Reinserción laboral después de una lesión cerebral

Volver a trabajar es una de las grandes motivaciones de las personas que han sufrido una lesión cerebral. Es su gran objetivo. Implica volver a la normalidad. En algunos casos, supone un gran reto. En otros muchos, un sueño inalcanzable.

Rocío Sánchez-Carrión
Neuropsicóloga
Institut Guttmann

La reincorporación laboral es especialmente relevante en adultos jóvenes. Además de aportar ingresos económicos, el trabajo contribuye a la calidad de vida, al bienestar físico y psicológico, y favorece la integración social.

Aunque los beneficios son claros, los datos son desalentadores. La tasa de reincorporación laboral tras un daño cerebral adquirido (DCA) oscila entre un 7,7 % y un 72,7 %. Esta disparidad está relacionada con la gravedad de las lesiones, el período de seguimiento o los criterios de inclusión analizados.

Según el *Estudio sobre daño cerebral e inserción laboral,* realizado por la Fundación ONCE y el Fondo Social Europeo, con la colaboración de FEDACE, el 63,41 % de estas personas en nuestro país está en situación de inactividad laboral y un 26,06 % está buscando trabajo. Únicamente un 13,53 % tiene un empleo.

¿Qué factores influyen?

El daño cerebral puede causar alteraciones físicas y neuropsicológicas que comprometen el funcionamiento en los aspectos familiar, social, académico o laboral. En la proba-

"Por otro lado, algunas variables sociodemográficas predicen una menor posibilidad de volver a trabajar, como ser mujer, tener más edad, menor formación, menores ingresos económicos, pertenecer a una minoría o estar previamente desempleado. Otros factores que dificultan el regreso al trabajo son la escasa motivación, la dificultad para aceptar las secuelas o tener objetivos poco realistas."

bilidad de volver a trabajar influyen diversos factores.

Por un lado, la gravedad de la lesión y la presencia de secuelas son uno de los factores determinantes. A mayor duración de la hospitalización o de la amnesia postraumática, peor pronóstico en términos de empleabilidad. Múltiples lesiones corporales y/o dificultades físicas retrasan la reincorporación, mientras que las alteraciones neuropsicológicas, el dolor, la cefalea o la fatiga, la limitan. A mayor autonomía y participación social, mayor probabilidad de trabajar.

Por otro lado, algunas variables sociodemográficas predicen una menor posibilidad de volver a trabajar, como ser mujer, tener más edad, menor formación, menores ingresos económicos, pertenecer a una minoría o estar previamente desempleado. Otros factores que dificultan el regreso al trabajo son la escasa motivación, la dificultad para aceptar las secuelas o tener objetivos poco realistas.

Por último, la reinserción laboral depende también del propio entorno laboral. La profesión y las características específicas de cada puesto de trabajo requieren unas habilidades específicas, físicas y cognitivas. Las condiciones laborales, la flexibilidad horaria, la implicación del empleador y los compañeros, el lugar del trabajo o la disponibilidad de transporte son otros factores influyentes.

No podemos olvidar el marco legal y social de cada país en relación con las prestaciones socioeconómicas en caso de incapacidad laboral, la posibilidad de compaginar un trabajo con una pensión o la oferta de trabajo protegido para personas con discapacidad. La rigidez de las prestaciones por incapacidad puede ser una barrera latente en la reinserción laboral.

Volver a trabajar

Trabajar significa tener una ocupación remunerada en una empresa o institución, o ejercer una profesión u oficio. Pero, ¿a qué nos referimos con volver a trabajar después de una le-

sión cerebral? ¿A reemprender la actividad previa con la misma dedicación y el mismo grado de responsabilidad? ¿A volver a la misma empresa, pero realizando tareas diferentes? ¿A reducir la jornada laboral? ¿A continuar con el mismo trabajo o cambiar de profesión? ¿A optar por un empleo protegido?

Tras el daño cerebral, la persona siente la necesidad de retomar la actividad laboral lo antes posible. Pero, a medida que avanza el proceso de rehabilitación, aparecen dudas y temores sobre si podrá trabajar, si se adaptará, si el rendimiento será el adecuado, etc.

Sabemos que las alteraciones neuropsicológicas interfieren en la reinserción laboral. A nivel cognitivo, las dificultades de atención (distraerse fácilmente, no concentrarse en entornos ruidosos o no poder realizar dos tareas simultáneamente), de memoria (olvidar las conversaciones o las tareas a realizar o dificultad para aprender nueva información), de funciones ejecutivas (problemas en planificar, organizar la agenda, gestionar el tiempo o resolver problemas) o de lenguaje (expresión y/o comprensión) repercuten en el rendimiento laboral y limitan la empleabilidad.

Los problemas conductuales, como irritabilidad, impulsividad, apatía, conducta inapropiada, falta de autocontrol, habilidades sociales inadecuadas o baja tolerancia a la frustración interfieren en la estabilidad laboral a largo plazo.

Planificar la vuelta al trabajo

Es importante ser realista respecto a la posibilidad de volver a trabajar. No solo es cuestión de motivación y ganas. Las personas con expectativas poco realistas probablemente fracasarán y sentirán mucha angustia, decepción, baja autoestima y, a largo plazo, depresión.

Para evitarlo, es fundamental la guía desde neuropsicología que le ayude a identificar qué dificultades puede encontrarse y qué estrategias puede utilizar para minimizarlas. Debe valorar si apostar por un trabajo competitivo u optar por uno protegido, para el que necesitaría el reconocimiento del grado de discapacidad y/o la incapacidad permanente.

“Tras el daño cerebral, la persona siente la necesidad de retomar la actividad laboral lo antes posible. Pero, a medida que avanza el proceso de rehabilitación, aparecen dudas y temores sobre si podrá trabajar, si se adaptará, si el rendimiento será el adecuado, etc.”

¿Cuándo?

Regresar al trabajo entraña numerosas dificultades, entre ellas, encontrar el momento oportuno. Por ello, es fundamental orientación y acompañamiento profesional; esto puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Con frecuencia, al finalizar la fase intensiva de rehabilitación, la persona tiene prisa en retomar su rutina habitual, ansiando volver a la normalidad. Pero, si se reincorpora de forma prematura, probablemente tendrá más dificultades, cometerá más errores y necesitará más tiempo, indicaciones y supervisión. El hecho de no poder realizar las mismas tareas, al mismo ritmo, necesitar ayuda y mucho esfuerzo, además de repercutir en el rendimiento laboral, incrementará la ansiedad, la depresión y la inseguridad, lo que conllevará un deterioro de la autoestima. En cambio, si la reincorporación tiene lugar en el momento adecuado y de forma progresiva, la posibilidad de éxito es mayor.

¿Cómo planificar la reincorporación laboral?

La reincorporación laboral requiere un plan estructurado, personalizado y supervisado por profesionales. En este proceso, la rehabilitación neuropsicológica ayuda a la persona a identificar sus dificultades, potenciar las funciones cognitivas y entrenar la incorporación de estrategias compensatorias. Mejorando la conciencia de déficit, reduciendo el estrés emocional, estableciendo objetivos realistas y aprendiendo a regular la conducta aumentará la posibilidad de una reincorporación laboral positiva y exitosa.

Antes de la reincorporación

Para hacer un buen diagnóstico de empleabilidad, es fundamental analizar tanto las capacidades de la persona como los requisitos concretos del empleo (tareas a realizar, aptitudes y actitudes necesarias). Un entrenamiento específico permite mejorar en aquellas tareas relevantes y conseguir un mejor equilibrio entre las capacidades de la persona y las necesidades del trabajo.

En el caso de búsqueda de nuevo empleo o cambio de profesión, la intervención es más compleja y larga que reincorporarse al puesto de trabajo previo. Además de la valoración de la persona, es necesario conocer las capacidades requeridas en diferentes puestos de trabajo, sin olvidar la formación, experiencia, motivación e intereses personales de cara a encontrar un trabajo adecuado y motivante.

Además, es fundamental implicar a la empresa, proporcionar información a superiores y compañeros sobre las dificultades y capacidades, así como adaptaciones tanto en referencia a la adaptación al lugar físico de trabajo como al puesto de trabajo y a las necesidades de la persona.

Pero el objetivo no es solo conseguir un trabajo, sino ser capaz de mantenerlo a largo plazo. El éxito de un empleo requiere diferentes habilidades relacionadas con el desempeño de las tareas, la puntualidad y asistencia, regularidad en el desempeño, la higiene o el cumplimiento de las normas. Además, son fundamentales las habilidades sociales de interacción, de comunicación y empatía. Las habilidades cognitivas, entre ellas la solución de problemas, la planificación y la capacidad de establecer prioridades, son imprescindibles.

"El éxito de un empleo requiere diferentes habilidades relacionadas con el desempeño de las tareas, la puntualidad y asistencia, regularidad en el desempeño, la higiene o el cumplimiento de las normas. Además, son fundamentales las habilidades sociales de interacción, de comunicación y empatía."

Aproximadamente un 20 % de las personas con daño cerebral que vuelven a trabajar fracasan (pierden el empleo o solicitan la incapacidad laboral). La inestabilidad del empleo está relacionada con un bajo rendimiento debido al déficit cognitivo y/o a dificultades en las relaciones interpersonales ocasionadas por la dificultad en la regulación conductual.

Es fundamental ajustar las exigencias laborales, establecer objetivos a corto y largo plazo y, si es posible, realizar un entrenamiento *in situ*, en el lugar de trabajo.

Recomendaciones

Para promover el éxito en la vuelta al trabajo, se recomienda una reincorporación progresiva, en la que se vaya graduando el grado de exigencia y el tiempo dedicado. Si es posible, deben buscarse opciones que permitan un acercamiento progresivo, con objetivo terapéutico, a la actividad laboral, sin vincularse contractualmente a la empresa. A menudo las empresas son reticentes a dar esta oportunidad mientras la persona aún está de baja laboral.

A continuación, se proponen algunas recomendaciones, que deben adecuarse a cada caso particular, para ayudar en el proceso de reinserción laboral.

Regular el tiempo de dedicación

- Iniciar trabajando pocas horas e incrementarlas en función del rendimiento y/o la fatiga.
- Reducir a jornada a tiempo parcial, si necesario.
- Permitir realizar pequeños descansos durante la jornada.
- Proporcionar tiempo suficiente para realizar las tareas. Evitar presión de tiempo y tareas urgentes.
- Permitir flexibilidad horaria.

Ajustar el grado de exigencia

- Asignar las tareas que mejor se adecuen a las capacidades de la persona.
- Iniciar con una carga de trabajo más liviana.
- Incrementar progresivamente la exigencia según la tolerancia y el rendimiento.
- Ajustar el grado de exigencia: evitar tareas demasiado sencillas o demasiado complejas.
- Proporcionar instrucciones claras. Estructurar las tareas. Especificar los pasos a seguir.
- Asignar tareas de una en una.
- Permitir flexibilidad.

Adaptar las condiciones del lugar de trabajo

- Adaptar el lugar de trabajo para que sea accesible.
- Evitar entornos ruidosos para reducir la sobreestimulación.
- Informar y sensibilizar al entorno laboral sobre alteraciones neuropsicológicas (cognitivas, conductuales y/o emocionales).
- Proporcionar pautas de actuación y recomendaciones.

Ayudar a la persona a incorporar estrategias

- Promover el uso de estrategias compensatorias: lista de tareas pendientes, agenda, cuadernos, notas, pósit, etc.
- Incluir estrategias para mejorar planificación, priorización y gestión del tiempo.
- Incorporar rutinas y previsibilidad.
- Establecer estrategias de resolución de los problemas o imprevistos más frecuentes.
- Identificar señales de fatiga.
- Aprender a gestionar el estrés.
- Incorporar técnicas de modificación de conducta.

El teletrabajo puede ser una opción a tener en cuenta. Puede beneficiar a algunos trabajadores, al reducir distracciones (llamadas telefónicas, compañeros, entorno ruidoso, etc.), sin embargo, puede ser perjudicial para las personas con disfunción ejecutiva, puesto que no sabrán qué hacer o cómo organizarse.

El soporte profesional debe continuar durante el tiempo necesario, una vez ya incorporado laboralmente, para proporcionar información y respuestas sobre el rendimiento, analizar dificultades y ajustarse según la evolución y adecuar las estrategias.

Beneficios de la reinserción laboral

Como hemos visto, el proceso de reincorporación laboral después de un daño cerebral es muy complejo, con múltiples factores que lo facilitan o dificultan, e importantes repercusiones emocionales.

No poder trabajar implica frustración, rabia, tristeza, desesperación y/o desmotivación. En estos casos, el tratamiento neuropsicológico ayuda a ajustar expectativas, a adaptarse emocionalmente a la incapacidad laboral y a buscar alternativas que permitan participar en actividades satisfactorias y motivadoras que ayuden a dar sentido a la vida, mejorar la autoestima e, incluso, ayudar a formar una nueva identidad.

Después de una lesión cerebral, tener un trabajo comporta, en algunos casos, la satisfacción de haber conseguido el tan deseado objetivo. Frecuentemente, conseguirlo y mantenerlo implica un gran esfuerzo, una gran dedicación, un alto grado de estrés para conseguir el rendimiento adecuado (quizás inferior al deseado). Todo ello implica un sobreesfuerzo emocional importante, incluso descomunal. La rehabilitación neuropsicológica debe incluir, cuando la reincorporación laboral sea posible, una preparación específica que incluya el entrenamiento en estrategias que faciliten el proceso de adaptación al mundo laboral.

Tener un trabajo significa mucho más que trabajar, es mucho más que cobrar un sueldo. Implica tener un papel en la sociedad. Permite la interacción y la participación social. Contribuye a la satisfacción personal, al bienestar emocional, a la autoestima, a la identidad y a la calidad de vida. Por ello, es necesario promover la reinserción laboral después de un daño cerebral adquirido.