tiene la labor de afirmar o sustituir el discurso, es decir el lenguaje verbal propiamente dicho. Ambos métodos de comunicación combinados son los que definen el significado de los signos emitidos para que se produzca entonces el acto comunicativo.

Existen dos grandes tipos de sistemas en la comunicación no verbal: Sistemas de comunicación no verbal básicos o primarios y Sistemas de comunicación no verbal secundarios.

1.5.1 Sistemas de comunicación no verbal básicos o primarios

En este sistema como principal en el lenguaje no verbal consideran a su vez dos subsistemas: Sistema paralingüístico y la kinestésica.

1.5.1.1 Sistema paralingüístico

El paralenguaje es uno de los indicadores más fiables de las emociones. Tanto el tono, como la velocidad y el volumen de la voz representan fuentes de información en este sistema.

“El sistema paralingüístico comprende las cualidades fónicas, los signos sonoros fisiológicos o emocionales, elementos cuasiléxicos, pausas, silencios, entre otros, los cuales se caracterizan por aportar información complementaria o por matizar la información proveniente de medios verbal.” (Gómez T, 2015)

1.5.1.1.1 Cualidades fónicas

El efecto que produce en el o los oyentes las cualidades fónicas es tema de interés para los fines del análisis del lenguaje no verbal.

“Las cualidades y los modificadores fónicos como el tono, el timbre, la cantidad y la intensidad, además de ser cualidades del sonido, son portadores de información en el proceso comunicativo. En esta categoría encontramos también los tipos de voz.” (Gómez T, 2015)

Atendiendo a estas cualidades fónicas una respuesta puede convertirse en una ofensa simplemente por el énfasis que se aplique.

1.5.1.1.2 Signos sonoros fisiológicos o emocionales

“Los sonidos fisiológicos y emocionales tales como el llanto, el sollozo, la risa, el suspiro, el grito, la tos, el carraspeo, el jadeo, el bostezo, entre otros, los cuales se presentan como reacciones fisiológicas y emocionales susceptibles de combinación con otros signos de carácter paralingüístico, kinésico o verbal. Su principal función en el proceso de comunicación es la de confirmar el mensaje, contradecirlo, enfatizarlo, atenuarlo o disimular con él alguna intención.” (Gómez T, 2015)

1.5.1.1.3 Elementos cuasiléxicos

Los elementos cuasiléxicos son vocalizaciones que poseen escaso valor léxico sin embargo gran valor expresivo y funcional.

“Esta categoría comprende las vocalizaciones y las consonantizaciones que, a pesar de tener un exiguo contenido léxico, tienen un gran valor funcional y referencial, además de agregar expresividad a la información y servir de reguladores interactivos en el proceso de comunicación.” (Gómez T, 2015)

Tanto las onomatopeyas, las interjecciones o las emisiones sonoras tienen valor comunicacional similar a ciertos elementos o signos lingüísticos.

1.5.1.1.4 Pausas y Silencios

Árbitros del proceso comunicativo son las pausas y los silencios. Son los responsables de regular el cambio de turno. Básicamente estableciendo el inicio de un interlocutor y el final del otro.

1.5.1.2 Kinestésica

Conjunto de movimientos corporales y faciales o posturas corporales que especifican el sentido de los signos verbales y no verbales.

“Se distinguen tres categorías kinésicas: los gestos o movimientos faciales y corporales, las maneras o formas convencionales de realizar acciones o movimientos y las posturas o posiciones estáticas comunicativas, resultantes o no de la realización de ciertos movimientos (Poyatos 1994b: capítulo 5). A pesar de que existe una relación de interdependencia entre las tres categorías, pues un gesto se hace de determinada manera -que puede ser variable- y los órganos implicados en él, en muchos casos, adoptan ciertas posiciones, sólo la primera ha sido tratada con cierta profundidad.” (Gómez T, 2015).

1.5.2 Sistema de comunicación no verbal secundario

Los signos de este sistema de comunicación y comportamiento no verbal cultural o secundario actúan añadiendo información social, modificando o reforzando el significado de los elementos del sistema de comunicación y comportamiento no verbal primario, así como la lingüística usada en el proceso comunicativo.

1.5.2.1 Proxémica

Elemento del lenguaje no verbal, cuyo origen radica en la antropología, y es responsable de estudiar el uso del espacio en la interacción.

“La proxémica interaccional, por último, se relaciona con el establecimiento cultural de las distancias a las que las personas realizan las distintas actividades comunicativas interactivas y con las funciones que cumplen una serie de signos no verbales en coestructuración con signos de otros sistemas de comunicación o en alternancia con ellos (como es una separación brusca del interlocutor para expresar rechazo, negación, asombro o temor).” (Cestero, 2016)

1.5.2.2 Cronémica

Cómo concibe el ser humano el tiempo y cómo lo utiliza en acto comunicativo, es decir, en la entrada, desarrollo y cierre de la interacción, es lo que recibe el nombre de Cronémica.

“El tiempo conceptual viene dado por los hábitos de comportamiento y las creencias relacionados con el concepto que tienen del tiempo las distintas culturas (si lo valoran o no o si lo consideran como algo concreto o abstracto, material y tangible o intangible, y por qué), con la distribución del tiempo que hacen las distintas comunidades y con la incidencia del tiempo en la acción

humana, tal como la planificación del tiempo o la realización usual de una o varias actividades a la vez, que divide las culturas en monocrónicas y polícronicas. Además, se atiende en el tiempo conceptual al valor cultural que tienen distintos conceptos como puntualidad e impuntualidad, prontitud y tardanza, o actividad e inactividad, así como la variación cultural de expresiones como un momento, un rato, mucho tiempo, una eternidad, que ponen en relación nuevamente, de manera directa, el sistema lingüístico y la concepción Cronémica” (Cestero, 2016)

1.6 Comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de Selección de personal.

El subsistema de Provisión en la Administración del Personal tiene como labor primordial la inserción de recursos humanos eficientes a la organización, ¿Cómo lo hace? Usando procesos fundamentales como Planificación, Reclutamiento y Selección de personal. La eficacia de este subsistema puede garantizarse si estos procesos se agotan desde el control de comportamiento y no únicamente desde la perspectiva administrativa, pues esta se encuentra circunscrita a aspectos burócratas omitiendo tópicos cardinales como los procesos mentales, responsables de la emisión de conductas. Una forma de indicarlo es la siguiente: La parte administrativa es tomar en cuenta el “Qué” mientras que al abordar el estudio del comportamiento se refiere al “cómo”. Basado en la perspectiva anterior el estudio de la comunicación y el comportamiento no verbal juega un papel trascendental en la selección de personal.

1.6.1 Selección de personal

Idalberto Chiavenato explica la selección de personal de la siguiente forma:

“Mientras el reclutamiento es una actividad de atracción, divulgación y comunicación y, en consecuencia, una actividad típicamente positiva e invitadora, la selección es, por el contrario, una actividad de elección, clasificación y decisión y, por consiguiente, descriptiva. La selección busca los candidatos -entre varios reclutados- más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. El objetivo del reclutamiento es abastecer el proceso de selección con materia prima (los candidatos), el objetivo de la selección es escoger y

clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y la organización.” (Chiavenato, 2015)

1.6.2 Fases del proceso de selección de personal.

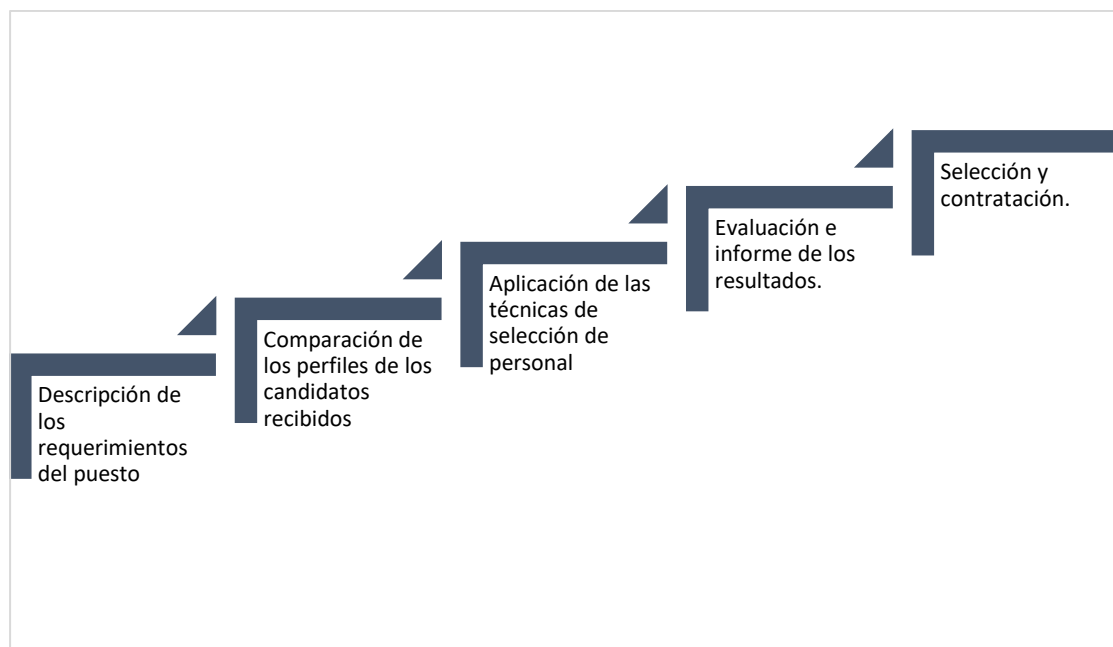
El proceso de selección de personal inicia con el expediente del candidato (Currículo y solicitud de empleo llena por el postulante) precisamente cuando el reclutador los analiza para determinar el grado de idoneidad del candidato. Esto da formal inicio a la Selección y despide al Reclutamiento.

Una forma macro de visualizar las fases del proceso de elección de candidatos es el siguiente:

- a) Descripción de los requerimientos del puesto
- b) Comparación de los perfiles de los candidatos recibidos
- c) Aplicación de las técnicas de selección de personal
- d) Evaluación e informe de los resultados.
- e) Selección y contratación.

La figura 1 muestra gráficamente las fases del proceso de selección de personal.

Ilustración 1. Fases del proceso de selección de personal



Fuente: Elaboración propia

1.6.3 Pasos detallados del proceso de Reclutamiento y Selección

Con el fin de visualizar claramente el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal (Moyano, 2017) muestra de forma sintetizada cada una de las actividades en la tabla 1.

Tabla 1. Descripción de actividades del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Actividad	Tiempo	Responsable
Proceso de requisición de personal		
Identificación de la vacante	10 min.	Cliente Interno
Emisión de la requisición del personal	30 min	Cliente Interno
Recepción de la requisición del personal	10 min.	Talento humano
Verificación de la partida presupuestaria	180 min.	Financiero
Revisión del perfil de puestos	60 min.	Talento humano
Proceso de reclutamiento de personal		
Diseño y publicación de la convocatoria	240 min.	Talento humano
Recepción de candidaturas	1440 min.	Talento humano
Alimentación de la base de datos postulantes	240 min.	Talento humano
Proceso de selección de personal		
Preselección de candidatos	480 min.	Talento humano
Pruebas de selección.	240 min.	Talento humano
Entrevista	240 min.	Talento humano
Informe psicoprofesional	120 min.	Talento humano
Notificación de los resultados finales.	120 min.	Talento humano
Validación de documentos y contratación.	120 min.	Talento humano
Proceso de inducción de personal		

Bienvenida	10 min.	Talento humano
Presentación de la filosofía corporativa	15 min.	Talento humano
Socialización de normas, obligaciones y responsabilidades	180 min.	Talento humano
Presentación de la interfaz	60 min.	Cliente Interno.
Entrega de funciones, equipo y mobiliario	120 min.	Cliente Interno.
Entrega y manejo de equipo de protección	60 min.	Seguridad y salud ocupacional
Capacitación de prevención de accidentes	180 min.	Seguridad y salud ocupacional
Evaluación de inducción.	60 min.	Responsable de talento humano

Fuente: Los costos ABC aplicados al proceso de reclutamiento y selección de personal: Caso de estudio empresa de calzado Gamos. (Moyano, 2017)

El proceso de reclutamiento y selección de personal se desarrolló como un macroproceso mediante una base técnica y empírica adaptada a la organización objeto de estudio, constituido por tres micro procesos; cada uno de ellos, dependientes uno del otro para asegurar la efectividad del macroproceso. Consecuentemente, la efectividad y eficiencia de la organización; es así que se visualizó como primer micro proceso el reclutamiento de personal que describe actividades de tipo administrativo fundamentales para proporcionar candidatos potenciales al segundo micro proceso que es la selección. (Moyano, 2017)

Estos procesos varían de una organización a otra atendiendo a las necesidades de estas.

1.6.4 Técnicas de comunicación y comportamiento no verbal usadas en la Selección de personal.

Para hacer el proceso de selección más eficaz se necesitan criterios definidos y un compendio de técnicas como las revisadas en esta investigación que aporten objetividad a la escogencia del candidato.

“Realizar una buena selección de personal no es tarea fácil, históricamente se han buscado indicadores que permitiesen llevar a cabo una decisión correcta, criterios que hiciesen que no fuese una mera elección al azar. Una mala selección de personal puede acarrear números costes, tanto cuantitativos como cualitativos, y uno de los mayores es la pérdida del tiempo invertido. Por

todo ello, es conveniente realizar un buen proceso de selección y utilizar la metodología adecuada, las herramientas convenientes y sobre todo y de forma indispensable, una adecuada entrevista de selección” (Romero Delgado, 2017).

Desde que el candidato llega a la entrevista o aun en la pre entrevista, también conocida como entrevista telefónica, hasta el momento de la elección final, es posible aplicar las teorías y métodos estudiados en el transcurrir de este capítulo, hacerlo de manera científica garantiza una depuración eficaz y una selección idónea del candidato para el cargo vacante.

1.6.4.1 Entrevista de selección

La entrevista de selección es un dialogo entre uno o varios entrevistadores y uno o varios candidatos, cuyo propósito principal es determinar la idoneidad del o los postulantes para llenar el puesto vacante.

Romero Delgado plantea el siguiente protocolo para estas técnicas:

- a) “**Acogida del candidato:** La idea de esta primera fase es conseguir que el candidato se sienta cómodo, crear un clima agradable e intentar evitar el nerviosismo del candidato. El entrevistador iniciará las presentaciones y tomará el mando de la conversación. Esta es una fase no demasiado extensa, pudiendo comenzar en un tema neutro y dirigirla el entrevistador hacia la conversación que le interese.” (Romero Delgado, 2017)

Algunos estudiosos llaman a este primer paso ambiente o apertura de la entrevista.

- b) “**Aportar información:** En esta fase, el entrevistador le proporcionará al candidato información de la organización, tal como cultura empresarial, sector, objetivos, etc. A su vez, el entrevistador podrá comentarle al candidato las características del puesto de trabajo, lo que se espera de él y las condiciones de trabajo. Este es un buen momento para comenzar a recibir información por parte del candidato con la realización de alguna pregunta referente la adecuación al puesto y a las condiciones de trabajo.” (Romero Delgado, 2017)

En esta etapa la labor del reclutador es presentar la organización que personifica y dar inicio a la lista de reactivos para el candidato.

- c) **“Recepción de información:** El entrevistador va a poder recibir información variada, para ello deberá diferenciarla en 3 aspectos; información a nivel laboral (experiencia), información a nivel de estudios o de formación, e información a nivel de personalidad. Se obtendrá información de la experiencia del candidato comenzando desde su último empleo, pasando por todos los anteriores que el entrevistador considere oportunos. Del mismo modo, el candidato deberá aportar información de sus puestos de trabajo, responsabilidades y motivos de cambios de trabajo, entre otros. El candidato también deberá comentar los estudios y la formación obtenida, así como la motivación por los mismos. Para determinados puestos de trabajo, la personalidad de los trabajadores es fundamental, por ello, cada día se tienen más en cuenta estos factores, e incluso para algunas vacantes, por delante de la experiencia o de la formación de los candidatos.” (Romero Delgado, 2017)

El paso anterior es el núcleo de la entrevista, aquí se busca recabar la información que dictamina la idoneidad del candidato para el puesto vacante.

- d) **“Despedida:** Es el momento de comunicarle al candidato que ha finalizado la entrevista de trabajo, pero sin comunicarle ninguna valoración o decisión tomada. Al candidato se le agradece su tiempo y colaboración y se le informa como se le comunicará la decisión.” (Romero Delgado, 2017)

En esta etapa, con amenidad se despide al candidato y se le explica el método de retroalimentación si existiese.

1.6.4.2 Técnicas de la programación neurolingüística

“Las técnicas de la PNL son un grupo de procedimientos que abarca los tres componentes más influyentes involucrados en la producción de la experiencia humana: neurología, lenguaje y programación. Está establecido que el sistema neurológico regula cómo funciona nuestro cuerpo, el lenguaje marca cómo

interactuamos y nos comunicamos con otras personas y nuestra programación indica los tipos de modelos del mundo que creamos.” (Puruncajas Jerez, 2017)
Las técnicas más utilizadas de la PNL son: Anclajes, Reencuadre, Partes, Swish, Rapport y Acceso Ocular.

Anclajes: Patrón básico del cerebro el cual establece una asociación entre un estímulo y los estados internos.

“El ancla está referida a un estímulo específico “asociado” a una determinada conducta. Los estímulos pueden ser visuales, auditivos, cinestésicos, entre otros, y pueden ser espontáneos o colocados expresamente. Pero, las anclas no se activan sólo a consecuencia de los estímulos externos, también lo puede hacer como consecuencia de estímulos internos.” (Puruncajas Jerez, 2017)

Reencuadre: A la percepción de determinada situación desde las diferentes perspectivas, pero el enfoque hacia donde se encuentra el interés se conoce como reencuadre. “Es cambiar el marco de referencia que rodea una conducta, una afirmación o un hecho, encontrándole otro significado o interpretación, viendo las cosas bajo una luz diferente. Si una persona adopta otra perspectiva puede cambiar instantáneamente el modo en que se siente, produciendo un efecto en su conducta y en sus resultados. De esta forma el reencuadre permite reconocer las opciones, tomar decisiones y resolver grandes problemas de forma creativa.” (Puruncajas Jerez, 2017)

El autor lo plantea de la siguiente forma:

“Se puede mirar cualquier experiencia por lo menos de tres modos diferentes: La primera posición perceptual. La PNL llama estar “asociado” a la experiencia de estar en “primera posición”, representa el punto de vista subjetivo y equivale a la consciencia personal. Se tiende a utilizar el lenguaje en primera persona, por ejemplo: “yo creo”, “yo siento”, “yo veo las cosas así”, etc. La segunda posición perceptual. Constituye la posición de una parte interesada en cualquier comunicación o suceso. Desde esta perspectiva es factible que una persona empiece a comprender cómo se siente la otra persona. Una conducta que parece equivocada o extraña puede adquirir un 14 significado nuevo si se la percibe desde el punto de vista de la otra persona. También, se asocia esta posición perceptual a la empatía, que es “ponerse en el lugar de la otra persona”. La tercera posición perceptual. Se observa una experiencia como

una persona completamente ajena al suceso, y no como parte directa de la comunicación.” (Puruncajas Jerez, 2017)

Partes: Esta técnica pretende descomponer cada parte de la personalidad del ser humano para poder estudiarlo y posteriormente entenderlo. “Es factible utilizar el concepto de partes para que cualquier persona pueda comprender cada uno de los elementos que constituyen su personalidad. Para ello, la persona debe representar o personificar cada parte a fin de utilizar o superar los modelos de las partes y resolver problemas.” (Puruncajas Jerez, 2017)

Swish: Es una técnica muy potente para cambiar conductas de forma rápida. Consiste esencialmente en reemplazar la representación de un estado del presente por un estado ideal. Algunos autores la llaman visualización positiva.

Rapport: Es la habilidad de interpretar hechos desde la perspectiva del otro, técnica que facilita la comunicación entre los interlocutores.

“De manera general, las personas tienden a apreciar a otras que sean semejantes, es decir, que actúen de manera similar en diversas situaciones. Por ello, para establecer un rapport eficaz es indispensable un acompañamiento compuesto de habilidades sencillas y complejas. Para constituir el rapport se requiere en primer lugar de la competencia inconsciente que se adquiere a través de la práctica y que constituye la sensibilidad respecto de sí mismo y de los demás. En segundo lugar, de la competencia consciente para tomar decisiones respecto a la conducta más empática.” (Puruncajas Jerez, 2017)

Acceso ocular: Esta técnica se refiere a la interpretación de las múltiples colocaciones que pueden tener los ojos en el espacio. La dirección a la cual se dirige la mirada define el tipo de persona que es. Si el sujeto observa hacia el ángulo superior derecho o izquierdo es una persona visual. Si mira hacia el lado derecho o izquierdo es una persona auditiva. Si la mirada se dirige hacia el ángulo inferior derecho o izquierdo es una persona kinestésica.

Las técnicas de programación neurolingüística vistas anteriormente se pueden aplicar en el proceso de selección de personal, especialmente en la fase de las entrevistas. De las mencionadas, la más utilizadas sin duda suele ser el Rapport pues es el mecanismo que emplean los reclutadores para romper el

helo al inicio de la entrevista de selección. Las demás ameritan un adiestramiento profundo para su correcta aplicación.

Evidencias suficientes han sido descritas en este capítulo para avalar la relevancia que tiene la comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de elección de personal en las organizaciones, y mostrar cómo los diferentes estudios de este tópico desde 1872 han ayudado al desarrollo del lenguaje no verbal. Desde Charles Darwin hasta Paul Ekman el tema de las expresiones ha sido trascendental y sus conclusiones han aportado significativo valor en la aplicación de técnicas como la entrevista de selección en el proceso de la escogencia del candidato cuyo grado de idoneidad sea mayor, por consiguiente, más adecuado para la organización.

La proxémica, la kinestésica, la programación neurolingüística, el paralenguaje, la oculésica y las micro expresiones son elementos que todo reclutador debe considerar al momento de la entrevista de selección pues son estos los que determinarán si el entonces candidato podrá convertirse en empleado de tal organización.

CAPÍTULO 2: ACCUMED CORP. REPÚBLICA DOMINICANA

En el capítulo anterior se evidenció lo transcendental que son las técnicas de la Psicología, especialmente el comportamiento no verbal, aplicadas al subsistema de gestión humana responsable de suministrar eficientemente en cuanto a cantidad y calidad el talento humano necesario para la consecución de los objetivos trazados por determinada organización, a través de los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal.

La empresa seleccionada para implementar este conjunto de técnicas o elementos del comportamiento no verbal desarrollados en el marco teórico de esta investigación es la organización AccuMED, compañía de zona franca especializada en servicios de ingeniería, logística y fabricación por contrato, encargada de manufacturar productos médicos clase I y clase II, en otras palabras, productos no invasivos, que no van dentro de la piel.

De esta empresa se tomará una de las áreas más sensitivas e importantes de Recursos Humanos o Gestión Humana, Reclutamiento y Selección, departamento que sirve como filtro cuyo propósito principal es asegurar que a la organización se integren las personas adecuadas.

El enfoque primario será en el área de Selección, ya que es en este proceso donde se crean los escenarios más apropiados para aplicar las técnicas o elementos de la comunicación y lenguaje no verbal.

Para crear un poco de contexto, más adelante se exponen los principales datos de la organización en la cual se aplicará esta investigación.

2.1 Reseña histórica de AccuMED

La empresa conocida como AccuMED Corp., nace en 1994, en el garaje de la casa maternal de uno de sus fundadores, Tom Blaskewishk, quien junto a sus dos compañeros de escuela superior Joseph De María y Dave Hoskoff, dieron los primeros pasos, elaborando correas para relojes Timex, hechas de elástico

y Velcro. Estas eran elaboradas en una antigua máquina de coser de la madre de Tom.

Los tres amigos, ofrecían sus creaciones a tiendas que distribuían y vendían relojes, en el área metropolitana de Búfalo, la ciudad natal de los tres. Paulatinamente, sus watch wrist bands (correas de relojes), fueron calando y los chicos buscaron un humilde espacio en una zona de bajo recursos, en las afueras de la ciudad y una vez instalados, entendieron que era necesario buscar alguna diversificación, para poder crecer y sobrevivir. Investigando y observando, descubrieron que, de la misma forma de hacer su producto original, podían ensamblar webbing straps (ajustadores) usados en los hospitales para sujetar aditamentos y equipos de diálisis.

Una vez iniciadas estas labores, los socios entendieron que este era el camino a seguir y se dedicaron a entender el negocio de contract manufacturing (contratistas), en donde ofrecían sus facilidades, equipos y conocimientos, para realizar trabajos a terceros, todo enfocado a corte y costura, con énfasis en productos usados en hospitales. Así nace lo que inicialmente llamaron AccuMED Technologies.

Al paso del tiempo, AccuMED Technologies se diversificó y sus productos, a manera de contratista y proveedores directos, fueron incrementando y su reputación se expandió en el sector y es así como un día de 2001, en una feria médico-ortopédica, Tom y Joseph se conocen con un alto ejecutivo de una empresa (número uno en el mundo en productos para combatir la Apnea del Sueño) y entablan dialogo, el cual abre la puerta para que AccuMED produzca headgears (sujetadores de máscaras faciales) lo cual, a lo largo del tiempo fue el catalizador que transformó la empresa de un humilde contratista de corte y costura a contratista de renombre mundial, participando en escenarios con empresas centenarias y fabricando productos, no sólo para aquella empresa, sino para una larga lista de nombres prestigiosos en el sector de dispositivos médicos.

En este periodo, AccuMED se convierte en AccuMED Innovative Technologies, se muda a un nuevo domicilio comercial en la calle Bud-Mil Drive, en una zona industrial prestigiosa de Búfalo y contrata personal capacitado en venta,

mercadeo, diseño, desarrollo de productos e Ingenieros, con experiencia y pericia en el sector de Dispositivos Médicos.

En mayo 10/2005, AccuMED decide adquirir una pequeña empresa localizada en Danville, PA quienes fungían como suplidoras primarias de compuestos laminados, con el objetivo primario de relocalizar sus operaciones a Búfalo, para tener control de sus necesidades, minimizar costo y asegurar la calidad constante de dichas necesidades. Esta empresa, GCIV Laminating INC, tenía una sucursal en República Dominicana (Caribbean Laminating Inc), la cual se dedicaba a proveer compuestos laminados a los grandes fabricantes de calzado, ubicados en las zonas francas de República Dominicana y primariamente, los compuestos laminados para las copas de brasieres, utilizados por estas empresas.

Las operaciones de Danville, PA fueron desmontadas y reubicadas en Búfalo, a mediados del año 2006, en donde se entrenó un personal local para asegurar la continuidad de suplir las necesidades de material laminado. También se diseñó y ordenó, una laminadora nueva, moderna, con todos los aditamentos requeridos para operar sin interrupción. Estas acciones fueron coordinada y dirigidas por el equipo operacional de RD.

En 2007 las empresas de calzado en RD, deciden mover gran parte de sus operaciones a China y Vietnam, los principales clientes de AccuMED hacen lo mismo con sus operaciones, por razones de reducción de costo y las operaciones de Caribbean Laminating y sus 10 empleados locales enfrentan la amenaza eminente de cesar operaciones.

Desde el inicio de la transición y conociendo el mercado local e internacional, el equipo local había iniciado una lucha feroz, por lograr que los ejecutivos de AccuMED, movieran parte de sus operaciones de manufactura en China hacia el país, ya que dicho equipo entendía que era la única fórmula de supervivencia comercial. Esta fue una lucha titánica, ya que todos los inversionistas eran de Búfalo y querían mantener sus operaciones en dicha ciudad y habían decidido mantener sus contratos en la China, pues no tenían confianza en la capacidad y determinación del equipo de RD.

A mediados del año 2008 se inicia un plan piloto con varias muestras de productos ortopédicos y una vez realizadas las pruebas y demostrada las

ventajas financieras, quien ya había sido designado como el nuevo CEO de AccuMED traslada las operaciones ortopédicas de China a RD, las cuales inician el 13 de agosto 2008.

Es en este tiempo cuando las operaciones de AccuMED Innovative Technologies en RD inician, ocupando 4,000 SF de nave 6 en Nigua, que se transformaron en un salón de costura y la operación pasa de 10 a 68 empleados.

Desde aquel caluroso día, las operaciones de AccuMED en RD han ido en aumento y renovación constante, al punto que ya para 2011 el número de empleados incrementó a más de 200 y se agregaron dos naves más en Nigua (nave 8 y 9)

A mediados del 2012 se completó la transición total de las operaciones de Búfalo a RD y en la antigua casa matriz, sólo se retiene Compra/Mercadeo/Diseño y Desarrollo de nuevos productos. En esta época, se decide vender al cliente que introdujo a AccuMED a la industria de los productos médicos, la porción de la empresa, dedicada a elaborar sus Headgears. Esta división es relocada a Malasia y allí, un equipo local se traslada por 3 meses, a instalar, validar y entrenar a un nuevo personal, para replicar las labores requeridas por estos.

El crecimiento de AccuMED Technologies no se detiene y ya con más de 600 empleados en 2013, la gerencia local es transformada y se contratan Gerentes y expertos externos, para sostener y apoyar el crecimiento futuro. Estos cambios también conllevaron a la venta de la empresa a un nuevo grupo de inversionistas. Todo continuo normal, sin cambio de nombre comercial ni gerencial.

Al concluir el 2014, la transformación y diversificación de AccuMED llegó a un punto de balance y las ventas bordeaban ya los 75 millones. Antes de concluir 2014, la división que realizaba trabajo para una empresa con base en Suecia, ubicada en nave 9 del parque industrial de PIISA, fue vendida al cliente y en ese mismo tiempo se consuma además la venta de AccuMED a un grupo importante de inversionistas. A este punto, el nombre de la entidad fue transformado a AccuMED Corp. y se eliminó la entidad, AccuMED Innovative Technologies.

Con la adición de otros importantes clientes al portafolio, las ventas incrementaron y en 2015, se logra la meta de 100 millones de dólares en ventas anuales. En este punto, es cuando Lear Corp. llega al escenario y compra la empresa. Por vez primera en la historia de AccuMED, esta se convierte en parte de una empresa corporativa pública, listada número 151 en el prestigioso índice de Fortuna 500.

En el 2019 AccuMED es una empresa (subsidiaria de Lear Corp.) con casi 2000 empleados en República Dominicana repartidos en 8 naves industriales en Nigua y una nave en el parque industrial de PIISA. La empresa cuenta además con una planta en Mocksville, NC, Estados Unidos, desde donde se maneja Diseño y desarrollo de productos y donde están las operaciones de laminación.

2.2 Filosofía organizacional.

AccuMED es una organización con veinte y tres años de historia en la República Dominicana y compila capital intelectual, así como recursos de diversos tipos para ser una de las organizaciones de esta categoría líder en su mercado. Para ello estableció una filosofía organizacional que muestra su meta general a largo plazo, además enumera los valores utilizados como patrones o principios de comportamiento de manera que puedan ser adoptados por todos los miembros de la organización, o gran parte de esta y finalmente especifica su razón de ser, es decir para qué existe esa organización.

2.2.1 Misión

AccuMED explica en el siguiente enunciado su razón de ser.

AccuMED es un socio contratista de manufactura de las principales empresas de dispositivos médicos, proporcionando soluciones excepcionales de la más alta calidad, centradas en el cliente, a tiempo y a precios competitivos; nos convertimos en una extensión virtual de nuestros clientes, ofreciéndoles soluciones completas a sus retos de producción, desde el diseño hasta la entrega.

2.2.2 Visión

La meta hacia donde se dirige la organización AccuMED se cita en el enunciado que sigue:

Ser la empresa contratista de manufactura líder de disposición médicos a nivel mundial.

2.2.3 Valores

Los patrones de comportamiento que guían a AccuMED como organización son los siguientes:

- a) Cliente y Calidad: El cliente y la calidad son el centro de lo que hacemos. La esencia de nuestro éxito es mejorar continuamente la calidad de nuestros productos.
- b) Apreciamos Nuestra gente: Nosotros valoramos nuestra gente, promoviendo una cultura corporativa que premia la iniciativa, el entusiasmo y los resultados. En nuestra empresa reconocemos el compromiso y la lealtad, al tiempo que fomentamos y valoramos el trabajo en equipo.
- c) Empoderamiento: Tomamos decisiones en nuestras áreas y asumimos la responsabilidad ante nuestros clientes.
- d) Compromiso e Integridad: Realizamos todas nuestras actividades con integridad, pasión y compromiso.

2.2.4 Política de calidad.

La política de calidad de la organización de este estudio es la siguiente:

En AccuMED desarrollamos y mantenemos relaciones productivas a largo plazo con nuestros clientes excediendo las expectativas y mejorando continuamente nuestros procesos de forma excepcional.

2.2.5 Política de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente

Igualmente, en materia de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente existen normas que rigen el comportamiento de los empleados de la empresa y cómo impactan. La política y el compromiso que esta organización hace es la siguiente:

En AccuMED garantizamos un lugar de trabajo seguro y sano para nuestros asociados y entorno.

Nos comprometemos a ofrecer a nuestros clientes productos y servicios de alta calidad, brindando a nuestros colaboradores el mayor nivel de bienestar físico

y mental, a través de actividades de promoción y prevención; minimizando el impacto al medio ambiente, los riesgos laborales y los costos existentes en todas las operaciones asociadas con nuestro negocio.

Tenemos la responsabilidad de cumplir y exceder todos los requerimientos de las leyes y reglamentos vigentes en la República Dominicana en materia de Seguridad, salud y medio ambiente. Evaluamos la efectividad de nuestro sistema de gestión para mejorar continuamente nuestros resultados buscando así el logro de la excelencia.

Nos esforzamos para brindar oportunidades de desarrollo a todo nuestro personal para obtener un beneficio mutuo sostenido a largo plazo.

2.2.6 Perfil organizacional

Para esquematizar de forma gráfica la organización que se usará en esta investigación y mostrar aspectos importantes para la misma, debajo se muestra la tabla 2 con un perfil organizacional implementado en la empresa que se estudia.

Tabla 2. Perfil Organizacional AccuMED

Perfil organizacional de la empresa AccuMED	
Nombre	AccuMED Corp.
Fecha de creación	1994
Ubicación	Parque Industrial de Nigua & Parque Industrial de PIISA, Haina San Cristóbal, República Dominicana
Número de empleados	Entre 2000-3000 colaboradores
Tipo de empresa	Manufactura de productos médicos

Sector	Zona Franca
Misión	AccuMED es un socio contratista de manufactura de las principales empresas de dispositivos médicos, proporcionando soluciones excepcionales de la más alta calidad, centradas en el cliente, a tiempo y a precios competitivos; nos convertimos en una extensión virtual de nuestros clientes, ofreciéndoles soluciones completas a sus retos de producción, desde el diseño hasta la entrega.
Visión	Ser la empresa contratista de manufactura líder de disposición médicos a nivel mundial.
Valores	a) Cliente y Calidad: El cliente y la calidad son el centro de lo que hacemos. La esencia de nuestro éxito es mejorar continuamente la calidad de nuestros productos. b) Apreciamos Nuestra gente: Nosotros valoramos nuestra gente, promoviendo una cultura corporativa que premia la iniciativa, el entusiasmo y los resultados. En nuestra empresa reconocemos el compromiso y la lealtad, al tiempo que fomentamos y valoramos el trabajo en equipo. c) Empoderamiento: Tomamos decisiones en nuestras áreas y asumimos la responsabilidad ante nuestros clientes. d) Compromiso e Integridad: Realizamos todas nuestras actividades con integridad, pasión y compromiso.

Casa Matriz	155 Boyce Drive, Mocksville, NC 27028, US
Política de calidad.	En AccuMED desarrollamos y mantenemos relaciones productivas a largo plazo con nuestros clientes excediendo las expectativas y mejorando continuamente nuestros procesos de forma excepcional.
Política de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente	En AccuMED garantizamos un lugar de trabajo seguro y sano para nuestros asociados y entono.

Fuente: Elaboración propia

2.3 Estructura

La forma en la que está organizada la empresa dictamina el cumplimiento de sus objetivos. La división estratégica de los roles aporta orden a la organización y fundamenta la misma.

2.3.1 Infraestructura

En el 2019 AccuMED opera a nivel nacional con 9 plantas físicas, 8 de ellas ubicadas en el parque industrial de Nigua y 1 ubicada en el parque industrial PIISA.

En Estados Unidos AccuMED posee una planta en Mocksville, Carolina del Norte, que en su momento determinado fungió como casa matriz.

2.3.2 Estructura organizacional

AccuMED es una empresa mediana cuya configuración u organización respecto a los puestos y/o roles es como se muestra en la ilustración 2.

Ilustración 2. Organigrama departamentalizado de AccuMED, República Dominicana



Fuente: Elaboración propia.

2.4 Principales productos

Como empresa sub contratista manufacturera de dispositivos médicos AccuMED posee una gama de productos regidos y categorizados según la FDA bajo los siguientes puntos:

Todas las importaciones de dispositivos médicos deben respetar las extensas ordenanzas de la FDA. La FDA define “dispositivos médicos” en la ley de alimentos, fármacos y cosméticos (Ley FD&CA) como utensilios, máquinas, aparatos, inserciones, catalizadores in vitro y artículos semejantes o conocidos, incluyendo accesorios o fragmentos constituyentes que sean.

- Pensados para su uso en el diagnóstico de enfermedades u otras condiciones, o en la cura, mitigación, tratamiento, o prevención de la enfermedad, en el hombre u otros animales; o
- 2. Pensados para afectar la estructura o cualquier función del cuerpo del hombre u otros animales, y que no logra ninguno de sus objetivos pensados por medio de acciones químicas dentro o sobre el cuerpo y no depende de metabolizarse para lograr ninguno de sus objetivos primarios planeados.

Los dispositivos médicos se dividen en tres grandes categorías, I, II y III. En la tabla 3 se explican las principales características.

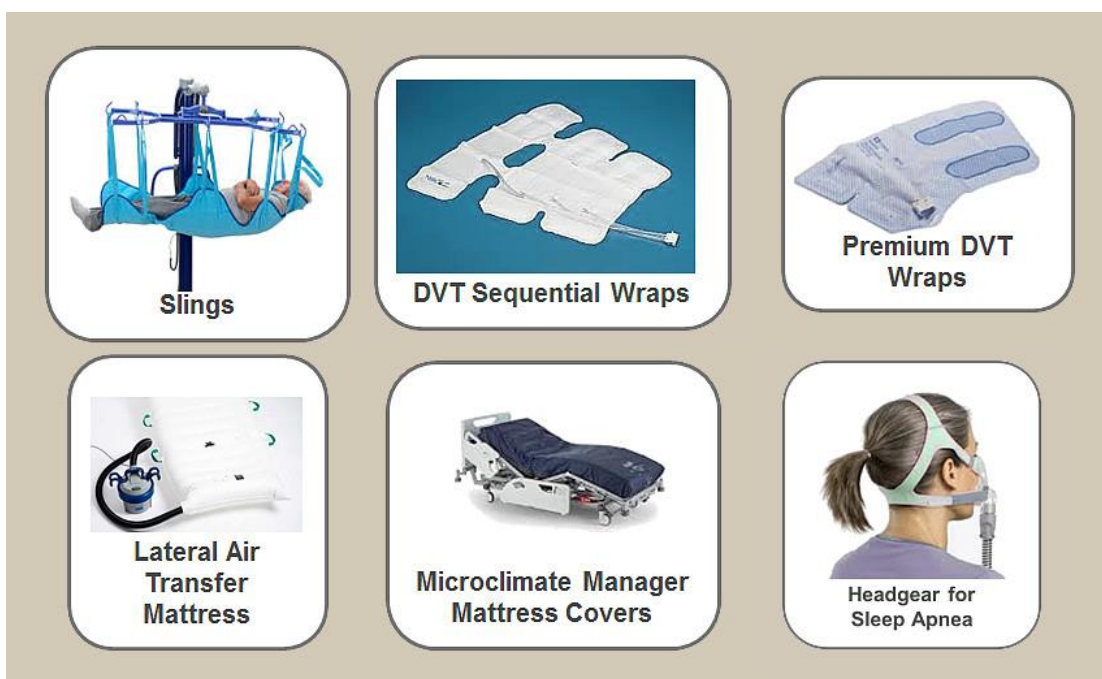
Tabla 3. Clasificación de los dispositivos médicos

Clase 1	Clase 2	Clase 3
Los dispositivos médicos de Categoría 1 son aquellos con el menor nivel de riesgo asociado a los mismos. Dispositivos conocidos en la práctica médica, cuya seguridad y eficacia están comprobadas y que generalmente no permanecen en el organismo.	Los dispositivos médicos de Categoría 2 tienen mayor riesgo. Dispositivos conocidos en la práctica médica y que pueden tener variaciones en el material con el que están elaborados o en su concentración y gradualmente se introducen al organismo. Permaneciendo menos de 30 días.	Los dispositivos médicos de Categoría 3 tienen el mayor riesgo. Dispositivos nuevos o recientemente aceptados en la práctica médica, o bien que se introducen al organismo y permanecen en éste por más de treinta días.

Fuente: Elaboración propia

En AccuMED se realizan productos médicos clase 1 y clase 2, es decir productos no invasivos, tales como sábanas para transferir pacientes, soportes para pacientes con problemas respiratorios, fajas, dispositivos para trombosis venosa. Debajo se muestran figuras de algunos de ellos.

Ilustración 3. Productos realizados en AccuMED



Fuente: <http://www.accumedtech.com/about.html>

2.5 Tipo de investigación

En primera instancia esta investigación es de carácter exploratorio pues se llevarán a cabo una serie de procedimientos para la obtención de información relevante que habilita la creación del tema de investigación. Esto, mediante preguntas abiertas generadoras de respuestas adaptadas a las circunstancias. Otra característica que hace esta investigación exploratoria es el estudio y análisis de las referencias bibliográficas válidas, las cuales permitirán la creación de una hipótesis que intentará probarse en el transcurso de la misma, lo que posteriormente servirá de base a nuevas investigaciones respecto a los tópicos tratados en ella.

Del mismo modo, esta investigación de tipo descriptivo pues se especificarán las propiedades y rasgos importantes de la comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de selección de personal, además se puntualizarán las razones por las cuales ocurren las conductas que manifestarán los individuos de este estudio. De igual forma se realizarán comparaciones en aras de comprender cómo responden los diferentes individuos ante los mismos estímulos, lo que marcará la tendencia tal manifestación de determinado grupo versus el otro.

Este estudio de la misma manera es explicativo debido a que en él se expondrán detalles pormenorizados respecto a la aplicación de teorías, técnicas y métodos de comunicación y comportamiento no verbal al proceso de Selección de personal, ofreciendo aproximaciones en referencia a la relación que se establece entre causa y efecto, en busca de explicar el origen de las conductas que serán esbozadas por los candidatos y el o los entrevistadores.

2.6 Métodos de investigación

Los métodos que se utilizarán en este estudio son:

Observación: Es el método de levantamiento de información que más se empleará en esta investigación debido a la naturaleza del tema, el contexto en que se estudia y el objetivo mismo de la investigación. Se percibirá de forma directa tanto al sujeto como el conjunto de estímulos que se aplicarán como variables a modificar buscando la manifestación de determinadas conductas. A partir de este método será posible determinar los objetivos de este estudio.

Así también será a través de la observación como se comprobarán los conceptos y variables en la hipótesis planteada en esta investigación. La observación para fines de este estudio será debidamente planificada y requerirá conocimiento cabal del proceso por parte del investigador.

Este método se usará en conjunto con otras herramientas tales como entrevistas, cuestionarios para de este modo realizar una comparación de los resultados obtenidos por los diferentes canales y alcanzar mayor precisión de la información recabada.

Con respecto a la lógica que seguirá esta investigación, se aplicarán los siguientes métodos:

Deductivo: Se aplicarán los principios descubiertos respecto a comunicación y comportamiento no verbal en la selección de personal de otras organizaciones a la investigación en marcha, con el propósito de encontrar principios nuevos, o descubrir nuevas conclusiones de consecuencias respecto al tema a partir de los estudios ya existentes.

Inductivo: Adicionalmente al método deductivo, se usará el método inductivo ya que se pretende estudiar a AccuMED en específico y luego implementar lo estudiado a otras organizaciones. Este ejercicio permitirá la formación de hipótesis con respecto al uso de las técnicas de comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de selección de personal y asimismo demostrarla.

Análisis: Con el propósito de formular y elaborar esta investigación, se empleará el método del análisis. Se enumerará los elementos de comunicación y comportamiento no verbal en las distintas fases del proceso de Selección y luego se ordenarán y revisarán cada uno de ellos separadamente. Para realizar el análisis se descompondrán las técnicas de comunicación y comportamiento no verbal aplicadas en el proceso de selección en partes y se estudiarán cada una de ellas.

Síntesis: Luego de realizada la labor de descomposición de las técnicas de comunicación y comportamiento no verbal aplicadas en el proceso de selección en diversas partes, el próximo paso será unificar todas las premisas recogidas para establecer conclusiones respecto al tema. Se formulará una

teoría unificando todos los elementos que en primera instancia pudieran parecer aislados, pero representarán la nueva totalidad.

2.7 Herramientas de la investigación

El proceso de levantar información es fundamental para esta investigación pues luego recabados los datos se procederá a analizar minuciosamente cada uno de ellos. Las técnicas usadas en este estudio son las siguientes:

2.7.1 Guía y registro de observación

Todas las posibles respuestas ante los estímulos deliberadamente programados serán registradas en una guía que encausará la acción de observar. En esencia la guía será estructurada de forma que los datos que se levanten queden organizados gráficamente y para simplificar su posterior estudio. Cabe resaltar que no se circunscribirá a ninguno de los sujetos de esta investigación a las potenciales respuestas, sino que esta es solamente un patrón y por el contrario en el mismo formulario se habilitará espacio para manifestaciones no contempladas en la creación del mismo. De igual forma, esta técnica será acompañada de otras para comparar resultados.

(Ver anexo 1)

2.7.1.1 Objetivos de la guía de observación

Con esta herramienta se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Registrar el comportamiento de los candidatos que asisten a las entrevistas desde su inicio hasta la despedida de los mismos.
- b) Notar las conductas no verbales que emitan los candidatos en las entrevistas.
- c) Registrar el manejo en el uso de las técnicas de comunicación y comportamiento no verbal en las fases del proceso de selección de personal por parte del entrevistador.
- d) Enumerar las aseveraciones o las dicotomías que pudieran manifestarse entre lenguaje verbal y no verbal de los candidatos.
- e) Adicionar comportamientos no ponderados inicialmente en el diseño de la guía y registro de observación para estudiar subsiguientemente.

2.7.2 Entrevistas

Además de la guía y registro de observación, para levantar información se usará el diálogo en el que se formularán preguntas tanto a los entrevistadores/

reclutadores. Las entrevistas serán estructuradas sin embargo se permitirá usar entrevistas no estructuradas si la situación lo amerita o si quien investiga determina que puede recabar más información con este tipo de entrevistas no dirigidas. La meta con esta técnica es afirmar o agregar información de la registrada en la observación.

(Ver anexo 2)

2.7.2.1 Objetivos de las entrevistas

Con las entrevistas se pretende lograr lo siguiente:

- a) Obtener información de las fuentes primarias de esta investigación.
- b) Determinar el conocimiento que tiene el entrevistador o entrevistadores respecto a la comunicación y el comportamiento no verbal.

2.7.3 Encuestas

Esta herramienta aportará luz respecto a lo que ocurre en el proceso de selección de personal en empresas de zonas aledañas a la ubicación geográfica de la empresa AccuMED y si se aplican apropiadamente o no las teorías y técnicas de comunicación y comportamiento no verbal.

(Ver anexo 3)

2.7.3.1 Objetivos de las encuestas

La meta de esta técnica es la siguiente:

1. Determinar el grado de conocimiento de las técnicas de comunicación y comportamiento no verbal por parte de los entrevistadores.
2. Identificar la cantidad de entrevistadores que conocen, al menos, conceptos iniciales del tema comunicación y comportamiento no verbal.
3. Identificar la frecuencia de uso de las técnicas de comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de Selección de personal mediante la opinión y/o respuestas de reclutadores de diversas organizaciones.
4. Identificar las empresas que tienen como practica el uso de las técnicas de comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de Selección de personal a nivel nacional.

2.8 Muestra

Se seleccionará una muestra representativa atendiendo a la población. Se observará comportamiento de los individuos que componen dicha muestra, en cada una de las contingencias a las cuales serán expuestos, se realizará un exhaustivo análisis, en otras palabras, se evaluará cómo el entorno, conocimientos, experiencias y el contexto pueden influir en la respuesta que emiten los sujetos. Se estudiará la influencia de la sociedad, cultura e ideologías en la manifestación de conductas, especialmente en las diferentes fases del proceso de selección de personal. Asimismo, se verificará cómo reaccionan los individuos seleccionados expuestos a determinados estímulos durante sus entrevistas laborales y posteriormente se interpretarán los resultados. Lo anterior se realizará con la siguiente fórmula.

Ilustración 4. Fórmula para calcular el tamaño de la población

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

Fuente: Murray y Larry, 2005.

En donde:

n = es el tamaño de la muestra poblacional a obtener.

N = es el tamaño de la población total.

σ = Representa la desviación estándar de la población. En caso de desconocer este dato es común utilizar un valor constante que equivale a 0.5

Z = es el valor obtenido mediante niveles de confianza. Su valor es una constante, por lo general se tienen dos valores dependiendo el grado de confianza que se desee, siendo 99% el valor más alto (este valor equivale a 2.58) y 95% (1.96) el valor mínimo aceptado para considerar la investigación como confiable.

e = representa el límite aceptable de error muestral, generalmente va del 1% (0.01) al 9% (0.09), siendo 5% (0.05) el valor estándar usado en las investigaciones.

En un periodo equivalente a 14 días, tiempo acordado por quien asesora esta investigación, AccuMED realiza un aproximado de 16 entrevistas de selección por lo que, al sustituir los valores de la fórmula para determinar el tamaño de la muestra, los datos serían de la siguiente manera:

n = ?

N = 16

$\sigma = 0.5$

Z = 1.96

e = 0.05

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5^2)(16)}{(0.05^2)(16 - 1) + (1.96^2)(0.5^2)}$$

$$n = \frac{3.84 * 0.25 * 16}{0.0025 * 15 * + (3.84)(0.25)}$$

$$n = \frac{15.36}{0.0375 + 0.96}$$

$$n = \frac{15.36}{0.9975}$$

$$n = 15.39$$

$$n = 15$$

La muestra para aplicar las herramientas es igual a 15 de las 16 entrevistas que se efectúan en un periodo de 15 días en la empresa AccuMED.

Este mismo número de encuestas se aplicarán a entrevistadores, reclutadores y/o gestores del talento humano en zonas aledañas a la empresa donde se realiza la investigación.

Por su parte se usará la entrevista para recolectar la opinión de quienes se encuentran dentro de la organización y son responsables de elegir a aquellos candidatos que cumplen con los requerimientos del puesto vacante.

2.9 Tabulación de los datos

Con el propósito de facilitar la comprensión de los datos obtenidos mediante las herramientas aplicadas, debajo se muestran de forma sistematizada y gráficamente tabulados los resultados de estas.

2.9.1 Encuesta:

Tabla 4. Conocimiento de las técnicas / elementos de la comunicación y comportamiento no verbal

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	100%
No	0	0%
Total	15	100%

Fuente: 15 Encuestados

De los 15 encuestados, 15 de ellos dicen conocer al menos una de las técnicas o elementos de la comunicación y del comportamiento no verbal aplicado en alguna fase del proceso de Selección de personas, especialmente en la etapa de las entrevistas, lo que representa un 100% de la muestra seleccionada.

Tabla 5. Aplicación de las técnicas/ elementos de la comunicación y del comportamiento no verbal en el proceso de Selección de Personal

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	53%
No	7	47%
No las conozco	0	0%
No recuerdo	0	0%
Quizás sí, pero con otros nombres	0	0%
Total	15	100%

Fuente: 15 Encuestados

De los 15 encuestados, 8 dicen haber aplicado las técnicas de comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de Selección para un 53% de la muestra, mientras que 7 personas dijeron no haber aplicado nunca dichas técnicas lo que representa el 47% restante de la muestra.

Tabla 6. Cantidad de técnicas/ elementos de comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de Selección

Variables	Frecuencia	Porcentaje
1	4	50%
2	1	13%
3	0	0%
4	3	38%
5	0	0%
Más de 5	0	0%
Total	8	100%

Fuente: 8 Encuestados quienes han aplicado las técnicas/ elementos de la CNV

De las 8 personas encuestadas que dicen haber aplicado las técnicas/ elementos de comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de Selección, 4 de ellas sólo conoce una de estas técnicas/ elementos de la comunicación y comportamiento no verbal lo que representa un 50%, el restante 50% de la muestra está dividido en 13% equivalente a 1 persona que ha aplicado dos técnicas/elementos de la CNV y un 38% de la muestra igual a 3 personas dijeron haber aplicado por lo menos 3 de estas técnicas/ elementos de la CNV

Tabla 7. Tipos de empresas en las que se han aplicado técnicas/ elementos de comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de Selección

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Multinacionales	1	13%
Familiares	2	25%
Pymes (Pequeña y mediana empresa)	2	25%
Zona Francas	2	25%
Institución del Estado	1	13%
Total	8	100%

Fuente: 8 Encuestados quienes han aplicado las técnicas/ elementos de la CNV

De las 8 personas encuestadas que dicen haber aplicado las técnicas/ elementos de comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de Selección, una de ellas las ha aplicado en Empresas multinacionales, lo que representa un 13% de la muestra seleccionada. En empresas familiares dos

personas dicen haber aplicado estas técnicas/ elementos de la comunicación y el comportamiento no verbal lo que representa un 25%, otras dos las ha aplicado en Pymes (Pequeña y mediana empresa) para otro 25% de la muestra. El 39% restante está dividido en 13% equivalente a 1 persona que ha aplicado dos técnicas/elementos de la CNV en Instituciones del estado y un 25% de la muestra igual a 2 personas quienes dijeron haberlas aplicado en empresas de Zona Franca.

Tabla 8. Importancia de la aplicación de técnicas/ elementos de comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de Selección

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	100%
No	0	0%
Total	8	100%

Fuente: 8 Encuestados quienes han aplicado las técnicas/ elementos de la CNV

De las 8 personas encuestadas quienes han aplicado las técnicas/ elementos de la CNV, el 100% de estos consideran que usar estas técnicas/elementos de la CNV es de alta relevancia y acotan que aportan valor al proceso de selección.

Tabla 9. Grado académico de los encuestados que han aplicado técnicas/ elementos de CNV en el proceso de Selección

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	0	0%
Estudiante universitario	2	25%
Grado	2	25%
Post Grado o Maestría	4	50%
Doctorado	0	0%
Total	8	100%

Fuente: 8 Encuestados quienes han aplicado las técnicas/ elementos de la CNV

De los 8 encuestados quienes han aplicado las técnicas/ elementos de la CNV en el proceso de Selección dos de ellos son estudiantes universitarios lo que equivale a un 25% de la muestra, dos dicen tener nivel académico de grado

para un 25% de la muestra mientras que el 50% restante expresa estar en el nivel de post grado o maestría, igual a 4 de los encuestados.

Tabla 10. Entrenamiento en las técnicas/ elementos de comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de Selección

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	25%
No	5	63%
Quizás sí, pero con otros nombres	1	13%
Total	8	100%

Fuente: 8 Encuestados quienes han aplicado las técnicas/ elementos de la CNV

De los 8 encuestados únicamente dos personas afirman haber recibido entrenamientos con respecto a las técnicas/ elementos de la comunicación y el comportamiento no verbal para un 25% de la muestra mientras que el 63%, equivalente a cinco personas expresa nunca haber sido capacitado en este sentido. Por su parte una persona menciona haber recibido entrenamiento, pero con un nombre diferente a técnicas/ elementos de la comunicación y el comportamiento no verbal para un 13% del total de la muestra.

2.10 Análisis de los datos

Partiendo de los datos recabados mediante las diferentes herramientas aplicadas, debajo se muestran sus respectivos análisis.

2.10.1 Análisis de la encuesta

Revisando los resultados arrojados en la encuesta es posible determinar la cantidad de encuestados quienes conocen al menos alguna de las técnicas o elementos de comunicación y comportamiento no verbal y el nivel de tal conocimiento. Esto en el parque industrial de Haina (PIISA), zona franca donde se encuentra la empresa en la cual se está aplicando esta investigación. Asimismo, logró identificarse las organizaciones que tienen como práctica el uso de las técnicas o elementos de comunicación y comportamiento no verbal en alguna fase del proceso de Selección de personal en esta zona. Mediante la opinión y/o respuestas de reclutadores, gestores de Recursos Humanos o

expertos en elección de candidatos de diversas organizaciones se ha podido establecer la frecuencia de uso de las técnicas o elementos de la comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de Selección de personal. Fue evidente además las técnicas o elementos de la comunicación y comportamiento no verbal más conocidas entre los encargados de la elección de los candidatos idóneos. Por su lado, la importancia de la comunicación y comportamiento no verbal fue expresada mediante este método. Finalmente, este instrumento de medición dejó ver la carencia de entrenamiento y/o capacitación en estas técnicas, a pesar de entender la relevancia en el proceso de Selección de personal.

2.10.2 Análisis de la observación

Como resultado del registro de información mediante el método de la observación aplicado a la muestra seleccionada, equivalente a quince entrevistas que fueron sostenidas en la empresa donde se realiza esta investigación, AccuMED, a diferentes puestos dentro de la organización, se evidenciaron dicotomías importantes que el entrevistador no capturó. Sólo por citar algunos ejemplos manifiestos durante el diálogo entre entrevistador y entrevistado se pudiera mencionar la dirección de la mirada hacia dónde buscaba el entrevistado la información para dar respuesta a las preguntas del entrevistador; la distancia que establecía el candidato cuando alguna pregunta le resultaba compleja para responder; el movimiento de las manos y cuando éstas se dirigían a la boca o al cuello; los pies y su dirección marcando interés o totalmente lo opuesto, en síntesis, elementos transcendentales del comportamiento no verbal que en ciertos casos pudieran afirmar la percepción del reclutador o simplemente invalidarla absolutamente.

2.10.3 Análisis de la entrevista

En las entrevistas realizadas a los expertos en esta materia en la empresa AccuMED se evidenció que las técnicas o elementos de la comunicación y comportamiento no verbal no son aplicadas con frecuencia en las entrevistas de trabajo. Una potencial causa que arrojó este método de medición es el desconocimiento de esta herramienta y en ocasiones la falta de manejo para administrar apropiadamente la aplicación de las mismas en el proceso de Selección. Conocer mejor al candidato y sus probabilidades de ser el idóneo

para el puesto vacante, así como facilitar el proceso de escogencia del mismo fueron algunas de las ventajas que expresaron los reclutadores entrevistados. Un porcentaje importante de la población entrevistada (87%) acotó que no ha recibido entrenamiento en estas técnicas o elementos de la comunicación y el comportamiento no verbal por lo que llevan pocas anotaciones en la medida que estas van surgiendo en el proceso de entrevistas y omiten, por consiguiente, su consideración en la elaboración del informe final respecto a la idoneidad de los candidatos contra los requisitos del cargo.

2.11 Diagnóstico

Al analizar los resultados de los reactivos de la encuesta aplicada a los reclutadores de empresas aledañas a AccuMED fue posible determinar que a pesar de que el 100% de la muestra seleccionada expresó conocer las técnicas o elementos de la comunicación y el comportamiento no verbal y las considera importante sin embargo no fueron sino sólo 8 de ellos, 53% de la muestra quienes dijeron haber aplicado en alguna organización estas técnicas. Lo que deja ver el escaso uso que se le da a esta ventajosa herramienta para identificar incongruencias entre el comportamiento verbal y no verbal. Los resultados también muestran que existe una marcada falta de capacitación en este sentido pues de los 8 encuestados que mencionaron haber aplicado alguna de estas técnicas o elementos de la comunicación y el comportamiento no verbal 6 de ellos, es decir el 63% nunca ha recibido ningún tipo de adiestramiento al respecto.

Por su lado concerniente a los resultados obtenidos mediante la herramienta de la observación realizada en el caminar de la muestra seleccionada, equivalente a quince entrevistas que fueron sostenidas en la empresa donde se realiza esta investigación, AccuMED, queda claro que no se utilizan apropiadamente las técnicas o elementos de la comunicación y el comportamiento no verbal a pesar de ser una fuente de información relevante para el proceso de escogencia del candidato y lo que es peor, los reclutadores conocen el valor que puede aportarles. Se omitieron, o al menos no se consideraron en un informe final, diversas conductas no verbales durante las fases de las entrevistas de selección. Algunos reclutadores destacaron lo importante que resultan estas técnicas o elementos de comunicación y

comportamiento no verbal para un proceso de Selección eficiente, sin embargo, debido al escepticismo que presentan algunos de sus supervisores respecto a este método y en adiestramiento necesario para la aplicación del mismo, del cual carecen, prefieren continuar con las herramientas tradicionales.

Estos datos fueron confirmados mediante la entrevista realizada a los expertos en reclutamiento y selección de la empresa AccuMED. Sus respuestas a los reactivos mostraron que consideraban importante aplicar estas técnicas o elementos de la comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de Selección sin embargo no sabían cómo emplearlas pertinentemente. Consecuencia de este método también se pudo validar el conocimiento genérico que se tiene de estas técnicas ya que al momento de detallar de lo que aparentemente estaban al corriente, los reclutadores se quedaban cortos respecto a lo esperado.

En sentido general la aplicación de las técnicas o elementos de la comunicación y el comportamiento no verbal en el proceso de elección de aquellos candidatos que cumplen con el grado requerido de idoneidad es prácticamente nula, especialmente cuando se trata de tomar decisiones basada en las derivaciones concluyentes de este método, asimismo cuando se intenta plasmar la información levantada y su respectiva evaluación en algún informe. Una de las causas que explican este fenómeno, según la información recabada mediante el conglomerado de las técnicas aplicadas, es la falta de objetividad que algunos utilizan como justificación mientras expresan la supuesta carencia de fundamentos científicos de esta herramienta o simplemente la indisposición y escepticismo que muestran estos frente a la puesta en práctica de nuevas teorías resulta un punto de origen a revisar. La insuficiencia del adiestramiento apropiado provoca también que quienes dicen al menos haber aplicado alguna de estas teorías no logren ejemplificarlo o exponer lo asimilado luego de la experiencia. Las acotaciones emergidas fueron superfluas no en consonancia con la demanda de conocimiento y pericia requeridos por los profesionales de esta área.

CAPÍTULO 3. PROPUESTA PARA APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTO NO VERBAL EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA ACCUMED

Partiendo de la realidad existente en la empresa AccuMED esbozada en el capítulo anterior, en esta fase de la investigación se realizará una propuesta cuyo objetivo primordial es brindar a los reclutadores, entrevistadores y gestores del capital humano las herramientas adecuadas que le permitan identificar las discrepancias entre el comportamiento verbal y no verbal y cómo estas pudieran afectar la escogencia del candidato idóneo en el proceso de selección de personal.

Debido a lo novel de este tópico aplicado a la gestión humana, especialmente al proceso de Selección de Personal, es probable que el reclutador prefiera un instrumento con reactivos predeterminados y resultados estandarizados en vez del estudio exhaustivo del comportamiento no verbal, aunque este último es una herramienta igual o más reveladora que otras usadas en este proceso. Esto será evidenciado en la aplicación del instrumento propuesto.

3.1 Propuesta para aplicación de técnicas de comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de selección de personal para la empresa AccuMED

El subsistema de Administración de los Recursos Humanos o Gestión Humana conocido como Provisión es el encargado de suministrar en cuanto a cantidad y calidad los recursos humanos que la organización necesita para lograr sus objetivos. Para este fin se ase de los procesos de Planificación de Personal, Reclutamiento y Selección de personal.

Mientras que la Planificación implica la toma de decisión a priori de las necesidades de talento humano que la organización tendrá a corto, mediano y largo plazo, y el Reclutamiento se encarga de atraer candidatos potencialmente idóneos para el puesto vacante, por su parte la Selección de personal es el proceso responsable de escoger entre los candidatos reclutados aquel que posea el perfil más adecuado a los requisitos del puesto. Es decir,

que estos procesos constituyen en esencia el filtro que la organización utiliza para que las personas que ingresen a esta posean las competencias y demás requerimientos de la posición a la que han de aplicar.

En la Selección de personal se utilizan técnicas diversas para garantizar que la escogencia del candidato idóneo sea lo menos subjetiva posible. Estas pudieran variar de una empresa a otra, sin embargo, las fundamentales son las siguientes: Pruebas psicométricas, entrevistas, investigación de referencias y pruebas médicas.

La propuesta que se le hará a la empresa donde fue realizada esta investigación consiste en proporcionar al departamento de Gestión Humana, específicamente al área de Reclutamiento y Selección, un conjunto de técnicas de la comunicación y el comportamiento no verbal para que las mismas sean aplicadas en las diferentes fases del proceso de Selección, de manera que cuando se esté comparando los perfiles de los candidatos contra los requerimientos del puesto, el filtro que se utilice sea más riguroso, en otras palabras se minimice significativamente la probabilidad de errores al momentos de la escogencia del candidato más adecuado a lo que requiere el puesto.

Este conjunto de técnicas del comportamiento no verbal poco aplicadas en gestión humana puede utilizarse vinculado a otras un tanto más tradicionales para cruzar información y confirmar resultados.

Con el fin de garantizar la aplicación adecuada de estas técnicas en el proceso de Selección de personal en la empresa AccuMED se realizarán jornadas de capacitación e intensivos entrenamientos a los reclutadores, gestores de RRHH y a todo aquel que de alguna forma realice el proceso de elección del candidato.

3.2 Justificación

Conocer el lenguaje no verbal no sólo permite al reclutador detectar las dicotomías entre este y el lenguaje verbal que presenten los candidatos, sino que puede afirmar lo que estos pronuncian con palabras mediante las conductas que emiten antes, durante y después del discurso. Por consiguiente, el uso de esta herramienta es fundamental para garantizar la idoneidad del candidato para el puesto vacante.

La objetividad de este modelo se critica debido a las inferencias e interpretaciones que deben realizarse, sin embargo, lo que se propondrá no es la panacea para los errores en la selección de personal al escoger candidato cuyo grado de idoneidad no es el más óptimo, sino que la herramienta que se propone es más bien un instrumento que debe usarse en conjunto con el resto que se utilicen en la organización y los resultados de cada instrumento debe validarse con el de los demás.

Por su lado el tema de la universalidad de ciertos gestos es otra cuestión que se analiza y se infiere que debido a la diversidad cultural es improbable que el comportamiento no verbal se generalice. Si bien es cierto que la cultura influye en la identificación de las conductas que acompañan al discurso, existen expresiones y gestos asociados a emociones que son universales. Son precisamente estos los que se estudian en esta investigación y se propondrán para su análisis en el proceso de elección de los candidatos.

3.3 Objetivos

El propósito que se busca lograr con la propuesta descrita anteriormente se traduce en los siguientes objetivos:

3.3.1 Objetivos generales

- Eficientizar el proceso de Selección de la empresa AccuMED mediante la inclusión de herramientas de comunicación y comportamiento no verbal.
- Reducir el grado de subjetividad al momento de elegir candidatos para los puestos vacantes.
- Minimizar, a su expresión más minúscula, los errores de selección con respecto a la idoneidad requerida de los candidatos.

3.3.2 Objetivos específicos

- Elegir sólo candidatos idóneos para el puesto vacante usando los instrumentos adecuados para este fin.
- Emplear las teorías de comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de Selección de Personal para la empresa AccuMED.
- Fomentar el uso de la herramienta de comunicación y comportamiento no verbal en la elección de los candidatos para comparar sus

derivaciones con las resultantes de otros instrumentos aplicados por los reclutadores en el mismo proceso.

3.4 Estrategia

Para garantizar que los objetivos sean cumplidos se pretende instaurar las técnicas de comunicación y comportamiento no verbal como una herramienta adicional en el proceso de selección de personal.

De forma táctica se presentará propuesta de aplicación de las técnicas de comunicación y comportamiento no verbal en la Selección del personal a la gerencia de Gestión Humana, y posteriormente cuando esta se apruebe se pretende adiestrar pertinentemente al personal para aplicación de estas técnicas en el proceso de elección del candidato idóneo, particularmente en la fase de las entrevistas. Asimismo, se ha de incluir a una persona pertinentemente capacitada al proceso, quien no tendrá participación activa sino más bien fungirá como quien registre los elementos de la comunicación no verbal capturados y luego se compararán las impresiones tanto del entrevistado como el experto en lenguaje no verbal.

Para pormenorizar los detalles de la táctica a utilizar se muestran debajo las siguientes proposiciones:

Planificar jornadas intensivas de entrenamiento en las técnicas de comunicación y comportamiento no verbal enfocadas en la elección eficiente de los potenciales candidatos idóneos reclutados, divididas en secciones semanales con una duración mínima de 4 horas por semana durante un periodo de 6 meses. La organización invertirá 3 horas de estas y el colaborador responsable de la selección de personal ameritará la inversión de 1 hora de su tiempo puesto que será beneficiado con este adiestramiento y logrará satisfacer algunas de sus motivaciones profesionales. Debido a lo práctico de la capacitación se requerirá mínimamente dos días en la semana para estos fines.

Reclutar los participantes para las diferentes secciones de capacitación que se brindarán. Es menester que los mismos sean de las áreas responsables de la atracción y elección de candidatos o al menos del departamento de gestión humana pues los tópicos que se abordarán no deben resultarles ajenos.

Crear las condiciones adecuadas para brindar tales capacitaciones mediante el ofrecimiento de salones convenientemente aptos en materia de espacio, temperatura, condiciones de higiene, incluyendo además los recursos materiales necesarios para lograr el propósito de esta especialización.

Especificar detalladamente la capacitación propuesta al equipo encargado de la selección del candidato, la cual consiste en lo siguiente:

- Adiestramiento intensivo en Atención a los detalles. Lograr la eficacia de la observación y el registro de eventos relevantes en el proceso de selección mediante un módulo completo dedicado a agudizar la percepción de los reclutadores.
- Refrescamiento de los paradigmas establecidos y ejemplos prácticos y representativos acerca de las emociones y cómo estas se traducen en expresiones faciales y corporales. Esto con el propósito que el reclutador conozca las potenciales respuestas que debe esperar de los candidatos.
- Entrenamiento en el sistema de codificación facial (Facial Action Coding System) diseñado por Paul Ekman para clasificar sistemáticamente las expresiones resultantes de las emociones. El FACS no se usará enteramente en proceso de las entrevistas sin embargo la identificación de las expresiones detalladas en este sistema se emplearán como guía para los reclutadores.
- Formación minuciosa respecto a la relevancia que tiene el comportamiento no verbal en el proceso de Selección de personal, especialmente en la fase de entrevistas. Este módulo incluirá prototipos universales y la interpretación de estos. Básicamente se tomarán las teorías de la kinestésica, proxémica, paralenguaje, háptica, cronémica y oculésica y se aplicarán al contexto de las entrevistas laborales al tiempo que se resaltarán formas de comportamiento donde estas puedan evidenciarse.
- Capacitación en técnicas de programación neurolingüística (PNL) en las entrevistas, especialmente Rapport, elevación del estado anímico, reencuadre y acceso ocular.

- Detección de discrepancias entre el lenguaje verbal y comportamiento no verbal y adiestramiento para analizarlas. Asimismo, en este módulo final se incluirán técnicas de elaboración de informes partiendo de las conclusiones obtenidas mediante la aplicación de las técnicas de la comunicación no verbal.

Analizar elementos casuísticos que puedan arrojar luz a este proceso los cuales puedan ser examinados por los participantes. Estos casos deben estar familiarizados con el contexto aplicable del departamento en cuestión. Diseñar un material de apoyo que sirva como teoría soporte para fundamentar tanto los casos a analizar como las prácticas que se realizarán en el salón y posteriormente en las entrevistas de selección.

Establecer días de práctica mediante la técnica de simulación o role play, una vez se complete el programa teórico, de manera que los participantes apliquen los conocimientos adquiridos para ese momento.

Intercambiar los papeles de los participantes en las entrevistas. Quienes en el principio fueron entrevistadores intercambiarlos para que sean observadores. Así, garantizar un entrenamiento cruzado lo que aporta flexibilidad y pericia en ambos roles.

En el periodo de práctica, grabar las entrevistas para subsecuentemente y acompañado del instructor analizar en grupo los comportamientos detectados y sus respectivas derivaciones.

Crear informes de los resultados obtenidos por cada entrevista y comparar impresiones tanto de los entrevistadores como los observadores.

Recibir retroalimentación de los participantes y abrir los canales de comunicación de manera que si alguna duda surgiese en las practicas posteriores esta pueda ser cubierta por el facilitador/ asesor.

Mantener el asesor por unos 6 meses adicionales con visitas esporádicas a la empresa para servir como evaluador de los participantes, quienes para ese momento serían expertos en formación de la detención e interpretación de conductas no verbales, esencialmente en los candidatos reclutados que pasan a cualquier fase del proceso de Selección.

3.5 Beneficios

Al implementar la proposición que se describe en párrafos anteriores esta favorecerá, en primera instancia, a la organización debido a que las empresas trazan sus metas contando con recursos materiales, recursos mercadológicos, recursos tecnológicos, recursos técnicos y evidentemente recursos humanos, siendo estos últimos a quienes se le asignan roles que deben desempeñar en aras de contribuir con la consecución de los objetivos planteados. Si cada vacante que se ocupa se hace con personal capacitado y apto para la misma, es decir, candidatos cuyo grado de idoneidad sea el requerido por el puesto, la probabilidad de que la empresa logre sus metas incrementa significativamente. Existen otras variables importantes a considerar, sin embargo, el capital humano representa una cuota fundamental en la responsabilidad para la ejecución de tareas, asignaciones y funciones cuyo aporte al final repercutirá en el alcance de los objetivos organizaciones.

Es como si cada puesto aportara un granito de arena al lograr los objetivos que cada cargo posee de manera individual y la suma de ellos resulte en el logro del objetivo macro organizacional. Y es que no pueden considerarse los puestos como unidades dispersas, sino que la organización es un sistema que se compone de subsistemas, los cuales al lograr sus metas planeadas aportan al logro general. Una especie de cadena la cual se funcionaria si cada eslabón es eficiente. Esto sin especificar los detalles en la reducción de costos que se presenta cuando se realiza de manera eficiente la escogencia del candidato idóneo para el puesto vacante.

De igual forma los candidatos y/o posteriormente ocupantes de los cargos vacante se ven beneficiados con un proceso de selección robusto, auxiliado de técnicas tales como las propuestas en esta investigación puesto que genera en aquel postulante quien gana la ocupación del puesto el sentimiento de justicia y produce en él bienestar por haber pasado por un proceso meticuloso pero agradable y haber vencido. Es este ocupante quien subsiguientemente realiza con el grado idóneo de sentido de pertenencia sus funciones, mejorando así, inclusive, el clima organizacional. Por su lado, quien pierde se lleva la experiencia para otras entrevistas.

3.6 Recursos

Con el propósito de llevar a cabo la propuesta de la aplicación de las técnicas y/o elementos de la comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de selección de personal detallada en este capítulo, se necesitan elementos que sirvan como suministros indispensables en este proceso. Medios que serán usados para la consecución de los objetivos trazados.

3.6.1 Recursos Humanos:

Estos constituyen el capital más valioso de toda organización, asimismo es su valía para la implementación de esta propuesta pues de no contar con este, simplemente aplicarla se convierte en una utopía. Se amerita contar con uno o varios expertos en el estudio del comportamiento no verbal quienes fungirán como facilitadores y pondrán a disposición de los discentes sus conocimientos respecto a este tema. Es una condición sine qua non la presencia de los reclutadores/ seleccionadores quienes fungirán como participantes en este adiestramiento/ especialización. Conjuntamente se debe contar con un personal de soporte en la parte de tecnología e información para evitar interrupciones por conexión o avería en los aparatos que han de utilizarse.

3.6.2 Recursos Materiales / Tecnológicos:

A pesar de la asociación inmediata con aparatos electrónicos que ocurre cuando se usa la palabra tecnología, para fines de esta investigación se llama tecnología a toda herramienta que permita lograr el fin de esta propuesta de formación. Es fundamental contar con los materiales correctos para realizar la jornada de capacitación con éxito.

- a- **Infraestructura:** Se necesita contar con un contexto que proporcione las contingencias idóneas donde se pueda ofrecer el entrenamiento. Es vital determinar la factibilidad de realizar las sesiones de capacitación dentro de las instalaciones de la organización o si resulta hacedero alquilar algún salón con las condiciones adecuadas. Estas condiciones son básicamente: Iluminación, temperatura y ventilación apropiada, asientos ergonómicos, acceso a controles de temperatura, condiciones sanitarias adecuadas.

- b- **Mobiliario:** En aspectos de herramientas mobiliarias que faciliten la impartición de las secciones de clases se precisarán los siguientes: Equipo audiovisuales como Proyector, PC, grabadora, dispositivos de sonido. De igual forma se necesitará una pizarra para explicaciones mediante ejemplos, rotafolio para practicas grupales además será usado para las ideas que tenga el facilitador que desee plasmar allí. Finalmente, sillas y mesas ergonómicas para los participantes y el docente.
- c- **Suministros:** Todo el material gastable que se usará en la capacitación debe ser provisionado por la organización. Será responsabilidad de los participantes el uso eficiente de estos recursos. Algunos de estos son lapiceros, libretas, sujetadores, cinta adhesiva, certificados y otros expuestos detalladamente en el presupuesto.
- d- **Documentos:** Como material teórico de apoyo se crearán manuales de estudio con prácticas para trabajar mientras no están en el programa de capacitación. En esta categoría también se necesitará material para anotaciones.
- e- **Técnicos:** Existen ciertos recursos intangibles igual de significativos que los anteriores con los que debe contarse para garantizar el desempeño correcto del programa de capacitación. Estos con: Conexión a internet, aplicación de proyección, asistencia o soporte técnico virtual.

3.6.3 Recursos Financieros:

Con el propósito de llevar acabo la propuesta sugerida a la empresa AccuMED, sobre la aplicación de las técnicas y/o elementos de la comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de selección de personal, la organización deberá realizar una inversión destinada a la formación de sus empleados encargados del reclutamiento y selección de personal, que como fue explicado anteriormente beneficiará significativamente a la misma. En ese mismo orden, para pre visualizar a cuánto asciende esta inversión debajo se muestra presupuesto con los gastos detallados.

Tabla 11. Presupuesto detallado considerando renta de local

Presupuesto para aplicación de propuesta			
Descripción	Precio	Cantidad	Importe
Gastos de personal			
Honorarios Facilitador por hora	\$ 900.00	96	\$ 86,400.00
Sub total pesos dominicanos	\$ 900.00	96	\$ 86,400.00
Sub total en US dólares	\$ 18.00		\$ 1,728.00
Gastos por materiales			
Lapiceros	\$ 100.00	1	\$ 100.00
Carpetas	\$ 300.00	10	\$ 3,000.00
Impresiones y copias	\$ 500.00	10	\$ 5,000.00
Resma de hojas bond	\$ 150.00	1	\$ 150.00
Libretas	\$ 50.00	10	\$ 500.00
Papel para rotafolio	\$ 35.00	20	\$ 700.00
Sub total pesos dominicanos	\$ 1,135.00	52	\$ 9,450.00
Sub total en US dólares	\$ 22.70		\$ 189.00
Insumos para Coffee-Break			
Café	\$ 250.00	4	\$ 1,000.00
Azucar	\$ 100.00	3	\$ 300.00
Cremora	\$ 400.00	2	\$ 800.00
Leche	\$ 100.00	15	\$ 1,500.00
Té	\$ 200.00	4	\$ 800.00
Jugos	\$ 300.00	12	\$ 3,600.00
Agua	\$ 100.00	20	\$ 2,000.00
Pasteleria	\$ 2,000.00	36	\$ 72,000.00
Picadera diversa con servicio de catering	\$ 3,000.00	36	\$ 108,000.00
Cubiertos plásticos	\$ 100.00	1	\$ 100.00
Vasos plásticos	\$ 100.00	1	\$ 100.00
Platos plásticos	\$ 100.00	1	\$ 100.00
Servilletas	\$ 150.00	1	\$ 150.00
Sub total pesos dominicanos	\$ 6,900.00	136	\$ 190,450.00
Sub total en US dólares	\$ 138.00		\$ 3,809.00
Gastos por local			
Renta local	\$12,000.00	6	\$ 72,000.00
Sub total pesos dominicanos	\$12,000.00	6	\$ 72,000.00
Sub total en US dólares	\$ 240.00		\$ 1,440.00
Total pesos dominicanos	\$20,935.00	290	\$ 358,300.00
Total en US dólares	\$ 418.70		\$ 7,166.00

Fuente: Elaboración Propia

Si la organización prefiere usar algún salón en sus instalaciones y no cargar el monto de la renta por la duración de la capacitación el presupuesto sería como sigue:

Tabla 12. Presupuesto detallado no considerando renta de local

Presupuesto para aplicación propuesta			
Descripcion	Precio	Cantidad	Importe
Gastos de personal			
Honorarios Facilitador por hora	\$ 900.00	96	\$ 86,400.00
Sub total pesos dominicanos	\$ 900.00	96	\$ 86,400.00
Sub total en US dólares	\$ 18.00		\$ 1,728.00
Gastos por materiales			
Lapiceros	\$ 100.00	1	\$ 100.00
Carpetas	\$ 300.00	10	\$ 3,000.00
Impresiones y copias	\$ 500.00	10	\$ 5,000.00
Resma de hojas bond	\$ 150.00	1	\$ 150.00
Libretas	\$ 50.00	10	\$ 500.00
Papel para rotafolio	\$ 35.00	20	\$ 700.00
Sub total pesos dominicanos	\$ 1,135.00	52	\$ 9,450.00
Sub total en US dólares	\$ 22.70		\$ 189.00
Insumos para Coffee-Break			
Café	\$ 250.00	4	\$ 1,000.00
Azucar	\$ 100.00	3	\$ 300.00
Cremora	\$ 400.00	2	\$ 800.00
Leche	\$ 100.00	15	\$ 1,500.00
Té	\$ 200.00	4	\$ 800.00
Jugos	\$ 300.00	12	\$ 3,600.00
Agua	\$ 100.00	20	\$ 2,000.00
Pasteleria	\$ 2,000.00	36	\$ 72,000.00
Picadera diversa con servicio de catering	\$ 3,000.00	36	\$ 108,000.00
Cubiertos plásticos	\$ 100.00	1	\$ 100.00
Vasos plásticos	\$ 100.00	1	\$ 100.00
Platos plásticos	\$ 100.00	1	\$ 100.00
Servilletas	\$ 150.00	1	\$ 150.00
Sub total pesos dominicanos	\$ 6,900.00	136	\$ 190,450.00
Sub total en US dólares	\$ 138.00		\$ 3,809.00
Total pesos dominicanos	\$ 8,935.00	284	\$ 286,300.00
Total en US dólares	\$ 178.70		\$ 5,726.00

Fuente: Elaboración propia

Existen salones con las condiciones idóneas mencionadas precedentemente cuya renta incluye coffee break. Esta es otra opción que la empresa pudiera considerar para evitar hacerse cargo de esos detalles. Los montos totales por pagar para esta pueden ser solicitados a los suplidores respectivos posteriormente.

3.6.3.1 Indicadores financieros

En aras de lograr visualizar el rendimiento de la inversión que realizará la organización, determinar la viabilidad y evaluar la rentabilidad de esta propuesta sobre la aplicación de las técnicas y/o elementos de la comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de selección de personal, se sugiere el cálculo de indicadores financieros fundamentales como el ROI (Return of investment o lo que en español significa retorno de la inversión), VAN (Valor actual neto).

3.6.3.1.1 Retorno de Inversión

Los esfuerzos que la empresa aplica deben ser medibles en términos de conversión y resultados a partir de la inversión realizada. Este análisis es sustancialmente el retorno de la Inversión o ROI.

En este estudio para determinar el ROI se usarán los datos estimados provistos anteriormente por la organización con respecto al número de vacantes existentes y promedio de candidatos a reclutar en un periodo determinado, esto debido a que no se tiene calculado de forma detallada los costos directos e indirectos del reclutamiento, selección y contratación de personal en esta empresa.

En las tablas siguientes se mostrarán las estimaciones para a partir de ellas calcular entonces el indicador de retorno de la inversión. Básicamente se le asignará el costo a cada proceso necesario para cubrir eficientemente los puestos sin ocupar y posteriormente multiplicarlo por el número de vacantes en el tiempo establecido. Paso siguiente será mostrar cómo la inversión en la propuesta será retribuida y en qué tiempo se logrará, que es esencialmente aplicar la fórmula del (ROI)

Como costos directos de este proceso se estimarán las horas invertidas en las diferentes actividades del subsistema de provisión de personas y se les asignará un valor estimado. En este caso únicamente se tomarán las erogaciones que están directamente relacionadas con el reemplazo o colocación del ocupante del puesto vacante, como es el caso del salario de los colaboradores de este departamento.

Con respecto a los costos indirectos también se listarán estimaciones, pero en un aspecto más generalizado para subsiguientemente adicionar el resultado general al total de los costos estimados directos. Por ejemplo, servicios básicos, seguro, alimentación y otros que se detallarán debajo.

Tabla 13. Actividades del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal con costos estimados añadidos para el cálculo de los costos directos.

Actividad	Tiempo (Minutos)	Responsable	Salario estimado mensual	Salario estimado o por hora	Salario estimado o por minutos	Valor del tiempo empleado por actividad (Diaria)	Cantidad (15 días)	Valor del tiempo empleado por actividad (15 días)
Proceso de requisición de personal								
Identificación de la vacante	10	Cliente Interno	N/A					
Emisión de la requisición del personal	30	Cliente Interno	N/A					
Recepción de la requisición del personal	10	Talento humano	\$ 35,000.00	\$ 183.59	\$ 3.06	\$ 30.60	40	\$ 1,223.95
Verificación de la partida presupuestaria	180	Financiero	\$ 80,000.00	\$ 419.64	\$ 6.99	\$ 1,258.92	40	\$ 50,356.69
Revisión del perfil de puestos	60	Talento humano	\$ 35,000.00	\$ 183.59	\$ 3.06	\$ 183.59	20	\$ 3,671.84
Proceso de reclutamiento de personal								
Diseño y publicación de la convocatoria	240	Talento humano	\$ 60,000.00	\$ 314.73	\$ 5.25	\$ 1,258.92	20	\$ 25,178.35
Recepción de candidaturas	1440	Talento humano	\$ 35,000.00	\$ 183.59	\$ 3.06	\$ 4,406.21	40	\$ 176,248.43

Alimentación de la base de datos postulantes	240	Talento humano	\$	35,000.00	\$ 183.59	\$ 3.06	\$ 734.37	40	\$ 29,374.74
Proceso de selección de personal									
Preselección de candidatos	480	Talento humano	\$	60,000.00	\$ 314.73	\$ 5.25	\$ 2,517.83	20	\$ 50,356.69
Pruebas de selección.	240	Talento humano	\$	60,000.00	\$ 314.73	\$ 5.25	\$ 1,258.92	20	\$ 25,178.35
Entrevista	240	Talento humano	\$	60,000.00	\$ 314.73	\$ 5.25	\$ 1,258.92	40	\$ 50,356.69
Informe psicoprofesional	120	Talento humano	\$	60,000.00	\$ 314.73	\$ 5.25	\$ 629.46	20	\$ 12,589.17
Notificación de los resultados finales.	120	Talento humano	\$	60,000.00	\$ 314.73	\$ 5.25	\$ 629.46	20	\$ 12,589.17
Validación de documentos y contratación.	120	Talento humano	\$	60,000.00	\$ 314.73	\$ 5.25	\$ 629.46	20	\$ 12,589.17
Proceso de inducción de personal									
Bienvenida	10	Talento humano	\$	70,000.00	\$ 367.18	\$ 6.12	\$ 61.20	4	\$ 244.79
Presentación de la filosofía corporativa	15	Talento humano	\$	70,000.00	\$ 367.18	\$ 6.12	\$ 91.80	4	\$ 367.18
Socialización de normas, obligaciones y responsabilidades	180	Talento humano	\$	70,000.00	\$ 367.18	\$ 6.12	\$ 1,101.55	4	\$ 4,406.21
Presentación de la interfaz	60	Cliente Interno.			\$ -	\$ -	\$ -		\$ -

Entrega de funciones, equipo y mobiliario	120	Cliente Interno.			\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	
Entrega y manejo de equipo de protección	60	Seguridad y salud ocupacional	\$	60,000.00	\$	314.73	\$	5.25	\$	314.73	10	\$	3,147.29
Capacitación de prevención de accidentes	180	Seguridad y salud ocupacional	\$	60,000.00	\$	314.73	\$	5.25	\$	944.19	10	\$	9,441.88
Evaluación de inducción.	60	Responsable de talento humano	\$	150,000.00	\$	786.82	\$	13.11	\$	786.82	4	\$	3,147.29
Costos directos total												\$	470,467.90

Fuente: Elaboración propia

Para el periodo seleccionado de forma que sea posible estimar los costos indirectos, se tomarán montos aproximados aplicados únicamente al área de gestión humana y por un periodo de 15 días, ciclo usado anteriormente para la selección de la muestra, como puede notarse en la tabla 14.

Tabla 14. Costos indirectos por un lapso de 15 días

Costos indirectos	
Descripción	Total
Internet (Aplicado sólo al edificio)	\$ 3,000.00
Pago renta edificio Gestión Humana	\$ 25,000.00
Entrenamiento periódico (Refrescamiento) del personal	\$ 12,000.00
Suministros de oficina	\$ 15,000.00
Papelería	\$ 10,000.00
Otros Costos	\$ 5,000.00
Total	\$ 70,000.00

Fuente: Elaboración propia

A nivel general los costos de la provisión de personal para la empresa AccuMED en un periodo activo de ingreso de personal (15 días laborables en un mes) ascienden a un total de RD\$ 540,467, si se proyectan estos costos durante un año entonces el monto equivaldría a RD\$ 6,485,604 total de costos directos e indirectos.

Con esta propuesta de la aplicación de las técnicas y/o elementos de la comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de selección de personal se pondera un ahorro de 5% anual lo cual equivale a un total de RD\$ 324,280.20 de los costos erogados.

Partiendo del ejercicio anterior se tomará el ahorro mostrado en la reducción de costos en los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal, así como el monto de inversión detallado en el presupuesto. Se tomarán ambos escenarios, tanto el que incluye la renta del local como el que no, con el propósito de pronosticar el retorno resultante de ambas inversiones, de manera que si la organización tenga la opción de escoger entre cualquiera de los dos escenarios atendiendo a sus necesidades y rentabilidad. La fórmula que se usará para el cálculo del retorno de la inversión será la siguiente:

$$ROI = \frac{\text{beneficio obtenido} - \text{Inversión}}{\text{inversión}} * 100$$

Escenario de mayor monto de la inversión:

$$ROI = \frac{324,280 - 358,300}{358,300} * 100$$

$$ROI = \frac{-34,019.8}{358,300} * 100$$

$$ROI = -9\%$$

Es posible notar que la inversión no retornará financieramente de manera inmediata por lo que se añade debajo la tabla 15 que muestra el periodo de recuperación de la misma, sin embargo cabe resaltar que son los beneficios no financieros mencionados anteriormente en la sección 3.5 los más importantes en la aplicación de esta propuesta y que repercuten en el logro de los objetivos organizacionales, lo que a su vez impacta significativamente los aspectos financieros aunque no se enumeren en esta investigación. Sólo para fines de reflexión, ¿Hacia dónde se dirige una organización cuyos miembros no son los idóneos para realizar las funciones que requieren los diferentes cargos?

Tabla 15. Periodo de recuperación de la inversión mayor a realizar en esta propuesta

MONTO INVERSION		358,300.00		
	RETORNO ESTIMADO	RETORNO BRUTO ACUM.	RETORNO NETO ACUM.	% RECUP.
AÑO 1	324,280.00	324,280.00	(34,020.00)	91%
AÑO 2	324,280.00	648,560.00	290,260.00	181%
AÑO 3	324,280.00	972,840.00	614,540.00	272%
TOTAL	972,840.00			

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla anterior, el periodo de retorno de inversión de la propuesta sugerida con respecto a la aplicación de las técnicas y/o elementos de la comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de selección de personal será el segundo año, para antes del tercer año la inversión ha de ser duplicada.

Escenario de menor monto de la inversión:

$$ROI = \frac{324,280 - 286,300}{286,300} * 100$$

$$ROI = \frac{37,980}{286,300} * 100$$

$$ROI = 13\%$$

En el caso de la inversión en la propuesta equivalente a RD\$ 286,300, el retorno de la inversión sería prácticamente inmediato puesto el valor erogado tornaría antes de completar el periodo de un año. El ROI resultó positivo lo que hace rentable y viable este proyecto desde el punto de vista económico. Igual que en el escenario anterior cabe resaltar que los aspectos beneficiosos más trascendentales son los aspectos no financieros. La decisión quedaría en manos de la organización según sus necesidades y requerimientos.

Tabla 16. Periodo de recuperación de la inversión menor a realizar en esta propuesta

MONTO INVERSION		\$ 286,300.00		
RETORNO ESTIMADO		RETORNO BRUTO ACUM.	RETORNO NETO ACUM.	% RECUP.
AÑO 1	324,280.00	324,280.00	37,980.00	113%
AÑO 2	324,280.00	648,560.00	362,260.00	227%
AÑO 3	324,280.00	972,840.00	686,540.00	340%
TOTAL	972,840.00			

PERIODO DE RETORNO

AÑO 1

Fuente: Elaboración propia

3.6.3.1.2 VAN (Valor actual neto).

Para verificar la viabilidad de la propuesta para la aplicación de las técnicas y/o elementos de la comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de selección de personal que se le presentará a la organización y evaluar situaciones que pudieran presentarse en el futuro se usará el valor actual neto o VAN.

Ambos escenarios son mostrados en las tablas 17 y 18.

Tabla 17. Valor actual neto con costo inicial de inversión mayor

RETORNO ESTIMADO		FACTOR DESC. (10%)	VP RETORNO
AÑO 1	\$ 324,280.00	0.91	\$ 294,800.00
AÑO 2	\$ 648,560.00	0.83	\$ 536,000.00
AÑO 3	\$ 972,840.00	0.75	\$ 730,909.09
AÑO 4	\$1,297,120.00	0.68	\$ 885,950.41
AÑO 5	\$1,621,400.00	0.62	\$ 1,006,761.83
TOTAL			\$ 3,454,421.34
COSTO INICIAL (INVERSION)			\$ (358,300.00)
VALOR PRESENTE NETO			\$ 3,096,121.34

Fuente: Elaboración propia

Como puede notarse en el indicador anterior la empresa recuperará su inversión en el año dos una vez puesta en marcha la propuesta que se le sugerirá. El escenario a cinco años muestra la utilidad y margen de esta propuesta de aplicación de las técnicas y/o elementos de la comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de selección de personal.

En el escenario de menor inversión el Valor Actual Neto quedaría como sigue:

Tabla 18. Valor actual neto con costo inicial de inversión menor

RETORNO ESTIMADO		FACTOR DESC. (10%)	VP RETORNO
AÑO 1	\$ 324,280.00	0.91	\$ 294,800.00
AÑO 2	\$ 648,560.00	0.83	\$ 536,000.00
AÑO 3	\$ 972,840.00	0.75	\$ 730,909.09
AÑO 4	\$1,297,120.00	0.68	\$ 885,950.41
AÑO 5	\$1,621,400.00	0.62	\$ 1,006,761.83
TOTAL		\$4,864,200.00	\$ 3,454,421.34
COSTO INICIAL (INVERSION)			\$ (286,300.00)
VALOR PRESENTE NETO			\$ 3,168,121.34

Fuente: Elaboración propia

En este caso logra percibirse rentabilidad inmediata puesto que el monto a invertir es menor que el anterior. Una vez más y mediante otro indicador financiero puede esbozarse la ventaja que produce poner en ejecución la propuesta de aplicación de las técnicas y/o elementos de la comunicación y comportamiento no verbal en el proceso de selección de personal. La captación y elección de personas correctas, según los requerimientos del puesto, garantiza un significativo ahorro y optimización en otros procesos contiguos ya que cada proceso posterior es auditor del anterior. Ejemplo de esto es el caso de los costos de la capacitación, si el personal que ingresa a la organización no posee el grado de idoneidad necesario, entonces la empresa deberá incurrir en adiestramientos, entrenamientos, capacitaciones diversas hasta lograr la idoneidad que no se obtuvo en el proceso de selección. Esto sin contar el recurso del tiempo que deben invertir los entonces empleados, ausentándose de sus respectivos puestos de trabajo, por consiguiente, dejando tareas a medio hacer o sin hacer.

3.7 Balance scorecard

Interrelacionar las metas de la organización con las acciones a tomar en esta propuesta para aportar valor y animar el logro de estas, es parte del propósito de esta proporción. En síntesis, alinear los objetivos, las estrategias, las tácticas a utilizar, los recursos y las personas en la misma dirección un cuadro integral de mando es una herramienta fundamental. Debajo se muestra el balance scorecard para esta propuesta.

Tabla 19. Cuadro Integral de Mando/ Balance scorecard

Objetivo	Estrategia	Tácticas	Responsable	Fecha de realización
Eficientizar el proceso de Selección de la empresa AccuMED mediante la inclusión de herramientas de comunicación no verbal.	Instaurar las técnicas de comunicación y comportamiento no verbal como una herramienta adicional en el proceso de selección de personal.	Presentar propuesta de aplicación de las técnicas de comunicación y comportamiento no verbal en la selección de personal a la gerencia de Gestión Humana	Jennifer Piñeiro	Septiembre 2019
Minimizar, a su expresión más minúscula, los errores de selección	Capacitar al personal encargado de la elección de los	Planificar jornadas intensivas de entrenamiento en las técnicas de comunicación y comportamiento no verbal enfocadas en la elección eficiente de los potenciales candidatos idóneos reclutados, divididas en secciones semanales con una duración mínima de 4 horas por semana durante un periodo de 6 meses.	Jennifer Piñeiro	Octubre 2019

con respecto a la idoneidad requerida de los candidatos.	candidatos en el uso de la herramienta propuesta, las técnicas de comunicación y comportamiento no verbal	Reclutar los participantes para las diferentes secciones de capacitación que se brindarán.	Gerente Gestión Humana	Noviembre 2019
		Crear las condiciones adecuadas para brindar tales capacitaciones mediante el ofrecimiento de salones convenientemente aptos en materia de espacio, temperatura, condiciones de higiene, incluyendo además los recursos materiales necesarios para lograr el propósito de esta especialización.	Gerencia General	Noviembre 2019
		Diseñar un material de apoyo que sirva como teoría soporte para fundamentar tanto los casos a analizar como las prácticas que se realizarán en el salón y posteriormente en las entrevistas de selección.	Expositor/ Participantes	Diciembre 2019
		Analizar elementos casuísticos que puedan arrojar luz a este proceso los cuales puedan ser examinados por los participantes	Facilitador	Enero 2020
		Establecer días de práctica mediante la técnica de simulación o role play, una vez se complete el programa teórico, de manera que los participantes apliquen los conocimientos adquiridos para ese momento.	Facilitador	Marzo 2020
		Intercambiar los papeles de los participantes en las entrevistas. Quienes en el principio fueron entrevistadores intercambiarlos para que sean observadores. Así, garantizar un	Facilitador	Mayo 2020

		entrenamiento cruzado lo que aporta flexibilidad y pericia en ambos roles.		
		Crear informes de los resultados obtenidos por cada entrevista y comparar impresiones tanto de los entrevistadores como los observadores.	Participantes	Junio 2020
		Mantener el asesor por unos 6 meses adicionales con visitas esporádicas a la empresa para servir como evaluador de los participantes, quienes para ese momento serían expertos en formación de la detención e interpretación de conductas no verbales, esencialmente en los candidatos reclutados que pasan a cualquier fase del proceso de Selección.	Gerencia General / Facilitador	Julio 2020- Diciembre 2020.
Reducir el grado de subjetividad al momento de elegir candidatos para los puestos vacantes.	Fomentar el uso de la herramienta de comunicación y comportamiento no verbal en la elección de los candidatos para comparar sus derivaciones con las resultantes de otros instrumentos aplicados por los reclutadores en el mismo proceso.	Crear informes de los resultados obtenidos por cada fase del proceso de selección.	Reclutador/ Seleccionador	A partir de Julio 2020
		Comparar resultados de todos los instrumentos usados en el proceso	Reclutador/ Seleccionador	A partir de Julio 2020
		Levantar un informe final con las conclusiones que especifique el grado de idoneidad de cada candidato luego de haber pasado por las fases del proceso de selección y entregar al órgano solicitante copiando al gerente de Gestión Humana.	Reclutador/ Seleccionador	A partir de Julio 2020

Fuente: Elaboración propia

Las fechas previstas en la tabla anterior son estimaciones partiendo de la premisa que la propuesta que se sugiere implementar sea aceptada y aprobada por la gerencia. Estas pueden ser modificadas atendiendo a la necesidad y/o requerimientos de la organización.

En términos generales, la organización recibirá en sus manos una propuesta con el fin de revolucionar el proceso de elección de candidatos idóneos para los puestos vacantes en la empresa. Durante las diferentes fases de clasificación se sugiere conservar el uso de ciertos instrumentos de medición estandarizados cuyos reactivos y respuestas estén estructuradas, pero de igual forma darle paso al estudio del comportamiento no verbal aplicado en el proceso.

Esta proposición tiene como principal fin la optimización del proceso al acrecentar la objetividad de este, o visto de otra forma, ha de reducir significativamente el grado de subjetividad del mismo. La estrategia transcendental para el logro de este objetivo es incluir las técnicas de comunicación y comportamiento no verbal como una herramienta fundamental del proceso, lo que permitirá ejecutar eficazmente la selección del personal con el nivel de idoneidad óptimo que la empresa espera de este departamento.

La propuesta que se muestra incluye una jornada intensiva de capacitación en comunicación y comportamiento no verbal aplicado al contexto de la selección de personal, orientada a la consecución del objetivo primordial de este subsistema dentro de Gestión Humana, que es servir del filtro entre la organización y el mercado de Recursos Humanos debido a la responsabilidad que posee de suministrar eficientemente el capital humano que la empresa precisa para lograr sus metas. Esta se acompañará de prácticas supervisadas donde los participantes fungirán en ocasiones como investigadores u observadores y en otros casos colaborarán en el rol activo de entrevistador. Posteriormente se evaluará tal conocimiento para asegurar que las técnicas explicadas teóricamente puedan aplicarse en la práctica profesional, especialmente en las entrevistas laborales que es donde más puede esbozarse el comportamiento no verbal.

CONCLUSIONES

En la medida que transcurre el tiempo las empresas tienen la responsabilidad de indagar en diversas formas de mejorar sus procesos para que estos no sólo sean eficaces sino eficientes, es decir lograr los resultados planeados, pero con la menor cantidad de recursos posible. Luego del levantamiento de la información diagnóstica obtenida en esta investigación se pudo confirmar que en la empresa AccuMED, como en otras organizaciones, existen oportunidades de mejoras manifiestas en el subsistema de provisión de personal especialmente en la elección de candidatos para ocupar posiciones vacantes.

Asimismo, es posible deducir, a partir de las premisas estudiadas, que a la fecha se realiza el proceso de captación y elección de personal de manera moderadamente eficaz pues cumple con el objetivo inicial de cubrir la o las vacantes, sin embargo, no siempre se hace de forma eficiente ya que no necesariamente a quienes colocan en los puestos tienen el perfil idóneo atendiendo a los requerimientos del cargo y el uso de las herramientas medición no es el más apto.

Esto surte un efecto de cascada negativo en los procesos subsiguientes pues se ven en la necesidad de invertir más de sus respectivos presupuestos asignados para subsanar el error del paso previo.

Fue notorio durante la investigación el desconocimiento respecto a otro tipo de herramientas de medición de la idoneidad de los candidatos en el proceso de selección de personal en la organización en cuestión, como es el caso de las técnicas de comunicación y comportamiento no verbal en fases tan trascendentales de este proceso como lo es la etapa de las entrevistas.

El ignorar estas técnicas hace difícil la identificación de incongruencias entre el comportamiento verbal y no verbal de los candidatos y puede provocar una

desatinada elección de postulante. A pesar de que los reclutadores encuestados dijeron conocer de estas técnicas, de igual forma mencionaron no haberlas aplicado. Muchos de estos casos por desconocer el tema y nunca haber recibido ningún tipo de adiestramiento al respecto.

En síntesis, queda claro que en la empresa AccuMED no se utilizan apropiadamente las técnicas o elementos de la comunicación y comportamiento no verbal a pesar de ser una fuente de información relevante para el proceso de escogencia del candidato y lo que es peor, los reclutadores conocen el valor que puede aportarles. Cabe resaltar que durante el proceso de levantamiento de información diagnóstica los reclutadores omitieron, o al menos no consideraron para un informe final, diversas conductas no verbales durante las fases de las entrevistas de selección.

Algunos reclutadores destacaron lo importante que resultan estas técnicas o elementos de la comunicación no verbal para un proceso de Selección eficiente, sin embargo, debido al escepticismo que presentan algunos de sus supervisores respecto a este método y el adiestramiento necesario para la aplicación del mismo, del cual carecen, prefieren continuar con las herramientas tradicionales.

Es por esto que se le ha propuesto a la organización la aplicación de teorías, leyes, métodos, técnicas de la comunicación y comportamiento no verbal al proceso de escogencia de los candidatos. La implementación de la propuesta logrará efficientizar el proceso de Selección de la empresa AccuMED mediante la inclusión de herramientas de comunicación y comportamiento no verbal, reduciendo el grado de subjetividad al momento de elegir candidatos para los puestos vacantes y aportará significativo valor a la disminución de los errores de selección con respecto a la idoneidad requerida de los candidatos.

La propuesta que se le sugiere a la organización implica una inversión ínfima, en contraste con los resultados que luego de aplicar la misma se evidenciarán en la empresa a corto, mediano y largo plazo, no exclusivamente para el área

donde esta se implementará, sino que el efecto se propagará a los demás procesos de otros subsistemas dentro de Gestión Humana y subsiguientemente a toda la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida Macías, M. R. (2016). DESARROLLO DE HABILIDADES PARA LA COMUNICACIÓN NO VERBAL EN LA FORMACION INICIAL DEL COMUNICADOR SOCIAL. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, 141.
- Andrade, F. J. (1 de Diciembre de 2016). *Un enfoque inteligente para el reconocimiento de gestos manuales*. Obtenido de Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires: <http://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/601/Tesis%20de%20Grado%20Andrade%20Facundo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aran, G. (2015). *Comunicación Persuasiva para la entrevista de trabajo*. Barcelona, Espana: UOC.
- Cestero, A. M. (2016). La Comunicación no verbal: propuestas metodológicas para su estudio. *LinRed*, 3.
- Cestero, A. M. (2017). La comunicación no verbal en discurso persuasivo empresarial. *Pragmalingüística*, 125-143.
- Channel, D. (Dirección). (2016). *El cerebro humano* [Película].
- Chaves, P. (08 de Julio de 2016). ¿Qué nos dice el rostro?, Microexpresiones faciales en los Informativos de televisión. San Cristobal de La laguna, Canarias, España.
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Los Ángeles, California: McGraw Hill.
- Corrales Navarro, E. (Enero-junio de 2011). El lenguaje no verbal: un proceso cognitivo superior indispensable para el ser humano. *Revista Comunicación*, Vol. 20(1), pp. 46-51.
- Darwin, C. (1872). *La expresión de las emociones en los hombres y en los animales*. Reino Unido: John Murray.
- Ekman, P. (1972). *Universal and cultural differences in facial expressions of emotion*. San Francisco: J. Cole.
- Ekman, P. (2003). *El rostro de las emociones*. Barcelona : RBA.
- Ekman, P. (2007). *Cómo detectar la mentira*. New York: Berkley Books.
- Gómez T, N. (2015). El Paralenguaje: Un Aporte A La Enseñanza De Español. *Revista Palabra*, 16-29.

- Lopez Perez, R. (2016). *Comportamiento no verbal : más allá de la comunicación y el lenguaje*. Espana: Piramide.
- Moyano, S. T. (1 de Enero de 2017). *Pucesa.edu.ec*. Obtenido de Universidad Tecnológica Indoamérica, Ambato, Ecuador: repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2179/2/ABC%20en%20GAMOS.pdf
- Petisco Rodríguez, J. M. (2018). COMPETENCIA EN COMPORTAMIENTO NO VERBAL EN LA DETECCIÓN DE AMENAZAS. *CUADERNOS DE LA GUARDIA CIVIL*, 88-107.
- Puruncajas Jerez, P. D. (2017). *Técnicas De Pnl (Programación Neurolingüística) En El Desarrollo De La Comprensión Lectora*. Quito: Universidad Central Del Ecuador.
- Rodriguez, M. (2017). Expresiones faciales y contexto. Reglas sociales que condicionan la espontaneidad de la expresión facial de las emociones. *Revista Mexicana de Investigación en Psicología* , 56-69.
- Roldán Jiménez, C. F. (2014). Comunicación no verbal en la docencia. *Revista Española de Comunicación en Salud*, 54-64.
- Romero Delgado, J. J. (1 de enero de 2017). *Nuevas Tendencias En Reclutamiento Y Selección De Personal*. Obtenido de Universidad Miguel Hernandez De Elche: dspace.umh.es
- Romero, R., Barboza, L., & Sánchez, M. (Enero-Abril de 2015). La Gerencia Estratégica fundamentada con la Programación Neurolingüística. *Omnia*, 21(1), 115-128. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73742121009.pdf>
- Rosas, J. E. (4 de Diciembre de 2018). *Director del Knesix Institute*. Obtenido de Lenguaje Corporal: Cómo descifrar lo que intentan ocultarte: <https://knesix.institute/lenguaje-corporal/>

ANEXOS

Anexo 1 Guía y registro de observación

Guía y registro de observación

Fecha:

Lugar:

Puesto vacante:

Entrevistador:

Mediante el método de observación, registrar las respuestas ante los determinados reactivos.

1. ¿Con que tiempo de antelación o retraso llega el candidato?
2. ¿Cómo llega el entrevistado a la recepción?
3. ¿Qué hace el candidato mientras espera el turno para la entrevista?
4. ¿Lleva algo físico el candidato? ¿Qué es? ¿lo usa durante la entrevista?
¿Qué hace con él?
5. ¿Se nota tenso el entrevistado (Hombros arqueados)?
6. ¿Se nota cómodo el candidato? ¿Sonríe?
7. ¿Qué postura adopta el candidato? ¿Ocupa todo el asiento? ¿Inclina un poco la espalda hacia adelante o se coloca en el borde de la silla? ¿Se recuesta totalmente?
8. Cuando el entrevistador está hablando, ¿observa el candidato las anotaciones hechas por el reclutador?

9. ¿A dónde dirige la mirada el entrevistado? ¿A los ojos? ¿A la barbilla?
¿Al salón?
10. ¿Mira hacia arriba y a la izquierda o a la derecha?
11. ¿Aprieta en algún momento los puños el candidato?
12. ¿Mantiene el candidato el mismo timbre, intensidad y ritmo de la voz durante la entrevista?
13. ¿Es coherente el candidato en sus palabras en el transcurso de la entrevista? ¿Dónde existe contradicción en su discurso?
14. ¿Qué microexpresiones se resaltan en el candidato?
15. ¿Qué distancia existe entre el entrevistador y el entrevistado? ¿Entre 1 y 1.5 metros?
16. ¿Invade alguna de las partes el espacio personal del otro? ¿Cómo?
17. ¿Usa el entrevistador preguntas controles para identificar coherencia en el discurso del entrevistado?
18. ¿Usa el entrevistador técnicas para relajar y/o dar la percepción de que se trata de un simple diálogo al entrevistado?

19. ¿En el transcurrir de la entrevista se percibe el efecto de halo?
(Generalización sobre atributos de una persona basados erróneamente en la primera impresión)

20. ¿Cuáles de estos comportamientos ejecuta el candidato?

- a) Se tapa la boca
- b) Suda la frente
- c) Fija la mirada
- d) Traga saliva
- e) Se toca la nariz
- f) Asiente de inmediato
- g) Cruza los brazos
- h) Pestaña con frecuencia
- i) Mueve la cabeza de un lado a otro
- j) No muestra las palmas de la mano
- k) Se toca la cara

Anote aquí cualquier otra incidencia que le llame la atención del candidato.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Anexo 2 Entrevista a Reclutador

Los siguientes reactivos buscan guiar la entrevista. Si el investigador maneja el tema con amplitud y considera apropiado puede agregar otras preguntas.

1. ¿Conoce usted las técnicas de Comunicación No Verbal?
2. ¿Las ha aplicado en alguna entrevista?
3. ¿Qué ventajas puede brindarle esta técnica en la detección de dicotomías entre el discurso y las expresiones del cuerpo?
4. ¿Qué hace usted cuando detecta este tipo de incongruencias?
5. ¿Toma anotaciones de estos comportamientos? ¿Qué tipo?
6. ¿Son estos comportamientos suficientes para descartar a algún candidato o espera usted resultado de otras técnicas usadas en el proceso de selección?
7. ¿Ha recibido algún entrenamiento respecto a las técnicas de comunicación no verbal?
8. ¿Considera importante conocer las técnicas de la comunicación no verbal para el proceso de escogencia del candidato?

Anexo 3. Encuesta

INVESTIGACIÓN RESPECTO AL MANEJO DE LAS TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN NO VERBAL EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

Sexo:_____ **Edad** _____ **Puesto:**_____

Tiempo de experiencia como reclutador:_____

El siguiente instrumento pretende recabar información respecto a la utilización de las técnicas de comunicación no verbal en el proceso de selección de personal. Los datos levantados serán usados exclusivamente para fines de investigación.

Marque la respuesta que más se adecue a su apreciación.

1. ¿Conoce usted alguna técnica de comunicación no verbal listadas debajo?

- a) PNL
- b) Microexpresiones
- c) Proxémica
- d) Kinestesia
- e) Oculésica.
- f) Háptica

2. ¿Ha aplicado usted una o varias de estas técnicas en alguna de las empresas para la cual ha trabajado?

- a) Sí
- b) No
- c) No las conozco
- d) No recuerdo
- e) Quizás sí, pero con otros nombres

3. ¿Cuáles ha aplicado?

- a) PNL
- b) Microexpresiones
- c) Proxémica

- d) Kinestesia
- e) Oculésica.
- f) Háptica
- g) Otra. Especifique _____

4. ¿En qué tipo de empresas se la han aplicado?

- a) Multinacionales
- b) Familiares
- c) Pymes (Pequeña y mediana empresa)
- d) Zona Francas
- e) Institución del Estado

5. ¿Considera usted que es ventajoso usar las técnicas de CNV en el proceso de selección?

- a) Sí.

Explique: _____

- b) No

Explique: _____

- c) Desconozco esas técnicas.

6. ¿Cuál es su grado académico?

- a) Bachiller
- b) Estudiante universitario
- c) Grado
- d) Post Grado o Maestría
- e) Doctorado

7. ¿Ha recibido algún entrenamiento respecto a las técnicas de CNV en el proceso de selección?

- a) Sí
- b) No
- c) No las conozco
- d) No recuerdo
- e) Quizás sí, pero con otros nombres

Anexo 4. Carta Autorización



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

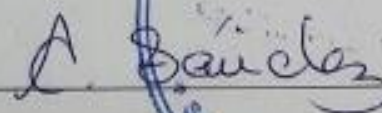
Yo Genmifer R. Pinheiro, cédula 402-2001075-1 matrícula de la Universidad APEC 20171060, estudiante de término del programa de Maestría Gerencia Recursos Humanos, cursando la asignatura de trabajo final, solicita la autorización de (nombre de la empresa) para realizar mi trabajo final sobre (nombre o título de la investigación) y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en Área Selección de Personal, RR.HH.

 (Firma)

Yo, Ann Sánchez (nombre de quien autoriza)
Gte. RRHH, (cargo que ocupa), cédula 001-1450008-9, autoriza a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

- ☒ Utilizar el nombre de la empresa ☐ Utilizar un pseudónimo
- ☒ Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- ☒ Incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- ☒ Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

 (Firma y sello)
