PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

FORMATO INFORME MENSUAL EJECUCIÓN CONTRACTUAL

Barranquilla, Noviembre de 2020

Señor (a)
MANUEL GREGORIO HORMECHEA LANCE
SUPERVISOR(A) CONTRATO No. **1713135**
Coordinador de Automatización
Automatización
Barranquilla

Asunto: Informe mensual de ejecución contractual Mes Noviembre del año 2020

Referencia: No 1713135 del año 2020

RANDY ENRIQUE OSORIO BARROS, identificado con la cédula de ciudadanía No. 72.248.293 de Barranquilla, en mi calidad de Contratista del SENA, en Automatización, en cumplimiento del Contrato de Prestación de Servicios de la referencia, a continuación presento el Informe de actividades realizadas en el mes objeto de cobro.

Valor y forma de Pago: e). un pago correspondiente al mes de Noviembre de 2020 por valor de (3.278.181). Los honorarios serán pagados por el SENA al contratista de acuerdo al cronograma definido por la Dirección Administrativa y Financiera de la Dirección General, en la cuenta de Ahorros No. 151390309 Banco de Bogota, cuyo titular es el Contratista.

Plazo: Será hasta el 28 de Diciembre de 2020.

OBJETO:
Prestación de servicios profesionales como instructor para impartir formación profesional titulada y complementaria en el área de gestión integrada de la calidad medio ambiente seguridad y salud ocupacional de acuerdo a la programación académica del SENA Centro Nacional Colombo Alemán

CLÁUSULA (No. de cláusula donde se encuentren las obligaciones del contratista)

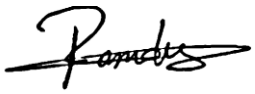
No	Obligaciones	Acciones realizadas	Evidencias
1	Ejecución de la formación	REALIZAR EL ALISTAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE A ORIENTAR TENIENDO EN CUENTA: AMBIENTES, NúMERO DE APRENDICES, DISPONIBILIDAD DE EQUIPOS, MODALIDAD DE FORMACIóN,	Plataforma google drive

		Y DURACIONES ESTABLECIDAS EN LAS GUíAS DE APRENDIZAJE PARA EL LOGRO DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE DEL PROGRAMA.	
2	Ejecución de la formación	REALIZAR LAS ACTIVIDADES DE INDUCCIóN A LOS APRENDICES UTILIZANDO EL AMBIENTE VIRTUAL DISPUESTO (LMS) ACORDE A LO ESTABLECIDO EN LA CIRCULAR DE INDUCCIóN VIGENTE Y GUíA DESARROLLO DEL PROCESO FORMATIVO.	Plataforma google drive
3	Ejecución de la formación	ASOCIAR APRENDICES A LA RUTA DE APRENDIZAJE EN EL APLICATIVO SOFIA PLUS DISPUESTO POR LA ENTIDAD	Plataforma google drive
4	Ejecución de la formación	EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA EL APRENDIZAJE AUTóNOMO, EL USO DE LAS TIC, EL TRABAJO COLABORATIVO, PLANTEANDO ACCIONES DE REFUERZO,	Plataforma google drive
5	Ejecución de la formación	UTILIZAR HERRAMIENTAS TECNOLóGICAS QUE EL SENA BRINDA PARA LA GESTIóN DEL APRENDIZAJE Y APOYO A LOS PROCESOS FORMATIVOS, PARA ORGANIZAR Y DESARROLLAR ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE Y LLEVAR EL REGISTRO DEL PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS.	Plataforma google drive

Para el trámite de la cuenta me permito adjuntar: Documentos enunciados como evidencias del cumplimiento de las obligaciones contractuales y los desplazamientos realizados y el No. de la planilla, operador y periodo. (Decreto Ley 2106 de 2019 – " *Decreto Ley Antitrámites"*)

Evidencias en ( ) folios

Cordialmente,



RANDY ENRIQUE OSORIO BARROS
Contratista
C.C. No. 72.248.293

Recibí a satisfacción:

MANUEL GREGORIO HORMECHEA LANCE
Supervisor(a) Contrato 1713135 de 2020
Coordinador de Automatización

Técnicas de comunicación, información y negociación

Autor: Carlos Balanza Nájera

Capítulo 2

© Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

2.1. La comunicación en prevención: canales y tipos

La comunicación es el proceso mediante el que una entidad, denominada emisor, transmite información a otra (receptor). Dicho proceso es, no obstante, mucho más complejo que la mera emisión de mensajes, ya que puede estar sujeto a interferencias que perturben el contenido. Así, desde un punto de vista técnico la comunicación se dota de determinadas herramientas para garantizar que el mensaje llegue al destinatario. Estas herramientas son lo que conocemos como técnicas de comunicación.

Dicho esto, cabe apuntar:
Comunicación. En el ámbito de la empresa entendemos por comunicación la información proporcionada por la organización y de interés para la misma, a todos los que se relacionan con ella. Las acciones de comunicación deben realizarse con criterios profesionales. Sería erróneo circunscribir la comunicación a los ámbitos de promoción y ventas y relaciones públicas, ya que también abarca las acciones de información a la plantilla, accionariado, empresas relacionadas, entes públicos etc.

Por tanto, el acto de comunicar consiste en transmitir una información, petición, pensamiento o sentimiento a otra persona. En la comunicación personal hay que ser consciente, no solo de lo que se pronuncia, sino también de lo que se transmite a través del lenguaje corporal. Así, la comunicación requiere de la interacción entre al menos dos personas; un emisor y uno o varios receptores que, respectivamente, emiten y captan el mensaje. En palabras de Antonio Pasquali, comunicación es: "la relación comunitaria que consiste en la emisión/recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad". [1]

Comunicación en prevención y comunicación preventiva son dos conceptos a menudo utilizados de forma errónea como sinónimos, cuando se refieren a dos realidades bien distintas:

Comunicación en prevención. Proceso mediante el que la organización difunde las políticas de seguridad de la empresa. Por tanto, la comunicación en prevención favorece las condiciones de salud laboral en tanto en cuanto un ambiente laboral grato depende en buena parte de que exista una buena comunicación entre los sujetos que forman la organización.

Comunicación preventiva. Sistema de comunicaciones externas para prevenir y paliar los efectos de una crisis de relaciones públicas en una empresa. Incluye el análisis de los puntos débiles de la empresa y la preparación de un plan de crisis.

Aunque ambos procesos integran los elementos básicos que intervienen en toda comunicación (emisor, código, mensaje, receptor y contexto), centraremos el objeto de nuestro estudio en la comunicación en prevención, si bien parece oportuno aportar algunas nociones básicas sobre comunicación preventiva.

Como hemos indicado, aunque no son expresiones homógrafas en sentido estricto, la similitud entre comunicación en prevención y comunicación preventiva suele conllevar que a menudo se confundan como sinónimas desde un plano semántico.

[1] Pasquali. A. (1979) *Comprender la comunicación*. Caracas. Ed. Monte Ávila.

© Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

Información en prevención alude, como hemos visto, al deber de la organización de transmitir a los trabajadores información (pero también formación) en el ámbito de la prevención.

Breve referencia a la comunicación preventiva

Por su parte, información preventiva hace referencia a los mecanismos y estrategias de comunicación que la organización ha implementado para responder ante una situación de crisis.

Una situación de crisis se produce ante un hecho, por regla general inesperado, que pueda menoscabar la imagen de la entidad. Para poderle hacer frente es necesario haber diseñado con carácter previo una estrategia para enfrentarse a estas situaciones.
El responsable de su diseño y ejecución siempre debe ser el Departamento de Comunicación,[2] bien interno o externo. En la actualidad cada vez está cobrando mayor importancia en este ámbito la figura del *community manager* (también denominado *social media manager*). Este profesional es el responsable del diseño (planifica) y gestión (modera) de comunidades relacionadas con una marca en Internet, con especial hincapié en las redes sociales (Twitter, Facebook, LinkedIn, así como redes especializadas que guarden relación con el objeto social de la empresa).

No es objetivo detallar aquí el protocolo de actuación ante situaciones de crisis, si bien cabe apuntar algunas pinceladas. Según concreta Miguel Ángel Vázquez[3], dicho protocolo responderá a cuestiones como:

- Determinar cómo luchamos ante una situación de crisis (medios materiales y humanos).
- Evaluar contra qué o quiénes luchamos (definir las posibles consecuencias derivadas de las situación de crisis).
- Concretar qué grado de control tenemos de la situación (la respuesta no será igual en función de que el hecho causal permanezca en el ámbito interno de la asociación o haya trascendido ya a la opinión pública).
- Definir cuáles son nuestros puntos débiles y fuertes antes de pronunciarnos sobre el hecho causal.
-

Elementos de la Comunicación

Los dos elementos clave en el esquema tradicional de la comunicación son el emisor y el receptor:

Emisor: fuente desde la que parte el mensaje; toma la iniciativa del acto de la comunicación.

[2] "Uno de los axiomas de mayo éxito entre los profesionales de la comunicación es aquel que afirma que, en la empresa, cualquier directivo sabe de lo suyo (finanzas, logística, ventas, administración…) y además de comunicación. Una queja amarga y razonable que irá abandonándose a medida que la empresa reconozca la efectividad de la comunicación como herramienta de gestión y confíe su dirección a profesionales verdaderamente cualificados. En estos últimos años en España se han dado grandes pasos en esta dirección…". DEL PULGAR RODRÍGUEZ, Luis (1999). *Comunicación de empresas en entornos turbulentos*, prólogo de Arturo Pinedo de Miguel. Madrid: Edit ESIC.

[3] Vázquez Burgos. M.A. (2004). *El profesional de las relaciones ex*ternas. Barcelona: Ed. Bosch.

© Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

Receptor: quien recibe el mensaje; persona o entidad a quien va dirigido el mensaje.

> "El receptor simboliza el objeto de la comunicación; este sería nulo sin el receptor, el cual es tan importante como la fuente".[4]

Código, canal, mensaje, contexto, ruido y filtros completan el esquema:

Código: entendemos por código, un sistema de signos conocido por el emisor y por el receptor, que puede ser combinado por medio de una serie de reglas para articular y descifrar el mensaje. Sus dos características principales son la arbitrariedad y estar organizado con carácter previo. Por tanto, emisor y recetor deben utilizar un código común (un idioma, un argot, un conjunto de términos técnicos…)[5]

Canal: medio que utiliza el emisor para transmitir el mensaje al receptor.

Mensaje: información que el emisor transmite al receptor. No se circunscribe a su contenido explícito, ya que abarca todas las señales colaterales (gestos, connotaciones verbales…) bien sean conscientes o inconscientes que conforman el acto de la comunicación.

Contexto: ámbito o espacio en el que tiene lugar el proceso de la comunicación.
Tiene capacidad para condicionar desde algunos significados específicos hasta el acto global de la comunicación.

Ruido: toda perturbación no deseada que altera la señal y que puede generar una situación confusa en la comunicación.

Filtros: son las barreras mentales, tanto del emisor como del receptor, que tienen su origen en sus creencias, los valores, prejuicios, experiencias, conocimientos, expectativas, prejuicios, etc.

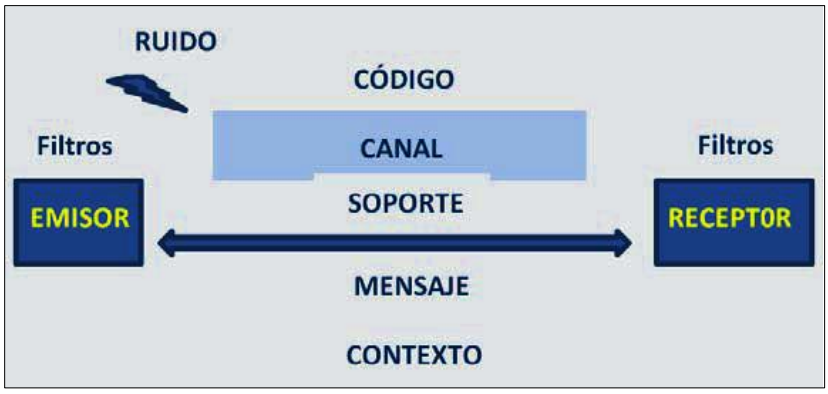
Soporte: es el elemento material que contiene o por el que circula el mensaje.

> La mayor o menor eficacia del proceso de comunicación depende de varios factores, entre los que destaca el mayor el dominio que el emisor y el receptor tengan de los códigos (codificación y descodificación, respectivamente).

[4] Edward J. Robinson. (1971). *Comunicación y relaciones públicas*. México: Ed. CECSA.

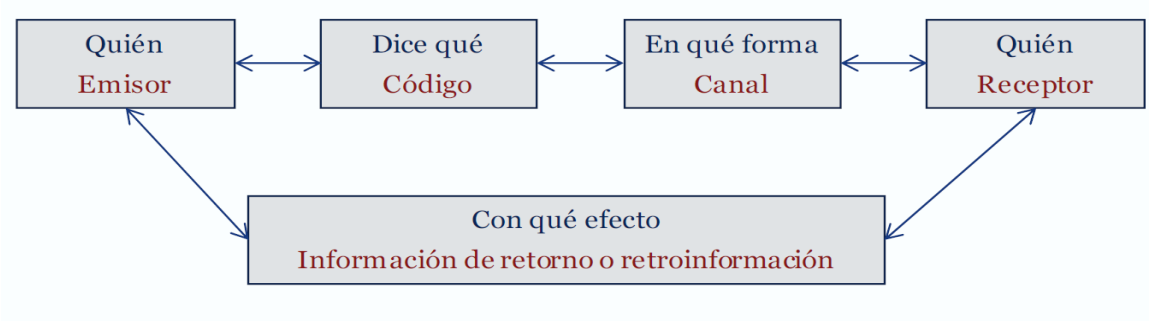
[5] "Cuando reflexionamos informalmente sobre cómo nos comunicamos, solemos hacerlo razonando en los siguientes términos: los humanos nos comunicamos por medio del lenguaje; las lenguas son códigos; por lo tanto, los seres humanos nos comunicamos codificando y descodificando mensajes. Un 'código' es un sistema convencional que establece emparejamientos constantes entre señales y mensajes: en principio, a cada señal le corresponde un mensaje, y a cada mensaje le corresponde una señal". Escandell Vidal; Mª Victoria (2005). *La comunicación*. Madrid: Ed. Gredos.

© Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)



Tal y como advierte la Nota Técnica de Prevención (NTP) 685, referida a La Comunicación en las Organizaciones: "hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización". Según refiere, "es la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema" (Katz y Khan,1986), "el cemento que mantiene unidas las unidades de la organización" (Lucas Marín, 1997). Añade no obstante que la comunicación "no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización sino que es un recurso, un activo que hay que gestionar".

Ya hemos visto los elementos que conforman la comunicación y su esquema básico.
Cabe ahora hacer hincapié en la forma en que se comportan dichos elementos dentro del proceso. Lo podemos exponer de forma gráfica en la siguiente figura:



El Proceso de Comunicación

Ante todo, debemos concebir la comunicación como un proceso dinámico, gracias al cual el mensaje puede circular desde el origen (emisor) hasta su destino (receptor).
Dicho proceso influye en las dimensiones social e individual del sujeto, en la medida que la comunicación es un factor determinante tanto para la socialización como para el desarrollo del individuo.

> "El diálogo es una relación horizontal de A con B. Nace de una matriz crítica y genera criticidad. Cuando los dos polos del diálogo se ligan así, con amor, con esperanza, con fe el uno en el otro, se hacen críticos en la búsqueda común de algo.
> Solo ahí hay comunicación. Solo e diálogo comunica".
>
> Paolo Freire

© Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

De hecho, la doctrina es unánime a la hora de concebir la comunicación como un proceso que ejerce una gran influencia en el ser humano tanto en su dimensión individual como social, que posibilita por tanto la relación entre las personas y de estas con las organizaciones sociales. Esto es debido a que la comunicación es lo que hace posible que las personas se relacionen entre sí y con las organizaciones sociales. En este proceso desempeña un papel primordial la persuasión, en tanto en cuanto todo acto de comunicación nace con una intencionalidad determinada. A pesar de que no se contempla como una de sus fases, la persuasión, entendida como tal la intencionalidad, es intrínseca a todo acto de comunicación.

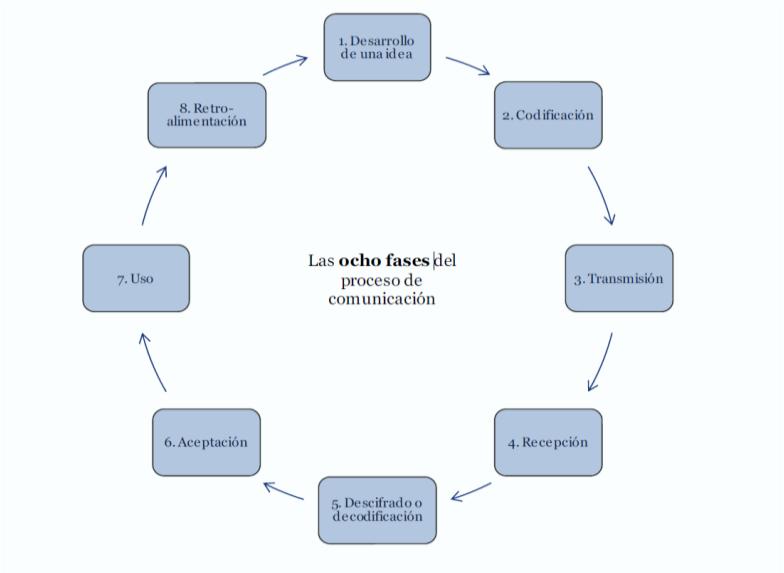
Así lo refiere con acierto Kathleen K. Reardon: "En virtud de frecuentes asociaciones con móviles ulteriores de la conducta humana, muchos consideran que la persuasión es una actividad reservada a quienes carecen de ética. Por el contrario, la persuasión es una forma de comunicación en la que debe participar toda persona que se arriesga a entrar en relación con los demás"[6]
A modo de síntesis podemos afirmar que la comunicación es en esencia un proceso dinámico y complejo, tanto en su vertiente interpersonal como social, que permite al ser humano pasar de su existencia individual a la social, ya que conlleva un intercambio de información (verbal y no verbal), en la que ambas entidades ejercen una influencia recíproca.

> Desde un planteamiento empresarial, "el fundamento de la comunicación está en aumentar el conocimiento de algo o alguien para conseguir su notoriedad, o fama. Lo que se persigue normalmente es que esa fama sea positiva, o de buena calidad y que se aproxime a la posición ideal. Aquí es donde entra en juego el factor de la realidad, que es lo que público percibe de verdadero en cualquier proposición de comunicación. La combinación de notoriedad y realidad es lo que determina la posición real".
>
> Andreu Barrabino (2007). *La planificación estratégica en marketing*

Con independencia de que sea oral, escrito, simbólico o por medio de cualquier otro tipo de comunicación, el proceso para que esta cumpla su cometido requiere de al menos ocho fases o etapas:

[6] Kathleen K. Reardon. (1981). *La persuasión en la comunicación. Teoría y contexto*. Pág 25. Barcelona: Ed. Paidós.

© Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)



Como podemos deducir, la comunicación es un proceso complejo de información tanto verbal como no verbal, en el que emisor y receptor establecen una relación racional, pero también emocional. En dicha relación se produce un intercambio que culmina con la retroalimentación o *feedback*, que permite intercambiar no solo conocimientos, sino también sentimientos, experiencias…todo lo cual libera al sujeto de su faceta individual, para relacionarse con los otros en un plano de existencia social y comunitaria.

La retroalimentación (*feedback*) es la respuesta del receptor al mensaje que emite la fuente (emisor); esta puede tomarla en cuenta y modificar mensajes posteriores. El *feedback* puede ser positivo (informa a la fuente el efecto logrado) o negativa (le informa de lo contrario). La retroalimentación negativa tiene más importancia que la positiva en una comunicación efectiva. Como señalan Katz y Kahn, esta permite a la fuente –en mayor medida– corregir desviaciones y situarse en el curso de acción adecuado.[7]

En la siguiente tabla desarrollamos con mayor detalle cada una de las fases del proceso de comunicación:

respuesta del receptor. Así, este se convierte en emisor quien, por

[7] Katz. D y Kahn. R. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México: Ed. Trillas.

© Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

Las ocho fases del proceso de comunicación	
1. Desarrollo de una idea	Como paso previo a cualquier acto de comunicación, se requiere una reflexión acerca de la idea que se desea transmitir.
2. Codificación	En segundo lugar, el emisor debe adaptar el mensaje a un código que sea conocido a su vez por el receptor (idioma común, conjunto de signos o de gestos...) En esta fase se elige el formato o tipo de lenguaje que se utilizará (oral, escrito, mímico...)
3. Transmisión	Cuando el mensaje ha sido elaborado, se transmite por medio del código y formato elegidos. En este mismo acto se selecciona el canal más adecuado para su transmisión.
4. Recepción	El mensaje llega al receptor a través del canal. Si existen barreras en el canal, el mensaje podría alterarse e incluso perderse. Ejemplo; un problema auditivo del receptor.
5. Descifrado o decodificación	Una vez lo ha recibido, el receptor descifra el mensaje por medio del código común. El mayor o menor grado de comprensión dependerá de la similitud entre la idea transmitida y la recibida.
6. Aceptación	Una vez descifrado, el receptor puede optar entre aceptar o rechazar el mensaje, si bien, al igual que ocurre con la decodificación, esta fase puede admitir grados.
7. Uso	El proceso de comunicación conlleva una intencionalidad, que alcanzará su objetivo en la medida en que el receptor reaccione al mensaje.
8. Retroalimentación	La retroalimentación o *feedback*, es la fase final, caracterizada por la respuesta del receptor. Así, este se convierte en emisor quien, por medio de su reacción al mensaje, codifica y envía uno nuevo al primer emisor. Una correcta retroalimentación produce como efecto la satisfacción en ambas entidades, lo que redunda en una mejora de las relaciones tanto individuales como laborales.

Objetivos del Proceso de Comunicación

El acto de comunicar se configura como un proceso en esencia complejo en el que dos o más personas se relacionan. Como afirma el comunicólogo Joan Costa, no se puede comunicar una idea, a menos que se tenga. Una idea es siempre una unidad de algo que aparece como múltiple. La gestión creativa de la comunicación persuasiva –tanto si es en un entorno real como virtual– consiste en buscar una idea estratégica y tomar la decisión de aplicarla.

Como hemos explicado, dicha relación se materializa en el intercambio de mensajes cuyos códigos son conocidos por el emisor y el receptor, para lo cual utilizan un canal

© Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

que actúa a modo de soporte para la transmisión el mensaje. Ambas entidades intervienen para que sus mensajes sean comprendidos e influirse de forma recíproca. Entramos por tanto en el ámbito de la gestión creativa de la comunicación persuasiva, que se apoya en la búsqueda de la idea; el desarrollo y la planificación de la estrategia, y la toma de decisión.

Para que dicho proceso culmine con éxito es preceptivo que se cumplan los objetivos principales de la comunicación:

Que el receptor reciba el mensaje. Para que se materialice este objetivo se requiere que el receptor acepte que el emisor establezca una relación con él.

Que el receptor interprete el mensaje de forma correcta. Se requiere por tanto que el emisor se haga comprender por medio de hechos y sentimientos.

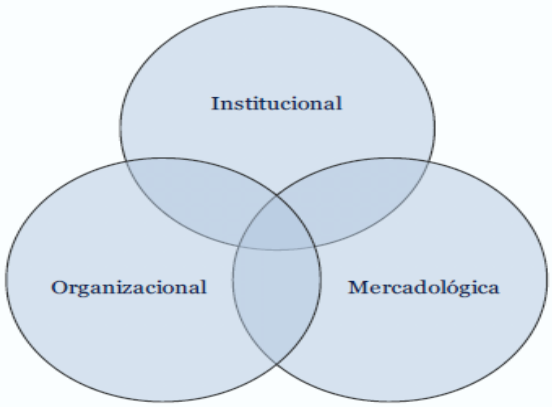
Que el mensaje incite al receptor a la acción. Por tanto tiene por finalidad provocar una reacción en la otra entidad.

Por tanto, tan importante es el mensaje como el conocimiento que el emisor tenga del receptor. Tal y como reza el adagio de un viejo educador inglés: "Si quieres enseñar latín a Pedro, ante todo tienes que conocer a Pedro. Y, en segundo lugar, saber latín". En el ámbito de la empresa, la comunicación es la voz y portavoz cualificador y amplificador de la cultura corporativa expresada en hechos. Y no habrá Identidad ni Cultura, ni estrategia ni acción positivas, si no son eficazmente comunicadas.[8]

La comunicación corporativa contempla tres dimensiones distintas. Si bien cada uno de los elementos de la tríada presenta rasgos propios, todos ellos conforman el modelo operativo de comunicación:

[8] [8]La cultura corporativa supone "la asunción dinámica de la identidad de la empresa. Asunción en forma de actos, manifestaciones, valores compartidos y creencias acerca de la empresa, de su historia y de sus proyectos de futuro. Es el comportamiento corporativo no pautado (ya que el comportamiento pautado sería su comunicación)." Villafañe. J. (1992). *Importancia de los programas de identidad visual en la gestión estratégica de la imagen corporativa*.

© Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)



Modelo operativo de comunicación	
Comunicación institucional	Relaciones corporativas
	Reputación corporativa
	Desarrollo corporativo
Comunicación organizacional	Cultura corporativa
	Comunicación interna
Comunicación mercadológica	Publicidad
	Promoción comercial

Barreras de la Comunicación

La NTP 685 describe las barreras o impedimentos de la comunicación. Según advierte: "en ocasiones resulta algo dificultoso que la comunicación se lleve a cabo, debido a que existen inconvenientes que hacen que esta no llegue a ser totalmente eficaz". Las principales barreras de la comunicación son las siguientes:

Impedimentos de la comunicación	
Psicológicas	» Emociones » Valores » Hábitos de conducta » Percepciones
Físicas	» Ruido » Distancia
Semánticas	» Símbolos con distintos significados: palabras, imágenes o acciones.

© Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

Otros	» Interrumpir » Cambiar de tema » No escuchar » Interpretaciones » Responder a una pregunta con otra pregunta » Rotulaciones

Otra clasificación de las barreras de la comunicación diferencia entre impedimentos o barreras ambientales, interpersonales y verbales:

Barreras ambientales. Equiparables a las físicas en la anterior clasificación. Se caracterizan por ser impersonales. Así, además del ruido y la distancia, cabe citar las distracciones visuales o todo tipo de interrupción ajena a las entidades que intervienen en el proceso de comunicación.

Barreras interpersonales. En gran medida están relacionadas con las citadas barreras psicológicas. Así por ejemplo, cuando emisor y receptor tienen percepciones distintas sobre una realidad, se levanta una barrera entre ellos. Algo similar ocurre con las suposiciones, que por lo general conllevan un prejuicio (entendido como juicio previo) que llevan al sujeto a dar algo por hecho.

Barreras verbales. La barrera verbal más evidente es la relativa al código (cuando emisor y receptor no comparten un mismo idioma). Hecha esta excepción, existen interferencias cuando se utilizan jergas distintas, tecnicismos desconocidos para el otro interlocutor, hablar demasiado deprisa o muy bajo etc.

En referencia a esta tercera barrera, el emisor suele incurrir en la errónea creencia de que un lenguaje técnico y en ocasiones barroco da entidad al mensaje:
- *Señor Pérez, salga usted a la pizarra y escriba: "Los eventos consuetudinarios que acontecen en la rúa".*
El alumno escribe lo que se le dicta.
- *Vaya usted poniendo eso en lenguaje poético.*
El alumno, después de meditar, escribe: "Lo que pasa en la calle".
- *No está mal*[9].

[9]

Diferencias entre Comunicación e Información

A pesar de que a menudo se utilizan como conceptos sinónimos, comunicación e información presentan rasgos diferenciadores que es necesario tener en cuenta. Con carácter general, podemos afirmar que en toda comunicación hay información, mientras que una información por sí misma no es comunicación[10]. Como hemos visto,

[9] Machado. A. *Juan de Mairena*. Madrid: Ed. Cátedra.

© Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

la comunicación es un proceso que requiere de la interacción de dos entidades (emisor y receptor) y que produce un *feedback* entre ambos. Por su parte, la información no incluida en un proceso de comunicación es una mera transmisión unilateral de una idea, conocimiento o saber. De forma gráfica podemos afirmar que información es hacer saber y comunicación hacer-me-saber. Joan Costa lo explica con el siguiente ejemplo:

- Información: el pregonero, cuando informa, "hace saber…"
- Comunicación: pretendes que yo sepa algo que tú sabes.

Joan Costa añade que, "la comunicación es más fuerte que la acción. La comunicación de la empresa es una fuerza esencialmente estratégica. Sin embargo, muchas organizaciones todavía siguen confundiendo la comunicación con los instrumentos, los mensajes, las acciones puntuales y los medios"[11].

Con arreglo a lo expuesto, podemos concluir que la información no es comunicación pero la complementa, ya que lo que se comunica en los mensajes es información. En el ámbito de la empresa la comunicación se encuentra en un nivel más elevado que la información, ya que no solo aporta contenidos, sino que permite la relación tanto con los miembros de la organización como con el exterior. Entre otras capacidades, tiene la de provocar comportamientos mediante la creación de expectativas.

> "La comunicación consiste en participar una idea o entendimiento común a otras personas. Abarca todo tipo de comportamiento que implique un intercambio. El proceso de comunicación es el que propicia las relaciones entre los integrantes de la organización, a través del mismo se emite y recibe información, modelos de conducta, formas de pensar y necesidades de los integrantes. La primera idea que se tiene de la comunicación es la verbal, pero esta es más amplia: los gestos, las conductas, el tono de voz, las miradas, etc. incluso el silencio. La comunicación es percepción, crea expectativas y plantea exigencias. Mientras que la información es la adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar lo que se poseen en una materia determinada. La información aumenta el conocimiento, comunica novedades, etc."
>
> NTP 685. La comunicación en las organizaciones

2.2. Información. Condiciones de eficacia

La manera en que la empresa se comunica con sus trabajadores puede adoptar diversos formatos, todos ellos englobados por lo general en los métodos de comunicación

[10] "Como señalan Farace, Monge y Rusell, y Myers toda comunicación contiene información, pero no toda información posee valor comunicativo. La comunicación se refiere a un tipo específico de patrones informativos: los que se expresan de forma simbólica. Por tanto, la información que no puede traducirse de esta manera no tiene valor comunicativo". Collado Fernández, Carlos (1991). *La comunicación en las organizaciones,* pág. 18. Editorial Trillas.

[11] Costa. J. (2001). *La Comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Ed. Paidos Ibérica.

© Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

interna. Si bien su objetivo prioritario es fomentar la cohesión de la organización con sus trabajadores, a fin de lograr un mayor grado de compromiso y de sentimiento de pertenencia, la comunicación interna también recurre a procedimientos y metodologías para cumplir con su obligación de formar e informar a la plantilla en el ámbito de la prevención de riesgos laborales.

Siguiendo a Carlos Collado: "la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales"[12].

La comunicación interna se configura como un factor estratégico clave para lograr cuatro objetivos nucleares, todos ellos relacionados a su vez con la prevención en riesgos laborales:
a) Implicación de la plantilla.
b) Que las acciones de la entidad se configuren como un todo unitario.
c) Modificar actitudes.
d) Incrementar la productividad.

Se debe evitar:

- Que la comunicación descendente se circunscriba a lanzar mensajes con un contenido demasiado específico para comunicar órdenes, objetivos a alcanzar, niveles de cumplimiento de las tareas etc.

- Ocultar datos de carácter institucional susceptibles de ser comunicados (objetivos de la organización, resultados alcanzados o hechos relevantes como inversiones y cambios en la organización).

Las herramientas de comunicación interna (intranet, cartas, boletines…) deben ser utilizadas para hacer llegar a todos los miembros de la organización la postura acordada por la dirección sobre todos los asuntos referentes a su política institucional con un doble objetivo:

- Dar conocer nuestro posicionamiento para que las comunicaciones de los miembros de la organización con el exterior tengan uniformidad.

- Lograr una mayor vinculación de los trabajadores con la organización al hacerles partícipes de la política institucional.

La comunicación interna tiene direccionalidad, en tanto en cuanto siempre conlleva intencionalidad. Se clasifica en comunicación descendente (de la gerencia hacia los trabajadores), comunicación ascendente (de los trabajadores hacia la gerencia de la organización), comunicación horizontal (entre los trabajadores de un mismo nivel jerárquico) y la comunicación diagonal (entre miembros de diferentes departamentos).

13

[12] Collado Fernández, C. (1991*). La comunicación en las organizaciones*. Ed. Trillas, pag.32.

© Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

Una de las herramientas más utilizadas para la comunicación en prevención son las presentaciones. Esto se debe a su claridad a la hora de exponer los conceptos clave relativos a la prevención de riesgos laborales. Permite mostrar los conceptos clave, la normativa aplicable en materia de prevención, las consecuencias y causas de los accidentes laborales, etc.

Hasta hace pocos años se utilizaba con carácter prioritario las transparencias o diapositivas, que han cedido el paso a los programas informáticos, entre los que destaca el uso del *Power Point*.

Características de las presentaciones y técnicas para su mejora

Una buena presentación debe regirse por una serie de principios. Entre otros cabe citar:

1. Realizar la presentación en el tiempo asignado. A poder ser, que no sobrepase los 30 minutos de exposición.
2. Organizar los conceptos con anterioridad. No significa aprenderse la exposición de memoria, sino hacer ensayos previos con arreglo a un guion.
3. Evitar el uso de excesivos tecnicismos.
4. En línea con lo anterior, cada flash de imagen debe contener poca información. En caso contrario, los asistentes estarán más ocupados en leer y apuntar el contenido que en prestar atención.
5. Cuidar la *presentación de la presentación*. Se debe cuidar el diseño y la corrección gramatical y ortográfica.
6. Utilizar mapas mentales. Un mapa mental es un método para estimular la creatividad y fijar la memoria[14]. Cabe recordar que la mente funciona de forma circular, no lineal. Por tanto en el centro del mapa colocaremos la idea clave, que conectaremos con el resto de ideas.
7. Ejercer de moderador ante el auditorio. Conlleva requerir atención y evitar los tan molestos corros de conversación. Para evitarlo es oportuno anunciar que se abrirá un turno de preguntas.
8. Plantear pocos conceptos, pero importantes, antes que un exceso de información. Este principio es sin duda el más importante ya que el éxito de la presentación depende de su capacidad para que el auditorio asimile los puntos clave. Por tanto, antes de elaborar la presentación debemos responder a dos preguntas: qué aspectos tienen mayor capacidad de lograr el objetivo y qué puntos interesa que sean recordados.
9. Unido a lo anterior y en cuanto a la secuencia, la presentación debe obedecer a un orden lógico para evitar que la información se descontextualice. A tal fin podemos utilizar un orden temático (de lo menos a lo más importante para que se recuerde mejor); cronológico (presente, pasado, futuro); espacial (presentar la información dividida por ejemplo por departamentos o secciones de la empresa) etc.

[13] González, I. *Comunicación Interpersonal y Comunicación Organizacional: la comunicación, las relaciones humanas y el tiempo organizacional.* Programa Coninpyme, Centro de Información.

[14] Buzan. T. *Cómo usar su mente con máximo rendimiento*. Bilbao: Ed. Deusto.

© Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

2.3. Técnicas de negociación

El concepto de compañía, entendida como organización empresarial, procede etimológicamente de *cum* y *panis* (con pan o compartir el pan). Subyace por tanto su carácter prístino de ámbito en el que dos o más personas persiguen un objetivo común. En este sentido, se impone la necesidad de que sus miembros lleguen a acuerdos, para lo cual es preciso un proceso previo de negociación. La esencia de la negociación radica en que las partes intervinientes obtengan una ganancia, bien sea de índole económico o de condiciones de trabajo.

Para que una negociación pueda considerarse como tal, es perceptivo que exista un determinado equilibrio. En caso contrario estaremos ante un proceso de imposición, pero nunca de negociación. Salvado el primer obstáculo, el buen término de la negociación dependerá de la capacidad de las partes para salvar los conflictos. En tanto en cuanto no sea resuelto el conflicto, no podrá proseguir el proceso de negociación. Con carácter general, el conflicto hace acto de presencia cuando se da al menos uno de los siguientes supuestos:

- Existe oposición entre ambas partes.
- Cada una de las partes cree conocer la postura de la otra.
- Cada una de las partes prejuzga que la contraria no hará concesiones.
- Una o ambas partes no contemplan otra meta que la victoria.
- Una o ambas partes llegan a la negociación con desajustes emocionales.
-

Definición de negociación

Por su claridad y sencillez conceptual, nos parece acertado definir la negociación como "todo proceso que se desarrolla entre dos o más partes, cuya finalidad es alcanzar un acuerdo sobre una cuestión determinada".

El Diccionario de la Lengua Española se limita a definir negociación como "acción y efecto de negociar", si bien en su tercera entrada define la negociación colectiva como "negociación que llevan a cabo los sindicatos de trabajadores y los empresarios para la determinación de las condiciones de trabajo y que, normalmente, desemboca en un convenio colectivo".

> En línea con lo anterior, la "NTP 453. La negociación en la prevención de riesgos laborales (I): concepto y esquema básico", apunta con acierto:
> "En el campo de la prevención, la necesidad de establecer negociaciones es evidente, más hoy cuando, a partir de la entrada en vigor de la Ley de Prevención de Riesgos
> Laborales, la posibilidad/necesidad de pactar se ha multiplicado (pactar horas de formación, determinadas acciones preventivas, prendas de protección individual o colectivas, interpretaciones de la evaluación de riesgos, etc.). El empresario, los representantes de los trabajadores, los propios trabajadores directamente, las figuras legales representativas creadas por la ley, etc. están obligadas a hablar, a comunicarse, a exponerse mutuamente sus necesidades y sus problemas intentando, y obteniendo, un resultado concreto".

© Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

Etapas de un Proceso de Negociación

Como hemos visto, en toda negociación intervienen al menos dos partes. Es por tanto un proceso de comunicación en el que las entidades intercambian sus papeles de emisor y receptor con gran dinamismo, hasta el punto de alcanzar los más altos niveles de *feedback*.

Dicho proceso está dividido en seis etapas de carácter secuencial y entre las que no existe una jerarquía o prelación ya que todas revisten gran importancia para alcanzar con éxito la última fase; el acuerdo.

Por tanto, el objetivo de toda negociación es lograr acuerdos inteligentes: "cualquier método de negociación se debe juzgar a la luz de tres criterios: Debe producir un acuerdo sensato, si tal acuerdo es posible. Debe ser eficiente, y debe mejorar, o al menos no perjudicar las relaciones entre las partes. (Un acuerdo sensato puede definirse como aquel que satisface los legítimos intereses de cada parte al mayor nivel posible, resuelve con limpieza los intereses en conflicto, es duradero y tiene en cuenta los intereses de la comunidad)".[15]

Estas fases son:

- Preparación
- Inicio de la negociación
- Análisis de la contraparte
- Propuestas
- Intercambios
- Acuerdo

Veámoslas ahora con mayor detalle:

Preparación. Nada más gráfico que un dato: se calcula que el éxito de una negociación depende en un 80% de su preparación. Dicho de otro modo, ocho de cada diez negociaciones se ganan antes de sentarse a la mesa. En la preparación las partes perfilan su estrategia[16] (qué se quiere lograr) y las tácticas de negociación (cómo lo vamos a lograr). Conviene realizar simulaciones a los efectos de contemplar los posibles escenarios que puedan surgir en el proceso. Es importante además estudiar en detalle a la parte contraria y preparar propuestas iniciales y alternativas (en previsión de que las primeras sean rechazadas)[17].

Inicio de la negociación. Ambas partes se encuentran ya reunidas. En esta fase es tan importante el fondo como la forma (mostrar respeto hacia la otra parte y voluntad de llegar a un acuerdo satisfactorio). Es el momento de fijar el código: utilizaremos un lenguaje distendido pero correcto, si bien lo adaptaremos en el

[15] Fisher. R. y Ury. W.(1996). *Getting to* yes. Arrow Business Books. Pág. 4.

[16] El diccionario de Random House define estrategia como "un plan, método o serie de maniobras para obtener una meta o resultado específicos".

[17] Henry Kissinger relata en sus memorias que un periodista le preguntó si sabía que iban a pedir los rusos en una cumbre diplomática. Kissinger respondió: "Por supuesto sabemos que pedirán, sería un desastre si no lo supiéramos con anticipación: *Mis memorias* , de Henry Kissinger

© Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

supuesto de que la otra parte se muestra en exceso formal.

Análisis de la contraparte. En esta fase juega un papel primordial nuestra capacidad para deducir las intenciones y prioridades de la otra parte, así como sus fortalezas y debilidades. A tal fin debemos saber interpretar el lenguaje no verbal y el verdadero trasfondo del verbal y, en la medida de lo posible, conocer su BATNA[18].

Propuestas. Es momento de exponer nuestros planteamientos. Por regla general, cada parte establece un compromiso inferior al que estaría dispuesto a aceptar, a fin de contar con margen en la negociación. No obstante, conviene que no sea en exceso desproporcionada ya que en este supuesto podríamos denotar falta de seriedad.

Intercambios. Las fases anteriores han tenido por objeto sentar los pilares del punto álgido de la negociación; el intercambio de propuestas y concesiones. Es aquí donde entran en juego nuestro potencial negociador. Una táctica muy utilizada consiste en ceder en cuestiones secundarias, haciendo creer que son prioritarias. Se debe tener también capacidad para hacer concesiones no previstas.

Acuerdo. Una vez consideremos haber alcanzado un intercambio favorable a nuestros intereses, es momento de hacer ver a la otra parte que la negociación está llegando a su fin. El objetivo no es otro que exteriorizar que no estamos dispuestos a realizar muchas más concesiones. Conviene dejar siempre por escrito los acuerdos alcanzados para evitar posibles problemas futuros.

Importancia de negociar; para qué negociar

¿Para qué o por qué debemos negociar? En primer lugar porque es un rasgo de civilización, a pesar de que la historia del ser humano está plagada de negativas a entablar negociaciones. La negociación es, sin ningún género de dudas, la mejor forma de alcanzar un objetivo, de evitar los atajos de la violencia, entendida esta como todo comportamiento que conlleva un daño o una amenaza de daño físico o psicológico hacia el prójimo.

El que fuera secretario de Estado de EEUU durante los mandatos presidenciales de Nixon y Ford, y negociador Henry Kissinger definió la negociación como "el proceso de combinar posiciones conflictivas en una posición común, bajo una decisión de unanimidad"[19] (Kissinger, 1969).

La NTP 453. La negociación en la prevención de riesgos laborales (I): concepto y esquema básico, resume con acierto las **principales ventajas de la negociación**. Son las siguientes:

- La participación en la obtención de los resultados, potencia al participante a defenderlos.

[18] BATNA significa "mejor alternativa para negociar un acuerdo"; Best Alternative to a Negotiated Agreement, por sus siglas en inglés. El término fue acuñado por Roger Fisher y William Uri en su bestseller *Llegar al sí: Negociar sin darse por vencido* (Getting to Yes: Negotiating Without Giving In, 1981).

[19] Kissinger. H. (1969) *American Foreign* Policy.

© Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

- Esa participación integra a las partes en un proceso del que se busca su calidad (hacerlo bien puesto que, en parte, es mío).
- Los participantes se sienten valorados, aceptados en sus posibilidades personales.
- De un proceso de negociación surgen las responsabilidades compartidas (aunque no lo sean legalmente).
- De un proceso de negociación, la parte más débil suele salir ganado compensaciones concretas, y la parte más fuerte suele consolidar posiciones y prever la solución de nuevos conflictos.
- La imagen de la persona o grupo negociador aumenta en credibilidad; negociar, en el sentido estricto de la palabra, significa tolerancia y respeto.
- Desaparece la tensión de conflicto (esto es trascendental para la mejora de las condiciones de trabajo y para la productividad, del tipo que sea, en general).
- Negociar es poner en marcha la creatividad individual o de grupo (permitir y valorar las opiniones de los demás, aceptando soluciones que inicialmente no se habían contemplado).

Tipos básicos de negociación

Los expertos en la materia coinciden a la hora de distinguir tres tipos básicos de negociación. A saber:

Competitiva. Es la forma de negociación más agresiva. Quien la practica deja a un lado la empatía y se centra en lograr sus objetivos sin tener en consideración los intereses de la otra parte. Es característica de los tratos distributivos y por tanto no es una negociación en sentido estricto, ya que se sirve de métodos espurios como el engaño o la amenaza[20].

De colaboración. Es la negociación en su más pura esencia, ya que su piedra basilar es el deseo de llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes. Por lo general es la utilizada en los tratos integradores. La colaboración es más sencilla cuando se persiguen objetivos comunes y cuando cada una de las partes expone a la otra sus necesidades con precisión.

De subordinación. Se configura como un rasgo de debilidad por una de las dos partes, que antepone el deseo de evitar un conflicto a sus propios objetivos.

Negociadores y Estilos de Negociar

Se suele decir con acierto que existen tantos tipos de negociadores como negociadores, ya que cada individuo tiene una marca personal en su forma de afrontar el proceso. A pesar de la dificultad de clasificar los tipos de negociadores, con carácter general se suelen dividir en dos estilos extremos: negociadores enfocados a los resultados y negociadores enfocados a las personas.

[20] El experto y profesor de negociación de la Universidad de Harvard Carlos Murro advierte: "en esta cultura, la clase de negociación más frecuente es la competitiva, en la que se prioriza, por encima de todo, los intereses propios sin importar demasiado cómo quedará la relación con el otro".

© Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

Tipos básicos de negociadores	
Enfocados a los resultados	Enfocados a las personas
Se caracteriza por su escasa o nula empatía ya que no siente interés alguno por las necesidades de la otra parte. » Su único objetivo es lograr el resultado, para lo que no duda en utilizar todo tipo de medidas de presión. » Lejos de sentirse incómodo en un ambiente tenso, lo provoca, y considera que se encuentra en un plano más elevado que su contrincante. » Si negocia desde una posición de poder no duda en imponer su criterio a toda costa. » Uno de los rasgos que le definen es la autoconfianza.	A diferencia del anterior perfil, este tipo de negociador otorga gran importancia a las relaciones personales. » Es empático y por lo tanto tiene capacidad para ponerse en la situación del otro. » Está dispuesto a ceder en sus planteamientos y objetivos para evitar molestar a la otra parte. » Sus técnicas de negociación están basadas en la transparencia y no en la presión. » Tiende a dar credibilidad a la palabra del otro.
El buen negociador es un mix de los dos modelos.	

Como en los demás aspectos de la vida, en la negociación no existen modelos puros. Por tanto, todo negociador atesora, en mayor o menor medida, rasgos de los dos tipos descritos. Como hemos indicado al principio, ambos modelos son extremos, lo que conlleva que ninguno de ellos sea adecuado. Con arreglo al principio aristotélico de que la virtud consiste en saber dar con el término medio entre dos extremos, el buen negociador será aquel que atesore lo mejor de cada uno de ambos modelos.
Así, un exceso de enfoque a los resultados puede generar un ambiente tenso que se vuelva en nuestra contra, mientras que los rasgos de debilidad pueden ser aprovechados por la otra parte en perjuicio de nuestros intereses. Un buen negociador debe ser exquisito en sus modales, mostrar respeto hacia la otra parte y, al mismo tiempo, mostrar firmeza sin llegar a mostrarse inflexible.

2.4. Política de comunicación

Toda organización, con independencia de su tamaño y ámbito de actuación, necesita comunicar. Y lo necesita hasta el punto de que es de todo modo inconcebible planificar cualquier actividad empresarial sin comunicación. La comunicación no debe entenderse como una mera implementación de acciones descontextualizadas, dejadas al albur del mayor o menor éxito de procesos intuitivos. Bien al contrario, debe ser fruto de una pormenorizada planificación, de lo que con acierto se ha venido en llamar política de comunicación.

> "Hoy, más que nunca, las empresas operan en un ruedo a la vista del público. Su éxito viene determinado no solo por su actuación en el mercado, sino también por lo que este mercado –el público, en otras palabras- piensa acerca de ellas"
>
> Herb Scmertz

© Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

La política de comunicación será la encargada de marcar los objetivos comunicativos fijados por el plan estratégico para una organización o para un producto. Según Potter (1999), el plan estratégico, denominado también plan de comunicación, tiene por finalidad dotar a la entidad de un documento escrito en el que se expliquen las acciones de comunicación (tanto internas como externas), con el fin último de alcanzar las metas de la organización, el marco de tiempo en que se llevarán a cabo y el presupuesto necesario para ello. Es una combinación de objetivos de comunicación, misión y estrategias de la organización.

> "La comunicación es el sistema nervioso de una organización, sin comunicación no es posible su funcionamiento. La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas, y genere cambios. Al mismo tiempo la comunicación hace posible que se cree un ambiente donde los individuos se sienten valorados como personas. Pero los sistemas y prácticas de comunicación de una organización, como pasa con todas las actividades humanas, son susceptibles de deterioramiento cuando no se tiene establecido un sistema permanente de evaluación y mejoramiento"**.**

("Las auditorías de la Comunicación Organizacional desde una perspectiva académica estadounidense", F. Varona. Department of Communication Studies. San José State University.)

El Plan de Comunicación

El Plan de Comunicación es la herramienta idónea que debe explicar a partir de la identificación de unas necesidades, qué hay que hacer para lograr los objetivos previstos. Así, deben establecerse unos objetivos específicos (no en actuaciones generales y vagas), priorizando cada uno de ellos. Los **objetivos** deberán ser en lo posible:

- **Cuantificables** (si un objetivo no es cuantificable no se puede gestionar eficazmente).
- **Pactados** (que todos los implicados en su consecución estén de acuerdo).
- **Realistas** (que se puedan asumir).

Por lo tanto y como herramienta estratégica, con él plan de comunicación se pretende la consecución de una imagen positiva de la entidad, tanto hacia dentro como hacia afuera, acorde con su filosofía y objetivos, así como con los servicios que ofrece.

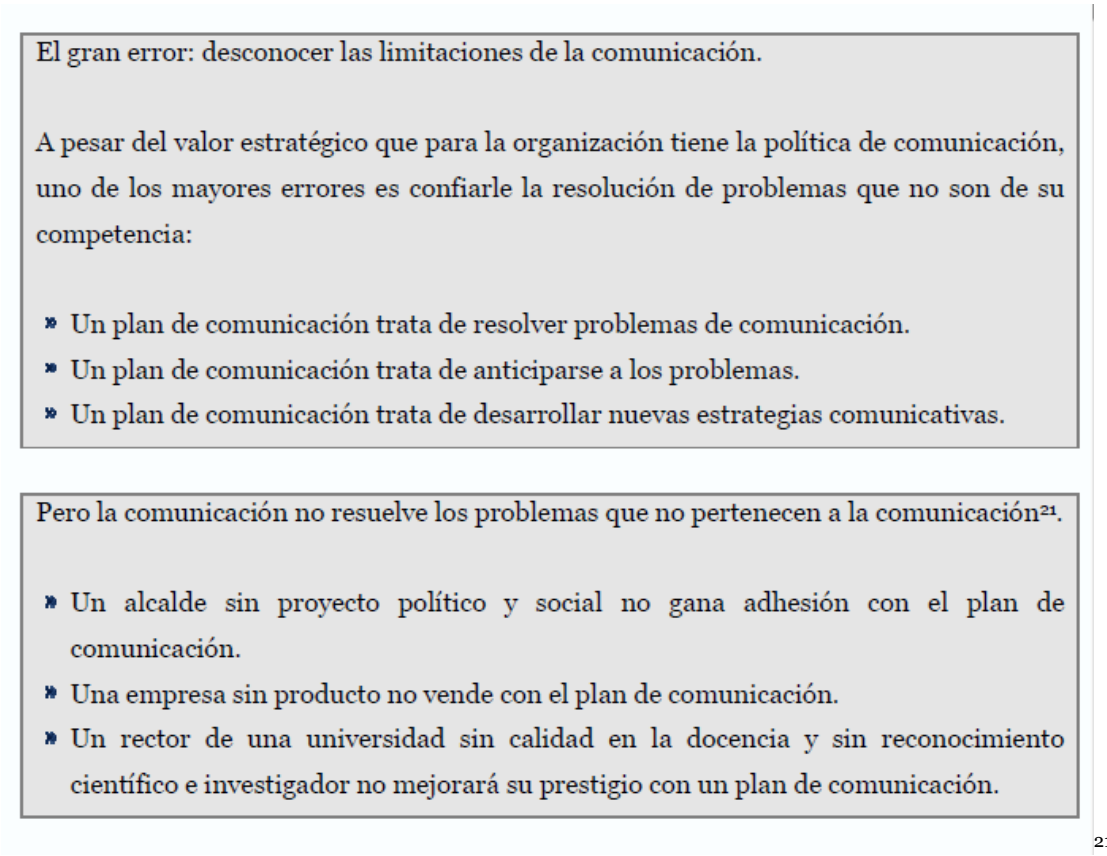
A lo largo del informe se desarrollarán diversos medios y alternativas en materia de comunicación que no necesariamente deberán coincidir temporalmente en su ejecución. De esta forma, su implementación dependerá tanto de la estrategia propuesta, como del presupuesto del que se disponga en cada momento. En resumen, el plan de comunicación se configura como una propuesta de acciones de comunicación, que será de aplicación con arreglo a unos objetivos concretos establecidos en cada momento.

© Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

La comunicación como acción estratégica

Una vez pongamos en marcha las directrices del documento, estas irán encaminadas a mejorar el conocimiento que los receptores (externos e internos) tienen de la organización mediante la gestión de una comunicación, tanto externa como interna, lo más eficaz y completa posible.

Para ello, las acciones de comunicación deberán tener un carácter sostenido y continuo tanto en el tiempo como en los soportes, para hacer partícipes a los trabajadores, así como a los agentes sociales y económicos y en general a los ciudadanía de las decisiones tomadas.



21

Información en prevención

Con arreglo al **artículo 23 de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales** y el Reglamento de los Servicios de Prevención, las empresas están obligadas a implementar diversas acciones preventivas. Dichos procedimientos deben formularse por escrito para facilitar su implantación.

La citada norma concreta, en su **artículo 18.1**, el deber que tiene el empresario de adoptar las medidas adecuadas para que los trabajadores reciban todas las

[21] Varona. F. *Las auditorías de la Comunicación Organizacional desde una perspectiva académica estadounidense*. Department of Communication Studies. San José State University.

© Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

informaciones necesarias en relación con:

a) Los riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores en el trabajo, tanto aquellos que afecten a la empresa en su conjunto como a cada tipo de puesto de trabajo o función.
b) Las medidas y actividades de protección y prevención aplicables a los riesgos señalados en el apartado anterior.
c) Las medidas adoptadas de conformidad con lo dispuesto en el artículo 20 de la presente Ley. En las empresas que cuenten con representantes de los trabajadores, la información a que se refiere el presente apartado se facilitará por el empresario a los trabajadores a través de dichos representantes; no obstante, deberá informarse directamente a cada trabajador de los riesgos específicos que afecten a su puesto de trabajo o función y de las medidas de protección y prevención aplicables a dichos riesgos.

El objetivo de la información es poner en conocimiento de la plantilla los posibles riesgos inherentes a su puesto de trabajo, así como su gravedad y las medidas de protección y prevención que se han adoptado.

Dicha información debe tornarse en comunicación ya que es de vital importancia que exista un *feedback*. Así, los empleados también tienen la obligación de informar de cualquier situación peligrosa para la salud de los trabajadores.

Por su parte, el **artículo 19** de la citada ley establece la obligación del empresario de formar a los trabajadores en materia de riesgos laborales:

1. En cumplimiento del deber de protección, el empresario deberá garantizar que cada trabajador reciba una formación teórica y práctica, suficiente y adecuada, en materia preventiva, tanto en el momento de su contratación, cualquiera que sea la modalidad o duración de esta, como cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe o se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo. La formación deberá estar centrada específicamente en el puesto de trabajo o función de cada trabajador, adaptarse a la evolución de los riesgos y a la aparición de otros nuevos y repetirse periódicamente, si fuera necesario.
2. La formación a que se refiere el apartado anterior deberá impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo o, en su defecto, en otras horas pero con el descuento en aquélla del tiempo invertido en la misma. La formación se podrá impartir por la empresa mediante medios propios o concertándola con servicios ajenos, y su coste no recaerá en ningún caso sobre los trabajadores.

Por tanto, observamos que en esta materia las dos claves son la información comunicación y la formación, como garantía de que el trabajador sea consciente de los potenciales riesgos del puesto y conozca las medidas preventivas que se han implementado. Aunque dichos aspectos deben ser recogidos por escrito, cabe apuntar la eficacia de su comunicación por medios verbales por su carácter personal y clarificador.

Con carácter orientativo, exponemos en la tabla siguiente el modelo guía propuesto por la "NTP 559. Sistema de gestión preventiva: procedimiento de control de la información y formación preventiva", para facilitar a la dirección de una organización, "especialmente si es una pequeña o mediana empresa, la elaboración de un procedimiento que conjugue tanto la información como la formación preventiva en un

© Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

único registro documental para su debido control":

Modelo guía de información y formación	
Alcance del deber de información y formación	Se informará de los **riesgos generales** que afectan a toda la empresa y de las medidas de emergencia (primeros auxilios, lucha contra incendios y evacuación).
	Se informará también sobre los **riesgos específicos** de cada puesto de trabajo referentes a: » La utilización de máquinas y equipos de trabajo. » La exposición a agentes químicos, físicos y biológicos. » Las normas y medidas de prevención y protección aplicadas en cada caso.
	También deben ser informados de **cualquier cambio o modificación** que se produzca en su puesto de trabajo. En cuanto a la formación, todo el personal de la empresa: directivos, técnicos, mandos intermedios y empleados en general, deberá recibir formación en materia preventiva en función de su actividad laboral, independientemente de la modalidad o duración del contrato.
	Existirá una **formación preventiva básica** de carácter general para todos los empleados de la empresa, y además habrá también una formación específica para cada puesto de trabajo o tareas de cada trabajador.
	En el caso de los **trabajadores designados** para la realización de actividades preventivas el contenido de la formación deberá establecerse en función de las responsabilidades que se les asignen (nivel básico, intermedio y superior) tal y como recoge el Reglamento de los Servicios de Prevención.

Responsables y personal involucrado	**La Dirección**. Debe asegurar que toda la plantilla posee información y formación adecuadas a sus funciones. A tal fin, se establecerá un método informativo y formativo de prevención de riesgos laborales.
	El Coordinador de Prevención. Indica a los mandos intermedios sobre los aspectos de seguridad y salud que se han de transmitir a los trabajadores. Diseña, coordina e implanta el programa de formación preventiva.
	El Delegado de Prevención. Como representante de los trabajadores, se asegura de que todos estén informados en materia de prevención. Fiscaliza que la empresa cumple el programa de formación preventiva.
	Los Mandos directos. Informan a los trabajadores a su cargo sobre los riesgos para la seguridad. Imparten formación específica, en especial en materias críticas. Cumplimenta y firma el Anexo 1: Certificación de la información y formación en PRL.
	El Monitor de formación. Es un operario muy cualificado que participa en la formación de los nuevos trabajadores.
	Los Trabajadores. Tienen derecho a ser informados y formados sobre los riesgos laborales y derecho y obligación de informar sobre cualquier situación potencialmente peligrosa que detecten.
	El Responsable de las evaluaciones. Debe informar a la organización de los riesgos identificados en cada puesto de trabajo y de las medidas necesarias para su prevención y corrección.

© Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

Metodología

1. Incorporación

Al incorporarse al puesto, todo trabajador debe recibir un ejemplar del Manual de Prevención de Riesgos Laborales, que debe contener la gestión de la organización en esta materia. También recibirá un resumen del Plan de emergencia y normas generales de la empresa. Además, debe ser informado tanto de los riesgos generales que existen, como de las medidas preventivas implementadas para evitar dichos riesgos. En un plazo no superior a 15 días desde su incorporación debe recibir formación en materia preventiva que contemplará:

- El Manual General de Prevención, así como los procedimientos de actuación en los que el trabajador esté implicado.

- Las normas generales de prevención en la empresa.

- El Plan de emergencia.

Por último, cumplimentará la ficha del Anexo 1, que tiene por objeto dejar constancia de que ha recibido esta información.

2. Información y formación preventiva específica

La información en PRL no se circunscribe a la inicial recibida. Bien al contrario, el mando directo del trabajador debe informar al trabajador de los riesgos concretos del puesto. El coordinador de prevención es el responsable de los contenidos de dicha información, que deberá elaborar con arreglo a la legislación y especificaciones técnicas de los productos y maquinaria. Además, se elaborará una *ficha hoja informativa* para cada puesto de trabajo, en la que se detallarán tanto los riegos del puesto como las medidas preventivas establecidas al efecto. Los trabajadores recibirán este documento de su mando directo. Cada trabajador tendrá asignado un monitor de formación a los efectos de garantizar el desarrollo de las actividades formativas.

3. Información y formación preventiva continua

Las acciones de formación e información deben tener continuidad a lo largo del tiempo. A tal efecto:

- Los directivos y técnicos acudirán a sesiones de información y formación en gestión preventiva.
- Los mandos intermedios deberán incorporar temas relativos a la prevención en las reuniones de trabajo, e interesarse sobre potenciales riesgos que hayan podido ser detectados por los trabajadores.
- Los trabajadores serán formados e informados en materia de prevención, en los supuestos de modificación de las condiciones de seguridad en el puesto por la incorporación de nuevas tecnologías y sustancias.

4. Programa de formación anual

© Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

Cada año, los responsables de la empresa diseñarán un programa de formación en prevención de riesgos laborales, que se incorporará al programa formativo general de la organización. En dicho programa se contemplarán:

- Objetivos generales y específicos.
- Responsables de la impartición de la formación.
- Destinatarios.
- Contenidos.
- Cronograma.
- Articulación de la materia.
- La metodología concreta.
- Las modalidades de evaluación en cada caso.

5. Registro y archivo

Cada acción formativa llevará aparejada una evaluación. Dicho informe será elaborado por el responsable de la acción con los datos siguientes:

- Periodo.
- Nombre, cargo y demás datos personales y profesionales de los destinatarios.
- Contenido.
- Resultados de la evaluación.

© Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)

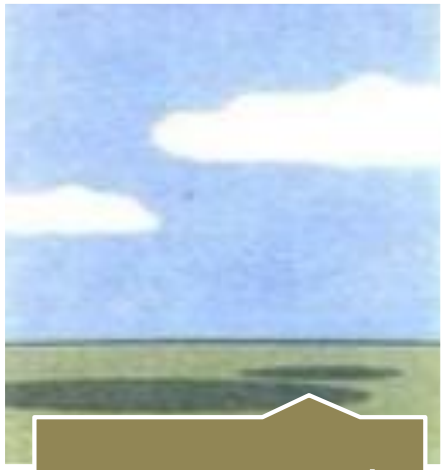
		
Lo que describió el cliente	Lo que esta presupuestado	Lo que diseñaron los ingenieros



Como manufactura lo instaló



Lo que mercadeo publicitó



Lo que quedó documentado







Lo que el cliente finalmente recibió

Lo que se le cobro al cliente

Lo que el cliente realmente quería

Que es un mapa de procesos



El mapa de procesos es una representación grafica que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una empresa y su interrelación entre ellos.

ENTENDAMOS MAPA DE PROCESOS?

En la norma ISO 9001 en el apartado 4.4 la 14001 en el 6.1 y la 45001 en el 6.1 establece que la organización debe establecer los procesos necesarios para abordar los riesgos y oportunidades que pueda enfrentar la organización.







ENTENDAMOS MAPA DE PROCESOS?



Las normas ISO requieren que identifiquemos los procesos del sistema de gestión de la calidad y sus relaciones. Pero no pide que tengamos que representar todo esto en una página, y que le llamemos mapa de procesos.

MAPA DE PROCESOS

Se ha escrito mucho acerca de las partes que componen un proceso, pero no tanto sobre la forma de interconectarlos hasta conformar un mapa de procesos.



LOS MAPAS DE PROCESOS SON ÚTILES PARA:

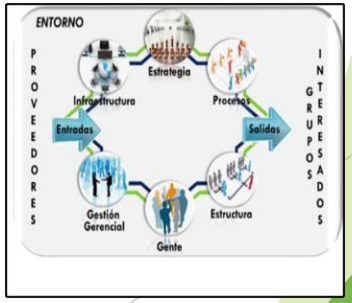


Conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente.

Analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo o aumentar la calidad.

Orientar a nuevos empleados- desarrollar formas alternas de realizar el trabajo en momentos críticos.

Evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados.



PASOS PARA HACER UN MAPA DE PROCESOS

- Clientes, proveedores y otras organizaciones de su entorno con las cuáles mantenemos una relación que tiene relevancia para nuestro sistema de gestión.

1. Identificar las partes intersadas



- Formada por la secuencia de procesos que llevamos a cabo para realizar nuestro producto

2. Identificar la línea operativa



PASOS PARA HACER UN MAPA DE PROCESOS

- Dirección, mejora continua, estrategia, o lo que queramos

3. Identificar la línea de soporte



- Gestión de reclamaciones, recursos humanos, auditorias internas

4. Identificar la línea gerencial



EJEMPLO PARA HACER UN MAPA DE PROCESOS

Partes interesadas en un colegio.

- **Los estudiantes**
- **Los profesores**
- **La Dirección del colegio**
- El sistema informático
- La administración pública

EJEMPLO PARA HACER UN MAPA DE PROCESOS

Línea Operativa



- Atención: Inscripción y matricula
- Coordinación académica: gestión de la enseñanza
- Formación: impartir clases por áreas y grados.
- Comité técnico: Encargado del seguimiento y evaluación de estudiantes, tanto destacados como deficientes.

EJEMPLO PARA HACER UN MAPA DE PROCESOS

Línea de apoyo



- Actividades lúdicas y de recreación: organización de actos cívicos y actividades extramuros.
- Compras: materiales necesarios para la gestión educativa.
- Coordinación familiar: Representantes de los padres de familia.
- Bienestar: atención problemática estudiantil.

EJEMPLO PARA HACER UN MAPA DE PROCESOS

Línea Gerencial



- Junta directiva: Normalmente compuesta por representantes de cada área.
- Socios: Propietarios de la organización.
- Rectoría: línea de orden máximo dentro de la institución.
- Vicerrectoría: quien sigue a la rectoría en orden de mando.

Tema/Actividad	Metodologia	Objetivo
Que	Como	Porqué
8.3.1 Generalidades	Desarrollando una caracterización de procesos, teniendo en cuenta las actividades para diseño y desarrollo.	Tener claro la viabilidad de la aplicación del cap 8.3 diseño y desarrollo de acuerdo a las actividades de la organización.
8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo		
8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo		
8.3.4 Controles del diseño y desarrollo		
8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo		
8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo		

Justificación	Responsable	Participantes	Fecha Inicio	Fecha Fin
Para qué	Quien	Quienes	Cuando	
Cumplir con las necesidades y expectativas e los clientes	Alta Dirección	Instructores - Aprendices - Coordinación academica.	12/11/2020	12/11/2020

Nombre:	*Fecha:*
Profesor: Randy Osorio Barros	*Materia: Seguridad y Salud en el trabajo*
Institución: Centro Nacional Colombo Alemán	*Grupo: Tsig 20*

Lea detenidamente cada uno de los casos que a continuación se van a mostrar e identifique para cada uno de ellos:

- Coloque su nombre y la fecha de realización de a actividad.
- Para cada uno de los dos (2) casos diligencié el cuadro que se encuentra al final definiendo: la o (las) actividades identificadas.
- El o (los) tipos de peligros asociados a la actividad: ver gtc-45, Anexo A-Página 19 en la carpeta material de formación.
- Los riesgos y las consecuencias de riesgo asociado a la actividad.

Para del desarrollo de la actividad utilice el cuadro que se encuentra al final de los casos y agregue tantas filas considere necesario.

1. El 7 de febrero del 2009, un trabajador hispano de 28 años sufrió lesiones mortales cuando un árbol que trataba de derribar cayó sobre la cabina de la excavadora hidráulica que operaba. Al momento del incidente, la víctima trabajaba para una compañía de urbanización que estaba preparando un terreno para construir un estacionamiento y una entrada para automóviles en un campo de golf. El trabajador estaba operando la excavadora hidráulica para derribar árboles; para ello, primero excavaba alrededor de la base del árbol para aflojar el sistema de raíces, colocaba el balde de la excavadora contra el tronco del árbol y extendía la pluma de la máquina hacia afuera para empujar el árbol en dirección opuesta a la excavadora hidráulica. No hubo testigos del incidente; sin embargo, se cree que la víctima estaba activando la pluma de la excavadora para derribar un liquidámbar de sesenta pies cuando este cayó hacia atrás sobre la cabina. El techo de la cabina cedió con el peso del árbol y la víctima quedó atrapada en su interior.

De acuerdo con la oficina del médico forense del condado, la muerte de la víctima se debió a asfixia mecánica provocada por inmovilización en una posición contorsionada. Los factores contribuyentes clave, identificados en esta investigación, incluyen la falta de consideración y preparación para las condiciones ambientales del área de trabajo —como suelo mojado e inestable, sistema de raíces poco profundo de los árboles que se derribarían y velocidad de los vientos— que podrían haber dificultado la capacidad del operador de la excavadora hidráulica de controlar la dirección en la que caería el árbol.

2. El 1 de agosto del 2006, un agricultor inmigrante de origen hispano de 44 años de edad (la víctima) murió al sucumbir a un golpe de calor mientras trabajaba en una plantación de tabaco en Carolina del Norte. La víctima procedente de México llegó a la finca el 21 de julio del 2006. El 24 de julio se le asignó a las plantaciones de tabaco, donde trabajó durante la semana siguiente. El 1 de agosto del 2006 comenzó a trabajar a las 7 a.m., tuvo un corto descanso entre las 9 y 10 a.m. en el que bebió una gaseosa y comió unas galletas saladas; almorzó entre el mediodía y la 1 p.m. El tiempo estaba caluroso y húmedo con un índice de calor (medida de los efectos combinados de las temperaturas altas y la alta humedad en el cuerpo) entre 100 y 110. Había estado trabajando en una plantación de tabaco cuando cerca de las 3 p.m. le informó a su jefe que no se sentía bien. La víctima bebió agua y fue trasladada de regreso al alojamiento de los trabajadores y se la dejó sola para que descansara. Aproximadamente a las 3:45 p.m. se encontró a la víctima inconsciente en la entrada de la casa, y se llamó de inmediato al personal de servicios médicos de urgencias, el cual llegó a los cinco minutos. La víctima fue transportada al hospital donde presentó una temperatura corporal central de 108º F (aproximadamente 42.2º C) y se dictaminó que estaba muerto.

Actividad	Peligro	Riesgo	Consecuencia del riesgo