



Región de Murcia
Consejería de Economía y Hacienda
Dirección General de la Función Pública
y Calidad de los Servicios



FACTORES

PSICOSOCIALES

PLAN DE FORMACIÓN MÍNIMA NECESARIA



Objetivos del módulo

Al finalizar el presente módulo, debemos ser capaces de:

- Conocer el concepto de riesgos psicosociales.
- Reconocer las diferencias entre carga mental y fatiga mental.
- Conocer las principales pautas de comunicación interpersonal.
- Descubrir y conocer los principios elementos que facilitan y dificultan la comunicación.



Riesgos psicosociales

En los últimos años, los **factores de riesgo psicosocial** relacionados con el trabajo han ido adquiriendo cada vez más relevancia dada su relación con el incremento de **problemas de salud** en los trabajadores

Las nuevas tecnologías incorporadas al trabajo así como las nuevas formas de organización del trabajo conllevan **elevadas responsabilidades, sobrecarga de trabajo, y horarios y turnos de trabajo largos o desordenados.**

Todo ello supone para el trabajador un mayor esfuerzo mental, altos niveles de atención y concentración a la vez que un esfuerzo físico cada vez menor.



¿Qué es un riesgo psicosocial?

Entendemos por riesgo psicosocial la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño en su salud física o psíquica en relación con ciertos factores relacionados con su trabajo (exceso o déficit de tareas, clima laboral, factores organizacionales, relaciones interpersonales etc).

Entre los riesgos psicosociales más importantes se incluyen los siguientes:

- El **estrés** es el más importante y el más global porque actúa como respuesta general ante los factores psicosociales.
- La **violencia en el trabajo**,
- El **acoso laboral**
- El **acoso sexual**
- El **síndrome de desgaste profesional** (Burnout o Quemado) es el resultado de un proceso de estrés crónico específico



Cada vez reciben más atención una serie de riesgos psicosociales emergentes, aunque sin tener la misma consideración que los anteriores, como son el **tecnoestrés**, el **estrés postraumático de origen laboral**, la **violencia por parte de terceros**, el **conflicto trabajo-familia** etc.

*Por su propia naturaleza, los riesgos psicosociales se asocian a **respuestas de estrés agudo o crónico**, con importantes repercusiones en la salud física, mental y social.*



¿Qué son los factores de riesgo psicosocial?

Aquellas condiciones que se dan en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o la salud del trabajador como al desarrollo de trabajo

Unas condiciones psicosociales desfavorables podrán originar consecuencias perjudiciales tanto para la salud y el bienestar del trabajador como para su ámbito laboral: insatisfacción, disminución del rendimiento, problemas de relación, desmotivación, etc.



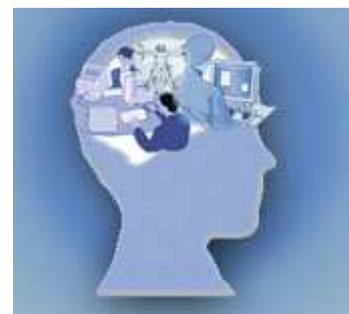
La complejidad de los factores psicosociales viene dada porque a las **variables del entorno laboral**, se añaden las **características individuales de trabajador** (personalidad, necesidades, expectativas, vulnerabilidad, experiencias previas, percepciones, situación vital, recursos personales y profesionales, capacidad de adaptación, etc.) que actúan como **mediadoras**.

Recuerda: ante una determinada condición psicosocial laboral adversa no todos los trabajadores desarrollarán las mismas reacciones.

Clasificación de los factores de riesgo psicosocial

Los factores de riesgo psicosocial pueden ser muchos y de muy diversa naturaleza, lo cual hace necesario agruparlos con el objetivo de facilitar su identificación y el estudio de los daños para la salud que pueden generar.

Podemos agruparlos de la siguiente forma:





Características de la tarea	Estructura de la organización	Características del empleo	Características de la empresa	Organización del tiempo de trabajo
Cantidad de trabajo Sencillez/complejidad Monotonía/repetitividad Automatización Ritmo de trabajo Precisión Responsabilidad Desarrollo de aptitudes Iniciativa/Autonomía Formación requerida Aprendizaje de la tarea Prestigio social de la tarea en la empresa Autonomía Temporal Contenido del Trabajo	Definición de competencias Estructura jerárquica Canales de comunicación e información Relaciones personales Desarrollo profesional Ayudas sociales Estilo de mando	Diseño del lugar de trabajo Salario Estabilidad Condiciones físicas (Iluminación, Ruido, Temperatura, Contaminación etc)	Tamaño Actividad Ubicación Imagen social	Duración y tipo de jornada Pausas de trabajo Trabajo en festivos Trabajo a turnos y nocturno

Carga mental y fatiga

El trabajo conlleva siempre exigencias físicas y mentales. Si el trabajo es predominantemente muscular se habla de carga física, si por el contrario implica un mayor esfuerzo intelectual hablaremos de carga mental .

La carga mental es uno de los más significativos factores de riesgo psicosocial asociado a las características de la tarea.

Debido a la importancia de las nuevas tecnologías en la práctica totalidad de los trabajos, la mayoría de las tareas requieren de la persona un mayor esfuerzo en términos de concentración, atención, memoria, toma de decisiones.



Si el nivel de esfuerzo requerido está equilibrado con las capacidades personales, puede hablarse de un nivel de activación óptimo. Pero cuando el trabajo exige el mantenimiento constante de un determinado grado de esfuerzo aparece la fatiga.

Esta fatiga podemos considerarla normal cuando el descanso (sueño, pausas, etc.) permite una adecuada recuperación. Otras veces se traduce en una serie de síntomas físicos y/o psíquicos y en alteraciones en el rendimiento laboral.

Definición de carga mental

¿Podrías definir el amor, la felicidad o la fatiga?

Seguro que tienes una idea muy clara de a qué se refieren estos términos, pero quizás tengas cierta dificultad a la hora de definirlos de forma precisa y operativa. Algo parecido ocurre con la carga mental. Se trata de un concepto intuitivo y fácil de entender, pero difícil de concretar. Una posible definición sería:

Entendemos por carga mental el conjunto de tensiones mentales inducidas en una persona por las exigencias del trabajo que realiza.

Para una persona dada, la relación entre las exigencias de su trabajo y los recursos mentales de que dispone para hacer frente a tales exigencias, expresa la carga de trabajo mental.



La carga de trabajo mental remite a tareas que implican fundamentalmente procesos cognitivos, procesamiento de información y aspectos afectivos

Dado que existen las diferencias individuales, es decir, que todos los sujetos no tienen la misma capacidad cognitiva, una misma tarea va a suponer un nivel de carga mental distinto y específico para cada individuo



Carga de tarea

Es necesario diferenciar entre carga mental y carga de la tarea.

La carga de tarea está determinada por la cantidad y el tipo de información que debe tratarse en un puesto de trabajo.

Dos factores de la tarea inciden en la carga mental:

- La cantidad y calidad de la información
- El tiempo de dedicación que requiere (ritmo, la duración y la distribución de las pausas)



La carga de la tarea va a dar lugar a distintos niveles de carga mental en cada sujeto, dependiendo de factores como:

- Factores personales que afectan al procesamiento de la información.
- Nivel general de recursos de procesamiento disponibles
- Grado de automatización al que ha llegado en una tarea en particular.
- Nivel de conocimientos y habilidades alcanzado etc..



La carga de la tarea depende directamente de características objetivas de la tarea, mientras que en la carga mental intervienen factores personales.

Dimensiones de la tarea que intervienen en la carga mental

A la hora de valorar la carga que impone una determinada tarea, se deben tener en cuenta las siguientes dimensiones de la misma por ser especialmente relevantes:

- **Demanda temporal:** Cantidad de tiempo requerida para llevar a cabo la tarea o serie de tareas en función del tiempo disponible.
- **Complejidad de la tarea.**
- **Nivel de ambigüedad:** Se encuentra relacionado con la calidad y la claridad de la información que se le ofrece al sujeto para la realización de la tarea, siendo especialmente determinante a la hora de tomar decisiones.
- **Criterios de ejecución:** Hacen referencia al nivel de calidad que debe ser alcanzado con la realización de una tarea, siendo por tanto un aspecto determinante del nivel de esfuerzo necesario para desarrollar el trabajo.
- **Demanda física:** (procesamiento de información, atención....)



Carga mental y estrés.

La necesidad mantenida de elevados niveles de atención y decisión, la importancia de la repercusión que pueden tener sus errores, y el elevado ritmo de trabajo determinan a veces exceso de carga mental. Una de los riesgos asociados a la carga mental excesiva es el estrés.

El **estrés** es un arma poderosa que nos puede ayudar a llevar a cabo nuestras actividades cotidianas con gran éxito. Sin embargo a cierto nivel, su función deja de ser benéfica y se torna en una agresión hacia los procesos naturales del organismo.

Los problemas relacionados con el estrés aparecen cuando nuestra capacidad de adaptación ha sido rebasada.

Estrés laboral

Entendemos por estrés el desequilibrio entre la demanda percibida y la capacidad de respuesta del sujeto en condiciones en las que el fracaso tiene importantes consecuencias para la persona.

Todo estímulo, emoción o percepción que coloca a nuestro organismo en estado de alerta es estrés. Podemos decir entonces, que es la respuesta del organismo para adaptarse a una nueva situación.

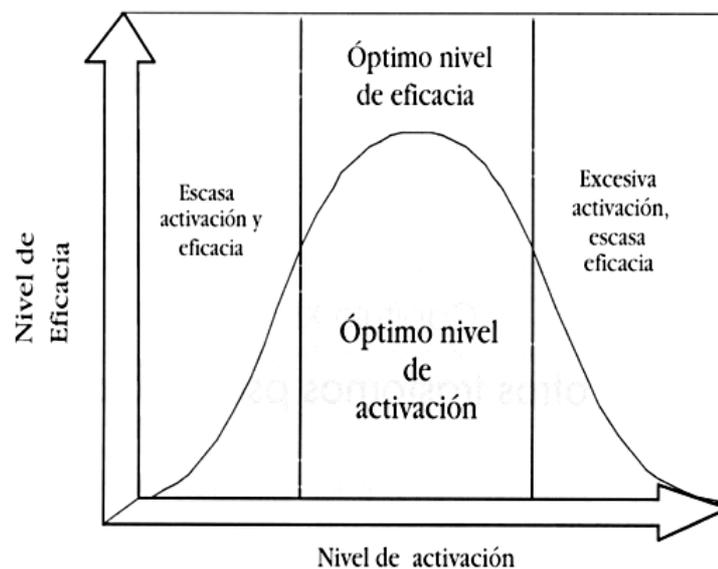
El estrés, además de estar asociado a ciertos tipos de problemas de salud, puede interferir en el procesamiento mental de la información.

Sin embargo, no siempre dicha interferencia va a ir acompañada de una disminución del nivel de rendimiento.

Las situaciones estresantes se encuentran asociadas a un incremento de la activación fisiológica.



Existe una relación en forma de “U” invertida entre el grado de activación y el nivel de rendimiento; es decir, el rendimiento tiende a mejorar a medida que se incrementa el nivel de activación, hasta llegar a un punto en el que éste resulta óptimo para el desempeño de una tarea concreta. A partir de aquí, los incrementos en el nivel de activación tienden a empeorar el rendimiento.



Desde el punto de vista de la salud, la respuesta del organismo es diferente según se esté en una fase de tensión inicial -en la que hay una activación general del organismo y en la que las alteraciones que se producen son fácilmente remisibles, si se suprime o mejora la causa- o en una fase de tensión crónica o estrés prolongado, en la que los síntomas se convierten en permanentes y se pueden desencadenar diversas enfermedades.



Fatiga mental

La fatiga, podemos definirla como el agotamiento corporal o mental que se produce como consecuencia de un [trabajo](#) o de un esfuerzo, y que se caracteriza por la incapacidad para realizar tareas con el ritmo o con la [fuerza](#) habituales, y por una mayor lentitud de los [procesos](#) racionales que pueden ocasionar un fallo de [memoria](#).

La fatiga mental aparece cuando es necesario mantener durante largo tiempo un alto nivel de atención para seleccionar las respuestas adecuadas a las demandas de trabajo. Esta fatiga se puede considerar normal cuando el descanso (sueño, pausas, etc.) permite una adecuada recuperación.

Pero puede ocurrir que la carga del trabajo sea continua, hasta tal punto que la persona no sea capaz de recuperar su ritmo habitual. Entonces, puede aparecer la denominada [fatiga crónica](#) que ocurre cuando se va repitiendo un nivel de actividad o de atención elevada, de tal manera que los descansos no son suficientes para la recuperación.

La fatiga no sólo es importante por la interferencia que produce sobre el rendimiento, sino también porque si se convierte en crónica o excesiva puede llegar a constituir un serio perjuicio para la calidad de vida y la salud del sujeto.

Prevención de la fatiga mental

La prevención de la fatiga mental debe abordarse desde una perspectiva organizacional y desde una perspectiva individual, analizando las condiciones del trabajo, las exigencias del mismo sobre la persona y los recursos de ésta para dar respuesta a tales demandas en tales condiciones.

Uno de los principales enfoques para el diseño de sistemas de trabajo, en lo que se refiere a la prevención de la fatiga del operador, consiste en:

- Disminuir u optimizar la intensidad de la carga de trabajo,
- Limitar la duración de la exposición a dicha carga o
- Cambiar su distribución, introduciendo pausas de descanso.



*Es necesario recordar que **la reducción de la carga de trabajo mental no resulta siempre la mejor estrategia para desarrollar la tarea**, ya que su reducción más allá de un nivel óptimo puede dar lugar a efectos perjudiciales (infracarga).*

Medidas para prevenir la fatiga desde la organización

La prevención de la fatiga debe empezar desde el diseño (o mejora) de las condiciones de trabajo y la definición (o reformulación) de los puestos de trabajo.

Con el fin de evitar los efectos perjudiciales derivados de la ampliación (sobrecarga) o reducción (infracarga) más allá de un nivel óptimo de la carga de trabajo mental, habrá que tener en cuenta, entre otros factores, la [monotonía](#), la [saturación](#) que pueda provocar la tarea, la [distribución temporal de la carga de trabajo](#) y [otros factores relativos a la organización del trabajo](#).



La **MONOTONÍA** es el estado de activación reducida y desarrollo lento, que puede producirse durante la realización de **tareas o actividades prolongadas, uniformes y repetitivas** y que está asociado, fundamentalmente, a la somnolencia, el cansancio, la disminución y fluctuación de los resultados obtenidos, la reducción de la adaptabilidad y de la capacidad de respuesta, así como a una mayor variabilidad de la frecuencia cardíaca.

La monotonía puede verse incrementada por:

- • Ausencia de compañeros de trabajo,
- • Disponer de pocas oportunidades de interacción social,
- • Ausencia de pausas en el trabajo,
- • Falta de oportunidades para desarrollar actividad física,
- • Falta de oportunidades para cambiar de actividad,
- • Período de la jornada (las horas vespertinas o nocturnas son más propicias),
- • Condiciones climáticas (p.e. la temperatura moderada),
- • Estimulación acústica uniforme,
- • Fatiga debida al trabajo.

Por ello, es conveniente evitar estas condiciones mediante un diseño adecuado de la tarea y del puesto del trabajo, en particular mediante:

- Mecanización de tareas repetitivas
- Rotación del trabajo.
- Enriquecimiento de la tarea
- Ampliación del campo de atención, p.e., mediante tareas más complejas.
- Oportunidades para variar de tarea.
- Oportunidades para desarrollar actividad física.
- Diseño adecuado de las condiciones climáticas.
- Reducción del ruido
- Iluminación adecuada.
- Facilitar la comunicación con los compañeros.
- Permitir la autonomía del trabajador para establecer su ritmo.
- Introducción de pausas para descanso.
- Si no se puede evitar el trabajo a turnos, los turnos de trabajo deben establecerse teniendo en cuenta los principios ergonómicos.



La **SATURACIÓN** es el rechazo emocional a una situación repetitiva en la que se tiene la sensación de estancamiento, de que no se avanza.

Para evitar los estados de saturación mental, es importante tener en cuenta;

- Asignación adecuada de las tareas al empleado y a la máquina, p.e, automatizando las operaciones simples y repetitivas.
- Asignación adecuada a los diferentes empleados, p.e, proporcionando a cada empleado una combinación de diferentes operaciones en lugar de asignarle sólo tareas idénticas.
- Previsión de tareas con significado, que puedan ser apreciadas como un todo y no como fragmentos de tareas **de modo que el empleado pueda ver su utilidad.**
- Previsión de tareas que permitan el desarrollo personal, p. e., tareas en las que el **empleado** pueda o deba aprender determinadas cosas y que permitan ser ejecutadas de maneras diferentes en función del grado de desarrollo de su destreza y capacidad.
- Enriquecimiento del trabajo, combinando operaciones o elementos de tarea de diferente nivel operativo, por ejemplo, tareas de montaje, con otras de inspección y mantenimiento.
- Ampliación del trabajo, combinando diferentes elementos de tareas del mismo nivel, p. e., el montaje de las diferentes partes de un conjunto completo.
- Rotación del trabajo, es decir, una rotación sistemática entre diferentes puestos, cada uno con requisitos específicos.
- Estructuración temporal del trabajo mediante la introducción de pausas para descanso.
- Estructuración cuantitativa del proceso de trabajo, proporcionando objetivos para las diferentes etapas de la ejecución de la tarea así como un retorno de la información sobre su desarrollo.
- Evitar las condiciones que conducen a la monotonía.

En general, para evitar la saturación, se necesita **variedad en los requisitos de la tarea y en la información sobre su realización.**



DISTRIBUCIÓN TEMPORAL DE LA CARGA DE TRABAJO.

La distribución temporal de la carga de trabajo mental es importante, junto con la intensidad de dicha carga, para la fatiga resultante. En general, existe una relación exponencial entre el tiempo que dura la tarea y la fatiga resultante. Debido a esto y para evitar la sobrecarga, conviene prestar atención a los siguientes factores:

Aspectos de la distribución temporal del trabajo que fomentan la fatiga.

Medidas preventivas (M.P.).

-Duración del trabajo.

M.P. La duración de la jornada se ajustará a la intensidad de la carga de trabajo. Esta duración debe tener como límite un punto en el que no se manifiesten los efectos de la fatiga. Es importante tener en cuenta que la adición de una hora de trabajo a la jornada no incrementa la producción de forma lineal, debido a la fatiga y a los procesos de adaptación.

-Intervalos entre jornadas o turnos de trabajo sucesivos.

M.P. Los intervalos entre turnos sucesivos de trabajo deben ser adecuados para permitir una recuperación completa de los efectos de la fatiga producidos por el turno anterior.

-Período del día.

En general, los resultados obtenidos durante las horas nocturnas son peores a los de las diurnas.

M.P. Las demandas de resultados para las horas nocturnas deben reducirse en relación a las diurnas. P.e., incrementando el personal o las pausas de descanso durante las horas nocturnas.

-Trabajo a turnos.

M.P. El trabajo a turnos, en la medida de lo posible, debe evitarse. Cuando no se pueda evitar, los turnos de trabajo deben establecerse teniendo en cuenta los principios establecidos en cuanto a la organización de trabajo, con el fin de evitar o atenuar, en lo posible, los riesgos para la salud del empleado.

-Pausas y descansos.

M.P. Las pausas deben introducirse para permitir al empleado recuperarse de la fatiga.

Son preferibles descansos breves tras períodos de trabajo cortos a descansos largos tras períodos de trabajo prolongados. P.e. son preferibles 6 descansos cortos de 5 minutos cada hora de trabajo, a un descanso de 30 minutos después de 6 horas de trabajo.

Para el trabajo nocturno, es conveniente que los ciclos trabajo/descanso impliquen períodos de trabajo más cortos que para el trabajo diurno.

-Cambios entre actividades con diferentes demandas o tipos de carga de trabajo mental.

M.P. Los cambios entre tareas con cargas de trabajo mental diferentes p.e., el cambio de control sobre pantalla a control manual o el paso de realizar análisis lógicos a efectuar operaciones rutinarias, puede tener efectos comparables a las pausas o los descansos. Por esta razón y con objeto de prevenir la fatiga es conveniente prever estos cambios de actividad.



ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO QUE FOMENTAN LA FATIGA.

Medidas preventivas (M.P.).

-Ambigüedad del objetivo de la tarea.

Si el objetivo es ambiguo el empleado deberá interpretar la tarea, tomar decisiones referentes a los objetivos a lograr y a las prioridades que debería considerar.

M.P. El responsable de la distribución del trabajo deberá establecer objetivos claros para las diferentes tareas, siendo conveniente establecer las prioridades.

-Complejidad de los objetivos de la tarea.

Si la tarea es demasiado compleja, puede dar lugar a que el empleado tenga que tomar demasiadas decisiones en un tiempo determinado.

M.P. En el caso de que la tarea que se designe sea excesivamente compleja para los empleados a la que va destinada, se deberá emplear un sistema de ayuda. Así mismo, se evitará la complejidad demasiado baja, porque puede provocar monotonía y saturación.

-Adecuación de la información

La falta de información, así como la información innecesaria incrementan la carga de trabajo mental, ya que el empleado tiene que tomar decisiones en base a una información insuficiente o bien filtrar la información superflua del total de la información suministrada.

M.P. Sólo debe proporcionarse la información suficiente y necesaria para llevar a cabo la tarea.

-Ambigüedad de la información.

En este caso el empleado se verá obligado a interpretar la información.

M.P. La información se presentará de forma concreta y suficiente para el objetivo que se pretende.

-Aspectos ambientales.

M.P. Un diseño adecuado de las condiciones ambientales puede reducir la intensidad de la carga de trabajo mental, proporcionando condiciones óptimas para la percepción y el tratamiento de la información, por ejemplo, una iluminación adecuada, ausencia de ruido, temperatura adecuada...

-Tolerancia del error.

M.P. Es conveniente que los sistemas toleren los errores, es decir, que un posible error del empleado no produzca consecuencias graves. Por esta razón, los sistemas deben requerir confirmación de las acciones críticas, indicando las posibles consecuencias antes de que las acciones sean ejecutadas. Asimismo, y si es posible, conviene que la última acción del empleado pueda ser anulada.

-Consecuencias de los errores.

M.P. Las consecuencias de los errores humanos deben minimizarse mediante el diseño del sistema, comprobando la coherencia o previendo redundancias para reducir la tensión del empleado, por ejemplo, introduciendo barreras de seguridad que eviten la propagación de estados críticos del sistema.



-Interacción social.

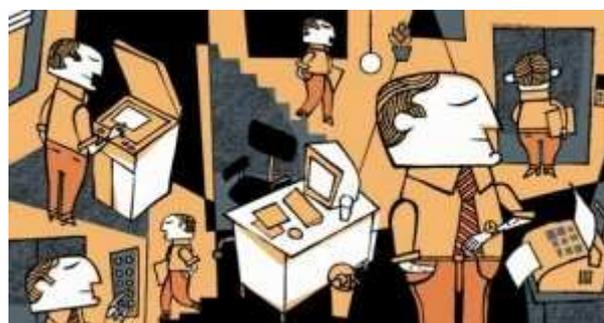
M.P. Las posibilidades de interacción social pueden contribuir proporcionando ayuda para la toma de decisiones críticas. El diseño de la tarea y del equipo debe hacer posible la interacción social necesaria o, al menos la mínima.

-Presión del tiempo.

Las limitaciones de tiempo pueden dar lugar a la omisión de pasos en la ejecución de la tarea y, por tanto, a errores.

M.P.

Si la realización de la tarea puede tener consecuencias importantes, la presión del tiempo y la consiguiente posibilidad de no cumplir los plazos, incrementa la tensión y, por esta razón, debe evitarse.





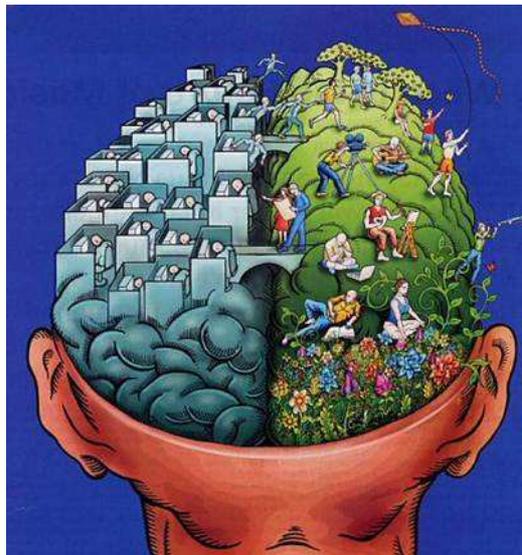
Estrategias individuales de prevención de la fatiga mental

La contribución personal de más éxito para afrontar la fatiga consiste en su prevención mediante el fortalecimiento de la propia capacidad de resistencia a la misma.

Cada persona tiene una capacidad de resistencia a la fatiga que se ve modulada por;

- sus características personales (por ejemplo, la edad),
- los hábitos de [alimentación](#),
- hábitos de [descanso](#)
- hábitos de [ejercicio](#)

Actuando sobre estos factores, adquiriendo y manteniendo hábitos saludables: se influye positivamente no sólo en la propia salud, sino también en la capacidad de resistencia a la fatiga.



El papel que juega la dieta en la aparición y mantenimiento de la sensación de fatiga es muy importante. Una dieta irregular y que no sea equilibrada afecta a todo el organismo. Este se resiente y ante la carencia de algún elemento nutritivo puede reaccionar más lentamente de lo normal (a causa de la reducción de energía disponible), perdiendo fuerzas, y con sensaciones de desfallecimiento y de cansancio.

Cuando la pauta de ingesta es irregular en el horario, y las cantidades de comida no guardan el equilibrio debido en función del momento de la jornada y de la actividad, pueden presentarse diversos problemas: mala masticación y peor digestión (por ejemplo, cuando se come compulsivamente después de muchas horas de no comer) e incluso dificultar un adecuado descanso (por ejemplo, cuando la última comida de la jornada es muy abundante y se toma justo antes de ir a dormir).

(NTP 445: Carga mental de trabajo: fatiga. INSHT)



El ejercicio físico de intensidad moderada y practicado con regularidad suele estar indicado para todas las personas cuyas exigencias laborales son mayoritariamente de tipo sedentario.

La falta de ejercicio favorece la flaccidez muscular y la aparición de la sensación de cansancio cuando se realiza algún esfuerzo físico moderado; además, puede afectar no sólo a la capacidad de resistencia física sino también a la emocional pues, como ya se ha dicho, la fatiga repercute de manera global sobre todo el organismo.

Por ello, la práctica regular de un ejercicio físico moderado contribuye por un lado, a mejorar el propio tono muscular y por otro lado, ayuda a afrontar las tensiones emocionales de cada día y a optimizar el potencial reparador que tiene el descanso.

Sin embargo, puede darse el caso de que la misma sensación de fatiga mental se acompañe de una desgana hacia cualquier práctica de ejercicio físico y es precisamente éste, un contribuyente a la recuperación de la persona.

(NTP 445: Carga mental de trabajo: fatiga. INSHT)

Todas las personas adultas tienen unas necesidades de descanso y necesitan dormir un número de horas seguidas que, por término medio, se admite que son unas ocho horas.

No obstante, hay adultos que necesitan más horas de sueño que otros para sentirse realmente descansados; además, estas horas deben dormirse, preferentemente, en el período nocturno de cada día.

Cuando se trabaja en un sistema de turnos que incluye noches o que por su distribución horaria se solapa con tramos nocturnos o matutinos del descanso se producen alteraciones del patrón de descanso, que se vuelve muy irregular y pierde eficacia reparadora.

Por otra parte, la falta moderada de sueño tiene repercusiones en la capacidad de coordinación y así se ha puesto de manifiesto en el caso de las personas que conducen vehículos.

(NTP 445: Carga mental de trabajo: fatiga. INSHT)

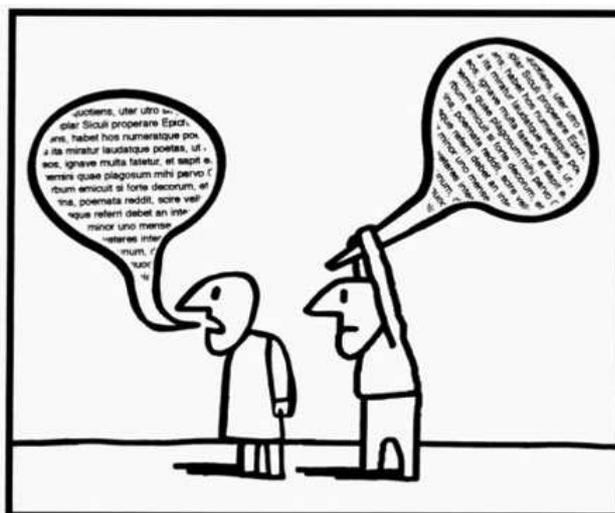


Comunicación interpersonal

Las relaciones interpersonales en el trabajo pueden ser uno de los principales factores generadores de riesgo psicosocial. Un manejo inadecuado de estas relaciones puede incrementar los niveles de estrés.

Con la mejora de sus habilidades de comunicación, el empleado público podría ver resueltos muchos de sus conflictos diarios y podría prevenir la aparición de otros,

En algunos puestos de trabajo, por sus propias características, la principal fuente de estrés puede provenir de la relación con el usuario, por ello en algunas partes de este módulo **nos centraremos en algunos aspectos** de la atención directa a usuarios.



Recuerda: Las ventajas de una comunicación eficaz no solo repercutirán en la calidad del trabajo ofrecido, sino también en el empleado público, en su satisfacción y en su salud.

Atención al ciudadano

La ciudadanía demanda, cada vez más, una atención personalizada y a la vez profesional. La administración debe dar respuesta a las demandas y necesidades de la población a la que presta sus servicios.

Para orientar los servicios hacia el usuario resulta fundamental que el empleado público deje de pensar “en el usuario” y comience a pensar “como el usuario”.

Estar orientado hacia el usuario significa comprender a la persona, ponerse en su lugar, entender sus necesidades y sus demandas, llegando incluso a identificarse con ellas.



CONCEPTOS BÁSICOS EN LA ATENCIÓN AL CIUDADANO EN LA CARM:

ACCESIBILIDAD: Facilidad de entrar en contacto con la unidad correspondiente o con los empleados públicos, facilidad de acceso físico y telefónico.

ACTITUD: Se refiere a la disposición del empleado hacia algo o alguien.

ATENCIÓN PERSONALIZADA: Consiste en un modo de atención en el que cada usuario es atendido de manera singular e individualizada, en función de sus características propias, sus problemas personales o demandas concretas.

ASERTIVIDAD: Estilo de comunicación basado en la exposición de los puntos de vista personales de forma flexible, abierta y de forma amable, al tiempo que se consideran las opiniones de los demás, mostrando empatía y capacidad negociadora.

CALIDAD: Propiedad atribuida a una unidad administrativa, actividad o producto que permite apreciarlo como igual, mejor o peor que otros. Es el grado en que una unidad administrativa cumple los objetivos para los que ha sido creada. La satisfacción de los usuarios es un componente importante de la calidad de los servicios.

CALIDAD PERCIBIDA: Básicamente consiste en la imagen o el concepto de la calidad de un servicio que tienen sus usuarios. Incluye aspectos científico-técnicos, (fiabilidad, capacidad de respuesta, competencia profesional...), aspectos relacionados con la relación y comunicación con los empleados públicos, (trato, amabilidad, capacidad de escucha, empatía, interés...) y aspectos sobre el entorno de la atención, (ambiente, decoración,...).

CAPACIDAD DE RESPUESTA.- Hacer las cosas a su tiempo. Agilidad de trámites. Es un componente de la calidad de los servicios.

COMPETENCIA: Capacidad y aptitud para realizar una tarea o desempeñar unas funciones de manera correcta y adecuada. Es un componente de la calidad de los servicios.

CONFIDENCIALIDAD: Es una característica de la relación empleado público-usuario que asegura la intimidad y el secreto de la información que se genera en el proceso de atención al ciudadano.

EMPATÍA: Es la capacidad de ponernos en el lugar de la otra persona y transmitírselo, para que sepa que comprendemos su situación. Es uno de los rasgos de los empleados públicos más valorados por los usuarios.

EXPECTATIVAS.- Se refiere a aquello que el usuario espera encontrar cuando acude a una determinada unidad administrativa o centro de la CARM. Las expectativas se conforman a través de las experiencias previas o del conocimiento de las experiencias de otros usuarios; también se forman por lo que dicen los medios de comunicación, así como por los mensajes que transmiten los empleados públicos. Es muy importante no generar falsas expectativas, ya que podría provocar frustración e insatisfacción en el usuario.

FIABILIDAD: Intentar hacer las cosas lo mejor posible. Evitar los errores. Será un componente de la calidad de los servicios.



GARANTÍA: Acción y efecto de asegurar lo estipulado.

MEJORA: Acciones encaminadas a incrementar la calidad de los servicios y, por tanto, incrementar la satisfacción de los empleados públicos y de los usuarios.



La comunicación

Es un elemento inevitablemente asociado al comportamiento de las personas. Comunicamos no sólo con nuestras palabras, sino también con la forma en que las decimos y con la manera en que actuamos.

Todas nuestras acciones se convierten en mensajes para los demás. No siempre somos conscientes de que estamos emitiendo mensajes y mucho menos de lo que puedan estar interpretando los otros. Sin embargo, estos mensajes tienen un enorme valor para ellos.

Por ejemplo, cuando respondemos a una pregunta con una palabra técnica que el usuario no comprende, su interpretación puede realizarse en el sentido siguiente: “no desea que me entere de lo que ocurre...”; “no le debe importar mucho mi problema, ya que ni siquiera se ha molestado en intentar que comprenda la respuesta que me ha dado...”.



En el caso de la atención a usuarios, debemos adoptar estrategias de comunicación apropiadas y específicas, en función de las características del usuario, de forma que consigamos adaptarnos continuamente a sus requerimientos y necesidades de información o gestión.

Ideas básicas para la comunicación con usuarios

1. Es necesario detectar las diferencias entre los usuarios atendidos

La cafetería donde vas a desayunar ¿tiene un solo tipo de cliente? O, por el contrario, ¿cada cliente es diferente al resto? Lo mismo ocurre con las instituciones que integran la CARM, donde acuden diferentes tipologías de usuarios, por lo que nos debemos preparar para saber diferenciar a los diferentes tipos, para reconocer su demanda y darle una respuesta eficaz.

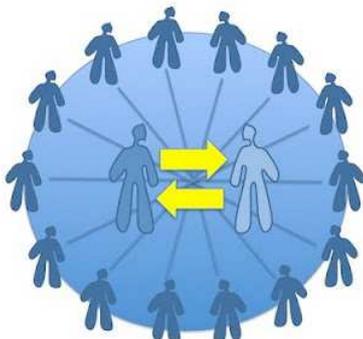


2. Servicio orientado a la demanda del ciudadano

Un servicio orientado hacia sus usuarios se adapta continuamente a la demandas que reciba.

3. Evitar uso de tecnicismos en el lenguaje

Evitar el uso de tecnicismos es fundamental para facilitar la comprensión del mensaje por parte del receptor.



4. Utilización de mecanismos de retroalimentación

En relación con el punto anterior, en la comunicación es imprescindible utilizar mecanismos de retroalimentación (opinión o respuesta de los usuarios sobre el servicio recibido). De no hacerlo así, no se podrá conocer si el servicio cumple o no con los objetivos para los que ha sido creado.

5. Uso de mensajes cortos, directos y concisos

Los mensajes para la comunicación eficaz han de ser cortos, directos y concisos. Cualquier mensaje que exceda de veinte segundos puede considerarse como un mensaje largo.

Es decir, hay que simplificar para comunicar: todo mensaje debiera ser breve, específico, sencillo, ordenado, sugerente (acrónimo: besos).

6. Utilizar adecuadamente la conducta no verbal

Aproximadamente un 75% de la información que se procesa se lleva a cabo a nivel visual. Esto significa que la conducta no verbal adquiere en la comunicación, como mínimo, igual relevancia que la conducta verbal. La adecuada utilización de la conducta no verbal se correlaciona con la valoración de competencia social.



7. Actitud de servicialidad

En la comunicación se hace realidad la siguiente máxima: “ser amable es rentable”. Este principio se refiere al talante a la hora de abordar las demandas de los usuarios en el sentido de “servicialidad”, no el de servilismo ni actitudes artificiales.

8. La comunicación eficaz debe ser una actitud.

La comunicación eficaz debe asumirse como una actitud que se pone en práctica día a día. De hacerlo así, impregnando la cotidianidad del funcionamiento de los diferentes organismo dependientes de la CARM, se convierte en uno de los aspectos más valorados por los usuarios.



La capacidad de escucha

La capacidad de escucha es un elemento esencial del proceso de comunicación y, por tanto, de la atención a usuarios.

Esta capacidad de escucha se refiere al grado en que los usuarios perciben que somos capaces de **ponernos en su lugar**, que **comprendemos** lo que nos están exponiendo, que **sabemos cómo se sienten** y que **entendemos lo que nos están demandando**.



Pulsa [aquí](#) y verás cuáles son los requisitos para escuchar activamente.

Dejar hablar. Si se está hablando no se puede escuchar.

Crear un clima de confianza Conseguir que el interlocutor se sienta con confianza. Hay que ayudar a la persona a que se sienta libre para expresarse. Para conseguirlo puede ayudar el ponerse en su lugar, es decir, establecer una relación de empatía.

Manifestar interés en la escucha para entender a nuestro interlocutor Demostrar al interlocutor que se está dispuesto a escucharle, manifestándole claramente nuestro interés y escuchándole para tratar de entenderlo y no para oponernos.

Eliminar posibles distracciones (interrupciones, llamadas telefónicas, puertas abiertas, etc..).

Ser paciente. No interrumpirle y tomarnos el tiempo necesario.



Conducir la conversación, sin interrumpirle. Para ello, suele ser útil resumir, preguntar y parafrasear (*explicar con tus propias palabras lo expresado por el usuario*).

Controlar nuestras emociones. Si estamos enojados, probablemente, proyectaremos nuestro enojo hacia el usuario, el cual, posiblemente, percibirá las muestras de enojo y responderá inhibiéndose o enojándose también.

Evitar criticar y argumentaciones en exceso, ya que esto situaría a nuestro interlocutor a la defensiva, conduciéndole probablemente a que se enoje o se calle.

Preguntar cuando sea necesario. Además de demostrar que le estamos escuchando, le ayudaremos a desarrollar sus puntos de vista con mayor amplitud.

De nuevo **dejar de hablar:** ésta es la primera y la última de las recomendaciones y de la que dependen todas las demás.

La escucha activa es muy útil, sobre todo en aquellas situaciones en las que hay que decir NO, en las que no se puede acceder a una petición. En estos casos, la escucha activa minimiza las posibles reacciones negativas del usuario.

Estilos de comunicación

Existen distintas formas de relación y de comunicación entre las personas. Simplificando podríamos hablar de 3 estilos de comunicación:

ESTILO AGRESIVO: Lo ejercitan aquellas personas que provocan en los demás respuestas de defensa y de ataque. A veces, ni ellos mismos tienen conciencia de estos efectos. No suelen tener en cuenta los sentimientos de los otros y presentan poca capacidad para empatizar.

“Mis opiniones, sentimientos, pensamientos cuentan más que los tuyos”.

Algunas personas piensan que, en una situación hostil, un estilo de comunicación agresivo consigue “mantener en su sitio” al contrario. Nada más lejos de la realidad:



Recuerda que “ El estilo agresivo genera agresividad y el resultado final es una escena de violencia y, sobre todo, de pésima imagen para el que la contempla”.

ESTILO PASIVO: Lo manifiestan personas con dificultades para negarse a las peticiones de los demás, aunque éstas no estén justificadas. Suelen anteponer los deseos de los otros a los suyos propios, encontrando serias barreras a la hora de hacer una legítima defensa de sus derechos.

“Tus opiniones, sentimientos o pensamientos son más importantes que los míos, valen más”.

En ocasiones, este estilo pasivo e inseguro puede generar en el público un comportamiento agresivo en personas que piensan que, si presionan con violencia, pueden conseguir lo que desean.

ESTILO ASERTIVO: Las personas que se comunican de forma asertiva exponen sus puntos de vista al tiempo que toman en cuenta los de los demás. Son valoradas positivamente por los demás, se sitúan en el lugar del otro y transmiten esta capacidad empática. Entienden que la comunicación es cosa de dos y realizan sus planteamientos desde una posición abierta y flexible.

“Nuestras opiniones, sentimientos y pensamientos son igualmente importantes”

Las personas asertivas son valoradas positivamente por los demás.

El estilo asertivo en la relación con los usuarios

Los/as empleados/as de la CARM deberán tratar de comunicarse de forma asertiva con los usuarios, ya que es la forma más eficaz de conseguir que dicha comunicación sea positiva.



Ser asertivo y comunicarse de esta forma con el usuario significa:

- Exponer nuestro punto de vista y tener en cuenta el de los demás
- Situarnos en el lugar del otro y transmitir esta capacidad empática
- Entender que la comunicación es cosa de dos y realizar nuestros planteamientos desde una posición abierta y flexible.
- Negociar y llegar a acuerdos viables
- Decir lo que pensamos, opinamos y queremos
- Proteger nuestra autoestima y respetar a los demás
- Actuar con confianza, seguridad y positividad
- Tener un comportamiento maduro y racional



Para ser asertivo en la relación con el usuario tenemos que:

- Escuchar activamente, es decir, demostrar al usuario que nos hemos enterado de lo que nos ha contado.
- Decir lo que pensamos o lo que opinamos.
- Decir lo que queremos que suceda.

“El usuario no siempre tiene razón, pero hay que permitirle que se equivoque con dignidad”.



Elementos no verbales de la comunicación

Algunos aspectos tienen una notable influencia en la manera en que el ciudadano percibe la forma en que nos dirigimos a él. Entre otros, podemos citar:

Mirada
Expresión facial
Postura corporal
Gestos
Movimiento de las piernas/pies
Automanipulaciones
Distancia- Proximidad
Contacto físico
Volumen de voz
Fluidez/Perturbaciones del habla
Claridad del habla
Velocidad del habla
Retroalimentación

Pulsa [aquí](#) si quieres profundizar más...

PRINCIPALES ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA COMUNICACIÓN VERBAL CON EL USUARIO.

Un estudio realizado por el antropólogo Albert Mehrabian lanzó un resultado sorprendente: tan sólo un 7 % de la comunicación entre dos personas se realiza mediante palabras. Un 38 % se comunica mediante la voz y todos sus componentes (volumen, entonación...) y el 55 % restante se lleva a cabo a través del lenguaje corporal (gestos, posturas, mirada...

Entre los aspectos que tienen una notable influencia en la manera en que el ciudadano percibe la forma en que nos dirigimos a él /otros, vamos a referirnos a:

Mirada: La mayoría de las interacciones dependen fundamentalmente de ella. Las personas con mayores habilidades sociales de comunicación miran a los ojos de su interlocutor mientras hablan y mientras escuchan. Cuando alguien no nos mira a los ojos mientras nos está hablando, automáticamente comenzamos a pensar cosas tales como que está nervioso, que es tímido, raro, le falta confianza en sí mismo, etc. Además, la mirada es una potente señal de escucha: difícilmente se siente uno escuchado si mientras habla no le miran.



Expresión facial: La cara es el principal sistema de señales para expresar emociones. Es el área más importante y compleja de la conducta no verbal y la parte del cuerpo que más cerca se observa durante la interacción, además de ofrecer retroalimentación sobre los efectos que nos produce lo que está diciendo la otra persona.

Postura corporal: En términos generales puede decirse que la postura más eficaz desde el punto de vista de la comunicación es la **postura de acercamiento**: inclinando hacia delante el cuerpo. Una postura activa y erguida, mirando de frente al usuario directamente, añade más asertividad al mensaje.

Gestos: Acentuar el mensaje con gestos apropiados puede añadir énfasis, franqueza y calor al mismo. Unos movimientos desinhibidos sugieren espontaneidad y seguridad en uno mismo.

Movimiento de las piernas/pies: Agitar rítmicamente los pies puede interpretarse como un deseo de marcharse, de abandonar la situación. Igual ocurre cuando se cambia la posición de las piernas.

Automanipulaciones: Son conductas del tipo; tocarse el pelo, rascarse la cabeza, tocarse la cara, etc. Se realizan de forma inconsciente y aumentan con la incomodidad psicológica, el nerviosismo y la ansiedad. No tienen ninguna finalidad comunicativa y producen un efecto negativo en el interlocutor.

Distancia-Proximidad. En todas las culturas existen una serie de normas implícitas referidas a la distancia permitida entre dos personas que hablan. Todo lo que exceda o sea menor de esos límites, provocará actitudes negativas.

Contacto físico: El contacto físico apropiado dependerá del contexto particular, de la edad y de la relación entre las personas implicadas.

Volumen de voz: Por lo general el volumen bajo sugiere seguridad y dominio. Los cambios en el tono y en el volumen de voz se utilizan para enfatizar puntos; una voz que varía poco en volumen no es muy interesante de escuchar. Hay que asegurarse siempre de que nuestra voz llega a un potencial oyente.

Fluidez/Perturbaciones del habla: Algunos ejemplos son: existencia de muchos silencios en el discurso, empleo excesivo de palabras de relleno durante las pausas, repeticiones, tartamudeos, pronunciaciones erróneas, omisiones y palabras sin sentido. Pueden causar impresión de inseguridad, incompetencia, poco interés o ansiedad..



Claridad del habla: Farfullar palabras, arrastrarlas al hablar, un acento excesivo, hablar a borbotones, etc., son algunos ejemplos de patrones de habla que pueden resultar desagradables para el oyente.

Velocidad del habla: Un habla muy lenta puede provocar impaciencia y aburrimiento. Por el contrario, un habla muy rápida puede generar dificultades para entender el mensaje. Cambiar el ritmo (por ejemplo, introducir una pausa), hace la conversación más interesante.

Retroalimentación: El que habla necesita saber si los que le escuchan comprenden lo que dice, si están de acuerdo, si le desagradan.

<size>scrolling</size>



Principales elementos que dificultan la comunicación

En la comunicación verbal existen palabras y formas de expresión que generan en quien las oye sentimientos de rechazo, y que por tanto debemos evitar. Entre ellas podemos destacar:

- **Acusaciones:**

“No ha seguido usted las indicaciones que le hice. La culpa es suya” “Ya se lo advertí, y no me ha hecho usted caso...”

- **Amenazas:**

*“Es la última vez que se lo digo”
“Si no sigue usted mis indicaciones...”*

- **Generalizaciones:**

*“Nunca cumple nada de lo que acordamos”
“Siempre pone usted las mismas pegadas”*

- **Menosprecio:**

*“Su problema no tiene importancia.
¡Si supiera usted los problemas que tienen otros!”*

- **Utilización del sarcasmo y la ironía:**

“¡Que sorpresa! No sabía que usted también era abogado”

- **Etiquetas:**

“Este es de los que siempre están quejándose”

- **Exigencias:**

“Mañana, sin falta, me trae usted los datos que le estoy diciendo”



Principales elementos que facilitan la comunicación

Existe otro grupo de palabras y formas de expresión que pueden ser facilitadoras de la comunicación. Entre ellas destacamos:

- **Hablar en plural:** debe utilizarse cuando queramos indicar que participamos del problema o de la solución del mismo. Hay temas en los que debemos mostrar nuestra implicación personal, entonces utilizaremos el singular
- **Hablar en primera persona:** implícitamente dejamos a la persona un margen para disentir u opinar de otra forma. Es un facilitador muy importante.

“No se preocupe. Seguro que si hacemos algunos cambios en la solicitud, lo conseguiremos”.

*“En mi opinión, esto no me parece acertado”, en lugar de: “Esto no es muy acertado”.
“Yo creo que su familiar lleva razón”, en lugar de “Su familiar lleva razón”.*

- **Declarar agrado o desagrado:** De esta forma se personaliza el mensaje y adquiere más fuerza.
- **Hablar en positivo:** Tiene más capacidad de convicción y de motivación que hablar en negativo.

*“Me gustaría que pensase usted en lo que le he comentado”
“No me gusta que diga que todo esta mal. Estamos intentando ayudarle. No siempre salen las cosas como queremos”*

“Es necesario que llegue más temprano” en lugar de “Es necesario que no llegue tarde”.



- **Pedir las cosas por favor:** Es un facilitador universal y cuando se utiliza en los centros de trabajo se genera un efecto sorpresa positivo en el público.

“Por favor, le importaría bajar el tono de voz”

- **Empatizar, ponerse en el lugar del otro:** Y decirlo, no sólo pensarlo. De esta forma hacemos ver al usuario que entendemos su problema y que, por tanto, la solución que le ofrecemos tiene en cuenta sus circunstancias. Es una forma de personalizar la atención y que el usuario perciba un trato individualizado.

“Entiendo que le resulte difícil recabar esta documentación”

“Comprendo que esté usted molesto con el resultado”

- **Explicar el porqué de las cosas:** De esta forma es más fácil convencer al usuario de que haga o no haga algo.

- **Preguntar:**

“¿Podría esperar un momento en la sala de espera hasta que le avisemos?”

“¿Me puede dar sus datos, por favor?”



- **Mostrarse parcialmente de acuerdo con los argumentos del usuario:** Esta es una técnica muy útil cuando la persona con la que hablamos está enfadada o no quiere entender. Al darle la razón en parte, (y sólo en aquello en que podamos hacerlo), la persona baja sus defensas, porque no se lo esperaba, y es el momento de intentar convencerla y razonar con ella.

“Estoy de acuerdo con usted en que los trámites son lentos. Lleva usted razón. Sin embargo, no está en nuestras manos poder adelantarlos”.

“Es cierto que hay muchas personas y que tendrá que esperar un rato. No obstante, le agradecería que comprendiera que hacemos todo lo posible por evitar que la espera sea muy larga”.

- **Utilizar el condicional:** Esta fórmula convierte una imposición en una sugerencia.

“Sería conveniente que usted caminara todos los días un rato”. En lugar de “Tiene usted que caminar todos los días un rato”.



Resumen del módulo

- En la actualidad, la mayor parte de los trabajos conllevan elevadas responsabilidades, sobrecarga de trabajo, y horarios y turnos de trabajo largos o desordenados lo que supone un mayor riesgo mental.
- Los **riesgos psicosociales** son la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño en su salud física o psíquica en relación con ciertos factores relacionados con su trabajo. El estrés es uno de los riesgos psicosociales más importantes.
- Unas condiciones psicosociales desfavorables podrán originar consecuencias perjudiciales tanto para la salud como para el bienestar del trabajador
- Para una persona dada, la relación entre las exigencias de su trabajo y los recursos mentales de que dispone para hacer frente a tales exigencias, expresa la **carga de trabajo mental**.
- Los principales factores de la tarea que inciden en la carga mental son la cantidad y calidad de la información y el tiempo de dedicación que requiere.
- Cuando es necesario mantener durante largo tiempo un alto nivel de atención para seleccionar las respuestas adecuadas a las demandas de trabajo aparece la fatiga que supone un agotamiento corporal y mental.
- Algunos de los factores a tener en cuenta para evitar los efectos perjudiciales de la fatiga son: la **monotonía**, la **saturación** que pueda provocar la tarea, la **distribución temporal** de la carga de trabajo y otros factores relativos a la organización del trabajo.
- El mantenimiento de hábitos saludables de **alimentación**, el **descanso** y **ejercicio físico** influye positivamente en la capacidad de resistencia a la fatiga y en la salud del trabajador
- Las relaciones interpersonales en el trabajo pueden ser un importante factor de riesgo, cobrando especial relieve las dificultades que pueden surgir en la comunicación con el usuario.
- La **escucha activa** es un elemento esencial en la comunicación con el ciudadano
- El **estilo de comunicación asertivo** es la forma más eficaz de conseguir una comunicación positiva
- Junto a los aspectos verbales de la comunicación es fundamental tener en cuenta los elementos no verbales que pueden suponer más del 75% de la información que se procesa.



Bibliografía

SESCAM (2010) Manual para la información y atención al ciudadano en el Servicio de Salud de Castilla La Mancha.

Consortio NAPO, Vía Storia (2003). Difusión de materiales para las organizaciones AUYA, DGUV, HSE, INAIL, INRS y SUVA. Acuerdo con Agencia Europea de la Seguridad y Salud en el Trabajo (EU – OSHA) y con los distintos centros de referencia nacionales en la UE.

Enlaces de interés

[NTP 443: Factores psicosociales: metodología de evaluación](#)

[NTP 702: El proceso de evaluación de los factores psicosociales](#)

[NTP 179: La carga mental del trabajo: definición y evaluación](#)

[NTP 534: Carga mental de trabajo: factores](#)

[NTP 659: Carga mental de trabajo: diseño de tareas](#)

[NTP 445: Carga mental de trabajo: fatiga](#)

[NTP 318: El estrés: proceso de generación en el ámbito laboral](#)

[NTP 355: Fisiología del estrés](#)

[NTP 349: Prevención del estrés: intervención sobre el individuo](#)

[NTP 438: Prevención del estrés: intervención sobre la organización](#)

[ISTAS \(Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud\)](#)

Vídeos utilizados:

Fragmento de Tiempos modernos. C. Chaplin. 1936.

Fisiología del estrés. Walt Disney Productions. Upjohn

Estrés laboral. Proyecto asignatura NTIC. Abigail Gamboa. Universidad de Sonora.

Fatiga Campaña Amb tu + prevenció. UGT

Escucha activa. 6 errores. Fernando Pena. Psicólogo. www.miconsulta.es

Ni agresivo ni pasivo...¡el punto medio es posible!. Vídeos formación.

Los contenidos y el diseño de este módulo han sido coordinados y elaborados por el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales Coordinador de la CARM, con el asesoramiento de la Escuela de Administración Pública. En su diseño final ha colaborado la Fundación para la Formación y la Investigación Sanitaria. Los materiales, imágenes y recursos contenidos en este módulo se han realizado con un **fin exclusivamente docente y no comercial**, teniendo su divulgación un carácter puramente didáctico y no lucrativo, dentro del ámbito de la formación en las Administraciones Públicas.