

J.L. Vázquez Burguete

M.P. García Miguélez

P. Gutiérrez Rodríguez

**COMUNICACIÓN, INFORMACIÓN Y TÉCNICAS
DE NEGOCIACIÓN EN PREVENCIÓN DE
RIESGOS LABORALES**



Publicaciones del Grupo de Investigación en
Marketing e Investigación Operativa (MIO) de la
Universidad de León (España)
<http://www.grupomio.org/>

Colección: Apuntes y materiales docentes

Dirección editorial:

José Luis Vázquez Burguete
Universidad de León

José Luis Placer Galán
Universidad de León

Consejo Asesor:

Christophe Alaux
Université Aix Marseille (Francia)

Óscar Daniel Licandro Goldaracena
Universidad Católica del Uruguay (Uruguay)

Helena Maria Alves
Universidade da Beira Interior (Portugal)

Antonio Martín Hernández
Universidad de Cantabria (España)

Alberto Arufe Varela
Universidad de A Coruña (España)

María de los Reyes Martínez Barroso
Universidad de León (España)

Amparo Cervera Taulet
Universidad de Valencia (España)

Lucica Matei
National School of Political Studies and Public
Administration (Rumanía)

José Antonio Fernández Avilés
Universidad de Granada (España)

Alexandru Naghiu
University of Agricultural Sciences and Veterinary
Medicine Cluj-Napoca (Rumanía)

Ivan Georgiev
Trakia University Stara Zagora (Bulgaria)

Agota Giedre Raisiene
Mykolas Romeris University (Lituania)

Erzsébet Hetesi
University of Szeged (Hungría)

Susana Rodríguez Escanciano
Universidad de León (España)

Joy Kozar
Kansas State University (Estados Unidos)

Walter W. Wymer
University of Lethbridge (Canadá)

Coordinadores editoriales:

David Abril Pérez
Universidad de León

Pablo Gutiérrez Rodríguez
Universidad de León

María Purificación García Miguélez
Universidad de León

Ana Lanero Carrizo
Universidad de León

© 2013 Grupo de Investigación MIO y autores

Quedan reservados todos los derechos.

Está permitida la cita o reproducción puntual de
contenidos de esta publicación con finalidad
académica e indicación de la fuente de procedencia.
La reproducción con cualquier otra finalidad,
independientemente del medio utilizado, así como
en todo caso la reproducción de partes sustanciales
de la obra requerirá el permiso previo y por escrito
de los titulares de los derechos.

Diseño de portada: José Luis Vázquez Burguete

ISBN: 978-84-695-8221-3

El presente texto tiene por objeto servir de apoyo tanto a profesores como alumnos en relación con la asignatura «Comunicación, Información y Técnicas de Negociación», cuya inclusión en el programa formativo del Máster en Gestión de Prevención de Riesgos Laborales de la Universidad de León viene justificada por el Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención. Más en concreto, en el Anexo VI de dicho Real Decreto son especificados los contenidos básicos correspondientes a esta materia a efectos de ser contemplados con carácter obligatorio en los programas formativos para el desempeño de las funciones de prevención de riesgos laborales de nivel superior. Como caso particular de los procesos de transmisión de información son considerados los procesos formativos (abordados en la asignatura específica de «Formación Preventiva») y de negociación.

ÍNDICE

Introducción	5
1. La comunicación en prevención. Canales y tipos	7
1.1. Los elementos en el proceso de comunicación	8
1.2. Canales y tipos de comunicación en prevención	9
1.3. La planificación de una campaña de comunicación en prevención	11
2. La información. Condiciones de eficacia	17
2.1. Factores condicionantes de las decisiones de comunicación	17
2.2. Requisitos y beneficios de una efectiva transmisión de información	19
3. Las técnicas de negociación	22
3.1. Conceptos, principios y factores en un proceso de negociación	22
3.2. Las fases o etapas en el proceso negociador	24
Test de comprensión y reflexión	28
Caso práctico 1: Determinación de elementos en un proceso de comunicación ..	30
Caso práctico 2: Concepto y estructura de los mensajes	32
Caso práctico 3: Factores condicionantes y requisitos de una efectiva comunicación	34
Caso práctico 4: Planteamiento de una negociación	36
Caso práctico 5: Planificación de una campaña de comunicación	38
Referencias bibliográficas	39
Bibliografía básica	39
Recomendaciones para ampliación y lecturas complementarias	39

INTRODUCCIÓN:

Entre los múltiples factores que en un momento dado pueden determinar el éxito de la prevención de riesgos laborales se encuentran tres pilares fundamentales, como son:

- i) la actitud y actuación de los empresarios o empleadores (responsables organizativos si se prefiere, incluyendo así también aquí a las entidades públicas y del Tercer Sector);
- ii) la actitud y actuación de los trabajadores y sus representantes; y
- iii) el diseño y la implantación de técnicas preventivas, tanto desde un punto de vista normativo como de gestión (aspectos estos en los que también desempeñan un importante papel las instituciones públicas e, incluso, algunas de la Economía Social).

La *comunicación*, en términos generales y en cuanto que *proceso de transmisión de información* (abarcando, por extensión, cuanto tenga que ver con su diseño y producción, así como con su previsible utilización) es el instrumento que permite articular las relaciones que tienen lugar entre esos tres pilares, facilitando tanto el envío como la adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada, tal y como es la prevención de riesgos laborales. Sin una adecuada transmisión de información:

- los trabajadores se verían privados de un elemento cuya importancia resulta fundamental de cara a permitirles el desempeño de sus tareas de una forma segura;
- trabajadores, empleadores, representantes de los trabajadores, expertos profesionales, así como los legisladores y encargados de velar por el cumplimiento normativo carecerían de una base sólida sobre la que fundamentar sus decisiones en la materia;
- todos los antedichos colectivos no dispondrían de las referencias necesarias en cuanto a posibles requisitos legislativos y normativos; y
- a los trabajadores les sería extremadamente difícil disfrutar del derecho reconocido legalmente que les asiste a conocer los riesgos asociados a las tareas que llevan a cabo, así como a participar en el proceso de toma de aquellas decisiones que tengan que ver con su medio ambiente de trabajo.

Tipos particulares de comunicación con particular relevancia en esta materia son la *formación* y la *negociación*. En este último sentido, no debe extrañar que los acuerdos a que han de llegar empleadores, trabajadores y/o representantes de unos y otros contemplen aspectos relacionados con la seguridad y salud laboral, o incluso que el contenido de aquéllos llegue a centrarse específicamente en tales aspectos. Esto es necesario no sólo por la importancia capital que pueden llegar a tener en un momento dado, sino también de cara a lograr el objetivo último de excelencia preventiva.

Más aún, el contenido de la negociación en materia de prevención de riesgos no debe limitarse a la forma en que se van a implementar determinadas técnicas, el nivel de cumplimiento o de exigencia (incluyendo el posible régimen disciplinario o sancionador), sino que debe extenderse al conjunto de aspectos organizativos, esto es, alcanzando al diseño y adopción de los planes y programas preventivos que habrán de integrarse en la estructura organizativa de la entidad laboral.

De forma expresa, en el texto de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, encontramos la referencia siguiente:

Artículo 18: Información, consulta y participación de los trabajadores

1. A fin de dar cumplimiento al deber de protección establecido en la presente Ley, el empresario adoptará las medidas adecuadas para que los trabajadores reciban todas las 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.

2. El empresario deberá consultar a los trabajadores, y permitir su participación, en el marco de todas las cuestiones que afecten a la seguridad y a la salud en el trabajo, de conformidad con lo dispuesto en el capítulo V de la presente Ley.

Los trabajadores tendrán derecho a efectuar propuestas al empresario, así como a los órganos de participación y presentación previstos en el capítulo V de esta Ley, dirigidas a la mejora de los niveles de protección de la seguridad y la salud en la empresa.

Desde un punto de vista práctico, cabe asimismo señalar que, de las Notas Técnicas de Prevención elaboradas por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 41 responden al término de búsqueda o palabra clave “*información*”, mientras que otras 27 lo hacen al de “*comunicación*” y 4 al de “*negociación*”.

1. LA COMUNICACIÓN EN PREVENCIÓN. CANALES Y TIPOS:

La *comunicación* es un proceso consistente en la transmisión o paso de información de unas personas o entidades (que se agruparán genéricamente bajo el nombre de emisor) a otras (que, a su vez, se agruparán bajo la denominación de receptor).

Dicha transmisión de información puede tener un *triple objetivo genérico*:

- a) *Informar*: dar a conocer una serie de hechos o datos (como puede ser la existencia de una normativa a cumplir, de un comportamiento o práctica saludable...), las características de aquello a lo que se refieren, ventajas e inconvenientes derivados (por ejemplo, el beneficio para quien siga el comportamiento sugerido, o los costes del incumplimiento normativo, tanto en términos de no evitación del riesgo como de posibles sanciones).
- b) *Persuadir*: estimular la respuesta o conducta deseada (aplicación de la norma, comportamiento acorde con las pautas propuestas), convenciendo para ello a los distintos destinatarios de la información de las ventajas y beneficios de hacerlo.
- c) *Recordar*: evocar la información previamente transmitida y sus ventajas a quienes ya actúan conforme a la respuesta deseada, buscando de esta forma asegurar en lo posible su fidelidad, entendida como el convencimiento en la reiteración o perfeccionamiento de dicha conducta.

La comunicación puede ser abordada bajo una pluralidad de perspectivas. En concreto, y dentro de las disciplinas organizativas, forma parte de las estrategias y políticas de marketing, como una de las tradicionales cuatro “*Ps*” del *marketing-mix*¹.

En todo caso, la comunicación no debe ser entendida como una acción simple o puntual. Es un proceso complejo que, a fin de resultar realmente efectivo, deberá ser:

- i) sostenido en el tiempo;
- ii) bi/multidireccional;
- iii) retroalimentado; y
- iv) interactivo.

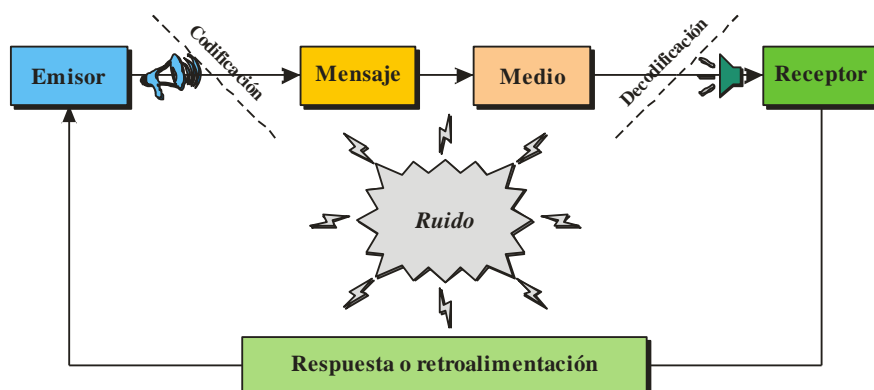
¹ Estas cuatro categorías de acciones o herramientas son el *producto*, el *precio*, la *distribución* y la *comunicación*. Su alusión como cuatro “*Ps*” deriva del inglés, dado que los cuatro términos utilizados para denominarlas en dicho idioma comienzan todos por dicha letra (*Product*, *Price*, *Place* y *Promotion*).

1.1. Los elementos en el proceso de comunicación:

Cinco son los *elementos* integrantes de un proceso de comunicación (Figura 1):

- a) *Emisor*: la/s persona/s o entidad/es que inicia/n el proceso y dispone/n de una información que quiere/n transmitir o dar a conocer.
- b) *Mensaje*: el qué se dice, o contenido de la información o idea que el emisor quiere hacer llegar al receptor. Puede ser tanto directo (expresando la idea tal cual es) o indirecto (sugiriendo lo que se quiere realmente decir mediante el uso de símbolos, palabras, imágenes, dibujos, colores, sonidos, gestos, etc.). En uno u otro caso (si bien más evidente en el segundo) tiene lugar el pertinente (sub)proceso de *codificación* de la información.
- c) *Medio*: el canal usado por el emisor para tratar de hacer llegar el mensaje a su destinatario. Dificultando este propósito puede actuar el llamado *ruido*, consistente en cualquier perturbación que tenga lugar en la transmisión y/o en la recepción del mensaje (y en relación con todo el proceso de comunicación en general), impidiendo su correcta interpretación por parte del receptor, para lo cual éste deberá llevar a cabo el correspondiente (sub)proceso de *decodificación*.
- d) *Receptor*: la/s persona/s o entidad/es destinataria/s de la información enviada por el emisor, tanto si se trata de aquélla/s inicialmente prevista/s (público objetivo, audiencia-meta o *target group*), como si no es así (receptores imprevistos o circunstanciales).
- e) Respuesta o *retroalimentación*: la conducta inducida en el receptor, ya sea inmediata o no, y ya coincida o no con la deseada por el emisor.

Figura 1. Elementos en el proceso de comunicación



1.2. Canales y tipos de comunicación en prevención:

Los procesos de comunicación que tienen lugar en las entidades productivas y organizativas pueden darse en el ámbito interno o externo a las mismas.

La *comunicación interna* se encuentra fundamentalmente integrada en el campo de las relaciones humanas y sociales de cada entidad, por lo que, aun siendo objeto de consideración por el departamento de marketing, también lo será por el de personal. Puede llevarse a cabo a través de relaciones personales, o bien mediante soportes tales como carteles, folletos, revistas, boletines, etc.

Dada la naturaleza de la actividad preventiva, numerosos procesos de comunicación relacionados con ésta tendrán lugar en el ámbito interno, concerniendo al diseño, a la adopción, a la implantación, al control y/o a los demás aspectos de la organización de dicha actividad, pudiendo revestir modalidades y grados de formalidad en función del contenido de la información a transmitir, las características de sus destinatarios, la fuente de procedencia o los medios empleados. En concreto:

- Según su adecuación a la estructura organizativa, la comunicación puede ser *formal* (llevada a cabo a través de las líneas definidas y los cauces establecidos a tal fin en el organigrama de la entidad y conforme a los requisitos establecidos en el orden vigente dentro de la misma) o *informal* (por empatía o simpatía en el desempeño de las tareas, sin seguir un cauce o programa preestablecido).
- En función del contenido del mensaje, esa misma comunicación puede ser *necesaria para el trabajo* (ya sea imprescindible o ineludible para el desempeño de una determinada tarea productiva, o bien complementaria para un desempeño más eficaz de aquélla) o *ajena* a éste (por ejemplo, en cuanto tenga que ver con la difusión de las líneas generales de la cultura de la prevención, sin aplicación específica a una tarea o puesto de trabajo concreto).
- Por razón del medio, la comunicación puede ser *oral* o *escrita* (preferible).
- Finalmente, y de acuerdo con su dirección, la comunicación puede ser *jerárquica* o *descendente*, *ascendente*, *horizontal* y *transversal* (en este caso normalmente vinculada al asesoramiento o alguna de las demás labores de los técnicos en prevención, en sus diferentes categorías y niveles).

La *comunicación externa* es la que tiene lugar entre las diferentes entidades e instituciones relacionadas con la actividad preventiva, o entre una determinada entidad y públicos externos a la misma. Así, por ejemplo:

- Cuando las administraciones públicas con competencias en la materia o instituciones dependientes de las mismas realizan campañas divulgativas, bien sea de carácter esencial (promulgación de normativas y difusión de éstas para su conocimiento y aplicación de modo general por parte de todos los individuos que conforman la sociedad o aquéllos a quienes corresponda), o complementario (difusión de anuncios o folletos, celebración de jornadas o reuniones informativas, etc. que estimulen una determinada conducta, bien sea dirigidos al conjunto de la sociedad o a determinados colectivos específicamente afectados o involucrados).
- Cuando fundaciones, asociaciones, agentes sociales u otras entidades del Tercer Sector llevan a cabo actividades de difusión o divulgación, en virtud de sus objetivos fundacionales o de actividad (contribuyendo así a dar a conocer la normativa, completando la difusión llevada a cabo por parte de las entidades administrativas, o incluso realizando otro tipo de actividades complementarias análogas a las de aquéllas)².
- Cuando la transmisión de información relativa a la prevención de riesgos es consustancial a la oferta de productos de la entidad productiva, ya se trate de bienes (obligaciones de fabricantes, importadores y suministradores de productos en general, o de equipos de trabajo y protección en particular) o de servicios (caso de los servicios de prevención externos, o de otro tipo de actividades de consultoría, asesoría, etc. relacionadas)³.
- Cuando las propias entidades organizativas quieren dar cuenta de logros particularmente positivos al conjunto de la sociedad o a determinados destinatarios dentro de la misma (responsables públicos, agentes sociales, grupos de presión, etc.), como parte de sus actividades de relaciones públicas o, más concretamente, de informes o memorias de responsabilidad.

² No estando aquí incluidos los procesos de negociación que tengan lugar a nivel organizativo interno, pero sí los que tengan lugar por encima de dicho ámbito (por ejemplo, en una mesa nacional o sectorial).

³ Todas ellas contempladas en la propia Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. Asimismo en el Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención. También se encuentran en otras normas de desarrollo o complementarias.

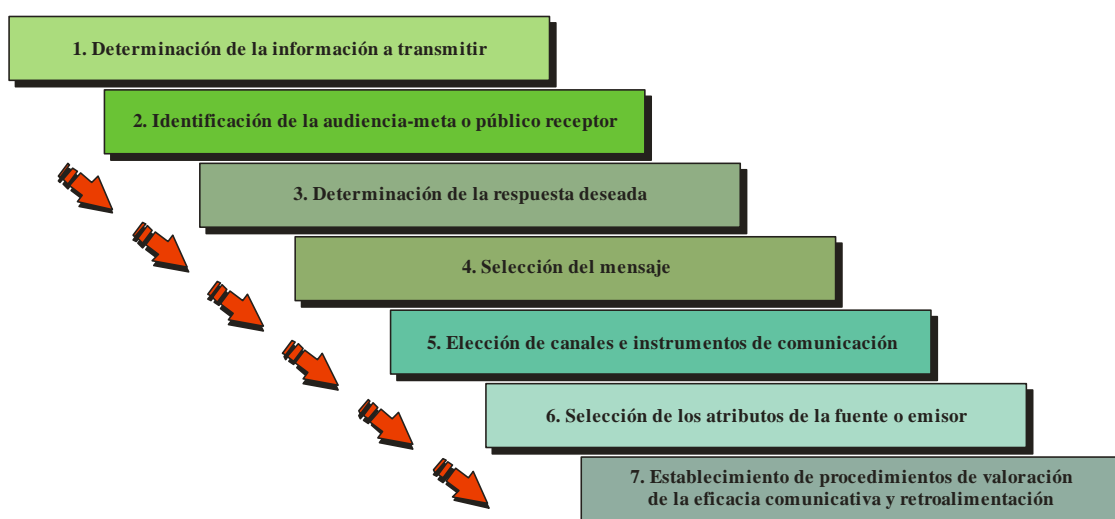
1.3. La planificación de una campaña de comunicación en prevención:

La comunicación relacionada con la prevención de riesgos deberá ser llevada a cabo de forma reflexiva y planificada, mediante la planificación e implementación de las correspondientes *campañas de comunicación*. Dentro de una campaña cada acción comunicativa no es considerada de forma aislada (salvo que hablemos de una campaña con una única acción), sino como parte de un conjunto de acciones encaminadas a lograr un mismo objetivo, ya sea en un momento dado (en virtud de unas circunstancias u obligaciones concretas), o a lo largo de toda la vida de la entidad (cual sería el objetivo último de consolidación de una filosofía o cultura preventiva en entornos de trabajo plenamente seguros y saludables).

Al igual que ocurre con cualquier otra actividad estratégica relacionada con la prevención de riesgos o con otras áreas y funciones organizativas, en una campaña de comunicación deben quedar explicitados los aspectos referentes a los objetivos a lograr, los procedimientos a seguir para su consecución, los medios o recursos disponibles (humanos, monetarios y materiales), la asignación de responsabilidades, un horizonte de implantación o cronograma, y procedimientos de control del proceso y valoración de sus resultados.

Lo anterior conlleva la conveniencia de establecer esquemas sistemáticos, los cuales contemplan la sucesión de varias fases o etapas, tal y como ocurre con el que se muestra en la Figura 2. Seguidamente se irá haciendo referencia a cada una de las fases indicadas en dicho esquema.

Figura 2. *Etapas en el proceso de planificación de una campaña de comunicación en prevención*



1. *Determinación de la información a transmitir:*

Lo primero que se ha de tener claro al plantear la campaña es cuál es la información a transmitir. Siendo un aspecto extremadamente difícil –por no decir imposible– de sistematizar, dada la pluralidad y heterogeneidad de contenidos que puede tener la información, no es menos cierto que una clara consciencia al respecto de dicha información es fundamental para el devenir del resto del proceso y su nivel de eficacia.

2. *Identificación de la audiencia-meta o público receptor:*

La audiencia-meta o público receptor, también conocida como público objetivo o *target group*, pueden ser los trabajadores de una empresa o sector, quienes desempeñan o van a desempeñar tareas preventivas específicas de un determinado nivel, los que deciden en relación con la implantación de los planes preventivos, los que influyen...

Dadas las interacciones entre mensaje, medio y receptores, al elegir el mensaje hay que tener en cuenta las características de éstos, en cuanto a grado de agrupación (sujetos aislados, pequeños grupos, público en general, etc.), conocimiento e interés (sobre una norma, los riesgos asociados al desempeño de una tarea –para uno mismo y para los demás–, etc.), y persuabilidad (normalmente mayor en las mujeres que en los hombres). Conviene tener en cuenta asimismo la posible existencia de receptores imprevistos o circunstanciales, por el efecto y respuestas que la información puede provocar en ellos.

3. *Determinación de la respuesta deseada:*

La respuesta deseada en una campaña de prevención es, genéricamente, la adopción de una conducta o hábito preventivo, lo cual es el resultado de un proceso de decisión que hace necesario saber la situación del público receptor para “*llevarlo hacia delante*”.

Así, el receptor puede encontrarse en un estado de *conocimiento preliminar o noticia* (en que hay que saber el grado de información que tiene sobre los riesgos inherentes a una actividad o la normativa y, si se desconoce, darle a conocer cuanto sea preciso), *conocimiento* (ya enterado de la existencia del peligro o la norma, carece de detalle sobre uno u otra), *predisposición* (quiere evitar el peligro, precisando información en cuanto a forma o medios para la conducta preventiva), *convencimiento* (se comporta de forma adecuada, pudiendo perfeccionarse tal conducta con información sobre aspectos, técnicas, procedimientos...), o *actuación reiterativa* (momento en que pautas de rutina o monotonía pueden disminuir la eficacia de la conducta preventiva, siendo entonces conveniente reiterar los beneficios de las pautas de trabajo seguras y responsables).

4. Selección del mensaje:

Desde el punto de vista de la comunicación, puede considerarse como el mensaje ideal aquél que consiga obtener la *atención* de su destinatario o receptor, suscitar el *interés* de éste por la información contenida en el mensaje, despertar el *deseo* por llevar a cabo la conducta que se le sugiere o indica, y lograr la *acción* (respuesta) pretendida en tal sentido, con el mayor grado de convencimiento posible⁴.

El proceso de selección del mensaje conlleva determinar el *contenido* del mensaje, o el qué decir, pudiendo tratarse de mensajes racionales (por ejemplo, indicando los beneficios objetivos que puede reportar una conducta preventiva al receptor, o los perjuicios de no hacerlo), emocionales (buscando provocar alguna emoción, bien sea positiva –como amor, orgullo, alegría, etc.– y a fin de predisponer a adoptar una conducta, aun sin estar convencido de ello, o negativa –como temor, culpabilidad, vergüenza, etc.– y que predisponga en contra de su no adopción), o morales (tratando de mostrar lo que es correcto, ético y/o apropiado).

Del mismo modo, deberá determinarse la *estructura* de dicho mensaje, o el cómo decirlo dentro de una secuencia lógica de argumentos, lo cual precisa tener en cuenta aspectos tales como si se quiere conseguir una conclusión explícita o implícita (esto es, sugiriendo claramente la respuesta deseada –suele ser más efectivo, sobre todo si hay dificultades para que el receptor capte el contenido del mensaje– o dejando un cierto margen de libertad al respecto al receptor); usar argumentos unilaterales (todos ellos favorables a la posición del emisor, lo que suele funcionar mejor con audiencias predispuestas hacia éste) o bilaterales (sopesando argumentos tanto favorables como contrarios a dicha posición, lo cual tiende a funcionar mejor con audiencias opuestas y a ser más efectivo con audiencias más educadas y probablemente expuestas a procesos comunicadores que busquen un efecto distinto); y ordenar la presentación (viendo si deben presentarse los argumentos más fuertes al principio⁵ o al final⁶, captándose más la atención del público de la primera forma, pero pudiendo amortiguarse la reacción final).

⁴ Las iniciales de tales características dan nombre al denominado modelo *AIDA* (*Atención, Interés, Deseo, Acción*), ampliamente conocido por publicistas y otros profesionales de la comunicación, si bien, como es lógico suponer, existen planteamientos o modelos alternativos.

⁵ Los defensores del denominado *efecto de primacía* sostienen que los argumentos más recordados con el tiempo son los del principio, siendo asimismo de esperar que tengan mayor impacto persuasivo, como es habitual con públicos previamente motivados o predispuestos.

⁶ Por su parte, los defensores del *efecto de recencia* sostienen que los argumentos más recordados y persuasivos son los del final. Por ello, situar ahí los argumentos fuertes suele funcionar con receptores poco motivados, o cuando se pide una reacción inmediata (por ejemplo, un cambio de conducta).

5. Elección de canales e instrumentos de comunicación:

Independientemente de que un proceso de comunicación pueda tener lugar en el ámbito interno o en el ámbito externo de una entidad, para su materialización podrán utilizarse canales tanto *personales* (con contacto directo entre emisor y receptor), como *impersonales* (sin dicho contacto).

Cabe profundizar aún más en la caracterización de los canales personales, y así:

- Según la relación con el emisor, se distingue entre canales de defensor (descendientes), canales de experto (personas independientes con experiencia en la presentación de mensajes) y canales sociales (o de influencia verbal, que son los más persuasivos, tratando las empresas o instituciones de estimularlos con medidas que buscan descubrir y atender a los líderes de opinión).
- En paralelo, y según su grado de controlabilidad, cabe la distinción entre canales controlables (como las relaciones establecidas entre el personal, pero en el marco y a efectos del desempeño de tareas y funciones) e incontrolables (relaciones espontáneas con otros compañeros de trabajo, entre los que puede haber familiares, amigos, líderes de opinión, etc.).

Los canales impersonales, por su parte, se clasifican de acuerdo con su grado de controlabilidad, distinguiéndose aquí también entre canales controlables (pudiendo ser tanto medios de masas –como prensa, radio, televisión, etc.–, como medios ambientales –como los aspectos exteriores de la prensa o del emisor–) e incontrolables (hechos casuales).

En virtud de lo anterior, pueden definirse y caracterizarse los diferentes instrumentos a disposición del comunicador: publicidad, promoción, relaciones públicas, relaciones interpersonales y *merchandising*. Su combinación es lo que se conoce como *mezcla o mix de comunicación*.

El primero de dichos instrumentos, la *publicidad*, supone que tenga lugar una transmisión de información, de forma impersonal y remunerada, a través de un medio de comunicación de masas, identificando al emisor y con la finalidad de lograr, de forma inmediata o no, una respuesta en el público objetivo (cumplir una norma, lograr un comportamiento acorde con unas pautas, etc.).

La *promoción* está integrada por un toda una gama de actividades cuyo punto en común es estar específicamente orientadas a lograr una respuesta directa o inmediata (corto o muy corto plazo). Para ello se utilizan diferentes estímulos o incentivos (como premios, regalos, reconocimientos, etc.), limitados en el tiempo y en el espacio⁷.

Las *relaciones públicas*, son un heterogéneo abanico de actividades (relaciones con la prensa, cuidado de imagen, patrocinio, actuación de prescriptores, etc.), para la difusión de información favorable y subsecuente predisposición hacia una respuesta posterior y/o quien la promueve, tanto en públicos concretos como, incluso, la sociedad en general. Dicha respuesta última deberá ser promovida (y en su caso explicitada) por la acción posterior de algún otro instrumento de comunicación. A diferencia de la publicidad o la promoción, aquí no hay remuneración por la transmisión de información y el emisor pierde control sobre el mensaje en favor del medio de comunicación.

Las *relaciones interpersonales* devienen de vínculos comunicativos personales entre el emisor y el público o públicos destinatarios. En algunos casos el vínculo se establece por el emisor propiamente dicho (por ejemplo, entre un empresario y un trabajador) y, en otros, por quien actúa por delegación o mandato directo de aquél (como cuando un delegado de prevención se comunica con el trabajador por indicación del empresario), pero siempre caracterizándose por ser un contacto directo, previamente planificado, y a fin de lograr una respuesta al estímulo (sea o no la pretendida) de forma inmediata, así como por la flexibilidad o capacidad de adaptación a cada interlocutor o situación⁸.

El *merchandising* son un conjunto de técnicas de comunicación para estimular el cambio de pautas de comportamiento o la adopción de conductas en el público objetivo en el entorno donde dicha respuesta ha de tener lugar (por ejemplo, la presencia de carteles o simbología asociada a la prevención en el lugar de trabajo, la generación de una atmósfera o ambiente de trabajo adecuado –clima laboral–, la efectiva implantación de una cultura preventiva como filosofía de actuación, etc.)⁹.

⁷ Cuando el objetivo es estimular la demanda de un bien o servicio, se alude a este instrumento con el nombre de *promoción de ventas*. Éste no es, salvo de forma indirecta, el caso de la promoción vinculada a la prevención de riesgos (por ejemplo, cuando un servicio de prevención externo fomenta la demanda de sus servicios entre sus clientes actuales o potenciales).

⁸ Análogamente a como ocurría con la promoción, cuando el objetivo es estimular la demanda de un bien o servicio, este instrumento tiene una denominación específica, que en este caso es *fuerza de ventas*.

⁹ En el ámbito de los negocios, el *merchandising* se usa para hacer más atractivo un bien o un servicio en su punto de venta o distribución y estimular su demanda. Por ejemplo, destacando un producto frente a sus competidores (con expositores especiales, carteles colgantes, situación a la altura de la vista, etc.) o generando un ambiente agradable de compra (incluyendo facilidades de aparcamiento, medios para facilitar el desplazamiento de los productos hasta su adquisición, personal de consulta, etc.).

6. Selección de atributos de la fuente o emisor:

La eficacia de la comunicación depende en gran medida de la credibilidad del emisor, la cual, a su vez, depende de dos factores:

- El *factor cognoscitivo* (en relación con la capacidad de conocer, comprender e indagar del receptor), de acuerdo con el cual un emisor puede aparecer como más o menos formado, competente, prestigioso, etc.
- El *factor afectivo* (relacionado con las emociones y/o sentimientos suscitados en el receptor), conforme al cual un emisor puede resultar más o menos simpático, atractivo o digno de confianza (relacionada con la objetividad y honestidad).

7. Establecimiento de procedimientos de valoración de la eficacia comunicativa y retroalimentación:

Una vez difundido el mensaje es importante conocer y valorar no sólo los efectos producidos por éste en términos de la respuesta obtenida, sino también los efectos del propio mensaje sobre la audiencia-meta o, dicho de otro modo, valorar la eficacia y resultados del proceso o los instrumentos de comunicación en sí mismos.

Lo anterior puede hacerse a través de diferentes técnicas y procedimientos, más o menos elaborados y formales. Por ejemplo, es habitual recurrir a los denominados test de recuerdo, realizados sobre el público receptor para ver si transcurrido un tiempo (24 horas, 48 horas, una semana...) se conoce o se es capaz de evocar el mensaje, cuántas veces y en qué formato/s ha sido percibido, qué puntos se recuerdan, qué se opina de él, qué actitud se tenía antes de la campaña frente al desempeño de las tareas (lo que conlleva conocer la situación de partida) y cuál se tiene después, si se ponen en práctica o no las medidas preventivas o las acciones propuestas, qué opinión merecen éstas o el plan de prevención en su conjunto, si éste o sus resultados responden a la idea o a las expectativas sobre uno u otros, etc.

También se habrá podido recurrir (normalmente con carácter previo a la realización de la campaña) a la opinión de expertos en materia preventiva, o de expertos en comunicación (en este caso, más propiamente para valorar aspectos técnicos, tales como el diseño o atractivo de un anuncio, sentimientos o emociones suscitados, etc.). En ocasiones, también es interesante llevar a cabo este tipo de comprobaciones sobre muestras de público objetivo, a modo de pretest (o de pretest y postest combinados).

2. LA INFORMACIÓN. CONDICIONES DE EFICACIA:

En relación con lo indicado el epígrafe precedente, debe señalarse que no siempre se pueden incluir en una campaña aquellas acciones de comunicación que se estimen más adecuadas o convenientes a cada momento y situación. Existen en tal sentido diferentes factores condicionantes de las decisiones de comunicación, así como determinadas condiciones para la eficaz transmisión de información, de lo cual se derivarán, en su caso, los correspondientes efectos positivos.

2.1. Factores condicionantes de las decisiones de comunicación:

Entre los múltiples elementos que pueden condicionar las diferentes decisiones en la planificación de una campaña de comunicación cabe hacer referencia a los siguientes:

1. La naturaleza del instrumento de comunicación:

En cuanto a su naturaleza, la publicidad es expresiva, penetrante e impersonal, constituyendo un medio eficiente para llegar a muchas personas dispersas con una inversión relativamente no muy alta (si bien diferente en función del medio elegido). Ayuda a construir una imagen permanente de aquello a lo que se refiere, y puede utilizarse tanto para lograr respuestas rápidas como graduales o escalonadas.

Por su parte, la promoción utiliza instrumentos de gran atractivo, incentivando una conducta conforme a las pautas o indicaciones que el emisor proporciona al receptor. Es especialmente adecuada para estimular una rápida respuesta (por ejemplo, tras promulgar una nueva norma de obligado cumplimiento) o revivir su atractivo, evitando así los peligros asociados a la monotonía. En uno y otro caso pretende una reacción intensa y rápida del receptor, aunque se corre el riesgo de efectos de corta duración, que no sirvan para suscitar pautas conductuales por autoconvencimiento o prolongadas. Otro tanto cabe decir del *merchandising*.

Las relaciones públicas tienen, en cambio, gran alcance. Provocan asombro y gozan de alta credibilidad, buscando establecer y consolidar relaciones de confianza. Ayudan a crear una imagen y se orientan hacia el largo y muy largo plazo.

Las relaciones personales dan origen a interacciones directas, que pueden estar influenciadas por el ascendente de uno u otro interlocutor. Conllevan, por definición, una respuesta inmediata, y a veces son el instrumento más eficaz para implantar conductas preventivas, pero también suelen ser el menos controlable.

2. La novedad y el grado de conocimiento sobre la conducta sugerida:

Ante un riesgo previamente desconocido, la mayor incidencia o trascendencia de uno hasta entonces minimizado, al implantar una nueva normativa, o bien en una situación de conocimiento preliminar respecto de unos u otra, será preciso concienciar con instrumentos que permitan difundir información al mayor número de personas en el menor tiempo posible (como la publicidad) o, si es el caso, que inciten a llevar a cabo la conducta sugerida, incluso sin total convencimiento del receptor (como la promoción).

Una vez constatada la existencia de un riesgo, con el correspondiente reflejo en la normativa o prácticas preventivas (estado de conocimiento o predisposición), conviene seleccionar instrumentos con una naturaleza más adecuada para llevar a cabo o perfeccionar el comportamiento preventivo (como la promoción o las relaciones personales, sin minimizar el papel de la publicidad o de los restantes instrumentos).

Cuando hay generalizada consciencia de un riesgo o conocimiento de una normativa, suelen recomendarse tanto la promoción y la publicidad (recordatoria), como relaciones personales y relaciones públicas.

Ante el riesgo de rutina (por monotonía o actuación reiterativa) y pérdida de eficacia de las medidas preventivas, lo más adecuado podría ser replantearlas. Con todo, pueden reactivarse los comportamientos mediante la publicidad de recuerdo, o bien estímulos en base a relaciones personales o de percepción de imagen positiva (por ejemplo, como efecto de retroalimentación de actuaciones en materia de relaciones públicas).

3. La estrategia global de comunicación de la entidad:

No sólo determinados aspectos técnicos (en base a lo que pueda ser “habitual”) de las campañas de comunicación en prevención pueden estar condicionados por la estrategia global de comunicación de la entidad que las desarrolla (o encarga), sino que también lo estará su credibilidad, claramente mayor cuando hay consonancia con las restantes acciones comunicativas. Por extensión, esa misma coherencia ha de darse en relación a la estrategia corporativa en su conjunto.

4. Los medios disponibles para el desarrollo de la campaña de comunicación:

Desde un punto de vista pragmático, son muchas veces los medios disponibles (tanto fondos como medios humanos y de otro tipo) los que determinan la viabilidad o no de las acciones pretendidas en una campaña de comunicación en prevención.

2.2. Requisitos y beneficios de una efectiva transmisión de información:

La operatividad del grupo humano que conforma una entidad de producción depende del flujo efectivo de información. Sin comunicación, los individuos se encerrarían en sí mismos y no se lograrían las sinergias propias de la actuación en conjunto.

En entidades de pequeño tamaño las relaciones suelen ser estrechas y frecuentes, y de ahí que la problemática relacionada con la información y su transmisión sea menos compleja que en organizaciones de mayor tamaño, con canales y procedimientos más largos e impersonales, menos eficaces. Cuantos más son los pasos intermedios y/o más bajos los escalones jerárquicos, menor suele ser la proporción de quienes conocen la información, y menor aún la de quienes están debidamente enterados. Como resultado, la información puede ser nimia a nivel de ejecución, allí donde es más necesaria.

En este sentido, cinco son las *características* de una buena comunicación:

- a) Ser *clara*, diseñando los mensajes para que su interpretación por el receptor sea lo más parecida posible a la pretendida por el emisor (a lo que pueden contribuir ejemplos ilustrativos, elementos gráficos o visuales, etc.).
- b) Ser *directa*, explicitando lo más posible el propósito perseguido, esto es, lo que se pretende obtener del receptor o se espera que éste haga. Para ello conviene tanto evitar omisiones o sobreentendidos, como determinar las palabras, los momentos y las circunstancias más favorables para poder expresar un mensaje de forma directa y clara.
- c) Ser *honesta*, tratando de que lo que se dice (mensaje) coincida con lo que es cierto o correcto y evitando cualquier apariencia o fingimiento para lograr resultados perversos como consecuencia de la transmisión de una información falsa (manipulación). Al margen de consideraciones éticas, ello redundará en mayor confianza y ascendiente del emisor hacia el receptor.

La honestidad no debe, sin embargo, confundirse con la ingenuidad que puede llevar a proporcionar más información de la necesaria o conveniente (ténganse en cuenta al respecto los límites establecidos incluso legalmente en determinados aspectos), o abundar en explicaciones por encima de las requeridas. Hay que tener clara consciencia de qué información se quiere o se debe transmitir, y a quién, así como disponer de recursos que hagan posible negar la información a quien no la precisa (aun cuando la solicitase).

d) Ser *coherente*, mostrando una actitud lógica y consecuente de lo que se transmite con lo que se piensa y lo que se hace. En tal sentido, no han de confundirse coherencia y honestidad, pues alguien puede decir la verdad o expresar lo correcto, pero no estar convencido de los beneficios que esto supone (por ejemplo, sobre si vale la pena evitar un riesgo, o “si vale más el remedio que la enfermedad”). La falta de coherencia también menoscaba la confianza del receptor hacia el emisor.

A mayores de lo anterior, la coherencia debe llevar asimismo a evitar disparidades entre procesos de comunicación que puedan tener lugar de forma simultánea, con unos mismos o similares objetivos. Tal puede ser el caso cuando se utilizan diferentes instrumentos de comunicación o lenguajes (como el lenguaje no verbal que acompaña a las relaciones personales).

e) Ser *adecuada*, lo que se consigue cuando una comunicación clara, directa, honesta y coherente tiene lugar en el momento y circunstancias oportunas, propiciando un buen contacto entre emisor y receptor, estimulando la reacción favorable y la cooperación de este último, en vez de desentenderse de la conducta sugerida o, incluso, actuar de forma contraproducente.

Complementando lo anterior, cuatro son los *requisitos para que la comunicación o transmisión de información tenga lugar de forma efectiva*:

- a) *Postura abierta de los interlocutores* (predisposición positiva), en un afán de comprensión y entendimiento mutuo.
- b) *Actitud participativa*, pues los interlocutores y sus reacciones no son sino enfoques de un mismo fenómeno derivados de relaciones interpersonales.
- c) *Apertura a la interactividad*, en base a la idea de reiteraciones en el esquema comunicativo o sucesión de propuestas y respuestas y continua readaptación del mensaje y el proceso en base a dicho *feedback* o retroalimentación, resultando en su perfeccionamiento para cualquier circunstancia o situación.
- d) *Concepción objetiva y democrática*, aceptando posibles posturas contrarias a la propia, a la vez que rechazando toda posibilidad de manipulación en la transmisión y valorando lo relacionado con el diálogo, el razonamiento y el enriquecimiento a partir de las opiniones y experiencias de los demás.

En este último sentido, y por ejemplo, no debe haber inconveniente en recriminar a alguien por un comportamiento inadecuado (particularmente si éste redundaría en un riesgo para los demás) o indicarle que ha cometido un error, pero puede ser poco o nada aconsejable hacerlo en público, en tono de superioridad, o cuando el receptor se encuentra alterado o en un entorno que de algún modo le resulte amenazante.

Si la transmisión de información ha tenido lugar de forma efectiva, esto redundará en claros *efectos positivos*, como pueden ser:

- Una *mayor apertura de los individuos*, evitando posturas introvertidas y mejorando sus habilidades comunicativas de cara a manifestar claramente lo que esperan o necesitan de los demás, buscando la naturalidad y dejándose llevar por la intuición y la espontaneidad (en la medida de lo posible), antes que ciñéndose a comportamientos antinaturales que generan desconfianza.
- Una *mayor empatía*, mejorando la predisposición a escuchar y la capacidad de hacer preguntas y resúmenes que aseguren la correcta interpretación de los mensajes recibidos, así como reflexionando sobre experiencias previas propias y ajenas, analizando errores y valorando aciertos.
- Una *mayor razonabilidad*, en cuanto que capacidad para poner límites a demandas poco lógicas o inviables (propias o de otros), así como hacer frente a posibles presiones manipuladoras, enriqueciendo la información experiencial con otra de fuentes cualificadas al tiempo que valorando la efectividad y eficacia de las acciones. En tal sentido, y sin desdeñar los referentes cuantitativos (o su aparente atractivo), no debe perderse de vista la importancia que tienen los aspectos cualitativos en todo lo concerniente a la prevención de riesgos laborales.
- Una *mejor capacidad de discernimiento*, para precisar con mayor claridad las situaciones en que es preferible ceder, actuar como líder, negociar, cooperar o, incluso, interrumpir temporalmente el flujo comunicativo, todo ello sin menoscabo en la autonomía o la autoestima, y manteniendo el necesario respeto a la dignidad y libertad de acción de los demás.
- *Mayor predisposición a la resolución de conflictos*, aceptando la existencia de posturas enfrentadas que pueden acercarse mediante diálogo y acuerdo.

3. LAS TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN:

Cuando varias partes abocadas a aunar esfuerzos para el logro de objetivos comunes discrepan o pueden discrepar sobre determinados aspectos, lo más recomendable es sugerir la negociación como vía para resolver diferencias.

En el ámbito preventivo, las negociaciones pueden revestir un carácter más o menos formal, siendo lo habitual (aunque no de forma exclusiva) que aparezcan ligadas a la materialización de los derechos de participación y representación que asisten a los trabajadores, actuando éstos directamente o mediante órganos de representación.

3.1. Concepto, principios y factores en un proceso de negociación:

Una *negociación* es un proceso de comunicación en el que dos o más partes se reúnen para proponer, contrastar y debatir posturas dispares sobre una o más cuestiones, con el propósito de llegar a un acuerdo formal o informal al respecto. Para ello se emplean diferentes principios y técnicas de diálogo.

De acuerdo con el momento en que se produzca, una negociación podrá tener lugar *a priori* (anticipando potenciales discrepancias y/o conflictos que aún no se han producido, y a fin de evitarlos –lo cual es altamente recomendable–) o *a posteriori* (una vez que las discrepancias se han producido o los conflictos han tenido lugar).

Siete son los *principios orientadores* de un proceso negociador:

- a) Desde su planteamiento, las partes con posturas enfrentadas deben tener muy claro que la forma de resolver sus desavenencias será mediante un acuerdo lo más satisfactorio posible para todos los implicados.
- b) Las partes pueden tener distintos grados de poder e influencia, pero ninguna disponer de un poder o capacidad de influencia absolutos sobre la/s otra/s.
- c) Sólo es posible negociar cuando todas las partes implicadas tienen y ponen de manifiesto su voluntad de avanzar con respecto a las posturas iniciales y declaradas de cada una de ellas.
- d) El desarrollo de la negociación debe dar lugar al acercamiento de posturas, buscando un punto intermedio de entendimiento mutuamente aceptable. De este modo, una negociación ha de ser, por fuerza, dinámica o, lo que es lo mismo, implica movimiento.

- e) Al margen de lo anterior, la firmeza en la discusión y la habilidad de los negociadores para expresar y explicar sus posturas serán decisivas para decidir la posición final del punto de acuerdo alcanzado.
- f) En tal sentido, la habilidad de cada negociador se manifiesta en su capacidad para lograr elementos de acuerdo que supongan desplazamientos lo más pequeños posible frente a su postura inicial.
- g) El resultado de una negociación no debe ser visto y valorado sólo de forma inmediata y unilateral, sino que el ideal es el beneficio de todas las partes en el medio y largo plazo, incluso explorando, si así fuese preciso, propuestas no consideradas inicialmente en un momento dado.

Hay asimismo toda una serie de *factores* que han de tenerse en cuenta al plantear una negociación, por cuanto pueden influir sensiblemente en la limpieza del proceso y sus resultados. Entre un sinnúmero de ellos, y a título ilustrativo, cabe mencionar los siguientes:

- El poder real y aparente de cada uno de los negociadores.
- La categoría laboral relativa o relación jerárquica de los negociadores.
- Otras personas o entidades presentes en el proceso (expertos, autoridades... supervisores o garantes del proceso o sus resultados).
- Las aspiraciones de las distintas partes implicadas (realismo, viabilidad...).
- El tiempo disponible para lograr un acuerdo.
- La predisposición de las partes para el diálogo y el entendimiento.
- La información disponible al plantear, iniciar y desarrollar la negociación.
- La formación y la cualificación de los negociadores.
- El lugar donde se lleva a cabo la negociación.
- Los medios disponibles para negociar.
- La forma de expresar las posturas.
- Aspectos emocionales de todo tipo que puedan afectar a los negociadores.
- Las consecuencias de no llegar a un acuerdo, incluyendo el posible conflicto laboral
- Aspectos de planificación de la negociación.

3.2. Las fases o etapas en el proceso negociador:

El proceso de negociación comprende cuatro fases o etapas sucesivas, como son las de *preparación, inicio, desarrollo y conclusión* (ver Figura 3).

1. La fase de preparación:

La primera fase del proceso negociador tiene lugar con carácter previo a lo que podría considerarse la negociación formal o negociación propiamente dicha, una vez que ésta ha sido planteada.

Si bien la multiplicidad de aspectos negociables y la diversidad de objetivos que las partes pueden plantearse respecto a ellos impide postular un procedimiento ideal a seguir, cabe indicar al menos unas pautas generales que pueden ser de utilidad en esta fase:

- Una *preparación adecuada y detallada* es fundamental para el buen desarrollo de una negociación, requiriendo tanto tiempo como disponer de la cualificación adecuada. La calidad de la preparación es, de hecho, el factor más determinante del éxito de un negociador en el desempeño de su papel.
- El negociador debe *conocer a fondo* su propia postura, lo que desea lograr a corto, medio y largo plazo, y cuáles son las razones para defender dicha postura (argumentación). Del mismo modo debe conocer lo más posible la situación y las aspiraciones de las demás partes.
- Debe *evitarse la improvisación* en el proceso de negociación. Si bien es lógico que se el transcurso del mismo proporcione nueva información sobre la/s otra/s parte/s o sus postura/s y aspiraciones, o que puedan reajustarse los objetivos, no es menos cierto que no disponer de una sólida información previa de partida o minusvalorar la capacidad de negociación de los demás resulta un claro error, de consecuencias incluso irreparables.

Figura 3. *Fases o etapas en un proceso de negociación*



- En consonancia con lo anterior, antes de llevar a cabo cualquier proceso negociador deben *determinarse todos los temas potenciales de debate*, pudiendo considerarse como tales todos aquellos aspectos en relación con una materia en los que exista o pueda existir desacuerdo. Una vez conocidos los aspectos a tratar, la preparación de la negociación pasará por el *establecimiento de objetivos realistas* en relación con los mismos.
- Del mismo modo, deberá tratar de *evitarse o posponerse el debate sobre cualquier otra materia o aspecto no previsto* (a fin de disponer del tiempo adecuado para su preparación).

2. La fase de inicio:

Si bien, de modo análogo a como ocurría en la fase anterior, no cabe la posibilidad de establecer unas pautas o reglas estrictas acerca de la forma y procedimiento más adecuados para proceder a *iniciar una negociación*, cabe efectuar algunas sugerencias a este respecto, y así:

- Los *primeros instantes* en que las partes se contemplan y analizan suelen resultar cruciales para el posterior desarrollo de la negociación y los resultados que se deriven de ésta, pues es en ellos cuando se genera una atmósfera que perdurará a lo largo de todo el proceso, difícil de mejorar (aunque susceptible de empeorar) en las etapas subsecuentes.
- En base al planteamiento precedente, habrá que establecer un *entorno ambiental* adecuado para la negociación, lo cual incluirá la utilización de un mobiliario cómodo y su disposición (por ejemplo, la forma de las mesas o en que se unen varias de éstas), el empleo de música ambiente relajante (que después se deberá suprimir, para evitar una excesiva relajación o falta de atención en fases posteriores de la negociación), etc.
- Asimismo habrá que *cuidar los aspectos dialécticos preliminares* para así lograr un ambiente de relativa cordialidad, proclive al mutuo entendimiento y colaboración, y a posteriores ritmos vivos de discusión (evitando el estancamiento que pueda llevar al cansancio o al desánimo), pero sin precipitarse abordando en los instantes iniciales aquellos aspectos que puedan resultar más complicados o delicados (lo que sin duda generaría desconfianza en los otros interlocutores).

3. La fase de desarrollo:

Existen varias normas que conviene seguir durante el transcurso de la negociación:

- En la medida de lo posible, *escuchar* más que hablar.
- Formular *preguntas positivas* y *no reiterativas*.
- Realizar *afirmaciones o comentarios constructivos*.
- Solicitar *aclaraciones o explicaciones* de la otra parte cuando sea necesario.
- *Resumir* lo que se entiende que es *la posición de los otros interlocutores*.
- *Responder proporcionando información sobre la propia postura*.
- *Atender las señales de las otras partes que indiquen su voluntad de avanzar*.

Del mismo modo, hay también algunos aspectos a evitar, como son:

- Interrupciones innecesarias.
- Valoraciones intermedias de la situación relativa de las partes frente al posible resultado final (no definitivo), según éste se vaya vislumbrando.
- Mostrarse agresivo.
- Proferir amenazas.
- Culpar a la otra parte de la situación o la necesidad de negociar.
- Menospreciar a los demás o su capacidad.
- Hablar demasiado.
- Gritar o gesticular en exceso.
- Recurrir a los sarcasmos o expresiones despectivas.

En algunos momentos, convendrá incluso realizar una *pausa* en la negociación. Así:

- *Al concluir un bloque o conjunto de apartados*, de acuerdo con una pauta o esquema previsto (o bien tras la fase de preparación, tras exponer las posturas iniciales, o cuando se vislumbra un acuerdo).
- *Cuando la negociación esté bloqueada*, proporcionando el necesario respiro.
- *Para mantener la cohesión de cada parte o grupo negociador* (revisando posturas, unificando actitudes, etc.).

- *Cuando el cansancio lo hace necesario* (evitando pérdidas de concentración, reiteración de argumentos, improductiva solicitud de explicaciones, etc.).

4. La fase de cierre o conclusión:

Una negociación puede concluir de cinco formas diferentes, a saber:

- En caso de no llegar a ningún acuerdo, ni contemplar la posibilidad de hacerlo en un futuro inmediato, el cierre será *de ruptura* o *abandono*.
- Si no se ha llegado a un acuerdo, pero sí se contempla su posibilidad, puede ser conveniente un cierre *de aplazamiento*, a modo de interrupción temporal de la negociación, para así, analizar en detalle las propuestas y poder reconsiderar las respectivas posiciones (siempre preferible a la ruptura).
- Una variante del anterior es el cierre *de alternativa*, en el que la discusión se aplaza pero considerando solamente un número reducido de opciones a valorar (siendo recomendable cuanto menor, por ejemplo, dos), entre la posición más favorable y el punto límite o de abandono de cada parte.
- Cuando se llega a un acuerdo, resultado del diálogo y de las concesiones realizadas por una o más partes para asegurar el logro de un acuerdo (lo normal es que sean todas), se hablará de un cierre *de concesión*.
- Finalmente, y como variante del anterior, cuando no sólo se logra el acuerdo, sino que tras la discusión se resumen las posturas iniciales, destacando los avances o concesiones realizadas y subrayando los beneficios de aquél (esto es, las "razones del acuerdo"), el cierre será *de resumen* (o de concesión y resumen, si se prefiere).

En caso de alcanzar un acuerdo (cierre de concesión o de resumen), conviene:

- *Repasar bien las conclusiones e implicaciones* para cada parte.
- *Ratificar por escrito*, aun si el documento pudiese carecer de valor jurídico (como si es una carta o declaración de intenciones firmada por las partes).
- *Tener presentes los aspectos y problemas que puedan plantearse en cuanto a:* la puesta en marcha (implementación) del acuerdo; sus mecanismos de funcionamiento; las circunstancias o condiciones para su eventual ruptura; y las condiciones de vencimiento y los mecanismos de control.

TEST DE COMPRENSIÓN Y REFLEXIÓN

1. Se entiende como canal de comunicación...
 - a) ... la persona o entidad que transmite la información.
 - b) ... el medio por el que se transmite el mensaje al receptor.
 - c) ... la fuente de información.
 - d) ... el destinatario de la información.

2. ¿Es la participación activa de todos los interlocutores en el proceso de comunicación un requisito imprescindible para el correcto desarrollo del mismo?
 - a) Sí, en todo caso.
 - b) Sí, pero sólo en determinadas situaciones.
 - c) No, pero es muy conveniente.
 - d) No, de hecho se trata de algo excepcional.

3. Uno de los requisitos de la efectiva transmisión de la información en un proceso de comunicación es...
 - a) ... adoptar una postura abierta por parte de los interlocutores.
 - b) ... contemplar la posible interactividad entre emisor y receptor.
 - c) ... asumir una concepción objetiva y democrática de dicho proceso.
 - d) Las tres respuestas anteriores son correctas.

4. De las siguientes, cuál no es una característica de un buen comunicador:
 - a) Saber escuchar y formular preguntas.
 - b) Formular los mensajes de forma que puedan ser fáciles de interpretar por sus destinatarios.
 - c) Pretender introducir siempre toda la información en un solo mensaje.
 - d) Ser flexible a la hora de considerar técnicas y estrategias de comunicación.

5. La comunicación en su vertiente o faceta externa...
 - a) ... se integra en el campo de las relaciones humanas y sociales de cada entidad.
 - b) ... consta de cinco elementos: publicidad, promoción, fuerzas públicas, relaciones personales y *vending*.
 - c) ... se relaciona con la venta de productos y no tiene sentido en prevención de riesgos.
 - d) Ninguna de las tres respuestas anteriores son correctas.

6. Por su dirección, la comunicación relacionada con la prevención que se produce en el ámbito interno de una organización puede ser:
- Ascendente, descendente o transversal.
 - Ascendente, descendente, horizontal o transversal.
 - Ascendente, descendente u horizontal.
 - Vertical, horizontal o transversal.
7. De las siguientes acciones, ¿cuál no debería realizar un negociador?
- La búsqueda de argumentos que sustenten la propia postura.
 - La confrontación para hacer valer los propios puntos de vista.
 - La recogida de información sobre posturas distintas a la propia.
 - El reajuste de los objetivos iniciales.
8. De los siguientes aspectos, ¿qué sería adecuado para el inicio de una negociación?
- Indicar el problema, señalar puntos de discrepancia y dificultades para el acuerdo, escuchar otros puntos de vista, y diagnosticar el resultado a lograr.
 - Ofrecer argumentos a la/s otra/s parte/s para que adopte/n la propia postura.
 - Enfrentarse a las postura/s contraria/s con argumentos que muestren lo ilógico de sus pretensiones, y dar un diagnóstico del resultado a alcanzar.
 - Las dos primeras opciones son correctas.
9. De lo siguiente, ¿qué no debería hacerse cuando se vaya a entablar una negociación?
- Poner una mesa circular, hexagonal o trapezoidal en vez de rectangular.
 - Establecer una distancia prudencial entre las partes (por ejemplo, cinco metros o más), para que los interlocutores no puedan agredirse.
 - Poner música ambiental, ya que puede distraer la atención.
 - Disponer los lugares de manera que todos los interlocutores puedan verse en todo momento.
10. Un proceso de negociación puede concluir...
- ... en ruptura, o con un cierre de conclusión.
 - ... en ruptura, con un cierre de concesión o un cierre de alternativa.
 - ... con un cierre de concesión, de resumen, de aplazamiento, o de alternativa.
 - ... en ruptura, o con un cierre de concesión, de resumen, de aplazamiento, o de alternativa.

Soluciones: 1: b) 2: a) 3: d) 4: c) 5: d) 6: b) 7: b) 8: b) 9: b) 10: d)

CASO PRÁCTICO 1

DETERMINACIÓN DE ELEMENTOS EN UN PROCESO DE COMUNICACIÓN

Teniendo presente la importancia fundamental de la información para que empresarios, trabajadores y otros agentes e instancias administrativas puedan abordar los problemas de seguridad y salud en el trabajo con eficacia, la Unión Europea constituyó la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA)¹⁰, con sede en Bilbao (España) y el propósito de convertirse en uno de los principales puntos de referencia comunitarios en la materia.

Entre sus actividades, la EU-OSHA auspicia antes anual y ahora bianualmente campañas de concienciación con materiales en las diferentes lenguas oficiales de la UE. Dicha campaña, reforzada con la Semana Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo y con más de 30 países participantes constituye, sin duda alguna, una de las mayores actividades de sensibilización llevadas a cabo a escala europea.

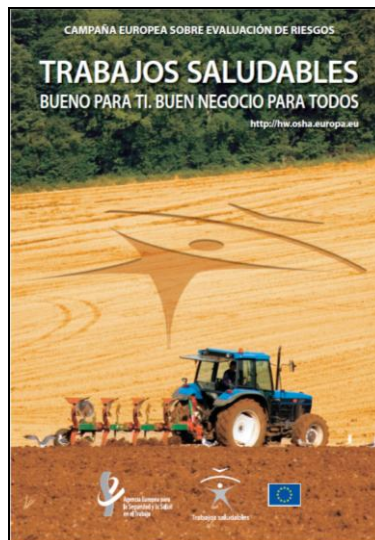
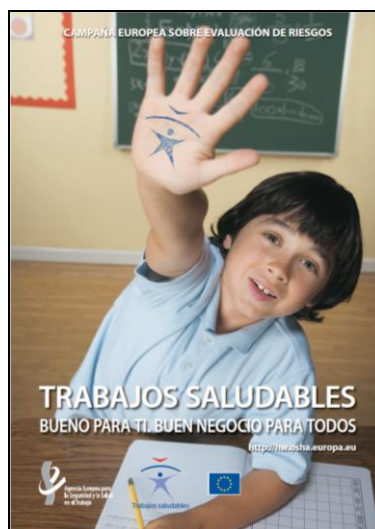
Banners de las campañas de concienciación realizadas por la EU-OSHA entre 2000 y 2009

	2000 <i>Da la espalda a los trastornos musculoesqueléticos</i>
	2001 <i>Si quieres el éxito, evita los accidentes</i>
	2002 <i>Trabajemos contra el estrés</i>
	2003 <i>Sustancias peligrosas: mucho cuidado</i>
	2004 <i>Construyendo seguridad</i>
	2005 <i>¡No al ruido!</i>
	2006 <i>Crecer con seguridad: trabajadores jóvenes</i>
	2007 <i>Aligera la carga: trastornos musculoesqueléticos</i>
	2008-2009 <i>Evaluación de riesgos</i>

Fuente: <http://osha.europa.eu/>

¹⁰ En inglés, *European Agency for Safety and Health at Work*. Aunque no coinciden exactamente con dicha denominación, las siglas OSHA provienen también del inglés: *Occupational Safety and Health Agency*. La adopción de estas últimas deviene del deseo de armonización internacional con entidades homólogas en contenido y funciones fuera del ámbito de la Unión Europea.

Cartelería de la campaña “Da la espalda a los trastornos musculoesqueléticos” de la EU-OSHA (2000)



Fuente: <http://osha.europa.eu/>

La primera de dichas campañas, realizada en Octubre de 2000, tuvo por lema “*Da la espalda a los trastornos musculoesqueléticos*”, por ser éstos una de las enfermedades laborales más comunes y que más pérdidas generan en el conjunto de sectores laborales, si bien sus efectos pueden prevenirse o reducirse con el cumplimiento de la legislación y la instauración de buenas prácticas. Cuatro carteles con un marcado carácter sectorial fueron la base de los materiales divulgativos utilizados en esta ocasión.

Trabajo propuesto:

Individualmente y/o en grupo, analizar los cuatro carteles de la primera campaña de concienciación de la EU-OSHA, reflexionando sobre cuál o cuáles pudieron ser sus objetivos genéricos en cuanto que acción de comunicación, y cuáles los elementos integrantes del proceso en cada uno de los casos. Poner en común los resultados.

CASO PRÁCTICO 2

CONTENIDO Y ESTRUCTURA DE LOS MENSAJES

En España, y a nivel estatal, posiblemente las campañas divulgativas más conocidas para estimular la adopción de medidas y prácticas preventivas en el ámbito laboral son las del Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). Más en concreto, con el inicio de la denominada Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2007-2012 y del Plan de Acción para el Impulso y ejecución de la misma, se daba inicio a una, genéricamente denominada “*Campaña de Prevención de Riesgos Laborales*”.

Dentro de dicho marco de actuación, en noviembre de 2007 se inició la campaña “*¡Buenos días!*”, combinando anuncios en televisión con cuñas de radio, folletos y otros materiales impresos. En todos estos materiales, y a partir del habitual saludo automático y educado, se invitaba al público objetivo a replantearse el significado de la popular expresión al enfrentar la cotidiana realidad de los accidentes laborales.

En este caso, la idea era que “*¡buenos días!*” significase un día sin accidentes, como sinónimo de unas condiciones de trabajo seguro. El propósito final se formulaba en el lema “*únete al objetivo: 365 días sin accidentes de trabajo para todos*”.

Tras la anterior, una nueva campaña, iniciada en noviembre de 2008 bajo el lema “*la prevención, nuestra mejor empresa*”, también tenía por objeto fomentar la cultura de la prevención en un sentido amplio, a la vez que de un modo particular concienciar a autónomos y empresas de la importancia de coordinar las actividades empresariales de cara a combatir la siniestralidad laboral. La base para ello, compartida con la Comisión Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, fue la evidencia de la subcontratación por parte de un buen número de empresas de obras o servicios a realizar en su centro de trabajo y los riesgos derivados de dicha situación, algunos de ellos añadidos y debidos a fallos de coordinación.

La idea creativa para dicha campaña se basaba en el más que conocido juego infantil en que se recorren los dedos de la mano asignando una “*tarea*” a cada uno: “*éste fue a por leña; éste la cortó...*”. Para el anuncio televisivo se utilizaron imágenes de un empresario, sus trabajadores, una subcontrata y profesionales autónomos, trabajando todos ellos de forma interrelacionada en un mismo centro de trabajo. Tanto en éste, como en la cuña de radio y en los restantes materiales, se hacía hincapié en el lema común de la campaña.

Banners de la Campaña de Prevención del INSHT en el marco de la Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2007-2012, así como de las campañas anuales “¡Buenos días!” (2007) y “La prevención, nuestra mejor empresa” (2008)



Fuente: <http://www.insht.es/>

Lo que se pretendía era transmitir la sensación de trabajo conjunto y actividad en el grupo, donde las acciones de cada uno tienen que ver directamente con las de los demás. Al igual que ocurre cuando todos los “dedos” de una “misma mano” se relacionan entre sí para lograr objetivos, otro tanto ocurre con quienes conviven en un mismo centro laboral y cuanto tiene que ver con la seguridad en el trabajo y las medidas de prevención en el mismo, con una clara interrelación de las actuaciones de cada trabajador y un resultado colectivo dependiente de la actividad que cada cual realice de forma particular. De este modo –y literalmente–, “el Ministerio de Trabajo e Inmigración, a través del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, apuesta en esta segunda campaña realizada en el marco de la Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2007-2012 por un mensaje positivo, didáctico y comprensible”.

Trabajo propuesto:

Individualmente y/o en grupo, analizar el mensaje en las dos campañas mencionadas desde el punto de vista de su contenido y su estructura, teniendo para ello presentes las posibilidades indicadas al hablar de la planificación de una campaña de comunicación en prevención. Si es posible, visionar y comparar los anuncios de las campañas mencionadas y de otras con planteamientos alternativos que presenten una visión más cruda de la realidad, como las consecuencias de los accidentes. Reflexionar sobre la posible mayor o menor efectividad de unos y otros y poner en común los resultados.

CASO PRÁCTICO 3

FACTORES CONDICIONANTES Y REQUISITOS DE UNA EFECTIVA COMUNICACIÓN

Dados los múltiples aspectos en relación con los riesgos laborales y su prevención, puede ocurrir que instancias administrativas o entidades en cuyo cometido aquélla no está, al menos en principio, específicamente mencionada, realicen en la práctica campañas divulgativas o acciones en los que sí hay una clara referencia o una directa vinculación de contenidos.

En algunos casos, tal realidad se plasma en campañas colaborativas (ya sea entre administraciones –a nivel horizontal o vertical–, entre entidades privadas, entre entidades de economía social, o mediante fórmulas mixtas) que requieren el consenso a la hora de la planificación. En otras ocasiones, la campaña o acción preventiva se adapta al “*estilo*” habitual de la entidad cuya actividad habitual no es la prevención de riesgos.

Dentro de esta última categoría se encuentran la campaña “*Accidentes in itinere*” llevada a cabo por la Dirección General de Tráfico (Ministerio del Interior) en 2011, y la más reciente “*Campaña de [prevención de] accidentes de tráfico in itinere*” de enero de 2012, ambas diseñadas en la línea y en consonancia con las restantes de la DGT.

En concreto, la primera de dichas campañas incluía cuatro cuñas de radio y materiales gráficos. Una de dichas cuñas simulaba un noticiario radiofónico en el que se mencionaba que una de cada tres muertes por accidentes laborales tenía lugar en un accidente de tráfico, al ir o al volver del trabajo. En la segunda se percibía cómo alguien que va repasando mentalmente las tareas a realizar a lo largo del día en el trabajo y con respecto a su familia (por tanto, con una clara connotación hacia la compatibilización de las obligaciones laborales y familiares) sufría un accidente por no centrar su atención en la conducción, remarcando la gravedad de esta conducta con el dato de que el 70% de los accidentes que se producen al ir o al volver del trabajo tienen lugar en el trayecto de ida. En la tercera cuña se hacía referencia a lo inapropiado de convertir el vehículo en una segunda oficina mediante el uso prolongado del teléfono, aun cuando sea con el sistema de manos libres, recalcando el lema general de la campaña, esto es, que “*la seguridad en el trabajo comienza al salir de casa*”. Finalmente, en la cuarta cuña era un enfermero quien relataba su experiencia personal en materia de prevención de accidentes de tráfico (recurriéndose, por tanto, a la figura del prescriptor), para después incidir igualmente en el lema general.

Carteles divulgativos de la campaña “Accidentes in itinere” (2011) y de la “Campaña de accidentes de tráfico in itinere” (2012) de la DGT



Fuente: <http://www.dgt.es/>

La segunda de las campañas estaba integrada por dos anuncios televisivos y dos cuñas de radio, recuperando los materiales gráficos de la primera. En esta ocasión, tanto los anuncios como las cuñas eran más similares en su planteamiento, escenificando conversaciones informales en tono distendido que se producían en el entorno del trabajo y en las que se hacía referencia a desplazamientos de ida o vuelta hacia el mismo. Tras ello se incluían los consabidos datos estadísticos al objeto de llamar la atención del público objetivo sobre la gravedad de los accidentes de circulación relacionados con el trabajo (que una de cada tres muertes por accidentes laborales tenía lugar en un accidente de tráfico, o que el 70% de los accidentes que se producen al ir o al volver del trabajo tienen lugar en el trayecto de ida), para concluir con un argumento del tipo “queremos seguir escuchándote decir: de casa al trabajo y del trabajo a casa”, “lo que queremos es que llegues”, o el ya reiterado lema general “la seguridad en el trabajo comienza al salir de casa”.

Trabajo propuesto:

Individualmente y/o en grupo, analizar el mensaje en las dos campañas mencionadas desde el punto de vista de sus posibles factores condicionantes y en cuanto al cumplimiento o no de las características de una buena comunicación. Si es posible, visionar los anuncios y/o escuchar las cuñas de las campañas mencionadas. Poner en común los resultados.

CASO PRÁCTICO 4

PLANTEAMIENTO DE UNA NEGOCIACIÓN

Las Comunidades Autónomas también desarrollan actuaciones de prevención de riesgos laborales a través de sus Consejerías y organismos competentes. En tal sentido, cabe aquí aludir al completo marco de actividades de la Junta de Castilla y León, tal y como se puede constatar a partir del contenido del “*Portal Trabajo y Prevención de Riesgos Laborales*”¹¹.

Entre ellas, se encuentran diferentes campañas y actividades de la Escuela de Prevención, promovidas por la Consejería de Economía y Empleo en colaboración con la Consejería de Educación a fin de sensibilizar a los alumnos de la Comunidad y a sus profesores en materia preventiva por medio de la difusión de los principios universales de la prevención de riesgos laborales desde los estadios educativos más tempranos, todo ello en el marco del Acuerdo de Diálogo Social en materia de Prevención de Riesgos Laborales suscrito entre la Junta y los principales agentes sociales y económicos de la región. Más concretamente, se incluyen aquí las campañas “*¡A salvo!*” (dirigida a Educación Primaria), “*Ergonomía en la escuela*” (para los ciclos superiores de Educación Primaria y Educación Secundaria Obligatoria), y “*Prevención Bach*” (para Bachiller). Todas ellas cuentan con la imagen común de una mascota animada, el guante de protección *Salva* (vinculando así la imagen de la campaña a un ejemplo característico de los equipos de protección individual –EPIs–).

En conexión con dichas campañas divulgativas se vienen realizando talleres adecuados a los diferentes niveles educativos en el Aula de Prevención o en centros públicos y concertados, así como desarrollando distintos materiales disponibles *on-line* dentro de la página web de la Escuela de Prevención de Castilla y León.

Salva, mascota de las campañas de la Escuela de Prevención de la Junta de Castilla y León



Fuente: <http://www.prevencioncastillayleon.com/>

¹¹ <http://www.trabajoyprevencion.jcyl.es/>.

Pantalla inicial del Portal de la Escuela de Prevención de Castilla y León

Fuente: <http://www.prevencioncastillayleon.com/escueladeprevencion/>

Otras actuaciones que abundan en la idea de la necesidad de la formación/educación y la universalidad de la prevención se reflejan en la presencia periódica en diferentes localidades del *Autobús ¡A Salvo!*, o en los “*Salvaconsejos*”. Estos últimos se han emitido en televisión, así como en otros medios (por ejemplo, entre el 1 de abril y el 31 de mayo de 2009 se proyectaron algunos de ellos en 139 salas comerciales de cine de Castilla y León).

Trabajo propuesto:

Tal y como se ha comentado, las campañas de divulgación de los principios preventivos en colegios e institutos han sido diseñadas por la Consejería de Economía y Empleo en colaboración con la Consejería de Educación, lo cual supuso la necesidad de elaborar un programa de trabajo conjunto y consensuado, en el que también se tuvo en cuenta la opinión de otros agentes sociales. Más allá de lo anterior, la puesta en práctica de las acciones requiere la colaboración activa de los centros educativos, que han de incluir estas actividades en sus agendas docentes.

Teniendo presente lo anterior, formar tres grupos para escenificar una hipotética mesa de negociación en la que representantes de la Consejería de Economía y Empleo dialogasen con otros de los centros educativos a fin de obtener la colaboración de éstos, en presencia de representantes de la Consejería de Educación. Señalar el papel y los objetivos que podría tener cada una de estas partes en dicha mesa y tratar de establecer puntos de encuentro en caso de disparidad.

CASO PRÁCTICO 5

PLANIFICACIÓN DE UNA CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN EN PREVENCIÓN

El 18 de abril de 2012 es la fecha de inicio para la campaña “*Lugares de trabajo saludables*” de la EU-OSHA. Dicha campaña, a desarrollar en 2012 y 2013, tiene como lema “*trabajando juntos para la prevención de riesgos*” y parte de la base de que tanto empresarios como trabajadores deben desarrollar un papel activo en esta materia, ya sea liderando la gestión de la prevención o participando en el diseño e implementación de las distintas acciones y actuaciones conforme a las tareas y nivel de responsabilidad de cada cual en la organización.

Trabajo propuesto:

En grupos de trabajo, y siguiendo las indicaciones en cuanto a los contenidos de las etapas establecidas en el proceso de planificación de una campaña de comunicación en prevención, elaborar diferentes propuestas para un hipotético concurso de ideas sobre un cartel propio con el que España participaría en la campaña de la EU-OSHA 2012-2013. La campaña de comunicación podrá incluir otros materiales o acciones, si bien el cartel deberá ser su elemento principal.

Comentar los diferentes aspectos en un informe ejecutivo (entre 2 y 5 caras de extensión) y realizar una presentación de la idea, defendiendo su originalidad y eficacia potencial en un tiempo establecido, contando con el apoyo de aquellos materiales o medios que se estimen oportunos. Tras ello podrán plantearse turnos de preguntas y/o rondas de discusión hasta decidir en conjunto acerca de la/s mejor/es propuesta/s.

Banner de la campaña de concienciación sobre “Lugares de trabajo saludables” de la EU-OSHA (2012-2013): “Trabajando juntos para la prevención de riesgos”



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía básica:

- Cortés Díaz JM (2007) Técnicas de prevención de riesgos laborales. Seguridad e higiene en el trabajo, 9ª ed. act. Tébar, Madrid
 - ⇒ Véase pp. 648-654: VIII. *Otras actuaciones en materia de prevención de riesgos laborales – Tema 37: técnicas de formación, comunicación, información y negociación. Apartados 3 (Comunicación), 4 (Información) y 5 (Negociación).*
- Gómez Etxebarria G (2008) Manual para la formación en prevención de riesgos laborales. Curso superior, 8ª ed. CISS Wolters Kluwer España, Madrid
 - ⇒ Véase pp. 769-780: Módulo VI: *otras actuaciones en materia de prevención de riesgos laborales – Unidad didáctica III: técnicas de comunicación, información y negociación. La comunicación en prevención, canales y tipos. Información, condiciones de eficacia. Técnicas de negociación.*

Recomendaciones para ampliación y lecturas complementarias:

Existe un buen número de textos alternativos a los referenciados como bibliografía básica y cuya estructura sigue un esquema análogo de contenidos. Entre los que tienen carácter general (esto es, sin entrar en aplicaciones sectoriales), y dentro de los más recientes, cabe mencionar:

- García Ninet JI dir., Garrigues Giménez A coord. (2005) Manual de prevención de riesgos laborales (seguridad, higiene y salud en el trabajo), 2ª ed. Atelier, Barcelona
- Menéndez Díez F *et al.* (2007) Formación superior en prevención de riesgos laborales. Parte obligatoria y común, 2ª ed. Lex Nova, Valladolid
- AAVV (2008) Manual para la formación de técnicos de prevención de riesgos laborales. Lex Nova, Valladolid

Diferentes aspectos relacionados con el derecho a la formación e información y a la negociación colectiva han sido objeto de profuso tratamiento, si bien principalmente desde una perspectiva jurídica, razón por la que en esta relación bibliográfica se omite la mención de referencias concretas (entendiendo que no corresponden propiamente a los contenidos de esta asignatura).

Muchos son los manuales de marketing que pueden ser de utilidad en caso de querer saber más sobre comunicación. Entre éstos cabe destacar, por su facilidad de lectura:

- Santesmases Mestre M (2012) Marketing. Conceptos y estrategias, 6ª ed. Pirámide, Madrid
 - ⇒ Particularmente: 15. *Decisiones sobre promoción/comunicación (I): venta personal y marketing directo.* 16. *Decisiones sobre promoción/comunicación (II): publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas.*

Mucho más específicos:

- Álvarez Ruiz A (2012) La magia del planner. Cómo la planificación estratégica puede potenciar la comunicación persuasiva. Esic, Madrid
- Wells W, Burnett J, Moriarty S (2007) Publicidad. Principios y prácticas. Prentice Hall, México DF
- Pintado Blanco T coord., Sánchez Herrera J coord. (2012) Nuevas tendencias en comunicación, 2ª ed. Esic, Madrid

Por último, y en caso de querer verificar que se han asumido conocimientos, existen algunos textos conteniendo cuestionarios de autoevaluación. Entre ellos, cabe citar:

- Cortés Díaz JM (2005) Cuestionarios de autoevaluación y aprendizaje sobre prevención de riesgos laborales, 2ª ed. act. Tébar, Madrid