

Entrenamiento a Supervisores para la Gestión de las Licencias, Ausencias y Disponibilidad de los Trabajadores

Una Clave para Reducir los Costos y las Solicitudes de Licencias

De acuerdo a un estudio publicado recientemente por el Centro de Investigación de Discapacidades de la "Liberty Mutual", podemos decir que la gestión de supervisores entrenados puede marcar la gran diferencia, cuando nos enfrentamos a mejorar las ausencias por discapacidades relacionadas con el trabajo.

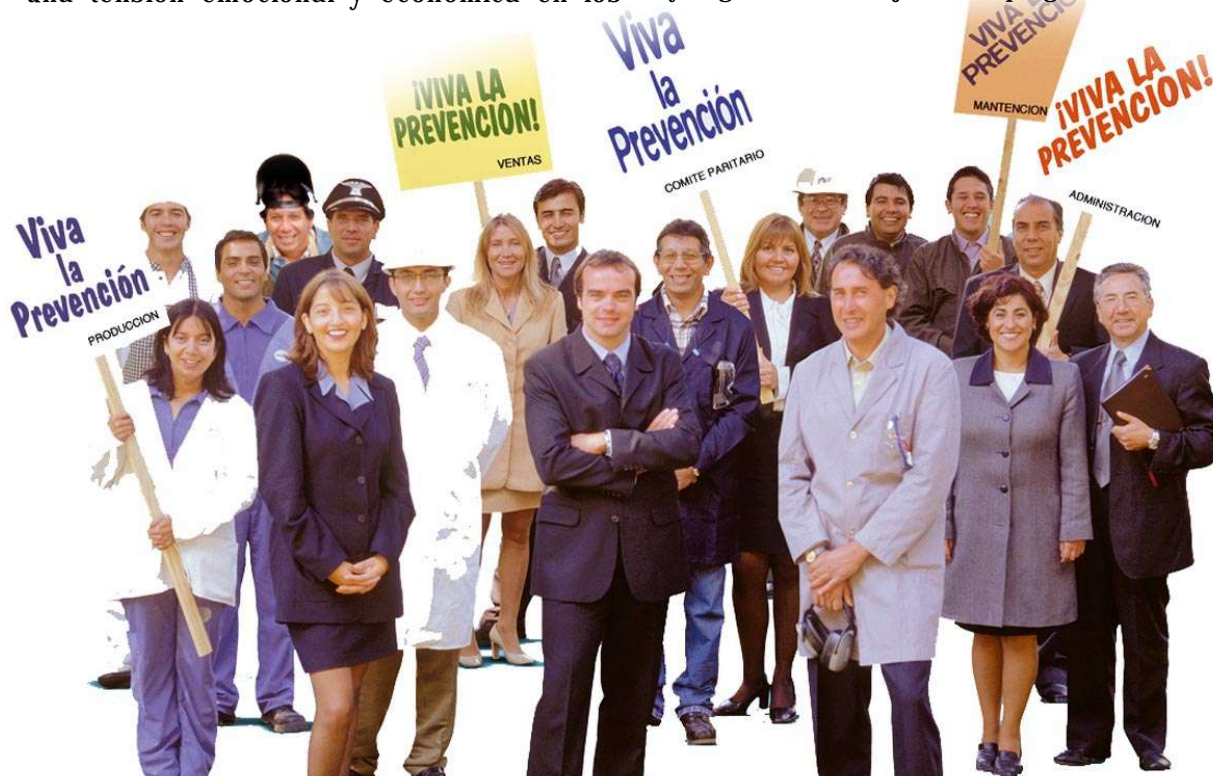
El estudio investigó la efectividad de un programa de entrenamiento dirigido a supervisores para que ayudaran a prevenir y controlar las discapacidades producto del trabajo. Los resultados muestran que las empresas pueden lograr una disminución significativa y sostenida en reducción de costos, cuando ellos mejoran la forma en que los supervisores responden a los empleados respecto de los síntomas o reclamos relacionados con las lesiones producto del trabajo.

¿Por qué esto es importante?

De acuerdo con las estadísticas del gobierno, al menos tres millones de trabajadores en U.S.A. se ausentan de su trabajo cada año debido a lesiones relacionadas con el mismo o enfermedades. Mientras la mayoría de estas ausencias duran solo algunos días, un pequeño porcentaje dura un año o más. Estos casos de ausencias por largo tiempo producen una tensión emocional y económica en los

trabajadores afectados, sus familias, y en los empleadores. "Estudios científicos han sugerido que muchas de estas ausencias de largo tiempo pueden prevenirse mediante mejores acercamientos informados", indica Glenn Pransky, M.D., M.Occ.H., director del Centro de Investigaciones de Discapacidades. "Nuestra investigación miraba el entrenamiento de los supervisores como un enfoque posible y efectivo para enfrentar las discapacidades y la gestión en prevención".

El programa para entrenamiento de supervisores, liderado por el Instituto de Investigación, entregó capacitación a los supervisores respecto de cómo responder de manera más efectiva a los reportes de los trabajadores producto de molestias músculo esqueléticas. El programa que requería del apoyo y compromiso total de las gerencias, se focalizó en comunicación, habilidades para resolver problemas, y, ergonomía. El objetivo del programa era resolver



problemas de salud y de seguridad con la mayor antelación posible y ayudar a los trabajadores lesionados retomar al trabajo de manera segura.

Los resultados fueron dramáticos. En áreas donde los supervisores fueron entrenados para responder apropiadamente, comunicar y resolver problemas con los empleados, se encontró que entre un 19 y 28 por ciento de la reducción total en nuevas discapacidades o reclamos podía atribuirse al entrenamiento. “En este estudio, vimos una reducción sustancial en la frecuencia de solicitudes por lesiones y discapacidades. Los supervisores aprendieron claramente nuevas habilidades y expresaban confianza de que ellos podían atender mejor estos asuntos” dijo William S. Shaw, científico investigador Ph.D., P.E., líder en la investigación. “Incluso, trabajadores en industrias con alta demanda física y puestos de trabajo de alto riesgo, pueden usar este programa para mejorar las comunicaciones entre supervisores y trabajadores en temas relacionados con las lesiones producto del trabajo. Es una estrategia efectiva de prevención frente a las discapacidades.”

Estudios anteriores del Instituto de Investigación revelaron que la forma en que el supervisor responde a los reportes de lesiones producto del trabajo (específicamente, reclamos por temas músculo-esqueléticos) tienen influencia respecto de la rapidez con que el trabajador se reinserta o prolonga su ausencia. En algunos casos, el impacto de la respuesta del supervisor en las ausencias por discapacidad fue más importante que la severidad de la lesión o la calidad de la atención médica.

La Investigación

Para evaluar la efectividad del programa de entrenamiento para supervisores, los investigadores reclutaron 23 supervisores de una planta de procesamiento de alimentos, en el departamento de producción. Se les dividió al azar en dos grupos, con 11 supervisores en un grupo de intervención y 12 supervisores en un grupo retardado de intervención como grupo control, cada grupo fue responsable por 400 empleados aproximadamente.

Un grupo de supervisores participó de un taller de entrenamiento de cuatro horas que enfatizó en habilidades de comunicación y elementos de ergonomía para trabajadores que reportan síntomas de desórdenes músculo esquelético y lesiones. El segundo grupo de supervisores (el grupo control) participó en el taller siete meses después del grupo intervenido.

Los resultados medidos (recopilados de las demandas de compensación de los trabajadores) incluye el número de demandas nuevas y existentes, tipos de lesiones y costo total por indemnizaciones. El grupo de intervención mostró una reducción de un 47 por ciento en el número de nuevas demandas por compensación de trabajadores después de los programas de entrenamiento de supervisores, mientras el grupo control mostró solamente una reducción del 19 por ciento de nuevas demandas durante el mismo período. Cuando el grupo control de supervisores tomó finalmente el taller, se observó una reducción adicional de un 19 por ciento en nuevas demandas comparadas con la experiencia del año anterior.

En ambos grupos, el número de demandas activas permaneció casi constante. De las demandas, más de la mitad eran desórdenes en tejidos blandos relacionados con el trabajo, incluyendo esguinces, torceduras, inflamaciones, síndrome de túnel carpiano y otros traumas acumulativos. El estudio no mostró cambios significativos en el tipo de lesiones entre los grupos después del entrenamiento. Los costos por indemnización de nuevas demandas, sin contar las antiguas, decreció más en los grupos intervenidos que en el grupo control.

La Realidad

“Como mostró la investigación, la respuesta de los supervisores puede ser uno de los factores más importantes que afectan la gestión de las discapacidades (invalidez),” nota Wayne Maynard, C.S.P., C.P.E., ergónomo y director de productos en el Instituto de Investigación para la Seguridad de la Liberty Mutual. “En un nivel práctico, esto tiene perfecto sentido.”

En algunos casos, el impacto de la respuesta del supervisor en las ausencias por discapacidad fue más importante que la severidad de la lesión o la calidad de la atención médica.

Para ilustrarnos, Maynard apunta a los siguientes escenarios: Dos supervisores en una planta industrial son confrontados con el reclamo de un empleado por un dolor persistente en la espalda. En cada caso, el individuo es uno altamente talentoso y preparado, empleado por largo tiempo que se rehúsa elevar esta petición a su supervisor:

- El supervisor A responde preguntando al trabajador qué hizo para tener esa lesión. El supervisor se queja que deberá llenar el informe correspondiente al accidente y que no se cumplirán las metas de producción si el trabajador no puede realizar normalmente su trabajo. El deriva al trabajador al policlínico de la empresa, sin un plan de seguimiento.
- El supervisor B responde ofreciéndole al trabajador reunirse en privado con él. Le pide que describa el detalle del dolor y que identifique las tareas o actividades que podrían ser las causantes del problema, tanto en la casa como en el trabajo. Después de un “brainstorming conjunto” para buscar formas de modificar su trabajo, el supervisor demuestra preocupación por la salud del trabajador. Él llama a la enfermera de turno, quién recomienda que el empleado se reporte a la clínica. El supervisor junto con el trabajador se comprometen a reunirse nuevamente, justo después de la visita a la clínica para hacer nuevos planes.

Mientras ambas intervenciones resultan en la misma ausencia por corto tiempo (referida a la visita a la clínica de la empresa), el supervisor A transmite el mensaje que los reclamos que interfieren con la



producción no son tolerados ni tienen cabida. El probablemente convenció al trabajador que las solicitudes por modificaciones temporales en el trabajo no son bien venidas.

Por otra parte, el Supervisor B expresa una genuina preocupación, involucra al trabajador para buscar una modificación temporal del trabajo como también para resolver la causa que ocasiona el problema (tanto en la casa como en el trabajo), y hace planes de seguimiento. Esta actitud es posible que resulte en una ausencia mas corta del trabajador o que el empleado permanezca en el trabajo, sin ausencia si la evaluación médica resulta apropiada.

<p><i>Metas y Objetivos de un Programa de Entrenamiento para Optimizar la Respuesta de los Supervisores frente a las Lesiones</i></p>		
<p><i>Reducir las tasas de lesiones mediante una detección temprana y solución de problemas</i></p>	<p><i>Responder efectivamente a los trabajadores lesionados para reducir o prevenir las discapacidades</i></p>	<p><i>Incrementar los esfuerzos por mejorar el puesto de trabajo</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ Promueve reportes tempranos ■ Toma seriamente todos los reclamos ■ Provee intercambio privado y confidencial ■ Promueve evaluación médica y tratamiento ■ Involucra al trabajador en la solución del problema para reducir las molestias 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Minimizar la culpa y el estigma ■ Provee un mensaje que apoya (“Te queremos de vuelta”) ■ Mantener (al menos semanalmente) comunicación con los trabajadores lesionados durante su recuperación ■ Conversar opciones para acomodaciones temporales en el trabajo ■ Comprender la preocupación del trabajador acerca de la recurrencia en lesiones o dolores ■ Desarrolla un plan inicial para el reintegro al trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrolla una lista de las tareas con el trabajador lesionado ■ Identifica potenciales factores ergonómicos ■ Opciones de tormenta de ideas para modificar o alternar el trabajo ■ Comunicar las sugerencias al administrador médico ■ Monitoreo de la reacomodación efectiva del trabajador luego de su reincorporación

De acuerdo con el seguimiento del estudio de empleados cuyos supervisores participaron del entrenamiento, incluso un taller único de dos horas para supervisores puede resultar en un reporte más temprano de las dolencias, sintiéndose menos culpables y donde logran conversaciones más positivas con los supervisores después de las lesiones. Adicionalmente, los supervisores que participaron del entrenamiento reportaron que las habilidades adquiridas por el entrenamiento, les ayudaron con el manejo de las complejidades que significan las modificaciones en el trabajo y el reintegro.

Mientras los resultados se focalizaron en el entrenamiento como una manera efectiva de mejorar la gestión de las ausencias, Maynard enfatiza la importancia del compromiso de la administración superior de los aspectos de seguridad y salud en el puesto de trabajo. “Antes de lanzar un programa de entrenamiento para supervisores, la organización necesita evaluar sus prácticas habituales para la gestión de lesiones que producen discapacidad,” indica Maynard, “Algunas preguntas que puede hacerse la organización incluyen: ¿Son las tasas de accidentes/lesiones aceptables? ¿Se prolongan los períodos de discapacidad? ¿Existen incrementos de costos producto de la discapacidad? ¿Existe alto ausentismo o mayor rotación en ciertos trabajos o departamentos?

“Cuando la organización acepta cambiar, puede moverse hacia la implementación del programa,” continúa Maynard. “El entrenamiento debe iniciarse con una importante introducción por parte de los principales ejecutivos y que expresen su apoyo a la iniciativa y el compromiso de mejorar las respuestas de los supervisores. Sin el fuerte apoyo de la dirección y el compromiso sostenido, el entrenamiento no produce los resultados deseados”.

El estudio completo, “A controlled Case Study of Supervisors Training to Optimize Response to injury in the Food Processing Industry,” fue publicado en el número de febrero del 2006 de *WORK: A Journal of Prevention, Assessment, and Rehabilitation* (Vol. 26, pp. 107-114).

NOTA: Este artículo ha sido traducido y reproducido por Eduardo Testart, Director Ejecutivo de la Fundación IST con la autorización del Instituto de Investigación de Liberty Mutual” de la revista *From Research to Reality*, Winter/Spring 2007, Vol. 10 N° 1.

Liberty Mutual Research Institute for Safety
71 Frankland Road
Hopkinton, MA 01748
www.libertymutualresearch.com