



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y
SOCIALES**

**La comunicación y negociación en un caso de selección
de personal.**

Autor/a: Carmen Hernández Rodríguez

Director/a: María del Carmen Agudo García

Madrid

2018/2019



La comunicación y negociación en un caso de selección de personal

**Carmen
Hernández
Rodríguez**

ÍNDICE

1	Resumen y Abstract.	4
2	Introducción.	5
3	<i>Caso práctico.</i>	6
3.1	<i>Proceso de selección de personal</i>	8
3.1.1	Proceso de selección en el caso que nos ocupa.....	13
3.2	<i>La negociación.</i>	14
3.2.1	<i>La negociación en el caso expuesto.</i>	15
3.3	<i>La comunicación.</i>	16
3.3.1	<i>Clasificación de la comunicación.</i>	17
3.3.2	<i>La comunicación en el caso.</i>	19
4	<i>La comunicación en procesos de negociación.</i>	20
5	<i>Tratamiento sobre el caso práctico:.....</i>	22
6	<i>Conclusiones.</i>	23
7	<i>Bibliografía.</i>	25

1 Resumen y Abstract.

Este trabajo está centrado en la negociación y comunicación propias de un proceso de selección de personal.

Para ello, por un lado, se explicará un caso práctico con el que abordar los demás contenidos. Dado que la negociación es una de las tendencias que más se ha utilizado a lo largo del tiempo en todos los ámbitos donde está presente el ser humano, será el punto clave de este trabajo.

En la actualidad, como modelo de negociación destaca el modelo Win-win de Harvard, que quedara explicado más adelante. Por otro lado, se analizarán las fases de un proceso de selección y también se hablará de los tipos o modos de comunicación, y el más adecuado para el caso que nos concierne.

Por último, se aclarará la importancia que tienen estos contenidos para el mundo empresarial, y el caso del inicio quedara resuelto.

This work is focused on the negotiation and communication in a personnel selection process.

On the one hand, a practical case will be explained at the beginning and it will be helpful to expose the other contents. Given that negotiation is one of the trends that has been used the most throughout history in all areas where human beings are present, it will be the key point of this work.

Currently, the Harvard Win-win model stands out as one of the best negotiation models, which will be explained later. On the other hand, the phases of a personnel selection process will be analyzed and also the types or modes of communication will be discussed, and the most appropriate for the case that concerns us.

Finally, the importance of these contents for the business world will be clarified, and the case of the beginning will be solved.

2 Introducción.

En este trabajo se van a tratar temas como la comunicación, la negociación y cómo estos aspectos funcionan relacionados en los procesos de contratación de personal. Todo esto, lo veremos a través de un caso práctico donde se expone un ejemplo de conflicto entre un candidato a un puesto y un seleccionador.

La contratación de personal se da en cualquier tipo de organización, y en este trabajo va a estar enfocado en la contratación por parte de dos organizaciones de un candidato concreto, que quiere optar a un puesto de Jefe de Ventas.

Veremos las diferencias entre las entrevistas o tomas de contacto entre el candidato y el empleador, en función de los tipos existentes de éstas.

Otro tema importante en este trabajo va a ser la negociación, o el proceso de negociación, en este caso empresarial; que es una estrategia de interacción comunicativa que nos ayuda a la hora de establecer acuerdos en caso de presentarse conflictos, necesitar personal con el que mediar acuerdos, o de que se requiera establecer una transacción comercial o empresarial donde hay dos partes que expresan sus posiciones o propuestas sobre un punto en discusión. Este trabajo estará más orientado a la negociación dentro de un proceso de selección, donde las dos partes mencionadas con anterioridad están dispuestas a llegar a un acuerdo favorable para conseguir que el empleado elija en cuál de las dos empresas quiere desempeñar su labor.

En este trabajo me centraré en la negociación y comunicación entre un empleado y el empleador, viendo así las habilidades, técnicas o estrategias requeridas y útiles para llegar a alcanzar un beneficio común, tanto para el trabajador como para la empresa; y que ambos salgan ganando: el candidato obtendrá el trabajo que quiere, en la empresa que mejores condiciones acuerde con éste.

También será tratado el tema de la evolución a lo largo del tiempo de estos procesos de contratación o recruiting, existiendo numerosos y constantes cambios a la hora de elegir a las personas correctas, óptimas y necesarias para los determinados puestos correspondientes (Bou Ysàs, Cayón Costa, & Hernández, 2014).

3 Caso práctico.

Como punto de partida de este trabajo, resulta oportuno introducir un caso práctico, donde se expone un ejemplo ficticio de cómo podría darse una dificultad dentro de un proceso de selección de personal.

En este ejemplo, nos encontramos ante un conflicto, que se tratará de resolver mediante la negociación, y además se comentaran los aspectos de comunicación relevantes en dicho proceso.

Partimos de un supuesto caso práctico, donde existe un conflicto entre empleado y empleador ya que una organización quiere contratar a ese sujeto.

El problema aparece ya que mientras éste se encuentra envuelto en el proceso de selección de la organización mencionada; simultáneamente participa en otro proceso de selección correspondiente a otra compañía.

Nuestra labor como reclutadores de candidatos en una de estas dos compañías, será, por tanto, negociar con este sujeto las condiciones del puesto de trabajo a desempeñar, que más adelante detallaremos.

Como fin último, contaremos con el deseo de que el empleado nos elija a nosotros como su futura empresa, y descarte la oferta de la compañía rival.

De acuerdo con las consideraciones anteriores, indagaremos en los aspectos más importantes que deben estar presentes en un proceso negociador, para que este finalice con éxito para ambas partes del proceso. Este trabajo, por consiguiente, trata de ser una aproximación practica a los procesos de negociación, y en concreto en situaciones de contratación de personal.

Ante la situación planteada, a continuación, se detalla el caso práctico desde el que parte el trabajo:

EJEMPLO CASO PRACTICO:

➔ Tenemos una vacante en el departamento de Ventas para el puesto de Jefe de Ventas. El candidato reúne todas las características que son necesarias para desempeñar sus tareas en este puesto de trabajo. Además cuenta con habilidades adicionales como el conocimiento de 3 idiomas, el manejo de las nuevas tecnologías y dispositivos web y 7 años de experiencia en este sector.

➔ Conflicto: Este candidato se encuentra inmerso en otro proceso de selección con otra empresa, a la vez que se ha posicionado como el candidato que más se ajusta en nuestra organización para cubrir la vacante.

Nos interesa altamente contratarle y cuanto antes, ya que es la persona idónea para el puesto.

➔ Aspectos a negociar: salario, horario, ayudas extra (guardería, seguros de vida, de hogar, de salud dental...)

➔ Oferta de la organización 1:

- Salario: 50.000-60.000 € brutos anuales.
- Horario: Lunes a Jueves de 9:00 am-19:00 pm.
- Coche de empresa
- Descuento en Seguro de Vida.

➔ Oferta de nuestra organización; organización 2:

- Salario: 50.000-60.000 € brutos anuales.
- Horario: Lunes a Jueves de 10:00 am-19:00 pm. Y Viernes de 10:00 am-14:00 pm.
- Seguro del Hogar
- Seguro de Salud Dental
- Coche de empresa

Cabe extenderse, para aclarar el ejemplo mencionado, lo que es un proceso de selección, y las fases de las que consta, para analizar en qué fase se encontraría el sujeto. Y desde ahí continuar analizando el caso e ir viendo cómo se deberá actuar.

3.1 Proceso de selección de personal

Para profundizar de forma adecuada debemos plantearnos unas cuestiones iniciales básicas para saber que cualquiera que lea este trabajo sepa cuáles son los conceptos a manejar.

¿De qué se trata?

Un proceso de selección de personal, es un procedimiento mediante el cual elegimos a una persona o varias personas (dependiendo de lo que queramos obtener) que nos habrán parecido más adecuados para que desempeñen determinadas tareas.

Esta selección de personal implica que el seleccionador realice un análisis de los diferentes candidatos, considerando sus características, las condiciones, los conocimientos y las destrezas requeridas y recursos para evaluar si esa persona podrá ser útil y eficiente para cubrir con la necesidad de la empresa.

La figura encargada de llevar a cabo la selección de personal, en ocasiones será un equipo completo de profesionales, aunque en la mayoría de las situaciones el selector será un psicólogo especializado en recursos humanos. Richino, S. V. (2000).

La selección de personal no es más que la comprensión clara de la necesidad o puesto a cubrir, y el tratar de encajar y adecuar el puesto a la persona y la persona al puesto.

La selección de personal en una empresa podrá ser tanto interna como externa. La promoción de personas dentro de la empresa, o selección interna, a la hora de incrementar la motivación de los empleados, constara como una buena herramienta. También saldrá más rentable, y la empresa se ahorra tanto recursos como bienes económicos. Pero... ¿y que puede tener de malo? Las consecuencias negativas, vienen a ser los beneficios del otro tipo de selección; la selección externa. Si solo buscamos el talento y el cubrir nuestra

necesidad con alguna persona que ya forma parte de la empresa, nos podremos estar perdiendo la oportunidad de encontrar a alguien más capacitado que se encuentre fuera.

En el caso expuesto, esta selección de personal se ha realizado de manera externa, anunciando esa vacante del puesto en medios digitales como LinkedIn y InfoJob, y reclutando a los posibles candidatos. Dentro de este proceso de selección de personal, se dan diferentes fases, como son las siguientes:

López, M. J. N. (1999).

1ª fase: detección de una necesidad:

Esta etapa, será enteramente exploratoria. Esta necesidad podrá darse por diferentes razones, ya sean: la creación de un puesto de trabajo recientemente, las plazas vacantes dentro de la empresa, las bajas de los empleados, incorporación de nuevas herramientas como por ejemplo las tecnologías, despidos y jubilaciones, la optimización de plantillas, y un largo etcétera.

Una vez detectada, podremos comenzar la búsqueda de la persona adecuada para ese puesto. Esta información se trasladará para ser analizada e investigada más en profundidad por el departamento de recursos humanos de la organización, para que podamos continuar con la siguiente fase.

2ª fase: información sobre la empresa:

Todas las organizaciones cuentan con una ideología y cultura que pueden distar mucho de las que encontremos en diferentes empresas. Es un punto a tener en cuenta a la hora de seleccionar a un empleado, ya que, tendrá siempre que tener en mente dónde está trabajando, que imagen podrá dar a la organización, con qué propósitos y qué fines, qué valores defiende, etcétera. Esto nos servirá como un medio gracias al cual poder evitar conflictos.

3ª fase: análisis y descripción del puesto de trabajo.

Se deberá identificar todo lo requerido del puesto, es decir; qué se va hacer en este puesto, cómo se hará, qué habilidades o destrezas son necesarias, etcétera. Esta fase tendrá como meta recabar toda la información necesaria para detallar el puesto a cubrir, de esta manera, nos permitirá diferenciar este puesto de otros que pudieran ser similares y descomponer en que va a consistir éste. Chiavenato, I. (2008).

También será importante analizar que al no ser estáticos los puestos, habrá cosas que podrán cambiar a lo largo del desempeño de éste. De esta manera, también habrá que ver si las tareas se pueden hacer de forma diferente, acorde con lo que nos marque el cambio y las necesidades del momento.

Para llevar a cabo el análisis del puesto de trabajo, contamos con distintos tipos de métodos, como son los siguientes: la observación directa del trabajador durante su periodo laboral (contemplar de qué manera realiza las tareas...); y a través de un cuestionario con el que se recoge la información requerida; por medio de una entrevista semiestructurada cara a cara con el trabajador. Estos métodos podrán darse por separado o en conjunto, combinándolos, cuestión que favorecerá la recogida de información, siendo esta más abundante, más fiable y más precisa.

En resumen, en esta etapa lo que haremos será indagar y retratar cuáles serán las funciones del puesto de trabajo, así como las tareas que se engloban en cada función.

Un profesiograma es el documento que se utiliza para organizar todos los factores relativos a un puesto de trabajo. Por medio de estos profesiogramas obtendremos las aptitudes y capacidades del empleado, la descripción detallada del puesto, las condiciones físicas requeridas para el desempeño del puesto, las responsabilidades, los riesgos laborales... López, I. (2015).

Por último se realizara un informe con toda la información obtenida, para dejar constancia de ella y poder consultarla en cualquier momento.

4ª fase: reclutamiento:

A través de la fase anterior, con el análisis y descripción del puesto de trabajo, podremos comenzar a evaluar las características que deberán poseer los candidatos al puesto.

El reclutamiento tiene como fin último buscar y encontrar un buen número de candidatos para cubrir el puesto. Este podrá realizarse tanto interna como externamente.

5ª fase: aplicación de las diferentes técnicas de selección.

Hace unos años, los métodos de selección constaban de una organización y lectura de curriculums, y una o varias entrevistas (individuales o grupales) donde los candidatos demostraban todas sus habilidades y capacidades. Ahora esto ha cambiado, y existen diversos tipos de técnicas dentro del campo de selección de personal. Existen técnicas desde la típica entrevista personal semiestructurada como debates, dinámicas de grupo, test cognitivos y proyectivos, técnicas de simulación...

Me voy a centrar en los tipos de entrevista, ya que suele ser la técnica más utilizada, y casi siempre nos encontraremos ante una de ellas y además la comunicación juega un papel muy importante. Existen entrevistas de muy diversa índole, como por ejemplo:

Estructurada o dirigida: Esta entrevista estará planificada, seguirá estrictamente un guion diseñado previamente, y no habrá lugar para las improvisaciones.

No estructurada: Aquí sería justamente lo contrario a la anterior; una entrevista muy libre, dejando al candidato que se exprese y que nos cuente lo que le vaya surgiendo, y así poder fijarnos en sus habilidades y sus destrezas básicas de comunicación.

De tensión o presión: En este tipo de entrevistas en lo que más se centrara el evaluador será en la capacidad de reacción que tenga el sujeto entrevistado, al situarle en un momento de estrés como le podría ocurrir en cualquier día en su puesto de trabajo. Rodríguez, J. (2007).

Por incidentes críticos: En estas entrevistas, el empleador preguntara al candidato sobre determinada situación donde el candidato pueda explicar cómo llevo a cabo la resolución de un conflicto, como hizo a una persona cambiar de opinión sobre algo, donde mostro capacidad de iniciativa, etcétera. El entrevistador a partir de esas experiencias del

candidato, ira preguntando convenientemente para obtener la información deseada respecto a aptitudes y habilidades de la persona. Gil Flores, J. (2007).

Las técnicas más recientes de selección de personal podrían ser por ejemplo las siguientes: la gamificación, que trata de hacer ver al entrevistador como actúa el candidato al ponerse en situaciones reales donde surgirá algún conflicto, todo esto se realizara a través de videojuegos o juegos pero en un entorno no lúdico. El reclutador deberá analizar las actuaciones del candidato para considerar si reúne las aptitudes para el puesto a desempeñar. NTS Solutions (2016).

Otra técnica sería la videoentrevista (Facetime, Skype...), que al igual que la entrevista convencional trata de reunir los datos necesarios para conocer si el candidato interesa a la empresa para cubrir la vacante, la única diferencia es el medio o canal en el que tiene lugar, que en este caso son las plataformas digitales.

Por último, otra técnica sería la selección por demostración de capacidades, o por competencias, que trata de adecuar la persona al puesto por medio de habilidades que son necesarias para desempeñar determinado trabajo. Esta evaluación se realiza a través de preguntas que por ejemplo sitúen al candidato en una tesitura complicada en un futuro dentro de la empresa para ver como actuaría, o realizando dinámicas de grupo. Rosales, M. H. (2018).

6ª fase: valoración de resultado y retroalimentación.

Dentro de esta fase, contamos con la selección de las diferentes candidaturas; que tras la toma de decisiones, archivaremos en dos grupos: rechazadas y seleccionadas. Debemos comunicar a las personas no seleccionadas esta situación, de la manera más respetuosa posible. También, a los seleccionados, habrá que comunicarles que han sido escogidos.

7ª fase: incorporación y acogida.

Al haber tenido lugar con anterioridad el proceso de contratación de una persona, se pondrá en marcha un plan de incorporación y acogida (o lo que es lo mismo, onboarding). Esto servirá de ayuda y apoyo a los nuevos empleados, para que se dé un acoplamiento adecuado a la organización. Leal Uviña, O. A. (2015).

De esta acogida se suelen encargar las personas del departamento de recursos humanos, que serán los responsables de acompañar a los nuevos empleados en los primeros momentos en la empresa.

Entre las tareas de incorporación y acogida encontramos: enseñar los espacios e instalaciones de la organización; facilitar el manual de bienvenida de la empresa; presentar al nuevo empleado a las diferentes personas con las que tendrá que trabajar; explicar detalladamente las tareas y funciones a realizar por el empleado, etcétera.

Este proceso además de proporcionar al nuevo empleado la seguridad y confianza necesarias para comenzar a desempeñar sus tareas, también será una ventaja a la hora de mejorar la comunicación empresarial y el clima organizacional, por lo que es importante tener en cuenta este proceso y tratar de facilitar los recursos necesarios para su desarrollo e implantación.

3.1.1 Proceso de selección en el caso que nos ocupa.

El candidato del caso práctico, se encontraría en la 6ª fase: valoración de resultado y retroalimentación; y nosotros como empresa que quiere contar con éste, tendremos que dar el correspondiente feedback de manera veraz y honesta sobre los resultados obtenidos y las decisiones a tomar.

Este aspecto es secundado por el punto de vista de Herriot (1999) que considera que la confidencialidad relacionada con la información y resultados logrados en las pruebas de selección, son más pertenecientes a la propia persona que a la organización.

Aquí el sujeto también tendrá que tomar parte en las decisiones, y será éste el que posea la última palabra una vez conozca que la empresa quiere contar con él. Por tanto deberá escoger con qué oferta se siente más cómodo y qué empresa es la que más se ajusta a sus ambiciones y condiciones.

En referencia al caso expuesto, va a ser necesario que se lleve a cabo un proceso de negociación entre el empleador y el empleado. Por ende, indagaré en este concepto y todo lo relacionado con el proceso negociador.

3.2 La negociación.

El proceso de negociación es una estrategia en la que están presentes dos partes que a través del intercambio de comunicación, tratan de establecer acuerdos, acercar posiciones, o conseguir una situación que sea favorable para ambas partes.

En esta discusión o enfrentamiento entre las partes, se exponen diferentes puntos de vista, diversas alternativas y abordajes de una o varias situaciones.

El trabajo aquí está por tanto en exponer de manera adecuada la postura de cada una de las partes, dejando ver así a la parte contraria lo que se pretende alcanzar, y juntas llegar a acuerdos. La negociación no es otra cosa que conseguir más por menos. Es un proceso que se da a lo largo de la vida y tiene su comienzo en la primera infancia.

En estos procesos, ambas partes tienen unos intereses que parecerían complementarios, por lo que se tratara de encontrar un acuerdo que consiga esos intereses para ambos. En toda negociación se deberán dar tres criterios, que serían: producir o conducir a un acuerdo coherente, ser lo más eficiente posible y mejorar futuras relaciones o en cualquier caso no perjudicarlas. Puchol, L. (2005).

Tendremos como meta, que tanto el empleado como la organización obtengan beneficio. Esto queda mejor expuesto en la teoría de la negociación cooperativa, o lo que es lo mismo el Modelo Harvard de Negociación, (Harvard win-win, 1970-1980).

Este modelo explica cómo, a raíz de los conflictos que tienen lugar en la sociedad de manera constante, surgiría una herramienta para acabar con lo que antes se denominaba negociación distributiva o competitiva, donde solo ganaba una de las dos partes. Por tanto, se generaba un clima aparentemente deteriorado, con relaciones de tensión y conflicto entre las personas.

En contraposición, este modelo pretende que por medio del enfrentamiento de intereses, los negociadores consigan mancomunadamente beneficios para ambos que así mismo ayudaran a potenciar relaciones futuras.

De esta visión negativa de los conflictos emergentes se viaja hasta llegar a una visión bastante más optimista, donde el conflicto nos hace crecer y desenvolvemos en un gran abanico de situaciones.

El modelo Harvard sería entonces “el proceso en donde dos o más partes trabajan conjuntamente para lograr una solución mutuamente aceptada sobre uno o más

problemas. La negociación es un proceso de concesiones mutuas que, cuando se realiza bien, hace que todas las partes se sientan satisfechas por el resultado y se comprometan a cumplirla” Sepúlveda, D. P. (2012)

3.2.1 La negociación en el caso expuesto.

En el caso del que partimos; por una parte tenemos al empleado, que cuenta con dos ofertas de trabajo, y por otra parte, la empresa, que deberá idear diferentes soluciones que ayuden a que tanto la organización como el empleado obtengan beneficios mutuos. Esta solución conjunta del conflicto, está centrada en los intereses y no en las dos partes negociadoras. Por tanto, habrá que comenzar definiendo bien los intereses de cada una de las posiciones: las necesidades, los miedos, las preocupaciones, y los deseos que se esconden y que motivan las decisiones de ambas partes.

El sujeto tendrá que transmitir qué espera conseguir de su futuro puesto de trabajo, al mismo tiempo que trate de hacer ver al entrevistador que él es la persona idónea para la vacante. A su vez, la empresa tendrá que tratar de mostrar al candidato que esa organización es su mejor opción y deberá motivar a éste para que los elija, exponiendo los beneficios para las dos partes.

La empresa deberá negociar con el candidato jugando su mejor baza; y al ofrecer las dos empresas el mismo salario y la opción de coche de empresa; esta organización 2, jugará únicamente con las ofertas de un seguro de hogar y un seguro de salud dental que serán un plus para el sujeto ya que no le son ofertadas en la otra organización.

La organización 2, no solo ofrece ventajas para el sujeto, ya que al tener un horario de lunes a viernes (un día más que la otra organización) el entrevistador no solo tendrá que exponérselo al sujeto sino que a modo de convencerle, tendrá que hacerle ver que las horas estarán mejor repartidas.

Estará en la mano del entrevistador el manifestar la postura de la empresa, y tendrá que ser sincero en todo momento con el candidato. Éste, por su parte tendrá también que ser honesto y expresar su punto de vista, para que así ambos polos puedan llegar a un acuerdo común donde ambos ganen. De la misma manera, otro aspecto a tener en cuenta cuando nos encontramos ante este tipo de situaciones, será la comunicación.

3.3 *La comunicación.*

Para poder resolver este conflicto será necesario indagar en el concepto de comunicación.

Dicho concepto tiene su origen en el latín, cuyo significado estaría relacionado con “poner algo en común, compartir, hacer partícipe a otro individuo de algo que es mío...”

En este proceso, hay una fuente, que enviara la información y que será el emisor; un receptor, al cual le llegará el mensaje, el cual se codifica en forma de símbolos que se enviarán por un canal.

Por tanto, el acto de comunicación no es más que la transmisión de señales mediante un código, que es común entre la persona que emite el mensaje y la persona que lo recibe. El receptor traducirá el mensaje y como resultado obtendremos una transmisión de significados entre las dos partes. En esta transmisión de señales, se da una correspondencia, o de alguna manera, relación entre dos o más personas o entre dos puntos que se comunican entre sí. Robbins, S. (1996)

La comunicación es a su vez un conjunto de herramientas y medios que sirven para poner en contacto personas o lugares. A través de la comunicación se obtiene e intercambia información, se crean relaciones, sirve como medio de expresión, ya sean de nuestros propios sentimientos, pensamientos u opiniones...por lo que a fin de cuentas, sin comunicarnos no seríamos nada. Fernández Collado, C., & Galguera García, L. (2008).

Para ahondar en el proceso comunicativo, es relevante comentar los diferentes tipos de comunicación, como son los siguientes:

3.3.1 *Clasificación de la comunicación.*

A modo de clasificación, podemos hacer varias distinciones agrupadas en forma de constructos bipolares como las siguientes:

-Verbal y no verbal: La comunicación no verbal viene a ser el conjunto de imágenes, signos, gestos corporales, faciales, movimientos, tics, sonidos...Es la información que intercambiamos o proyectamos que no son palabras, no son lenguaje verbal. Esta comunicación no verbal puede ser emitida tanto consciente como inconscientemente. También podrían encajar en este tipo de comunicación la entonación, los ritmos y pausas, el volumen y las inflexiones de voz, que todo ello formaría parte de la paralingüística. Knapp, M. (1999).

Por el contrario, la comunicación verbal, es justo eso, las palabras, nuestro lenguaje, las cosas que decimos y los significados de lo que emitimos. Ésta puede darse de manera oral o escrita. Grimson, A. (2001).

-Explícita o tácita: La explícita, sería la comunicación en la que el mensaje es directo, objetivo, lo que se expresa de manera clara y concisa, con determinación, cerrando la puerta a insinuaciones o dobles sentidos, es ni más ni menos que lo que se quiere decir y se dice.

Mientras que la comunicación tácita, sería más bien lo que se insinúa, lo que deja entre ver algo, pero no es claro, está sujeto a múltiples interpretaciones o presuposiciones.

-Sincrónica o asincrónica: La comunicación sincrónica, no es más que el intercambio de información entre varias personas, pero, a través de internet, mediada por un ordenador y el intercambio de mensajes entre las personas se daría en tiempo real, es decir las dos personas estarían al mismo tiempo “conectadas” recibiendo y emitiendo mensajes. Un ejemplo de esto podría ser el antiguo Messenger.

La comunicación asincrónica, por el contrario, sería también una comunicación entre personas por medio de internet, pero ésta no se da de manera simultánea, como por ejemplo el correo electrónico. También sería una comunicación asincrónica el envío de cartas de papel por correo ordinario, sin ser a través de internet, sigue siendo asincrónica ya que entre ambas comunicaciones no existe una coincidencia temporal.

A su vez encontramos diferentes tipos de comunicación en función de la intención que tiene ésta.

-Asertiva: La comunicación asertiva viene a ser la respuesta que se emite de manera directa, respetando nuestra propia opinión, sin agresividad, respetando también al otro, es una comunicación que se realiza de manera positiva, evitando cualquier tipo de confrontación. De Castro, A. (2014). Las personas que utilizan este tipo de comunicación, serán personas capaces de adaptarse a las diferentes situaciones y contextos donde se encuentren y serán en consecuencia, personas productivas y eficaces.

-Agresiva: El estilo comunicativo de tipo agresivo, será muy distinto al anterior mencionado. Aquí, el sujeto tratará de exponer su información o postura de una manera, como su propio nombre indica, con agresividad, desprecio hacia el otro, y una fuerte sensación de dominancia sobre la otra persona.

Esta comunicación denotará además una desestimación clara de los derechos de los otros. Es por esto que la agresividad en la comunicación será una de las herramientas más generadoras de conflictos. Van der Hofstadt Román, C. J. (2005)

-Pasiva: Las personas que utilizan este estilo de comunicación habitualmente, son personas cuya característica más notable es que no se opondrán a las opiniones o ideas de los demás compañeros o superiores.

No serán un obstáculo para nadie ni entorpecerán ningún proceso laboral, dada esa pasividad, ni siquiera discutirán para alcanzar objetivos comunes, simplemente dejarán que otro lleve el mando. Quizás sorprenda que este tercer estilo de comunicación sea el más utilizado por los seres humanos, pero así lo exponen Marín, M., & Troyano, Y. (2012) en su libro.

Dentro de una organización tendremos dos grandes tipos de comunicación: la comunicación interna y la comunicación con externa. (Parra de P. (2006). La comunicación con el mundo exterior, estará más ligada a las campañas publicitarias, el marketing, la imagen de empresa, etc.

Mientras que la comunicación con el mundo interior, que no es menos importante, estará orientada a la comunicación que se da dentro de la organización. En esta comunicación interior, tendrán lugar la toma de decisiones, el clima laboral, la pertenencia a la empresa, el nivel de satisfacción y motivación, etc. Nuestro caso encaja en este tipo de comunicación organizacional.

Robbins, (1996) y Chiavenato, (1996) destacan cuatro tipos de comunicación que se dan dentro de las organizaciones, o lo que es lo mismo, cuatro tipos de comunicación interna.

La primera, será la comunicación descendente. Esta se dará desde la gerencia hacia los subordinados, y principalmente constara de instrucciones necesarias para el desempeño laboral. En el caso que nos concierne, la comunicación será de este tipo, ya que este proceso comunicativo es el más relacionado con la información; y pretende hacer llegar a los niveles inferiores de la organización, las instrucciones y sugerencias distintas que proceden de cargos más altos.

La segunda, la comunicación ascendente, será justo lo contrario; la comunicación que va desde los subordinados hasta los superiores. Aquí se dará una especie de feedback o retroalimentación entre ambos departamentos de la empresa, que nos ayudara también con la toma de decisiones, medir el clima laboral, etcétera.

La comunicación horizontal, se dará entre personas con el mismo cargo, es decir, del mismo nivel jerárquico y servirá para coordinarse y mejorar la comunicación dentro de un mismo departamento.

Por último, la comunicación diagonal, será el canal por el cual la información pasará de un departamento a otro, sin seguir un orden. Andrade, H. (2005). Enrique, A. M. (2008).

3.3.2 La comunicación en el caso.

En este caso, emisor y receptor serán empleado y empleador o seleccionador perteneciente a la organización 2, que dialogarán sobre aspectos relevantes para la contratación de éste.

La comunicación no verbal en el caso que nos concierne, será particularmente útil para el empleador; ya que a través de la observación, podrá obtener mayor información del candidato; incluso inconscientemente el empleado podrá darnos “pistas” o claves de los aspectos a acordar.

Por otro lado, la comunicación verbal también nos será muy útil. El seleccionador deberá transmitir confianza, tratar de persuadir al otro, explicarle muy bien todas las dudas que le puedan surgir, etcétera. Y el empleado también tendrá que esforzarse en transmitir sus ideas, sus ganas, sus inquietudes...

En el caso del que partimos, otro tipo de comunicación que nos encajaría sería la explícita. El entrevistador no deberá andarse con rodeos, tendrá que tratar de ser lo más directo y claro posible, y esto será aplicable también a la otra cara del acto comunicacional.

La comunicación asertiva, será clave para este intercambio de información entre candidato y seleccionador. Así, será más claro, más preciso y podrán emitir la información que deseen de manera libre, sin inferir en la otra persona.

Un estilo comunicacional que deberá evitarse en este caso, y en cualquier otro, es la comunicación agresiva. Esta dificultaría llevar al candidato al terreno de la organización 2 y probablemente le hiciera decantarse por la otra oferta, ya que se sentirá amenazado e incómodo.

4 La comunicación en procesos de negociación.

Si hay algo claro sobre la relación entre comunicación y negociación es que en todo acto de comunicación se podrá dar algún tipo de conflicto, que deberá ser negociado consecuentemente.

Muchos de los factores negativos o dañados de una empresa, suelen tener su origen en una mala o pobre comunicación entre las personas que conforman la organización. Por lo que se llegara a conversaciones vacías, un clima de trabajo tenso y una reducción clara de la motivación de los empleados entre otras cosas. Una buena comunicación, no sería más que una comprensión mutua entre dos o más personas.

Esta comprensión va a ser un proceso de gran complejidad, ya que de ella dependerán la inmensa mayoría de acontecimientos relacionados con la organización, como los mencionados anteriormente. Chiavenato, (1996); Clifton. W. (1991).

Dentro de una empresa, el emisor será la persona o grupo de personas que tengan una información o necesidad. Esta información deberá llegar al receptor, que podrá ser también una sola persona o varias.

Esto se dará en forma de negociación, donde ambas partes trataran de postularse en torno a esa información y estará en sus manos el deber de comunicarse de manera adecuada hasta poder satisfacer o cubrir esa necesidad.

Por tanto habrá que fomentar la comunicación entre los diferentes integrantes de la organización. Así se reducirán los conflictos y se mejorará el clima, se incrementarán la toma de decisiones y el sentimiento de pertenencia, etcétera.

Partiendo de la base de que no todos los seres humanos contamos con el mismo tipo de destrezas de comunicación, deberemos también tener en cuenta las diferencias individuales en cuanto a características personales tales como la empatía, la agresividad, etc., que podrán enfatizarse en cualquier proceso de negociación. En este propósito, habrá que ser capaces de conocernos a nosotros mismos, y saber cuáles serán nuestros puntos débiles y fuertes a la hora de comunicarnos con el otro.

No menos importante será el tema de las reacciones emocionales, factor que no debemos perder de vista en un acto de comunicación. Por ejemplo si comunicamos y transmitimos desde nuestro miedo o nuestra rabia, dicha negociación se verá influida por estas emociones; y haremos llegar a la otra parte un mensaje cargado de tonos emocionales que no serán los adecuados y podrían dar lugar a malinterpretaciones de la información original. J Clifton W. (1991); Hill y Jones (1998); Costa, (2000).

Por medio de todas estas relaciones entre diferentes miembros de las organizaciones, surgen los conflictos, que podrán ser desacuerdos, confrontaciones, etc. En relación a estos, el acto de comunicar y sobre todo de qué manera establecer esa comunicación, tomará un papel importante a la hora de resolver dichos sucesos.

También es notable destacar que los conflictos podrán ser utilizados como herramienta, ya sea para fomentar la toma de decisiones comunes favorables y llegar así a objetivos de común acuerdo para ambas partes, como también para dar oportunidad a mejores relaciones futuras. Freud, S. D. (2000)

Es decir, el conflicto se podrá ver de dos maneras, desde el polo negativo o desde el positivo. Desde el foco más pesimista, solo veremos barreras e impedimentos, y nuestro desempeño se verá afectado enormemente por este velo negativo, como podríamos notar por ejemplo en un clima tenso y árido en nuestra organización.

Por el contrario, desde una visión más optimista, seremos capaces de ver las amenazas y los peligros como algo puramente constructivo, que nos ayudara a desarrollarnos como profesionales, a incrementar nuestra motivación al superar los obstáculos, a ser capaces de detectar los problemas futuros, a mejorar el clima laboral, y un largo etcétera.

Por tanto, estará en nosotros la capacidad para manejarlo desde uno u otro extremo. Granell de Aldaz, E. (1999).

5 *Tratamiento sobre el caso práctico:*

Apoyándonos en la información anterior, en el caso práctico que se plantea al inicio de este trabajo, hemos podido conocer la importancia de un proceso de negociación, y en este caso, dentro del proceso de selección de personal.

Cabe destacar en cuanto a la comunicación en este tipo de procesos, que debemos poder expresarnos correctamente para transmitir lo que deseamos, aunque siempre de una manera prudente y que genere confianza en el receptor.

Esta prudencia, también se encontrara en la manera de comunicar del empleado, que tendrá que ser capaz de negociar aspectos como el sueldo o el horario de su puesto de trabajo desde la honestidad y la cautela. La negociación de estos aspectos, sería conveniente que tuviera lugar en las últimas fases del proceso de selección, cuando al candidato se le ha comunicado que le ha sido designado dicho puesto de trabajo. Si tratamos estos temas al inicio, podremos mostrar prepotencia, actitud altiva, y motivación monetaria exclusivamente.

Los candidatos no deben conformarse con cualquier acuerdo que la organización quiera imponer, y aquí es donde la negociación juega un papel primordial. Es por eso que este proceso tiene que llevarse a cabo con minucioso cuidado, aunque desde la proactividad, ya que nos estaremos jugando nuestra calidad de vida, tanto dentro como fuera de la organización correspondiente.

Como hemos podido observar, la comunicación y la negociación deben darse paralelamente en los procesos de selección de personal como a su vez en tantos otros procesos. La negociación es claramente un proceso comunicador en sí mismo, ya que es una forma de dialogo entre personas que quieren llegar a conseguir determinados resultados. Es un proceso de alta complejidad, ya que los temas por los que es necesaria una negociación, suelen ser de alta relevancia para los ámbitos personales, profesionales, etcétera.

Este proceso comunicativo tendrá por tanto una meta de logro de algún determinado acuerdo; en el caso del que partimos, la meta desde un principio ha sido tratar de conseguir que el candidato eligiera como empresa en la que trabajar a la organización 2, ya que presentaba el perfil idóneo para cubrir la presente necesidad y a su vez que la empresa encajara para con este candidato.

Para alcanzar este fin; deberemos negociar con el candidato. Para ello, nos tocará jugar además de con la comunicación, con otros aspectos que puedan servir de incentivo para que le parezcamos la mejor opción. Estos incentivos podrán ser el seguro del hogar, y el de salud dental antes mencionados.

Como labor del candidato, destacará que éste sea capaz de transmitir su potencial, conocer su valía, sus capacidades, y sus habilidades y que maneje a la perfección la comunicación asertiva, que también comente anteriormente.

A su vez, el empleado tendrá que hacer llegar la información de sus deseos y necesidades, como son este tipo de extras necesarios para que se decante. Esto tendrá lugar también en un proceso de negociación cara a cara donde el candidato deberá expresarse con claridad y con un criterio altamente realista; para así hacer ver que deberán cuidarle como futuro empleado de la compañía y asegurarle una determinada calidad de vida.

6 Conclusiones.

Este trabajo aporta una recopilación de los datos más relevantes de los últimos años los cuales reflejan la situación actual de la selección de personal y la importancia que tienen la negociación y la comunicación en estos procesos.

De cara a futuras investigaciones, considero que sería necesario continuar ahondando en el tema de cómo las nuevas tecnologías están cambiando los procesos de selección y por tanto la negociación en este ámbito empresarial. Sería necesario también que se llevaran a cabo más investigaciones al respecto de los temas mencionados.

A medida que he ido realizando este trabajo he podido caer en la cuenta de la importancia que tienen los procesos de negociación y ya no solo a la hora de conseguir beneficios para ambas partes implicadas, sino también a la hora de potenciar las relaciones entre empleados y mejorar la productividad.

He hallado algunas dificultades notables en la realización de este trabajo, como por ejemplo el inconveniente de encontrar un hilo conductor que una la comunicación, la negociación y los procesos de selección de personal. También en relación a la bibliografía, ya que hay escasas fuentes de información relativas a este contenido y algunas ligeramente desactualizadas.

7 Bibliografía.

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- Berlo, David (1975). *El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y a la práctica*, Buenos Aires, Editorial El Ateneo.
- Bou Ysàs, S., Cayón Costa, M. & Hernández, A. (2014). *Analysis of Heuristics in Business Recruitment based on a Portfolio of Real Derivatives*. Edición Especial-Economía Regional. 6(1), 53.
- Chiavenato, I. (1996) *Administración del Recurso Humano*. Mc Graw Hill Interamericana de México, S.A. Segunda Edición.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. 3ra. Edición, McGraw Hill.
- Clokie T. L., & Fourie E. (2016). *Graduate Employability and Communication Competence. Are Undergraduates Taught Relevant Skills? Sage Journals*.
- Costa, M., Galeote, P., & Segura, M. (2004). *Negociar para con-vencer*. Mc Graw-Hill
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Universidad del Norte.
- E.Parra. L. R. Rojas y E. Arapé (2008) *Comunicación y Conflicto: El arte de la negociación*. Revista Negotium 10 (4) 2008; 17-35 [R: 2008-02 / A: 2008-02]
- Enrique, A. M. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial* (Vol. 202). Univ. Autónoma de Barcelona.
- Fernández Collado, C., & Galguera García, L. (2008). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo* (No. 302.2 F363c). McGraw Hill
- Freid, S. D. (2000) *Nuevos paradigmas de la Resolución de conflictos*. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Fritsche Catalán, K. (2016). *Proceso de Onboarding al área comercial: estudio de caso*.
- Granell de Aldaz, E. (1999). *Las múltiples caras del conflicto en las organizaciones. ¿Gerentes y negociadores?* Revista debates IESA. Vol nº2 Octubre-Diciembre.

- Grimson, A. (2001). *Interculturalidad y comunicación* (Vol. 7). Editorial Norma
- Knapp, M. (1999). *Comunicación no verbal*. Paidós
- Leal Uviña, O. A. (2015). *Medición del impacto en la calidad de vida del trabajo (CVT) al aplicar Onboarding experiencial a personal de nuevo ingreso*, Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León.
- López, M. J. N. (1999). *La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. FC Editorial.
- Millward, L.J., & Herriot, P. (1999). *Psychological contracts in the UK*. In R. Schalk & D. Rousseau (Eds), *International Psychological Contracts*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- NTS Solutions (8 de septiembre de 2016), *Cuando fichar a los mejores es un juego: 'gamificando' la selección de personal*. El Diario. Recuperado de: http://www.eldiario.es/hojaderouter/ntssolutions/gamificacion-recursos_humanos-juegostalento-empleo_6_556854311.html
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Librería-Editorial Dykinson.
- Parra de P. (2006) *Liderazgo y rendimiento de la gerencia intermedia bajo la perspectiva de los objetivos balanceados*. Revista Negotium/ Cs.Gerenciales. n°4, Julio.
- Pizzolante, Italo (2006). *El poder de la comunicación estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo*, Caracas, Los libros de El Nacional.
- Puchol, Luis (2005). *El libro de la negociación*, España, Ediciones Díaz de Santos.
- Richino, S. V. (2000). *Selección de personal* (No. 658.310. 8). Paidós.
- Robbins, S. (1996) *Administración teoría y práctica*. Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A: México. PP: 413, 454, 459, 460, 462.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. México: Thomson, 111.
- Rosales, M. H. (2018). *Evaluación basada en evidencias, un nuevo enfoque de evaluación por competencias*. Revista de Investigaciones de la Universidad Le Cordon Bleu, 5(1), 159-171.

Sepúlveda, D. P. (2012). *La Negociación Cooperativa, una Aproximación al Modelo Harvard de Negociación*. *Revista Chilena de Derecho y Ciencia Política*, 3(2), 253-271.

Van der Hofstadt Román, C. J. (2005). *El libro de las habilidades de comunicación*. Ediciones Díaz de Santos.