

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

---

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES ACATLAN**

**LA COMUNICACION APLICADA AL DESARROLLO DE  
RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA CERVECERA**

**T E S I S**

Que para obtener el título de :

**LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACION  
COLECTIVA**

**P r e s e n t a :**

**ARMANDO LOZANO SANCHEZ**

M-0101812

**SANTA CRUZ, ACATLAN, MEXICO.**

**1979**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

A MI PADRE

Vivo ejemplo en toda mi vida

A MI MADRE

por su comprensión y cariño

A TODOS MIS MAESTROS

Y en particular a los Licenciados

Raúl Bejar Navarro, Rubén Ortíz Frutis

y José Ignacio Aceves, por su ayuda en

cada paso en mis estudios

A MI ABUELO MIGUEL

Con todo el cariño que me hace

recordarlo

AL SEÑOR ALFREDO MENDOZA TELLO

El mejor amigo que me alienta

en todo momento

A TODOS MIS COMPAÑEROS

A  
Por su inagotable paciencia y  
Amor constante en  
Todos los días  
Y años que convivimos

A JESUS FLORES MEZA  
Compañero, amigo, y hermano  
a quien debo gran parte de  
mi esfuerzo

## P R O L O G O

La licenciatura de Periodismo y Comunicación Colectiva no forma exclusivamente a los estudiantes para ejercer labores de reporteros en algún medio de difusión. Es muy común la idea, entre los estudiantes mismos, de que el periodismo es la única posibilidad de empleo que ofrece la carrera. La comunicación es una área mucho más amplia, porque su estudio nos brinda, entre otras muchas posibilidades, la de trabajar en la investigación para la docencia así como en cualquier organismo público o privado.

En la investigación teórica podemos estudiar al hombre desde un punto de vista comunicativo, porque el ser humano desde el inicio de su vida vive inmerso en la comunicación. En sus primeros años obtiene del círculo familiar los patrones de conducta que aprende de sus mayores, posteriormente cuando ingresa a la escuela conoce nuevos conceptos que continúan su formación personal y cuando es mayor, actúa de acuerdo a todo el proceso de socialización que se dio dentro de él y que asimiló por la constante comunicación con sus semejantes.

Los conocimientos de la comunicación se pueden aplicar a un organismo social, implantando sistemas que coadyuvan a lograr una armoniosa relación entre los individuos.

La intención de esta tesis consiste precisamente en la aplicación de la comunicación a una empresa cervecera --como pudo haberse escogido cualquier otra-- Con el fin de lograr una mayor armonía entre los hombres que trabajan bajo un mismo techo.

Nuestro estudio se refiere a una empresa del sistema capitalista, más-  
no por eso se restringe su aplicación a otros sistemas. La comunicación ---  
tiene ingerencia en cualquier sociedad productiva independientemente de su  
ideología.

México, D. F., Agosto de 1979

Armando Lozano Sánchez

## I N D I C E

Introducción	1
I. EL PROCESO DE LA COMUNICACION	4
A. Definiciones de comunicación	4
B. Elementos del proceso de la comunicación	5
1. Modelo de Aristóteles	6
2. Modelo de David K. Berlo	7
C. Importancia de la comunicación	9
1. Para la humanidad	9
2. Para la sociedad	10
3. Para las instituciones	12
4. Para una empresa cervecera	12
II. LA COMUNICACION Y EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	15
A. Comunicación y reclutamiento	15
1. Definición de reclutamiento	15
2. Métodos para reclutar	17
a. Comunicación bipersonal	17
b. Comunicación grupal	19
c. Comunicación colectiva.	19
B. Definición y métodos de selección	21
1. Métodos de selección	21

M-0101812

a. Pruebas psicológicas	21
b. Pruebas de trabajo	21
c. Examen médico	21
2. Entrevista de selección	22
a. Entrevista preliminar	22
b. Entrevista de selección	22
3. Entrevista de selección de un candidato para trabajar en la sala de cocimientos	24
a. Funcionamiento de la sala de cocimientos	24
b. Fases en la entrevista de selección de un maestro cervecero	26
III. LA COMUNICACION, ELEMENTO IMPORTANTE PARA LOGRAR UNA CORRECTA INDUCCION DEL PERSONAL A LA EMPRESA	30
A. Importancia de la inducción	30
B. Barreras en la comunicación	32
1. Diferentes tipos de barreras	33
2. Medios para superar las barreras	36
C. Programa de bienvenida para una empresa cervecera	37
D. Inducción de un empleado a la sala de cuartos fríos	41
1. Funciones del área de cuartos fríos	41
2. Puntos que se deben tener en cuenta para introducir a un empleado en esta área	42



IV. CAPACITACION Y DESARROLLO CON BASE EN LA COMUNICACION	44
A. Capacitación y desarrollo, elemento relevante para el avance de un país	44
B. Comunicación y aprendizaje en la capacitación de personal	45
1. Requisitos para lograr el aprendizaje	47
2. Elementos que condicionan el aprendizaje	48
3. Elementos que motivan el aprendizaje	49
4. Estructura y forma del conocimiento	50
C. Los medios de comunicación al servicio de la capacitación	51
1. Técnicas de capacitación	52
2. El uso de los medios de comunicación en la capacitación	53
D. Los medios masivos de comunicación en apoyo de la capacitación	54
1. La masa, el público y la multitud	55
2. Medios masivos de comunicación y capacitación masiva	57
a. Televisión	59
b. Radio	59
c. Prensa	59

E. Comunicación y capacitación de los empleados en el departamento de envasado	60
1. Elementos participantes en la comunicación, con fines instructivos	62
2. Actividad del instructor como medio en la comunicación	64
Conclusiones	66
Bibliografía	69

## I N T R O D U C C I O N

El presente trabajo pretende explicar la forma en que la comunicación puede ayudar a desarrollar a los recursos humanos de una organización cervecera. Las organizaciones en general, son unidades sociales creadas con el fin de alcanzar objetivos específicos; para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales, tecnológicos y humanos. Estos últimos cobran mayor importancia porque hacen interactuar a los otros, con el objeto de volverlos productivos.

Escogimos a una organización cervecera con la finalidad de ejemplificar la manera de cómo se pueden implantar apoyos comunicacionales en el Reclutamiento y Selección, Inducción y Capacitación de los miembros de un tipo de organización.

La institución a la que hacemos referencia cuenta con los siguientes recursos:

**Materiales.** Tres plantas industriales ubicadas en los Estados de Veracruz, Jalisco y Nuevo León. En cada una de estas plantas existen bodegas de materias primas, casa de cocimientos, cuartos fríos también llamados cuartos de fermentación, salas de envasado y bodegas de productos terminados.

**Tecnológicos.** Los recursos con que cuenta la institución se manejan en tres áreas: Ingeniería, en ella los maestros cerveceros realizan constantes estudios y pruebas de laboratorio para mejorar la calidad de los productos, así como de las materias primas, para estos fines se apoyan en la química y la física, herramientas vitales en la fabricación de cerveza; Control de Calidad, aquí se estudia la materia para comprender su comporta-

miento de acuerdo con los diferentes procesos de elaboración; y Técnica, -- que se encarga del cuidado de las máquinas para hacerlas producir según las necesidades de la organización.

Humanos. Una gran cantidad de hombres desempeñan diferentes funciones en todas las áreas que se han mencionado. En las tres plantas existe personal de confianza y sindicalizado, el total de todos ellos suma ocho mil empleados.

El enorme complejo humano que posee esta empresa requiere de fluidos canales de comunicación, desde el momento en que un miembro se integra a la empresa.

El Reclutamiento y la Selección, antecedentes de la integración del personal, inician la comunicación hacia los posibles candidatos, a fin de encontrar al individuo adecuado. La Inducción busca la pronta adaptación del recién ingresado para que se ubique y pueda mantener la comunicación con las personas a las que deba tratar en el desempeño de su trabajo.

La Capacitación es la fase en el desarrollo de los recursos humanos en donde más intervienen los canales de comunicación, porque la implantación de nuevas tecnologías o sistemas de producción requieren del perfecto entendimiento de los empleados de la organización.

La comunicación tiene relevancia también en las relaciones humanas que se llevan a cabo en la organización, por la necesidad que siente el individuo de trabajar en un ambiente cordial. Cuando no existen buenas relaciones entre jefes, empleados y compañeros los malestares y el descontento se puede aliviar con reuniones y charlas del grupo de trabajo para intercambiar ideas y buscar el entendimiento.

Con base en lo mencionado planteamos la hipótesis general:



Los canales de comunicación son indispensables para llevar a cabo un -  
óptimo desarrollo de los recursos humanos dentro de la empresa.

## I. EL PROCESO DE LA COMUNICACION

Cualquier fenómeno que representa una continúa modificación al través del tiempo, la cual se traduce en operación permanente; una relación cambiante, cuyos componentes o partes interaccionan y se influyen recíprocamente, es un proceso. En este sentido la comunicación es un proceso.

### A. DEFINICIONES DE COMUNICACION

El autor Ortíz Gil, en su libro La Comunicación (1), hace una recopilación de citas, de las cuales tomamos algunas, para definir este concepto:

El verbo comunicar proviene de la voz latina "Comunicare", puesta o poner en común; en su acepción más general, comunicación es acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto tomando su parecer; es el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra; es la transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas, etc.

Consideramos que la definición más completa y fiel a la realidad es la que el maestro Daniel Prieto dictó en su materia "Metodos de Investigación en la Comunicación Colectiva", en el año de 1976, dice así:

(1) Ortíz Gil C., La Comunicación, p.11

Es un proceso alternante en función de un referente, entre un emisor que según sus códigos y previa elección de un medio, elabora y/o envía mensajes previendo una posible respuesta por parte del perceptor que responde según sus códigos.

El proceso principia cuando un emisor tiene pensado mandar un mensaje a un perceptor, primero elabora el mensaje y selecciona el medio (escrito, con señales, mímico, fonético, etc.); después de emitido el mensaje el emisor espera una posible respuesta, mientras el perceptor decodifica el mensaje, elabora la respuesta y responde a la persona que mandó el primer mensaje, completando así el proceso de la comunicación.

#### B. ELEMENTOS DEL PROCESO DE LA COMUNICACION

El estudio del proceso de la comunicación, como el de todo proceso, supone detener su dinámica, para analizar cada uno de sus elementos. No debe olvidarse que al desglosarlos y enumerarlos apenas se obtiene una visión fragmentada del proceso, y que no se explica completamente la serie de interrelaciones que encierra su verdadera naturaleza.

Algunos autores, partiendo de la existencia de un emisor y un receptor, destacan los siguientes elementos:

**FUENTE.** Elemento que nos proporciona los datos.

**EMISOR.** Elaborador del mensaje.

**MENSAJE.** Es una información que se envía a alguien con alguna intención; es un dato bien entendido (codificado) enviado a un receptor.

**MEDIO.** Instrumento físico (o tecnológico), a través del cual hacemos llegar el mensaje.

CANAL. Es el vehículo natural a través del cual se hace llegar el mensaje a un medio.

PERCEPTOR. Es quien recibe el mensaje, lo decodifica.

RETROALIMENTACION. Es la respuesta dada por el perceptor al mensaje enviado por la fuente.

INTERCEPTOR. Obstáculo que impide que el mensaje llegue con fidelidad -- (también llamado ruido o desviación).

Es necesario acudir a modelos, a fin de poder estudiar cuidadosamente cada una de las partes del proceso y reducir las múltiples dificultades que presenta el estudio de la comunicación.

#### 1. MODELO DE ARISTOTELES

Aristóteles, quien definió la retórica --concepto semejante, en cierto sentido, al de la comunicación-- como la "búsqueda de todos los medios posibles de persuasión" (2); esto es, convencer e inducir a la acción. Propuso lo que podría ser un modelo, cuyos elementos se han agrupado bajo tres rubros: (3)

- a. Persona que habla: quién;
- b. Discurso que pronuncia: qué, y
- c. Persona que escucha: quién.

El modelo, sin desconocer que constituye una valiosa aportación, sólo contempla parcialmente el proceso de la comunicación y, por lo mismo, resul

(2) Nixon, Raymond, Investigaciones sobre Comunicación Colectiva, p.13

(3) Menéndez, Antonio, Comunicación y Desarrollo, p.41



ta insuficiente para su estudio; prácticamente todos los modelos subsecuentes parten y se desarrollan del modelo original aristotélico.

## 2. MODELO DE K. BERLO

David K. Berlo (4), formuló un modelo utilizable para describir la conducta individual de las personas que intervienen en un proceso de comunicación y, puede aplicarse a distinto nivel de análisis; por ejemplo para describir la red de la comunicación. Parte de los siguientes componentes: la fuente de la comunicación, el codificador, el canal, el decodificador y receptor de la comunicación. Los cuales no necesariamente se dan en este orden.

La fuente constituye el origen, el punto de partida de la emisión, su fidelidad está determinada por factores como las habilidades comunicativas, sus conocimientos específicos, actitudes y su posición sociocultural. Después que determina la forma en que se propone afectar a su perceptor, encodifica, esto es, traduce a una clave el mensaje destinado a obtener la respuesta esperada. (5)

La fase de encodificación supone las habilidades de hablar y escribir; la de decodificación, de leer y escuchar; toda la codificación, que incluye ambas operaciones y el propósito mismo, la reflexión o el pensamiento.

(4) Berlo, David K., El Proceso de la Comunicación. Introducción a la Teoría y a la Práctica, p.25

(5) id., pp.34-38

En forma simplificada (véase figura 1. del Modelo Berlo Simplificado)- y tratándose de comunicación de persona a persona, la fuente y el encodificador son una misma cosa, al igual que el decodificador y el receptor, y -- guardan en ambos extremos una gran similitud.

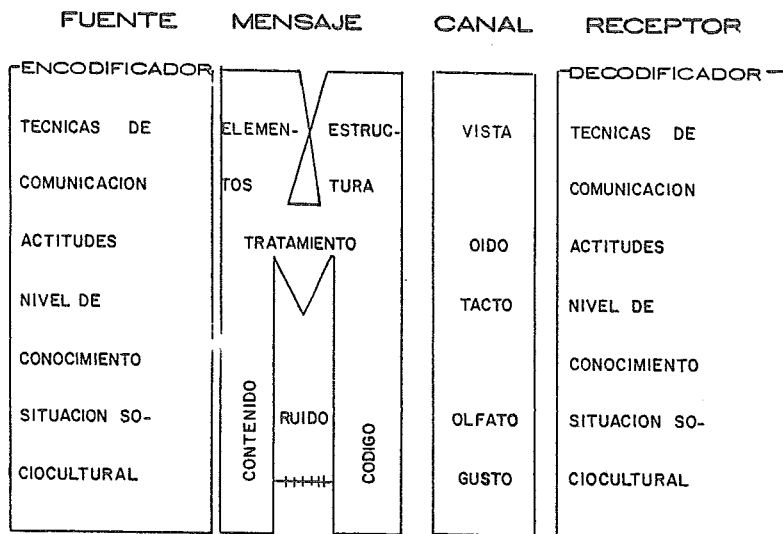


Figura 1. Modelo Berlo simplificado, por el autor (6)

El mensaje es el producto físico verdadero del emisor de la comunicación, y deben considerarse como elementos que componen su estructura, un código, un contenido y un tratamiento del mensaje.

En el pensamiento de Berlo, el canal es el vehículo de transporte para el mensaje, el cual habrá de dirigirse a cualquiera de los sentidos o a varios a la vez, para su percepción. Los canales tienen que ser objeto de ---

(6) cfr. Berlo, David K., op. cit. p.55 y Menéndez, Antonio, op. cit. p.59

elección y para dicho efecto, son influyentes los factores o elementos estudiados en relación con el mensaje.

Receptor, o quien en un momento actúa como tal, en otra ocasión también es fuente-encodificador, y son aplicables al caso las observaciones apuntadas para este elemento; pero además la decodificación de alguna manera resulta determinada por las actitudes que el receptor decodificador guarda para sí mismo, hacia la fuente y hacia el contenido por su nivel de conocimiento del código. Su carácter de eslabón más importante del proceso hace que la fidelidad de la comunicación descansa en buena medida en la relación entre los niveles de habilidad tanto de la fuente, como del receptor, en cada caso particular.

La exposición de Berlo, conforme a sus propias apreciaciones, tiene un enfoque diádico, lo que quiere decir que sus análisis hacen énfasis en las relaciones entre los elementos de la comunicación, antes que estar referidos a las características de una persona determinada.

## C. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION

### 1. PARA LA HUMANIDAD

El mundo de nuestros días se haya en crisis ante la amenaza de la desintegración social, la cual ya es previsible por todos los brotes de violencia que se dan en los cinco continentes. La comunicación entre los países, entre los gobiernos y pueblos puede ayudar al entendimiento entre los hombres. Resulta paradójico que el hombre esté tan avanzado en sus investigaciones espaciales y que no esclarezca auténtica y realmente las cuestiones-

que atañen a sus propios actos en el llamado siglo de las comunicaciones. Entre los problemas capitales que afrontamos, si no el principal, como una de las causas y, a la vez, efecto de la crisis, figura la falta de comunicación eficaz.

La comunicación como proceso integrador, trasciende a las inquietudes que suscita el estado actual de cosas. Los esfuerzos que procuran restablecer, si es que antes hubo, una comunicación efectiva contribuirán a evitar el riesgo de la destrucción; pero además de aliviar el conflicto, lo exponen a la naturaleza misma del hombre, porque desde siempre; desde la comunidad mas rudimentaria, la comunicación ha constituido y es el elemento básico generador de la sociabilidad. Es al través de ella que el hombre se nutre y preserva su carácter como ser eminentemente social. Es condición de existencia.

El hombre que vive aislado, como decían los griegos, es "un Dios o una bestia". Es la comunicación en suma, la forma mas adecuada de culmar nuestra estricta necesidad de convivencia, la cual no es asunto exclusivo de una época. Se identifica con el hombre doquiera que se halle: en el pasado, presente o en el futuro.

## 2. PARA LA SOCIEDAD

Hombre, sociedad, cultura, civilización y progreso son conceptos que recíprocamente se convalidan en una proximidad indisoluble; pero la interacción, la fuerza que pone en movimiento estos procesos, a partir del hecho fundamental de la existencia es la comunicación. Influimos a otros y a su vez recibimos influencia de aquéllos al través de la comunicación.

Los inventos y descubrimientos dependen de la acumulación de la información y de la transmisión de conceptos en forma gradual. Por mucho que la experiencia directa nos haya brindado las adquisiciones de la comunicación con los demás, nos hacen comprender los alcances tan limitados de nuestras propias capacidades. La habilidad de los hombres para comunicarse condiciona también la solidaridad social y el espíritu cooperativo entre los grupos. En caso de total incomunicación, sin mensaje de ninguna especie, ni sentimientos de pertenencia, sin poder servir, ni ser servidos, el hombre deja de ser hombre. No existe.

Para experimentar las angustias y el estado de frustración y de impotencia que motivan la incapacidad de comunicarse, bastaría con visitar una localidad que tuviera un lenguaje desconocido para nosotros, no obstante que aún en este caso contamos con las numerosas posibilidades de establecer comunicación con los demás sentidos. Para el niño, o el sujeto en desarrollo la comunicación configura el mundo que lo rodea, define su posición con relación a los demás y le auxilia en la adaptación a su ambiente.

En el transcurso del tiempo, nuestra forma personal de acercarnos, ver, entender y comprender al mundo exterior, tanto como las direcciones de nuestro pensamiento y el concepto de sí mismos, son producto de los símbolos que nos da la estructura del lenguaje, vehículos de comunicación por naturaleza. "La inteligencia es un hecho también, se activa cuando hay mayores posibilidades de comunicación" (7).

(7) Recasens, Siches L., Tratado General de Sociología, pp.111-112

Para el estudiante o el profesional, la habilidad de comunicar lo que ha aprendido es de extrema importancia. No basta atesorar un caudal de conocimientos y de reflexiones, si somos incapaces de enriquecer con ellos a otros semejantes. El maestro que no sabe transmitir, motivar, dialogar, suscitar dudas y meditaciones está fuera de su papel.

### 3. PARA LAS INSTITUCIONES

En la medida en que la tecnología y la división del trabajo han avanzado, la comunicación en las organizaciones industriales y gubernamentales ha sido cada vez mayor; porque la producción de bienes fue en un principio artesanal y era el padre de una familia quien estaba al frente del negocio, - la comunicación que se ejercía en esas épocas, podía ser directa de padres a hijos o del maestro al aprendiz. Actualmente los complejos sistemas de producción obligan a las instituciones a tener diversas redes de comunicaciones para saber lo que sucede dentro y fuera de ellas. En las organizaciones de mediano a gran tamaño se requiere de la comunicación para coordinar a un departamento con otro y para informar algo, de supervisores a empleados o a la inversa. Cuando algún ejecutivo de alto nivel, necesita tomar alguna decisión importante, requiere de mucha información que le facilite la toma de dicha decisión.

### 4. PARA UNA EMPRESA CERVECERA

En una empresa de este ramo, la comunicación es fundamental por la gran cantidad de pasos que se deben seguir para la elaboración de la cerveza.

Una compañía cervecera se compone básicamente de cinco grandes áreas: - bodegas o almacenes de materias primas; cuartos calientes o casa de coci -- mientos, en donde las materias primas, se muelen, se pesan, cuecen y fil -- tran para obtener un líquido llamado mosto; cuartos fríos, ahí el mosto re -- cibe la levadura para transformarse mediante la fermentación en cerveza y, posteriormente, reposar hasta adquirir su adecuada madurez; las instalacio -- nes de envasado, en donde, ya realizado todo el proceso de fabricación, el -- producto pasa a los trenes de embotellado, en donde se envasa; bodegas de -- productos terminados y andenes de carga y descarga, aquí se guarda el pro -- ducto ya terminado para distribuirlo posteriormente.

El almacén de materias primas mantiene una constante comunicación con -- la casa de cocimientos, para saber que tipo y que cantidad de materias está -- necesitando.

La casa de cocimientos debe informar a la sala de cuartos fríos, cuan -- tos litros del producto en elaboración le va a enviar y de que marcas. El -- responsable de la sala de cuartos fríos tiene que reportar al departamento -- de envasado cuantos litros van a salir y de que marcas, con el fin de que -- estén las botellas correspondientes a cada presentación y a su vez el depar -- tamento de envasado debe comunicar a las bodegas de productos terminados, -- la cantidad de "cartones" que están disponibles para su almacenamiento y -- distribución.

Los ejecutivos de la planta están al tanto de toda la comunicación --- existente entre una área y otra para coordinar la producción de las diferen -- tes marcas. Estos ejecutivos tienen información de las demandas del merca -- do, y con base en ello determinan que marca debe hacerse en mayor o menor --

cantidad.

Sin la comunicación sería imposible que toda esta interacción de áreas y de hombres, se llevara a cabo. Supongamos que la sala de cuartos fríos no comunique al departamento de envasado, que va a salir un producto "X" en lugar de "Y" y se preparan etiquetas, botellas y corcholatas para "Y", seguramente que esto ocasionaría pérdidas de mucho tiempo y dinero. O bien que el director de producción no reciba la información de las demandas del mercado, seguramente que se podría saturar el mercado de una marca o dejar de vender otra por falta de ella.

En la cuestión administrativa también debe existir una comunicación -- fluída en la empresa cervecera, como en cualquier otra, para saber el costo de la producción, el número de hombres que trabajan en ella, las necesidades de ampliación de la planta, etc. Sin embargo, el aspecto mas trascendente es la interacción humana porque es el hombre quien hace posible la comunicación necesaria para realizar cualquier actividad de una institución.



## II. LA COMUNICACION Y EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

### A. COMUNICACION Y RECLUTAMIENTO

La comunicación está presente en el reclutamiento de personal, como en cualquier otro proceso en que exista la interacción de seres humanos.

Cuando algún departamento de alguna organización necesita cubrir la vacante de un puesto determinado, comunica o informa al departamento de personal su requerimiento, para que éste, se dé a la tarea de buscar a la persona adecuada.

#### I. DEFINICION DE RECLUTAMIENTO

Tradicionalmente, el reclutamiento de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre -- que cubra un puesto específico dentro de una organización. Para lograr esto hay que tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano, -- así como la satisfacción que el empleado encuentra en el desempeño de su puesto. (1)

El proceso de reclutamiento se inicia cuando se presenta una vacante, -- cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. (2) Para efectos -- de este texto, se entiende como tal, la disponibilidad de una tarea a re-- lizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación, o debido a la imposibilidad de contar temporal o permanentemente con la persona que lo --

(1) Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, p.256

(2) id. p.262

venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir la vacante, deberá estudiarse la posibilidad de que sea cubierta por otro empleado que ya trabaje dentro de la organización, para aprovechar sus conocimientos asimilados dentro de la misma.

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al departamento de personal, señalando los motivos por los cuales debe ser cubierta la vacante, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno y sueldo.

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario que debe pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración, para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará. Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante en una maquinaria. Si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco. Siguiendo la metáfora, el análisis de puestos y su evaluación nos dice la forma de la pieza que falta y su valor.

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que han prestado sus servicios.

Esto disminuirá el período de entrenamiento y contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

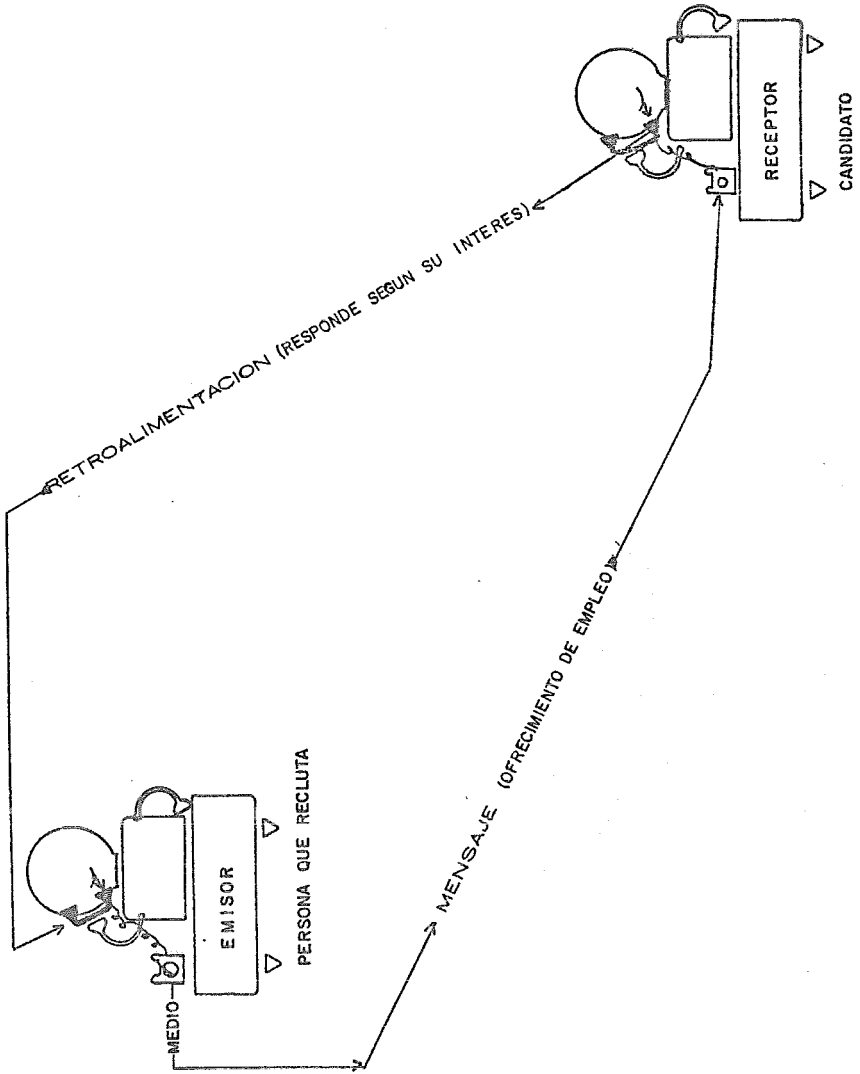
## 2. METODOS PARA RECLUTAR

De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y en el caso de no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

Con base en la comunicación, el método a seguir para encontrar el candidato adecuado, es el siguiente:

a. Comunicación bipersonal. La fuente de abastecimiento más utilizada por las empresas, para contratar personal muy especializado, consiste en -- buscar en otras empresas semejantes en funcionamiento y actividades, a la persona que cubra la vacante, ofreciéndole más sueldo, mejores prestaciones y en general, mejorar sus condiciones de trabajo.

La comunicación se inicia cuando la persona encargada de reclutamiento busca en otras empresas al candidato, ya sea porque supo de él en alguna -- reunión o convención o porque es una persona conocida en el ramo. Después -- de analizar la propuesta que le hace la organización que lo solicita, el po -- sible candidato contesta según sus intereses y si está en posibilidad, plan -- tea sus condiciones. En este caso la comunicación bipersonal se puede grafi -- car de la siguiente manera:



b. Comunicación grupal. Para fines de reclutamiento, la comunicación grupal se puede realizar en la propia organización, invitando al personal a llevar candidatos que sean sus familiares o amigos para que cubran la vacante. El medio para transmitir la información sobre las vacantes, puede ser un cartel colocado cerca del reloj checador o en algún corredor principal del edificio o construcción de la organización, y también por medio de una circular que informe al respecto.

Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del personal de nuevo ingreso; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando ya en el desempeño de sus funciones, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes o se les niega un ascenso.

c. Comunicación colectiva. Existen también las llamadas fuentes de reclutamiento externas, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios y universidades. Muchas agencias de empleo envían boletines a las empresas, con los datos de las personas que ofrecen sus servicios. En los medios publicitarios, prensa y radio principalmente, primero se selecciona el medio con base en el nivel del empleado que se busca y después se envía el mensaje. El reclutamiento en las universidades se hace por medio de conferencias que los ejecutivos de la organización pueden hacer en las mismas. Se pueden dar ejemplos de algún adelanto tecnológico o de otra índole con que cuenta la organización y con esto atraer a los estudiantes que

estén interesados en trabajar, sin que esto signifique una invitación directa.

#### B. DEFINICION Y METODOS DE SELECCION

Reyes Ponce define la función de la selección de personal de la siguiente manera: "La selección tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos, bajo los requerimientos del puesto". (3)

Esto significa que para cada puesto debe existir un candidato adecuado o más adecuado entre otros y que es el puesto el que determina la calidad y preparación de la persona que debe ocupar la vacante.

Para cumplir adecuadamente con la responsabilidad de seleccionar seres humanos es necesario, que las decisiones estén bien fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico.

Las corazonadas y las intuiciones no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su obligación profesional y humana.

Por su parte, el seleccionado que no obtiene el puesto adecuado a sus conocimientos y características personales puede sentir frustración al desarrollar actividades que no le satisfacen. Por lo tanto, una mala selección afecta al empleado tanto como a la empresa.

(3) Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, p.261

## 1. METODOS DE SELECCION

a. Pruebas psicológicas. En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

b. Pruebas de trabajo. La realización de las pruebas de trabajo las hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar si el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que pueden ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberá tenerse toda una serie de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas. A este método se le denomina prueba práctica.

c. Examen médico. Este reviste una importancia básica en las organizaciones, porque la salud de los empleados repercute directamente en la cantidad y calidad de la producción, por los índices de ausentismos y puntualidad.

La entrevista de selección es el método más eficaz para conocer a las personas que buscan empleo y que la organización puede necesitar, por lo cual hacemos un análisis más profundo de este método.

## 2. ENTREVISTA DE SELECCION

La entrevista es una forma de comunicación bipersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información y/o modificar actitudes y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. En la administración de recursos humanos se encuentran con mayor frecuencia la de selección, de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas y de terminación de relaciones laborales.

a. Entrevista preliminar. Esta entrevista pretende detectar de manera general y en el mínimo tiempo posible, los aspectos más relevantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto. La misma apariencia del entrevistado ya está brindando información acerca de él, junto con su facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionar ideas y capacidad de recepción de mensajes. Todo esto con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requisitos del puesto que se pretende cubrir.

El entrevistador debe informar a su entrevistado la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso de selección. Si existe interés en ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

b. Entrevista de selección. Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interrelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción-



recíproca; aunque es uno de los medios más antiguos para obtener información del solicitante --y de hecho durante mucho tiempo fue el único--, si-- que representando a la fecha un elemento clave en el proceso de selección, lo cual incluye el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se está seleccionando.

Paralelamente, el entrevistador requiere, como profesional que debe -- ser, un entrenamiento y supervisión adecuados y una autocrítica que le permita ir valorizando los éxitos y limitaciones de la realización de las mismas. Este entrenamiento y supervisión incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir en la objetividad al valorar la información recibida, disminuyendo los problemas propios del entrevistador.

La tarea del entrevistador consiste en preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y el cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento que recibe al solicitante.

Una actitud informal, práctica, relajada, facilita la actitud del solicitante; mientras que una actitud agresiva, formal, reservada, puede ser deseable en otras circunstancias; lo importante es precisar qué clase de relaciones desea provocar el entrevistador y cuáles son las que realmente está generando.

### 3. ENTREVISTA DE SELECCION DE UN CANDIDATO PARA TRABAJAR EN LA SALA DE COCIMIENTOS

a. Funcionamiento de la sala de cocimientos. En esta sala se inicia -- la primera etapa de elaboración de cerveza, con el proceso de "digestión" - que consiste en someter a diversas temperaturas una mezcla de malta, agua y "adjuntos" previamente tratados, con el objeto de convertir los almidones - de la malta y los "adjuntos" en azúcares fermentables. Cuando se ha obteni- do, la mezcla es conducida a un filtro en donde se deja reposar a fin de -- que los residuos se asienten y formen una capa filtradora en el fondo. Al - cabo de cierto tiempo el líquido es filtrado, libre ya de los residuos se - hace pasar a las ollas de cocción. Este líquido se llama mosto, es de color ligeramente amarillo, transparente, de sabor dulce y agradable. Una vez ob- tenido el mosto, se procede a su cocimiento en las ollas o "Pailas"; cuando el líquido en elaboración se haya hirviendo, el mosto se concentra y se es- teriliza a la vez que permite la coagulación de elementos extraños, que lue- go serán separados. Durante el lapso que hierve el mosto, tiene lugar una - de las más importantes etapas en el proceso de la elaboración de cerveza: - la adición del lúpulo. Generalmente, el lúpulo se añade al mosto en tres pa- sos subsecuentes que corresponden a otros tantos objetivos: clarificación, - sabor y aroma. En la primera adición, el lúpulo activa la coagulación, ya - mencionada, de los elementos extraños y ayuda con ello a que el mosto se -- clarifique en menor grado. La segunda adición del lúpulo, le da al mosto el sabor distintivo de la cerveza. Finalmente, con la tercera adición del lúpu- lo, el mosto adquiere el aroma deseado.

Una vez terminado el proceso al que fue sometido, el mosto está listo y es desalojado de la paila, abriendo las válvulas del fondo.

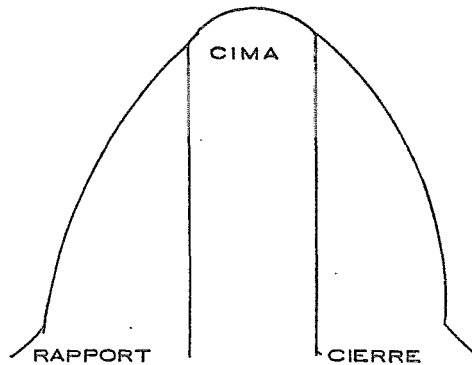
La etapa del lupulado del mosto, exige una cuidadosa atención, tanto por parte del maestro cervecero, como por el personal del laboratorio de control de calidad, quienes por medio de aparatos especiales, miden el grado exacto del lúpulo que debe contener el mosto, de acuerdo con el tipo de cerveza que se esté procesando.

Como se puede apreciar, el proceso de elaboración en la sala de cocimientos es muy delicado en su tratamiento, por lo que es indispensable la presencia de recursos humanos altamente capacitados. Y el más importante de los hombres que trabajan en este lugar, es el maestro cervecero.

Las personas que desempeñan este cargo, deben tener conocimientos formales (ingeniería química), e informales (la experiencia que les ha dado muchos años).

Para seleccionar a un maestro cervecero, es necesario llevar a cabo una minuciosa entrevista, porque este tipo de elementos humanos son muy especiales por la especificidad de su trabajo.

## b. Fases en la entrevista de selección de un maestro cervecero. (4)



Rapport. Este término significa concordia, simpatía, es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del contratado y aunque en este sentido estricto el rapport debe reinar durante toda ésta, un trato cordial ayuda a restablecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato interés en escucharlo; por lo contrario, lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones y otras desviaciones. No olvidemos que el maestro cervecero posee conocimientos muy particulares que lo hacen ser una persona muy especial, por lo tanto, se le debe dar un trato que lo haga sentir entre amigos, sin perder la seriedad de la entrevista. Se puede ayudar a establecer el rapport explicándole antes las características de la empresa, sus prestaciones, el horario y el prestigio que obtendrá al trabajar en ella.

El propósito del rapport en otras palabras, es "romper el hielo".

(4) Arias Galicia, Fernando, op. cit. p.266

Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se le conoce. Para el caso del maestro cervecero, el escritorio es una barrera; es mejor emplear sillones de sala que sean confortables.

Cima. Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente, y a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionaron de manera general y que sirven también para un mejor conocimiento entre organización y empleado.

Aquí se pretende conocer la velocidad del progreso del individuo, su estabilidad, su actitud hacia la autoridad (jefes), sus habilidades para relacionarse, su capacidad para ejercer la supervisión; en resumen la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

Investigar sobre su vida personal es importante, pero a la vez muy delicado, porque puede considerarse que la información respectiva corresponde a la vida privada del solicitante y que la empresa no tiene derecho a investigarla; sin embargo, tratándose de aspectos relacionados con el trabajo a desempeñar, contando con la aceptación del interesado y teniendo como propósito ofrecerle un trabajo más satisfactorio a la vez que más productivo (en lugar de un deseo malsano de enterarse de algunos aspectos de su vida personal), la exploración de estos puntos no es éticamente reprobable. No podemos pasar por alto que los conocimientos para un trabajo tan específico, como es el del maestro cervecero, pueden ser proporcionados por la empresa a la persona, y no son, por tanto, patrones de comportamiento que han sido aprendidos desde la infancia y muchos de ellos tenderán a repetirse en

la vida adulta sino en forma radical, si con variaciones, las cuales en un momento dado, pueden ser determinantes en el desempeño adecuado del trabajo. La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general; nos va a dar la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales. Ejemplos: el hijo de padres autócratas, puede generar este tipo de autoridad; ser el primogénito, el segundo hijo, el más joven o el hijo único, puede establecer una actitud de liderato, de sentirse marginado, de ser cooperativo, de preferir trabajar aislado, etc.

En esta área se explora también en forma verbal el estado de salud del individuo (accidentes, enfermedades, operaciones quirúrgicas) como uno de los varios indicadores de la forma como maneja y hacia donde dirige su agresividad (hacia el ambiente o hacia sí mismo). Por ejemplo, una persona que informa no haber sufrido accidentes (fracturas, caídas, etc.) probablemente será más tranquila y reposada, mejor que una que dice haber sufrido una fractura en la nariz jugando fútbol americano. Aquí se está buscando obtener información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

En la entrevista también se pretende saber cómo el candidato desea proyectarse al futuro y cómo piensa llegar a sus metas. Adicional a esta información se está tratando de conocer el grado de objetividad que tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos. Cuando se ha llegado a este punto, se inicia la tercera etapa de la entrevista, que se refiere al cierre.

Cierre. Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se inicia el final de la misma, dando oportunidad al candidato para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente se le dé a conocer la fecha de cuando se deberá presentar a trabajar en caso de ser contratado.

Se insiste en que la extensión y profundidad de la entrevista de selección como en las otras fases de este proceso, esté condicionada al nivel -- que se contrata; es decir, si se selecciona a un maestro cervecero, la entrevista es básicamente no dirigida, conocida también como entrevista libre o pasiva, porque fundamentalmente este último papel es el que desempeña el entrevistador, permitiendo al entrevistado una mayor intervención, en contraste con la entrevista dirigida, conocida también como activa, en donde - se orienta al entrevistado a través de una serie de preguntas predeterminadas.

De ser aceptado el candidato que ocuparía el cargo de maestro cervecero, el paso inmediato sería contratarlo, debiendo llenar los requisitos legales correspondientes.

### III. LA COMUNICACION, ELEMENTO IMPORTANTE PARA LOGRAR UNA CORRECTA INDUCCION DEL PERSONAL A LA EMPRESA

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo empleado va a encontrarse de pronto inmerso en una organización con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños a él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia, así como su satisfacción.

Entonces, la propia institución debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos y establecer planes y programas, cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo, así como a la organización en general.

#### A. IMPORTANCIA DE LA INDUCCION

El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene una especial importancia, y, por lo mismo, debe ser vigilado con especial cuidado. Si alguien ha señalado que una fábrica puede considerarse como una máquina gigantesca (1), cuya eficiencia dependerá de la articulación de las diversas partes, con mayor razón podrá decirse que una institución debe considerarse como una articulación social de los hombres que la forman: desde el Director General hasta el último mozo.

(1) Reyes Ponce, Agustín, op. cit., p.258



Es evidente que el momento en que esas partes se van a articular, a -- introducir a esa institución, reviste importancia básica. Si tratándose de una máquina, jamás al recibirla se pone a trabajar de inmediato, sino que se la ajusta a su sitio, se la aceita, prueba, etc. y, hasta que se está -- seguro de que funciona perfectamente, acoplada a todas las circunstancias -- que la rodean, se la pone a trabajar en firme, con mayor razón esto debe -- hacerse tratándose de un hombre, que no es máquina, sino persona.

Pero, desgraciadamente, es muy frecuente que al contratar un trabaja-- dor, se le mande con sólo una cédula a su puesto de trabajo, donde su jefe-- se limitará a señalarle su sitio de labores, darle una explicación de unos-- cuantos segundos sobre sus ocupaciones, y dejar que él, por sí mismo, trate de adaptarse y solamente sea ayudado cuando cometa errores.

Las organizaciones que siguen este "método de inducción", tienen gra-- ves problemas por la ignorancia del empleado con relación a lo que está ha-- ciendo. Además de los errores que representan pérdidas materiales, el indi-- viduo se siente contrariado por la dificultad que tiene para realizar su -- tarea. En estos casos, frecuentemente acuden a su auxilio, los supervisores o compañeros, siendo que éstos, no son las personas calificadas para brin-- darle una correcta información. Esto a su vez genera una desinformación pa-- ra el nuevo empleado, provocando barreras para una comunicación posterior, -- porque lo aprendido, en un principio, por el individuo, es lo que más se le va a grabar.

Las barreras en la comunicación que pudieran surgir, podrían ser abati-- das con un programa de información bien fundado, en el cual se explicara to-- do lo concerniente a la organización y a los trabajadores. Eso lo veremos -- más tarde en el programa de inducción.

Ahora trataremos previamente lo relacionado con las barreras en la comunicación.

#### B. BARRERAS EN LA COMUNICACION

El hombre es el primer elaborador de información, gracias a su inteligencia; pero existen grupos de hombres dedicados a vertebrar información, o máquinas que operan conforme al pensamiento y razón humanos, sólo que lo superan con mucho en velocidad. Hay también registros de dispositivos de información ya hecha, que puede ser motivo de una reelaboración y, finalmente, fuera del contexto administrativo, sucesos externos ya constituidos en información, que se buscan o se toman por los órganos administrativos para servir a sus propósitos.

El aspecto más trascendente de la comunicación estriba en que la unidad-mensaje llegue al receptor en sus términos y oportunidad, y provoque una respuesta deseada, una modificación en su conducta y origine el proceso de retroacción. Sin embargo, el "ruido", las interferencias en la comunicación, que los psicólogos llaman barreras, son una dolencia real que aqueja los procesos vitales del hombre y de las organizaciones sociales. Un ejemplo de esas dolencias pudiera ser el descontrol que siente el nuevo empleado, al desconocer todo el funcionamiento de la institución, y sus derechos y obligaciones dentro de ella, por la falta de información, o bien, porque sus alternos y subalternos no le aclaren sus dudas como es debido.

Suele acontecer que el contenido de la comunicación no arribe a su destino, porque hay imprecisiones en la codificación convencional o los símbolos tengan varias connotaciones, una de las cuales escoge el transmisor o -

el receptor, conforme a su marco de referencia individual. Esto es, que un empleado sepa utilizar una máquina de alguna forma determinada y que sus -- compañeros la utilicen de otra, aunque se obtengan resultados similares, -- será difícil ponerse de acuerdo de como se hacen mejor las cosas. El nuevo elemento querrá actuar como lo hacía en su anterior empleo (en el caso de - que lo haya tenido) y sus nuevos compañeros convendrán en que está equivocado provocando malestares en el grupo de trabajo.

Las divergencias de conceptos o ideas pueden ser producto de desviaciones o deformaciones de origen, o bien aparecer en una o varias de las fases del flujo comunicativo. Las fallas en los canales por deficiencias o por no resultar el medio adecuado, también ocasionan perjuicios al mensaje, e im--piden o entorpecen la comunicación.

#### 1. DIFERENTES TIPOS DE BARRERAS

Si se piensa concretamente en el lenguaje, la primera y más importante expresión de la socialización, sólo a modo de ilustración baste señalar que surgen problemas como los relativos al sentido y acepción (2) de los signi--ficados: denotativo (término frente al objeto), estructural (en fases), con--textual (sólo en función de otras palabras con las cuales está relacionado--el término) y connotativo (relaciona signo, objeto y persona); (3) las poli--semias (muchos sentidos), homónimos (palabras diferentes en su origen que -

(2) Guiraud, P., La Semántica, pp.13,28,36,59-69,169,173 y 219.

(3) Berlo, David K., op. cit., p.145

llegan a identificarse fonéticamente), sinónimos (conceptos con varios nombres), los valores expresivos o socioculturales que evocan determinadas imágenes por asociación, los cambios del sentido, y los cambios de lenguaje, técnico o normal.

Son incuantificables las barreras que pueden existir en la comunicación y no hay autor en materia de comunicaciones que haya dejado de intentar una clasificación de las barreras, ni de enfatizar la importancia de removerlas o superarlas para seguir una comunicación fluida y que traiga como resultado una operación más eficiente de las organizaciones o una mejora de las interrelaciones humanas en general.

Desde un punto de vista, tomado entre muchos más, las barreras se pueden clasificar en razón de que se generen o provengan del transmisor, el receptor o de la empresa. Por otra parte, hay autores que destacan cinco clases (4) y se refieren a barreras:

**SEMANTICAS:** Cuando su origen radica en problemas de sentido, significación, acepciones del lenguaje y en general de los símbolos que se utilizan y su decodificación.

**FISICAS:** Fallas, deficiencias o selección inadecuada de la fuente de los medios utilizados para transportar el mensaje.

**FISIOLOGICAS:** Se ocasionan por malformaciones, disfunciones y otras limitaciones funcionales de las personas que intervienen en el proceso.

(4) Duhalit K., M., Técnicas de Comunicación Administrativa, pp.34-38

PSICOLÓGICAS: Parten de la forma individual que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que le rodea, sus prejuicios y la necesidad de satisfacer requerimientos emotivos.

ADMINISTRATIVAS: La estructura y el funcionamiento de la organización y el proceso administrativo mismo en acción dan lugar a problemas de comunicación.

Entre los seres humanos privan diversos criterios, existen diferencias, individualmente; pero el error, en este caso, consiste en mezclarlas con las diferencias verbales. Stuart Chase (5) descubre cuando menos doce obstáculos a la comunicación, que se desprenden de este hecho, de los cuales comenta seis, que se localizan en las barreras semánticas. Se refiere a confusiones de palabras con cosas; confusiones de hechos con conclusiones, opiniones o criterios de valoración sin que se expliquen los hechos reales; juzgar las cosas con rigor de extremos: Blancas o negras, limpias o sucias, buenas o malas, y la vida y sus problemas no admiten soluciones tan simples e inflexibles. La falsa identificación por extensión, el uso de palabrería vana y, finalmente, de términos abstractos que aparentemente dicen mucho, pero que sin un mismo referente no denotan nada.

Toda clasificación resulta arbitraria, pero presenta la ventaja de ordenar y homogeneizar bajo algún criterio las partes de un todo, y facilitar su presentación y examen. Los enfoques que se han planteado son susceptibles de conjuntarse con miras a formular una clasificación más completa, --

(5) Chase, Stuart, El Lenguaje de la Comunicación, pp. 38-41

bajo el concepto de que las barreras nunca se dan aisladas, y aun cuando en un momento determinado afectan preferentemente alguna etapa del proceso, se relacionan con todas a la vez puesto que participan del carácter dinámico de la comunicación.

## 2. MEDIOS PARA SUPERAR LAS BARRERAS

Los medios para superar los obstáculos (barreras, ruidos o interferencias que impiden o entorpecen la comunicación) son los siguientes: Aplicar la retroacción y buscar en lo posible la confrontación de persona a persona, son quizá los medios más viables para favorecer la comunicación. Junto con todas las demás medidas que se adopten para mantener el equilibrio en el proceso comunicativo.

Entre los medios que estamos tratando, están los que ayudan a evitar actitudes o tendencias como:

Escuchar sin oír, prejuicios, influjo del estado emocional, inclinación a ignorar puntos de vista de otras personas, pretender comunicación sin un plan, no consultar, exponer subjetivamente los hechos, ignorar los sentimientos ajenos, despertar celos, celar los secretos del puesto y resistirse a aceptar información que contradice lo que supuestamente ya se sabe.

Es conveniente considerar también, que tal vez pocos conocimientos como aprender a escuchar, nos conduzcan a la eficiencia, a mayor productividad y nos brinden una gratificación emocional, de alto contenido estimulante.

### C. PROGRAMA DE BIENVENIDA PARA UNA EMPRESA CERVECERA

Ya hemos mencionado los problemas que surgen entre los individuos, --- cuando existen barreras en la comunicación y su perjuicio sobre una persona que entra a una empresa y desconoce su funcionamiento y objetivos; ahora -- señalaremos, con base en lo que recomiendan varios autores, los pasos que - se deben seguir para darle la inducción correcta al nuevo elemento dentro - de la organización.

En sentido estricto, no es posible determinar cuándo se inicia y en -- dónde termina la introducción del personal de nuevo ingreso; de hecho ésta - se inicia desde el momento en que es recibido para presentar su solicitud - y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir.

Puede considerarse como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica con un grado ra-- zonable de éxito lo que ha estado aprendiendo. (7)

Sin embargo, uno de los aspectos más delicados del proceso de induc -- ción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta in-- deleble en la memoria. Es por ello que, independientemente de su contenido-- técnico, es importante considerar que cuando se inician por primera vez las actividades en una empresa, los individuos tienen necesidad de apoyo, segu-- ridad y aceptación; de tal forma, que las actividades que se realicen de-- ben estar matizadas por una actitud cordial.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas --

(7) Arias Galicia, Fernando, op. cit. pp. 287-290

por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la -- empresa, políticas del personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, etc., que se encuentren contenidos en el llamado MANUAL DE BIENVENIDA entregado a cada nuevo trabajador. Es importante hacer notar que el Artículo 425 de la Ley Federal del -- Trabajo ordena que se entregue a cada trabajador una copia del reglamento -- interior del trabajo.

A continuación se presente un plan de inducción que se puede realizar -- en una empresa cervecera.

Título del programa	Inducción del personal de nuevo Ingreso.-
Elaborado por	Nombre de la persona.
Aprobado por	Responsable del área (Gerente de perso -- nal).
Objetivo	Lograr una rápida y adecuada integración -- del personal a la empresa.
Estándard	Aquellos que se toman como base para de -- terminar si el programa tiene éxito o no.
Tipo de sesión	Conferencia, seminario, mesa redonda, etc.
Participantes	Los de nuevo ingreso, sean sindicaliza -- dos, de confianza o ambos.
Moderador	Persona que efectuará la sesión.
Características del local	Cómo debe estar dispuesto para la sesión.
Material a utilizar	En la sesión.



Para acompañar este programa y entregar el manual de bienvenida al o - los ingresados, Arias Galicia recomienda las siguientes actividades:

1. Reunión con el personal de nuevo ingreso (mesa redonda) el día de su con - tratación, primer día de trabajo.
2. Información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bien - venida que contiene los siguientes apartados:
  - a) Historia de la organización o empresa.
  - b) Sus objetivos.
  - c) Horarios, días de pago, etc.
  - d) Artículos que produce o servicios que presta.
  - e) Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión. -
  - f) Políticas de personal.
  - g) Prestaciones.
  - h) Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etc.
  - i) Reglamento interior de trabajo.
  - j) Pequeño plano de las instalaciones.
  - k) Información general, que pueda representar interés al nuevo emplea - do.

Con posterioridad, se realizarán estas actividades:

Evaluación (mediante cuestionario elaborado ex profeso para investigar la información que el personal pudo retener en la sesión recibida).

Visita a la planta o las instalaciones, a fin de que los nuevos emplea - dos se familiaricen con la disposición física de los locales.

Presentación ante los representantes sindicales, en su caso.

Presentación con parte del personal de la empresa, especialmente con - aquel de otros departamentos con los cuales se tendrá contacto.

Información otorgada por el gerente del área, jefe de departamento y/o sección o supervisor de área.

Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento; de ser posible nombrar un compañero que lo auxilie en los detalles que sea necesario conocer más a fondo.

Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuercen o amplien lo visto en la sesión de bienvenida, y por último:

Entrevista de ajuste (al vencimiento de su primer contrato o a un cierto plazo fijo; por ejemplo tres meses) efectuada generalmente por el jefe inmediato y a la vez por el encargado de la gerencia de personal, con la finalidad de conocer si los procesos de selección y adaptación han sido adecuados, o bien a fin de localizar las desviaciones.

Por lo anterior, podrá observarse que en la integración del personal de nuevo ingreso se encuentra involucrado el personal de Staff y personal de línea; en otras palabras, no sólo la gerencia de personal tiene responsabilidad en la integración; por lo contrario, todos los miembros de la empresa que estén en contacto con el nuevo elemento, juegan un papel importante en ese proceso de integración. Es evidente que si esos miembros están insatisfechos, descontentos, etc., van a hacer partícipe de tal situación a la persona que se incorpora a la empresa y eso va a ser un ruido distractor para la integración del nuevo elemento.

Para seguir utilizando al proceso de elaboración de la cerveza, con fines de ejemplificación, expondremos como se debe inducir a un elemento contratado para trabajar en la sala de cuartos fríos.

#### D. INDUCCION DE UN EMPLEADO A LA SALA DE CUARTOS FRIOS

Primeramente se dará una explicación de las labores que se llevan a cabo en la sala de cuartos fríos y posteriormente, cómo se debe integrar a una persona de nuevo ingreso.

##### 1. FUNCIONES DEL AREA DE CUARTOS FRIOS

La sala de cuartos fríos es donde continúa el proceso de elaboración de cerveza, inmediatamente después de los cuartos calientes. En la sala mencionada primero, el mosto, todavía caliente y libre del sedimento, se hace pasar a los enfriadores de acero inoxidable, cuyo medio refrigerante es el "Glicol", el cual mantiene el mosto a la temperatura adecuada para iniciar la fermentación.

El mosto, ya frío es llevado a los tanques de recibo en las salas frías, a través de unas tuberías por las cuales simultáneamente al tiempo que pasa el mosto, se inyecta la levadura y se mide el volumen de mosto que llega a los tanques.

Añadida la levadura, el mosto pasa de los tanques de recibo a los de fermentación en donde a una temperatura regulada, mediante un sistema de atemperación se habrá de realizar la transformación del mosto en cerveza.

Como en todas las etapas de la elaboración de la cerveza, las que acabamos de describir exigen la más escrupulosa atención, ya que solamente mediante el más estricto control, se puede lograr una verdadera calidad.

La fermentación en la industria cervecera, es el proceso en el que los azúcares fermentables, contenidos en forma natural en el mosto, por la

acción de la levadura se transforman o se cambian por pequeñas cantidades de alcohol y gas carbónico: Un gramo de azúcar fermentado produce, aproximadamente, medio gramo de alcohol y medio gramo de gas carbónico (8).

Todo este proceso se controla en el laboratorio, buscando que esta fase del proceso obtenga la máxima calidad. Cuando ha terminado la fermentación, la cerveza es bombeada a los tanques de maduración; de acero inoxidable, que preservan la cerveza de toda contaminación. Posteriormente el producto pasa por otra etapa de filtración para lograr su máxima brillantez, al eliminar algunas levaduras u otras materias que no se han sedimentado completamente en los tanques de reposo.

## 2. PUNTOS QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA PARA INTRODUCIR A UN EMPLEADO EN ESTA AREA

En el transcurso de la explicación del procedimiento, en la sala de cuartos fríos, se ha podido apreciar el cuidado que debe tener el material humano, para lograr los objetivos perseguidos. Dado el grado de supervisión que se debe ejercer en esta fase de la elaboración de cerveza, sería un absurdo que alguna persona sin una inducción adecuada, a la empresa, se pusiera a manipular algún instrumento sin conocer su funcionamiento. Ni una persona que conociera el proceso de elaboración en una cervecería, podría llegar a otra directamente a trabajar; porque cada fase es muy particular, aun dentro de una misma cervecería que tiene varias marcas de sus productos.

(8) Fuente: Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza, Folleto s/n.

Un nuevo elemento, en la sala que estamos tratando, deberá conocer por lo menos teóricamente todo el funcionamiento de la empresa y la importancia que tiene su trabajo con relación a toda ella. Si ese nuevo elemento llegara, como mencionamos al iniciar este capítulo, nada más con su orden a trabajar directamente, se correría el riesgo de echar a perder miles de litros del producto, y, en el peor de los casos podría sufrir un accidente, por la falta de información con respecto al trabajo que le corresponde desempeñar.

Es por esto, que en cualquiera de los casos en que un individuo es nuevo en una empresa debe ser instruido y recibido adecuadamente, por beneficio de él y de la propia empresa.

En la sala de cuartos fríos sería recomendable (como para todos los demás departamentos) tener un folleto explicativo, de los diversos puestos jerárquicos que existen en el departamento de referencia, funciones generales de cada uno de esos puestos, su importancia, actividad general del departamento, y su importancia dentro del proceso de fabricación, medidas de seguridad, reglamento sanitario, etc.

Resumiendo, en cada paso a seguir para dar una adecuada inducción al personal, es indispensable planear la comunicación que se va a emitir, para que el recién ingresado tenga una información completa de su "nuevo mundo" en el trabajo.

#### IV. CAPACITACION Y DESARROLLO CON BASE EN LA COMUNICACION

La capacitación consiste en la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, por medio de la preparación para poder desempeñar una labor. Como se ve la capacitación forma parte de la educación. Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

##### A. CAPACITACION Y DESARROLLO, ELEMENTO RELEVANTE PARA EL AVANCE DE UN PAIS

Hasta hace pocos años se pensaba que el desarrollo económico podía ser alentado simple y sencillamente llevando bienes de capital a un país; sin embargo, el capital por sí solo no implica forzosamente que exista desarrollo económico; es necesario que las personas sepan como aprovechar adecuadamente los recursos materiales y tecnológicos, para que los bienes de capital, es decir la maquinaria, instalaciones, etc., puedan ser puestos a trabajar de manera eficiente. Algunos economistas buscan en la capacitación la razón principal del adelanto de muchos países, como Alemania, Japón, Estados Unidos, etc. En cambio, arguyen, en países de Africa, Asia y América Latina a donde se han llevado también grandes sumas de capitales, el atraso es evidente, aun cuando cuentan con recursos naturales de los cuales carecen los países industrializados.

Recuérdese que México enfrenta el problema de una explosión demográfica acelerada, y una forma de enfrentarse a tal incremento es aumentar la --

productividad en todos los órdenes así como hacer una mejor distribución -- de la riqueza, a fin de que en lugar de contar con una mayoría hambrienta y sin empleo, el país tenga conglomerados económicamente activos; es decir de productores y consumidores. Es indiscutible que la educación y la capacitación juegan un papel determinante en el incremento de la productividad, tam-- también conlleva un aprovechamiento racional de los recursos del país, así como un incremento en el nivel de salud de sus habitantes.

Resulta importante recordar también que el aumento de la productividad es un medio efectivo para repartir la riqueza: Si no hay incremento en la - producción el aumento de los salarios sólo traerá más inflación que puede - desquiciar totalmente el desarrollo económico.

Así pues, en términos generales, la capacitación es extraordinariamen-- te importante tanto para un país como para una empresa; por un lado, permite el mejor aprovechamiento de los recursos naturales y técnicos; por otro, esa mayor capacitación puede significar mayores niveles de vida por un más-- amplio conocimiento de las condiciones higiénicas, de las situaciones que - mejoran la alimentación y de factores que acrecientan la salud, así como -- por un mejor ingreso que permita, igualmente, un mejor nivel de vida.

#### B. COMUNICACION Y APRENDIZAJE EN LA CAPACITACION DE PERSONAL

Durante toda nuestra vida, desde que amanece hasta que vamos a descansar, estamos en relación con el mundo que nos rodea, y en ocasiones ni si-- quiera nos damos cuenta de ello. De esta interacción con el medio ambiente, obtenemos gran cantidad de experiencias que vamos acumulando; para resolver cada nuevo problema que encontramos, hacemos uso de los conocimientos ----

obtenidos gracias a esas experiencias.

El ser humano como especie, ha venido acumulando experiencias desde -- hace miles de años. Actualmente ya no es necesario tener personalmente cada una de las vivencias que llevaron a la humanidad a obtener los conocimien-- tos que actualmente maneja.

Todos esos conocimientos han llegado hasta cada uno de nosotros, prin-- cipalmente, por la experiencia directa, es decir, la vivencia personal en -- la que el individuo es el protagonista del suceso. Por ejemplo: se ingiere-- una fruta verde y se tienen transtornos estomacales, al relacionar estos -- acontecimientos obtendremos conocimientos sobre el efecto de esa fruta en -- nosotros.

Sin haber pasado por la experiencia, sería difícil obtener los conoci-- mientos, aunque podríamos aprender al observar lo que le sucediera a al --- guien o cuando aprendemos leyendo o escuchando la experiencia de quien su-- frió el suceso.

Con el avance de la ciencia, la acumulación de conocimientos y el desa-- rrollo de la tecnología, surge la necesidad de incrementar el número y cali-- dad de experiencias de las nuevas generaciones, con el fin de lograr que en menor tiempo se adquiera mayor capacidad para resolver problemas. Surge así la instrucción.

Cuando ante un problema buscamos alternativas para su solución y encon-- tramos que alguna de ellas lo resuelve, se dice que hemos aprendido. Así el mundo se nos presenta como un sin fin de situaciones en las que participa-- mos directa o indirectamente; todas esas situaciones son problemas por re-- solver, ante ellas actuamos de muy diversas maneras, según nuestro bagaje -- cultural personal.



Cuando alguna de nuestras cualidades resuelve el problema, hemos establecido una vía de solución, ahora somos capaces de hacer algo que antes de la experiencia no podíamos realizar.

## 1. REQUISITOS PARA LOGRAR EL APRENDIZAJE

El aprendizaje es un hecho personal y se efectúa por medio de las actividades del que aprende; cabe aclarar que al decir actividades no sólo nos referimos a aquellas observables como son las motrices sino, sobre todo, a aquellas no observables que se dan cuando un individuo piensa para analizar, comparar, generalizar, concluir, clasificar, etc. Estas actividades dan como resultado final, ideas aplicables a la solución del problema que se aborda.

La experiencia o actividad que lleva a aprender puede ser directa cuando hacemos, por imágenes cuando observamos, simbólica, cuando escuchamos o leemos. (1). De esta manera el ser humano aprende gran cantidad de cosas que le permiten, no sólo resolver sus problemas, sino modificar su medio ambiente.

El hombre aprende tanto de la experiencia cotidiana como de la instrucción, sin embargo, sólo en la segunda, entre el medio ambiente y el individuo que aprende participa un tercero: EL INSTRUCTOR.

El instructor aparece como el individuo que facilita el aprendizaje -- al:

- Elegir, simplificar y organizar el medio ambiente,

(1) Bruner S., Jeroneme, Aprendizaje por Experiencia Directa y Aprendizaje por Experiencia Mediatizada, p.18

- Proporcionar modelos y demostraciones,
- Dar explicaciones e informar sobre hechos y descripciones, (2).

Todo esto con objeto de que un individuo, o un grupo de ellos, realice las actividades que lo llevarán a aprender.

Como se puede observar, la instrucción y el aprendizaje son actividades que realizan el instructor y el instruido, lo que no quiere decir que estos papeles no se invierten durante el proceso mismo. En muchas ocasiones una simple pregunta de un participante, sirve de estímulo al instructor para pensar en la alternativa de respuesta, lo que viene a ser una actividad de aprendizaje realizada por el instructor.

En la medida en que se establezca una buena relación entre quien propicia y quien realiza las actividades, se logrará el objetivo deseado. La labor proporcionadora de todo instructor está condicionada por las características de aquellos que aprenderán y por la de aquello que es necesario que aprendan.

## 2. ELEMENTOS QUE CONDICIONAN EL APRENDIZAJE

Todo ser humano tiene ciertas características que favorecen u obstaculizan su aprendizaje. Una de éstas es su cultura, producto de su crianza y de la relación con su medio social, que le da cierto estilo de apreciación de los problemas.

No ven de igual manera un problema las gentes que han vivido en América que las que han crecido en Africa o en Asia; inclusive los problemas con

(2) Bruner S., Jeroneme, op. cit. pp.27-28

que se enfrentan generalmente, son diferentes. Pero esto no sólo se da a -- ese nivel, también dentro de una misma ciudad, dentro de una fábrica o una familia, la cultura de cada individuo le da cierta manera de abordar un problema, definirlo y buscarle soluciones.

### 3. ELEMENTOS QUE MOTIVAN EL APRENDIZAJE

Además de la cultura, debemos mencionar que cada individuo como ser -- biológico tiene necesidades apremiantes como son alimentarse, tomar líqui-- do, huir del dolor y del mal tiempo, necesidades que provocan la aparición-- de las motivaciones primarias. Estas, nos impulsan a realizar actividades -- tendientes a satisfacer esas necesidades, es decir, el hombre emplea parte-- de su energía para conseguir alimento o para huir del peligro.

Pero el hombre posee otras motivaciones que lo conducen, no sólo a re-- solver las necesidades primarias, sino a lograr el reconocimiento de los -- demás, el poder, a adquirir cierto nivel de vida, etc.

La energía empleada en las actividades del aprendizaje será aportada -- por el individuo en la medida en que ese aprendizaje le permita resolver -- sus problemas.

Por último, debemos reconocer otra característica del hombre que influ-- ye en su aprendizaje: sus gustos personales; muchas personas gustan de ha-- cer algo que para otras resulta desagradable.

#### 4. ESTRUCTURA Y FORMA DEL CONOCIMIENTO

En relación con aquello que se desea que se aprenda, hay dos aspectos muy importantes: Estructura y forma del conocimiento.

Todo conocimiento permite resolver problemas y tiene una estructura, - es decir, hay relación entre cada una de las ideas que lo componen (3). Para reparar una bicicleta es necesario conocer sus partes y las características de cada una de ellas, además se debe dominar el manejo de esas partes.

Todo esto permite localizar e identificar el desperfecto, así como la forma de solucionarlo. El conocimiento es un sistema de ideas que puede servir de orientación en la solución de problemas. Mientras más clara y sencilla sea la estructura de ese conocimiento, más favorecerá su adquisición y manejo posterior.

La forma de presentación del conocimiento está dada por el objetivo, - que puede plantearse en términos de acciones, identificaciones, relaciones o explicaciones (4).

El instructor puede propiciar en sus participantes actividades por medio de la ejecución, de la observación, de la audición o de la lectura. -

Por estas actividades se hace llegar hasta los participantes los conocimientos que les servirán de herramientas en la búsqueda de soluciones a sus problemas.

El aprendizaje se logra por medio de una sucesión de actividades que propician una mejor comprensión del problema, estimulando la diferenciación, la clarificación y la estructuración. La relación funcional que existe

(3) Bruner S., Jeroneme, Hacia una Teoría de La Instrucción, p. 72

(4) Gordon N., George, La Educación Tecnológica, p. 99

te entre las partes de una máquina, sólo se comprende al identificar esas partes, al definir su función y al establecer sus interrelaciones. De la misma manera, sólo se aprende a efectuar una operación en la máquina al manipularla, al establecer los movimientos necesarios y estructurarlos adecuadamente.

Finalmente, un factor que favorece el aprendizaje es la forma y el ritmo del refuerzo. (5) Quien aprende necesita saber si lo está logrando y de ser así, con que grado de eficiencia. De aquí la importancia de la evaluación que permite revelar el logro de los objetivos, haciendo consciente al participante del manejo que tiene de los nuevos conocimientos en la solución de nuevos problemas. Esto lleva a un incremento en la energía empleada para las actividades del aprendizaje y por lo tanto, a un incremento en el mismo.

Tanto el que aprende como el que enseña, al término de la interacción, han incorporado nuevos conocimientos a sus repertorios, si bien el objetivo central es el aprendizaje del participante, las actividades que lleva a cabo el instructor también son para él, actividades del aprendizaje.

#### C. LOS MEDIOS DE COMUNICACION AL SERVICIO DE LA CAPACITACION

La capacitación tiene como propósito fundamental el proporcionar al trabajador, sin importar su nivel ni su escolaridad, los conocimientos, habilidades y actitudes que le son indispensables para realizar con eficacia-

(5) Gordon N., George, op. cit. p.119

las funciones que exige su puesto de trabajo (6).

A partir de este concepto, podemos decir que la capacitación es un hecho constante en cualquier organización, y que toda empresa o institución requiere preparar o adecuar sus elementos en el aspecto administrativo o en el tecnológico, de acuerdo con sus objetivos y políticas. La capacitación no es un hecho nuevo, nació con el trabajo mismo, y se ha venido desarrollando en cantidad y calidad debido a la transformación que ha sufrido nuestra sociedad, de agrícola a industrial; sin embargo, las empresas enfrentan grandes problemas con la organización de la capacitación ya que esta no ha cambiado tan rápidamente como los otros elementos en el proceso industrial.

#### 1. TECNICAS DE CAPACITACION

Inicialmente se capacitaba empleando algunas de las técnicas derivadas de la práctica escolar, y en otros casos empleando una técnica que se consolidó desde la época de los gremios y de los oficios; técnica que podemos sintetizar en la frase: "se aprende viendo". El resultado de emplear estas técnicas fue útil en otras épocas pero ahora, su uso propicia un desarrollo de los recursos humanos frente a los requerimientos que exige la tecnología moderna; asimismo, con estos procedimientos, el costo de la capacitación es elevado, sin que esto redunde en una mayor eficiencia del personal frente a sus puestos de trabajo.

Ante el número creciente de empresas y personas que requieren capacitación, ya sea por cambios de tecnología, administración o por incremento -

(6) M. Gagné, Robert, Capacitación y Tecnología, pp.3-8

general de la industria, se ha debido analizar este fenómeno, a la luz de una comunicación que se adecúe a características propias del medio industrial en que debe desarrollarse.

## 2. EL USO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION EN LA CAPACITACION

Con el objetivo de alcanzar las metas establecidas con la capacitación en base a un sistema, los primeros elementos que se incrementaron fueron los recursos en relación a los medios de comunicación, ya que es un hecho evidente que en todo acto de capacitación, el punto esencial es que el capacitado disponga de nueva información.

La ciencia de la comunicación, nos ha hecho percibir la importancia de considerar y analizar cada uno de los elementos que intervienen en un hecho comunicativo, con objeto de poder detectar posibles fallas; estas fallas pueden registrarse en uno o varios de los elementos del proceso; en el emisor, en el canal, en el tratamiento del mensaje.

A su vez la comunicación ha puesto a disponibilidad del adiestramiento, varios medios modernos como la televisión, el filme o las grabaciones y otros que no podemos considerar modernos en sí mismos, sino por el tratamiento que requieran, dado el objetivo que se persigue alcanzar, como son todos aquellos recursos que se refieren a la prensa.

Los medios de comunicación, como herramientas de la capacitación, deberán seleccionarse considerando el tipo de objetivo por alcanzar: cognoscitivo, de habilidades o de aptitudes y las características del receptor y de la información que transmitimos.

Inicialmente, los materiales y medios didácticos se veían como recur-

tos inherentes al instructor, percibiendo esta figura como el factor central, en torno a la cual giraba todo el sistema de la enseñanza aprendizaje, aun el propio aprendiz.

Las corrientes educativas actuales han enfocado su investigación en el análisis de cómo se aprende, con el propósito de proporcionar al aprendiz todos aquellos recursos que le faciliten el aprendizaje, viendo al propio instructor como un recurso que puede o no integrarse al sistema. (7) Este enfoque facilita que las nuevas adquisiciones tecnológicas se conciban como facilitadoras integrales del aprendizaje y no como recursos que se anexan a los ya existentes, ya que esto último traería como consecuencia un incremento en el costo total y por unidad, aun en el caso de que permitieran una mayor eficiencia en el proceso.

#### D. LOS MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACION EN APOYO DE LA CAPACITACION

Siendo la capacitación de los trabajadores un problema creciente, sería utópico pensar que tan sólo los centros especializados son suficientes para solucionar los problemas de entrenamiento. En la actualidad hay medios masivos de comunicación que se pueden poner al servicio de la capacitación: la prensa, la radio y la televisión. Así como estos medios tienen informado al mundo de lo que acontece en todos sus rincones, así también se están empleando en muchos países para desarrollar aspectos de la educación y, concretamente, para adiestramientos específicos (8).

(7) Bruner S., Jeroneme, op. cit. p.12

(8) Bogart, Leo, El Control de los Medios de Comunicación en los Países Europeos, pp. 14-15



Cada uno de los medios anotados tienen ventajas y limitaciones; pero un trabajo coordinado puede dar frutos abundantes en un tiempo relativamente corto. Los programas radiofónicos, con su persistente voz informativa y motivadora, preparan el ánimo de la gente para recibir algunas enseñanzas; la televisión enseña con la imagen y explicación, y la prensa ayuda también con artículos que amplían y ahondan la enseñanza.

México necesita aprovechar todos estos recursos de comunicación, para extender y profundizar la capacitación; no puede establecer centros de capacitación por todo su territorio, pero sí puede convertir a todo su territorio en un inmenso centro, donde se escuche la voz de instructores expertos y se vea la imagen que aclare y precise ideas.

La comunicación y sus propósitos determinan el uso de uno u otro recurso, que depende de que tratemos de cambiar la conducta, o de sensibilizar al receptor: función motivación; o por el contrario, de proporcionar conceptos al receptor: función información (9).

El estudio de los objetivos que pretendemos alcanzar nos indica si es adecuado lo que pensamos emplear.

## 1. LA MASA, EL PÚBLICO Y LA MULTITUD

Una vez definido el propósito de la comunicación se deberá precisar el receptor; para ello, y considerando que vamos a emplear un medio masivo, vamos a establecer el concepto de eso que llamamos masa, diferenciándolo de -

(9) Dumazedier, Joffre, Televisión y Educación Popular, p.56

otros muy cercanos: públicos y multitud.

Para entender el concepto masa, vamos a detallar sus características:

- a. Los miembros de la masa pueden provenir de todos los sectores socioeconómicos; pueden ser gentes de diferentes ocupaciones y culturas.
- b. La masa es un grupo anónimo; o, más exactamente, está compuesta por individuos anónimos.
- c. Existe poca interacción o intercambio de experiencias entre los miembros de la masa. Al no estar en posibilidad de comunicarse unos con otros, excepto en formas limitadas e imperfectas, los miembros de la masa se ven forzados a actuar separadamente como individuos - (10).

Así podemos decir, que la masa es una suma de individuos anónimos y dispersos.

El individuo en la masa, en lugar de ser despojado de su capacidad para decidir, se siente apto y consciente de su participación; en lugar de actuar respondiendo a las sugerencias y estímulos de aquellos con quien está relacionado, actúa respondiendo al objetivo que ha llamado su atención y con base en impulsos nacidos gracias a ese llamado. Cada uno de los individuos de la masa responde de acuerdo con su naturaleza y necesidades.

La multitud es una simple reunión de personas, físicamente cercanas; es un grupo formado ocasionalmente.

Nos referimos al público en cuanto a un elemental y espontáneo agrupamiento, que surge como una respuesta material a cierta situación; tema o problema.

(10) Emery, Edwin, Introducción al Estudio de la Comunicación, p.203

La existencia de un problema significa que el público debe actuar, pero no hay definición o reglas que prescriban cómo debe hacerlo, cuál debe ser su respuesta, el público no tiene conciencia de su identidad, es una especie de grupo amorfo cuyo número y tamaño varía con el tema; actúa lo -- grandando una decisión colectiva, sin ser esta una opinión unánime, con la que todos los miembros esten de acuerdo; siendo colectiva, puede ser diferente a la de cualquiera de los grupos que lo forman.

El individuo tiene pocas posibilidades de realización personal dentro del público.

La opinión de un público puede ser una simple respuesta emotiva, o una opinión inteligente y altamente juiciosa.

El público tradicionalmente está relacionado con problemas, controversias, creencias e ideologías. Se supone la gente está unida para discutir acciones, compartir ideas y hacer concesiones.

La masa está concebida de diferente manera; las personas están vistas como individuos, separados y aislados: millones frente al aparato de televisión, sentados sustancialmente solos y directamente bajo la influencia -- del medio masivo.

## 2. MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACION Y CAPACITACION MASIVA

A los medios que están destinados a alcanzar esa suma de individuos -- aislados, se les llama medios masivos de comunicación. Su misión consiste -- en llegar a cada uno de los miembros de la masa en un mensaje personal, que lo sienta dirigido a él solo. (11)

(11) González Seara, Comunicación de Masas, p.91

En esta época, no existe otro recurso a través del cual el hombre se actualice y reciba el cúmulo de informaciones y noticias que se suceden diariamente, si no es la radio, la prensa, el filme o la televisión.

Cualquier medio que contribuya a incrementar y perfeccionar la difusión de la información contribuye también a extender el horizonte vital del ser humano.

El medio es el mensaje, dice Mc Luhan (12); todo medio va a influir en la acción humana, la va a regular y a conformar. Esta influencia comienza en el mismo momento en que apareció el primer medio masivo; sin embargo, para los fines educativos es necesario aprovechar adecuadamente esta influencia, se debe dar una orientación y un valor de acuerdo a los propósitos establecidos que señalen los criterios sobre los contenidos que irán a través de esos medios.

Entonces, el éxito del medio en la educación está supeditado a una eficiente preparación del mensaje. Las tareas del comunicador se dividen en: el conocimiento del receptor, del qué quiere comunicar y del cómo enviar el mensaje, para alcanzar la más profunda penetración dentro de la mente de la audiencia.

Un mensaje pobre, en cuanto a contenido y presentación, enviado a través de un medio masivo, es menos efectivo que el mismo mensaje bien presentado ante una audiencia pequeña.

Los medios se interrelacionan, pero cada uno de ellos tiene funciones específicas atendiendo al tipo de información que se va a manejar a la masa

(12) Mc Luhan, Marshall, Understanding Media, p.110

que se pretende alcanzar.

Cada medio tiene su valor determinado que deberá explotarse; y no debe tratarse de enviar los mismos contenidos a través de los diferentes recursos, sin condicionarlos para explotar las ventajas de cada uno de ellos, no olvidando que estos son acumulativos y no competitivos.

- a. Televisión. La imagen de la televisión es fuente de interés y participación; es capaz de materializar realidades abstractas (13). Es un medio que actualiza y permite difundir información en la forma más general, efectiva y uniforme.
- b. Radio. La radio ha desaparecido un poco de la atención de los receptores por la expansión de la televisión, sin embargo, la radiodifusión ha tenido un papel esencial en nuestra era y es el medio de comunicación más usado en cualquier país.
- c. Prensa. La prensa es un medio que temió su desaparición cuando surgieron la radio y la televisión, pero eso no sucedió porque está comprobado que cada medio tiene su propio campo y su público más idóneo, lo que obliga a una cierta especialización de sus mensajes. En este orden de ideas, todos los medios tienen su importancia característica que los mantiene.

La integración de todos los medios masivos de comunicación para la capacitación radica en el convencimiento de que pueden y deben ser utiliza

(13) García Jiménez, Jesús, Televisión Educativa para America Latina, pp. 35-40

dos, combinados en número, proporción y función para lograr eficiencia en el aprendizaje. Por otra parte se debe evitar que los medios masivos sean sólo el vehículo de la enseñanza tradicional, pues este sería un pobre empleo de los recursos. Para lograr el máximo provecho es necesario considerar que:

- Existen contenidos y circunstancias que indican el uso de uno u otro medio;
- Cada medio debe responder al análisis de las necesidades y actitudes de la masa;
- La combinación e integración de los medios debe estar basada en los criterios definidores de la calidad, productividad y rentabilidad;
- El empleo de la televisión como recurso de la capacitación, representa un medio más de posibilidades generalmente superiores.

#### E. COMUNICACION Y CAPACITACION DE LOS EMPLEADOS EN EL DEPARTAMENTO DE ENVASADO

Como todo ser social el hombre interacciona constantemente con sus semejantes y con ello obtiene conocimientos.

Las necesidades comunes, la lucha entre grupos, el deseo de poder, el comercio, la curiosidad y muchos otros factores, llevaron al hombre hace ya muchos años a la creación y perfeccionamiento de un sistema de señales y símbolos. Este sistema le permite, por un lado, compartir las ideas propias con otros, y por otro, almacenar ideas que por su cantidad es imposible memorizar.

Se ha dicho que la manera como un individuo se acerca al mundo está -- dada por su lengua. A la interacción social que implica la transmisión de - ideas por medio de señales o símbolos se le llama comunicación, siendo esta la base del funcionamiento de los grupos humanos, ya que no sólo implica in- teracción, sino también reacción.

En la comunicación a cada idea que es enviada, responde una reacción - de quien la recibe. La reacción en la comunicación puede o no ser observa-- ble; si esta reacción no se presenta, la comunicación no se ha establecido.

La reacción positiva o negativa, que presenta el receptor ante el men- saje, da la pauta a seguir al emisor para enviar el siguiente. A esta infor- mación que recibe el emisor del receptor se le llama retroalimentación. En- realidad la retroalimentación es un mensaje y por lo tanto, en ese momento- los papeles de receptor y emisor vuelven a la comunicación, recíproca. Du-- rante una simple plática, cambiamos muchas veces del papel de emisor por el de receptor.

La comunicación no es realmente un proceso lineal de ida y vuelta, si- no toda una red que se establece y complica conforme avanza la interacción- entre los individuos que en ella intervienen (14).

En la sala de envasado, de la empresa cervecera, existe una verdadera- red de comunicación que ayuda a la coordinación de los diferentes pasos que en esa sala se llevan a cabo para cumplir con su objetivo: el envasado de - la cerveza.

(14) Harverson, Philippa, Comunicación Signos y Señales, pp.46-47

En el envasado interactúan un gran número de empleados y obreros, que hacen uso de la comunicación para poder comprenderse, y, actuar en conjunto. Mientras que unos lavan las botellas, utilizando soluciones alcalinas, sosa cáustica y otros aditivos, otros conducen las botellas limpias al tren de llenado en donde reciben la inyección de la cerveza, para pasar posteriormente al entaponado, es decir, en donde se les pone la corcholata o coronas y finalmente la etiqueta.

Como se puede apreciar, aun visto de manera muy superficial, el procedimiento del envasado de cerveza es muy complejo y para coordinar, o hacer interactuar, a las personas que se encargan de dicho procedimiento, se ha hecho necesaria la capacitación de los recursos humanos que son empleados en ese lugar,

#### 1. ELEMENTOS PARTICIPANTES EN LA COMUNICACION, CON FINES INSTRUCTIVOS

Los componentes que participan en la comunicación para la instrucción son:

- a. El que instruye, Coordinador de capacitación de recursos humanos;
- b. El que aprende, personal del departamento de envasado;
- c. Lo que se enseña, limpieza de las botellas, llenado, entaponado, etiquetado, etc.;
- d. La reacción de quien aprende y de quien instruye;
- e. Los órganos de los sentidos y los medios para la instrucción.

Para ejemplificar mejor podemos auxiliarnos de un diagrama que nos presente como se realiza la instrucción.





En esta comunicación, el instructor es quien generalmente inicia el envío de mensajes. Como la comunicación es un proceso continuo, se puede pensar que el primer mensaje enviado por el instructor puede ser su reacción a uno emitido por quien aprende. Sin embargo, él es quien domina el conocimiento y quien generalmente inicia y controla la interacción.

El instructor envía mensajes con una intención, esto es, los envía con el objeto de lograr la reacción que lleve a realizar actividades de aprendizaje a los participantes; además elige la forma como los envía, y los estructura de acuerdo al orden y aplicación que cree más convenientes.

Por ejemplo, para instruir a alguien sobre el manejo de una máquina de lavado de botellas, el instructor puede elegir entre:

- a. Plantearle el problema y dar la información que solicita;
- b. Usar la máquina frente a quien aprenderá;
- c. Mostrarle esquemas donde se vea a alguien usándola;
- d. Explicar su uso o pedir que lean un folleto; o,
- e. Hacer que la use indicándole cómo.

Recordemos que el que aprende lo consigue por medio de sus actividades. La comunicación es la vía por la cual el instructor puede activar al que aprende.

La comunicación que se da en la enseñanza-aprendizaje, implica una ---

planificación minuciosa. Del efecto que tengan los mensajes en el receptor depende el desencadenamiento de su aprendizaje.

Volvamos al ejemplo de la máquina de lavado y veamos que sucede en cada forma de mensaje.

Cuando el instructor usa la máquina frente a los participantes, ¿ qué actividades realizan como reacción a ello ?

¿ Qué sucederá cuando se les platica o se les pide que lean ?

Cuando se muestren esquemas, ¿ qué reacciones tendrán los participantes y que actividades podrán realizar ?

La forma en que se envían los mensajes debe ser planificada cuidadosamente, ya que de ella depende el tipo de reacción del participante y de ella a su vez depende el impulso para realizar las actividades de aprendizaje (15).

## 2. ACTIVIDAD DEL INSTRUCTOR COMO MEDIO EN LA COMUNICACION

El instructor modifica los mensajes de acuerdo a la retroalimentación que va recibiendo de los participantes. Cada pregunta, cada expresión, cada idea que envía el que está aprendiendo da la pauta a seguir para los mensajes subsecuentes.

De la complejidad de la relación entre la comunicación como manera de propiciar el aprendizaje y las actividades del mismo, se infiere la importancia de la planificación de la instrucción.

(15) Isaías Cortés, I., Los medios de Comunicación al Servicio del Adiestramiento, pp. 7-15

Esta planificación implica que para cada mensaje que piense enviar el instructor, tome en cuenta las predisposiciones de sus participantes, la estructura que le dará a la información y la forma de presentarla, así como el orden de sucesión y utilización de los conocimientos. Otro aspecto importante que se debe planificar es la forma y frecuencia del refuerzo.

La comunicación permite activar el aprendizaje al favorecer que el instructor y el participante compartan sus ideas y con ello puedan definir su incertidumbre o curiosidad; la comunicación permite mantener las actividades de aprendizaje por medio de las reacciones que provoca; finalmente, por la comunicación el instructor hace saber sus logros a quien aprende, y lo estimula para la búsqueda de soluciones a nuevos problemas.

## C O N C L U S I O N E S

La comunicación es la base para la convivencia del ser humano y en consecuencia para los miembros de una organización.

Los sistemas de comunicación ayudan a la comprensión entre los hombres para realizar cualquier actividad.

Como se mencionó, la organización cervecera solo puede conocer a los - candidatos que se presentan en busca de empleo por medio de la comunicación. No se puede contratar a una persona sin conocer sus intereses y sus carácterísticas personales, ni tampoco esa persona puede interesarse en trabajar - en la organización si desconoce las actividades de la misma. La comunica -- ción hace posible el conocimiento recíproco de las partes que actúan en el proceso de reclutamiento y selección.

El candidato requiere información de las condiciones de trabajo, pres-- taciones, horario y todo lo concerniente al provecho que obtendría con la - prestación de sus servicios. La organización necesita los datos del solici-- tante para ubicarlo en el puesto adecuado con el fin de conseguir su desen-- volvimiento en el trabajo. Por lo tanto, el proceso de la comunicación debe analizarse para usarlo como herramienta en la entrevista de reclutamiento y selección, como en cualquier otra.

Cuando alguno de los candidatos fuera aceptado, necesitará más informa-- ción relativa a la organización para ejecutar con mayor facilidad su traba-- jo. La inducción es el método correcto para brindar la información necesi-- ría y es la comunicación la que permite el cumplimiento de este objetivo.

El manual de bienvenida, la presentación con el jefe y compañeros, da-- rá al nuevo empleado un mayor acercamiento con la organización.

Los empleados ya inmersos en la institución necesitan de una constante capacitación para estar actualizados con los nuevos sistemas de producción que surgen con el desarrollo de la tecnología.

La capacitación es una constante en toda organización; para que esta actividad sea efectiva, se requiere que se organice y realice con un enfoque sistemático. La metodología que se emplee para la capacitación debe basarse en la necesidad de capacitar a un número de personas cada vez mayor, en aspectos tanto administrativos como tecnológicos.

El uso de los medios de comunicación social permite hacer frente a las necesidades de cantidad y calidad de la capacitación. La combinación de dos o más medios permite que se le proporcionen al individuo los elementos que le facilitarán el aprendizaje. La selección de medios deberá hacerse considerando el tipo de objetivo por alcanzar, las características del receptor y de la información.

Se requiere que las organizaciones capaciten en primer lugar, a su personal responsable de la capacitación, para que éstos a su vez cumplan adecuadamente con su cometido.

La capacitación, como toda actividad, requiere de recursos tecnológicos, materiales y humanos para realizarse. Existen varios elementos que coadyuvan en el desarrollo de acciones de capacitación, pero es el instructor el centro de la tarea de enseñar. Los instructores no necesariamente deben ser personal ajeno a la empresa, los elementos que en ella trabajan cumplen con creces los requerimientos de la función, ya que conocen plenamente la actividad de la organización.

La capacitación no es sólo una inversión, sino también un factor de desarrollo, un mecanismo de transformación social y un instrumento de ----

progreso técnico. El auxilio de los medios masivos de comunicación: prensa, radio, cine y televisión; debe contribuir con la aplicación de medidas adecuadas para la solución a corto plazo de inminentes problemas de capacitación.

Los trabajadores deberán estar en posibilidad de asistir a las emisiones de capacitación en sus propios centros de trabajo, si así lo quieren. - Para esto, las organizaciones deben contar con el equipo y sitios necesarios.

Las organizaciones podrán capacitar personal para el uso de circuito cerrado de televisión como el medio de capacitación de su personal, en problemas específicos.

Consideramos comprobada la hipótesis de este trabajo por todos los datos que obtuvimos y que se concretaron en esta conclusión.

M-0101812

B I B L I O G R A F I A

- ASOCIACION NACIONAL DE FABRICANTES DE CERVEZA, Folleto sin número,  
La Cerveza: una bebida pura, sana y nutritiva,  
Homero # 1556, México, 5, D. F.
- ARIAS GALICIA, FERNANDO, Administración de Recursos Humanos, Edit. Trillas,  
México, 1976.
- BENEYTO, JUAN, Conocimiento de la Información, Edit. Alianza Editorial,  
Madrid, 1973.
- BERLO, DAVID K., El Proceso de la Comunicación Introducción a la Teoría  
y a la Práctica, Edit. El Ateneo, Buenos Aires, 1978.
- BOGART, LEO, El Control de los Medios Masivos de Comunicación en los Países  
Europeos, Edit. Nacional, Madrid, 1969
- BRUNER, S. JERONEME, Aprendizaje por Experiencia Directa y Aprendizaje por  
Experiencia Mediatizada, Edit. Universidad de Chicago,  
1973.
- BRUNER, S. JERONEME, Hacia una Teoría de la Instrucción, Edit. UTHEA,  
México, 1972.
- BURGELIN, OLIVER, La Comunicación de Masas, Edit. A.T.E., Barcelona, 1974.
- CHASE, STUART, El Lenguaje de la Comunicación, Edit. Nova, Buenos Aires,  
1973.
- DUHALT KRAUSS, MIGUEL, Técnicas de Comunicación Administrativa, Edit.  
U.N.A.M., México, 1970.
- DUMAZEDIER, JOFFRE, Televisión y Educación Popular, Edit. Hachette, Buenos  
Aires, 1976.
- EMERY, EDWIN, Introducción al Estudio de la Televisión, 2nd. Ed Dodd, Mead  
& Company, Inc., New York, 1969.
- GAGNE, ROBERT, Capacitación y Tecnología, Edit. Universidad de Illinois,  
Chicago, 1971.
- GARCIA JIMENEZ, JESUS, Televisión Educativa para América Latina, Edit.  
Porrua, México, 1970.
- GARZA MERCADO, ARIO, Manual de Técnicas de Investigación, Edit. El Colegio  
de México, México, 1974.

- GOMEZ MORFIN, J., La Administración Moderna y Los Sistemas de Información, Edit. Diana, México, 1972.
- GONZALEZ SEARA, Comunicación de Masas, Edit. Ariel, Barcelona, 1968.
- GORDON, N. GEORGE, La Educación Tecnológica, Serie de Revistas "La Educación Tecnológica", Madrid, 1978.
- GUIRAUD, PIERRE, La Semántica, Edit. Fondo de Cultura Económica, México, 1965.
- HARVERSON, PHILIPPA, Comunicación Signos y Señales, Edit. Penquin Books, Londres, 1972.
- ④ ISAIAS CORTES, I., Los Medios de Comunicación al Servicio del Adiestramiento, Edit. ARMO, México, 1972.
- MC LUHAN, MARSHALL, Understanding Media, Edit. New American Library, New York, 1964.
- MENENDEZ, ANTONIO, Comunicación Social y Desarrollo, Edit. U.N.A.M., México, 1972.
- NIXON, RAYMOND, Investigaciones sobre Comunicación Colectiva, Edit. Ciespal, 1963.
- ⑤ ORTIZ GIL, CARLOS, La Comunicación, Edit. Herrero, México, 1965.
- PARDINAS, FELIPE, Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales, Edit. Siglo XXI, México, 1975.
- RECASENS, SICHES L., Tratado General de Sociología, Edit. Trillas, México, 1973.
- REYES PONCE, AGUSTIN, Administración de Empresas, Edit. Limusa, México, 1969.