



Gestionando el compromiso con la empresa:

"Combatir el absentismo"



En colaboración con:



# **Gestionando el compromiso con la empresa: Combatir el absentismo**

## **IESE-IRCO**

Pilar García Lombardía, Investigadora, IESE

José Ramón Pin, Profesor Ordinario, IESE

## **PERSONA**

Jose Ignacio Echegaray, Socio Director

Luján Ilario, Directora

Queremos agradecer la participación de todos aquellos que han colaborado en la investigación, en especial a los directivos de recursos humanos, expertos en éste campo y representantes sindicales por sus aportaciones en los *focus groups* realizados en el campus del IESE en Madrid. Sin sus valiosos comentarios e información hubiera sido imposible realizar el presente estudio.

Muchas gracias

Índice

## **Resumen ejecutivo**

### **Prólogos**

#### **1. Marco Teórico**

##### **1.1 Introducción**

##### **1.2 Justificación y objetivos**

##### **1.3 Metodología**

## Resumen ejecutivo

A lo largo del estudio de la literatura y corroborado por los *focus groups* que han servido de base al presente estudio los autores asumimos que el absentismo no es un tema exclusivo del departamento de Recursos Humanos: para que las acciones dirigidas a reducirlo sean eficaces es imprescindible que la Dirección General perciba la importancia de la cuestión en términos económicos (impacto en la cuenta de resultados. Asimismo, la dirección general debe ser consciente de un grave problema colateral en el clima laboral. Para conseguir esta elevación del tema del absentismo a la agenda de Dirección General es necesario hablar de absentismo en términos de costes. El objetivo debe ser conseguir que se perciba claramente que vale la pena la inversión que hay que hacer para reducir el absentismo.

Es recomendable una aproximación al absentismo desde una perspectiva positiva, asociando la reducción del mismo con la productividad (que sí se puede medir con más facilidad). Esta *conversión* de la medida del absentismo en términos de productividad permite, además, recoger datos e información sobre el absentismo presencial.

El absentismo laboral tiene un fuerte componente cultural, por lo que no se debe perder de vista que, para tener éxito en su reducción a medio y largo plazo, se debe mantener la visión de cambio cultural en las organizaciones y, más allá, incluso un cambio cultural en la sociedad.

En este mismo sentido, el trabajo sobre la reducción del absentismo debe formar parte de una estrategia más amplia de transmisión de valores dentro de la empresa.

### Plan de Acción

#### CONTROL

1. Acciones necesarias, pero no suficientes
2. Rigurosas, congruentes y justas

Efectos:

1. Disuasorio en potenciales absentistas
2. Percepción de justicia en el resto de la plantilla

#### FORMACIÓN / SENSIBILIZACIÓN

Acciones dirigidas, por una parte, a sensibilizar a la plantilla respecto al impacto negativo del absentismo para la empresa y para ellos y, por otra, a dotar a los mandos de las herramientas necesarias para gestionar y prevenir el absentismo en sus equipos.

- Acciones formativas y de sensibilización partiendo de la noción del empleado como decisor individual que, en un momento determinado, se enfrenta a la decisión de incurrir o no en absentismo: hacerle comprender el valor de su trabajo, erradicar la idea de que "si no voy, no pasa nada, la empresa no se resiente".
- Información a los empleados sobre objetivos (individuales y de equipo)
- Trabajar con los mandos intermedios en varios ámbitos:

## CALIDAD LABORAL

Acciones dirigidas a generar un clima favorable en las relaciones laborales, que permita implantar medidas de flexibilidad con responsabilidad y crear un entorno de diálogo y conocimiento de circunstancias particulares. Estas medidas pueden actuar como motor de la generación de compromiso.

- Conciliación y flexibilidad con responsabilidad.
- Evitar una cultura *presencialista*: en los casos que sea posible, trabajar por objetivos.
- Fomentar en la medida de lo posible la contratación indefinida, para generar expectativas de estabilidad que impulsen el compromiso.
- Valorar y hacer ver la importancia del trabajo desempeñado por cada empleado para la organización

## COMPROMISO

Acciones dirigidas a mejorar la implicación de los empleados con la empresa, comprendiendo la relevancia de su trabajo y sus objetivos a cumplir.

- Impulsar la responsabilidad y los valores, buscando que cada empleado comprenda la importancia de su trabajo en el desempeño global de la empresa.
- Desarrollar vínculos emocionales entre el mando y su equipo: el compromiso por lo general es más fuerte entre personas que con una institución.
- Buscar fórmulas efectivas y equitativas de premiar e incentivar la productividad.

## **Prólogos**

Prólogo Persona

José Ignacio Echegaray

### **LO PODEMOS CONSEGUIR, SÍ, PERO CON LAS PERSONAS**

Cuando vives muchos años con algo que no está bien, te acostumbras y llega un momento en el que ya no te parece mal y entonces algo importante se traslada al saco de las cosas que pasan desapercibidas.

Algo parecido nos ha pasado con el absentismo. Algo que es intrínsecamente perjudicial para las organizaciones, nos hemos acostumbrado a vivir con él y nos hemos resignado a que no tiene solución.

Un grupo de personas que vivimos el problema muy de cerca, hace meses, pensamos que no podíamos acatar la situación sin más, que no debíamos aceptarla. Pensamos que el absentismo, como todo problema, también tiene que tener su solución.

Esa fue la idea que hizo posible tener hoy este estudio. Decidimos que había que ponerse "manos a la obra" y trazar un plan de trabajo cuyo objetivo era encontrar una solución al problema. Éramos conscientes de que encontrar "la solución" no era factible ya que todos sabíamos que un determinado porcentaje de absentismo es estructuralmente imposible de suprimir.

Consecuentemente nuestro proyecto debía encauzarse a encontrar nuevos caminos que nos condujeran a poder reducir las altas tasas de absentismo que venimos soportando.

Pensamos que lo mejor era involucrar en nuestro plan de trabajo a profesionales de prestigio en la función que pudieran compartir con nosotros sus experiencias y la visión que tenían del problema.

Además del equipo mixto IRCO-PERSON'A, hemos tenido el privilegio de contar con la colaboración de 23 magníficos profesionales que, gracias a sus aportaciones, hemos podido elaborar este estudio. Desde aquí, mi agradecimiento más sincero a todos y cada uno de ellos.

El esfuerzo y el tiempo invertidos has dado su fruto. No hemos descubierto la piedra filosofal, pero si hemos llegado a conclusiones muy interesantes que pueden ser de utilidad para todos los que os adentréis en las páginas de esta publicación.

La conclusión que puede resumir a todas las alcanzadas es que los tradicionales sistemas de control del absentismo son necesarios pero en absoluto suficientes para reducirlo sensiblemente.

Entendemos que lo que más puede contribuir a su reducción es analizar en profundidad el clima laboral, detectar las principales causas que están generando descontento en las personas y trabajar para mitigarlas. El secreto está en trabajar con las personas para incrementar su grado de compromiso con la organización.

Somos conscientes de que esto es mucho más complejo y requiere inversión en tiempo y dinero pero también estamos seguros que es un sistema efectivo que además de conseguir el objetivo de descender la tasa de absentismo, mejora sensiblemente el ambiente de trabajo y, consecuentemente la productividad.

José Ignacio Echegaray

Socio Director Persona

Alfonso Gordon

Director de Recursos Humanos de Grupo Eulen

Seguramente muchos de los que llevamos años trabajado en el campo de los recursos humanos tengamos entre otras muchas dos cosas claras en relación con el absentismo laboral:

1ª El absentismo laboral es uno de los grandes problemas de la "baja productividad " de nuestro mercado de trabajo, y por tanto uno de los obstáculos a superar a la hora de plantearnos mejorar nuestra competitividad.

2º El absentismo laboral no es un "tema típico y exclusivo del departamento de recursos humanos", es una cuestión que en cualquier organización empresarial debe ser liderada desde su primer nivel, tratada y gestionada en todos los departamentos y divisiones de la empresa con la coordinación del departamento de recursos humanos.

Existen cientos de artículos de contenido cuantitativo en relación al absentismo laboral con un sinfín de datos y estadísticas que pondrían los pelos de punta al gestor más frío. Me quedo tan sólo con el último que ha caído en mis manos: según una investigación llevada a cabo por Aon Consulting en 10 países europeos en la que se ha entrevistado a más de 7.500 empleados de diferentes sectores se desprende que son los trabajadores españoles los que más alegan haberse ausentado del trabajo por motivos personales (un 22%), alegando para ello una enfermedad no debidamente justificada.

Teniendo en cuenta que en España se registran anualmente más de 125 millones de días de baja por enfermedad, si aplicásemos a esa base el 22% anteriormente mencionado y a la magnitud resultante la multiplicáramos por un coste laboral medio, nos encontraríamos que el impacto directo de este "dudoso" absentismo se elevaría a los 9,1 mil millones de euros, cifra a la que tendríamos que añadir otros costes "indirectos" de este absentismo al que me atrevo a calificar como fraudulento.

Algo que confirma la existencia de este tipo absentismo en nuestro mercado de trabajo de una manera más acentuada que en otros países europeos es el simple hecho de que haya bajado de manera significativa en situaciones - como la actual- de crisis económica.

Las consecuencias de este absentismo no sólo son de orden económico, sino que repercuten directamente en el ambiente laboral, deterioran la imagen de la empresa y afecta al compromiso de los empleados con la organización. Lo que resulta especialmente paradójico es que se llegan a asumir ciertas tasas o niveles de este tipo de absentismo como normales o estructurales.

Nuestro sistema no ayuda precisamente a combatirlo -lo que sin duda alguna favorece el efecto "contagio"-, y las medidas más utilizadas por las empresas son las punitivas y de control (con escaso o poco éxito hasta la fecha, baste compararse con las tasas europeas anteriormente señaladas).

Por ello, plantear una investigación que abarque no solo a esta modalidad de absentismo ("fraudulento"), sino a todas las situaciones que se traduzcan en ausencias al puesto de trabajo, llegando incluso al denominado "absentismo presencial", con el objetivo tanto de analizar su impacto en diversos sectores, como indagar en las razones y motivos del mismo, debatiendo tanto posibles planteamientos de "combate" desde el punto de vista de la empresa como hipotéticas propuestas a la administración me parece una magnífica iniciativa.

El presente estudio ofrece al lector un panorama novedoso de este "fenómeno" que tanto afecta a nuestro mercado laboral y a nuestras empresas; desde reflexiones de carácter empírico hasta el análisis de causas y consecuencias sobre la base de una metodología de investigación basada en el debate de la problemática por sectores, para a continuación proponer vías de actuación que trascienden las tradicionales medidas de control y sanción, y que pasan por oír y sobre todo escuchar al trabajador, trabajar en su actitud y compromiso, en los estilos y tratos, en la conciliación, en la comunicación, motivación y formación.

En resumen, el resultado del trabajo de investigación que se resume en el presente libro aportará al lector una nueva perspectiva frente a un problema "tradicional" de nuestro mercado de trabajo y excesivamente presente en nuestras empresas, y hasta es posible que "inspire" a algún profesional que lo esté padeciendo para adoptar medidas desde un enfoque novedoso.

Madrid, septiembre de 2010

Alfonso Gordon

Director de Recursos Humanos de Grupo Eulen



Prólogo Groupama

Enrique de Martín

Debo empezar por felicitar la iniciativa llevada a cabo por IESE, de realizar un estudio del absentismo en el ámbito de las empresas, diferenciando sectores y actividades, que hace que este estudio realizado tenga un alto grado de rigor y de análisis para que todos los profesionales de RRHH podamos conocer las características del absentismo laboral y sus consecuencias.

Del absentismo, lo primero que quiero señalar, es que tiene un impacto directo en las empresas y afecta a dos aspectos estratégicos como son la productividad y el compromiso.

De ello se deduce que si bien es una materia objeto de gestión por las áreas de RRHH, realmente, constituyen a un objetivo global de todas las áreas de las empresas.

El absentismo laboral, como todos sabemos, tiene tres manifestaciones que podemos resumir en:

- **Laboral:** cuando el trabajador por factores o condiciones laborales, entiende que son desmotivadoras, como son la relación remuneración-trabajo, no siéndole en absoluto satisfactoria; lo cual le conduce a una desmotivación en la realización de sus funciones, o por tareas monótonas, repetitivas y parciales que disminuyen, considerablemente, el interés y la motivación, y que le llevan a una situación de alienación, de la que intenta evadirse.
- **Presencial:** Este absentismo proviene de una situación de falta de presencia física del trabajador en el puesto de trabajo, derivado de situaciones de abuso en la prolongación de bajas por enfermedad, abusos de determinados permisos para casos concretos de necesidades reales por el trabajador y se mal utilizan. Es una situación que afecta a temas legales.
- **Emocional:** es un absentismo o ausencia de compromiso y comportamiento desmotivador del trabajador en el puesto de trabajo, son horas de presencia pero con un nivel bajo de productividad, es decir horas de presencia pero de ausencia productiva, **se relaciona con el compromiso de los trabajadores en la empresa y con su desempeño.**

Este tipo de absentismo es actualmente el que requiere una solución con mayor dificultad y **muy difícil de combatir pues implica un gran coste a la productividad de las mismas.**

Cómo identificar éste tipo de absentismo en la empresa, es una cuestión de una enorme dificultad; dado que, al revés que los otros tipos de absentismo, su manifestación es de carácter puramente **emocional, y de forma consciente y segura por el trabajador.**

**En mi experiencia, se manifiesta cuando las personas no realizan sus funciones con eficacia y pasan los días de trabajo haciendo lo mínimo posible (con perdón, calentando la silla) y**

**con una actitud desilusionante con la empresa.** Así, con esta actitud consciente, se está castigado al entorno con comentarios negativos hacia la empresa.

El coste de oportunidad de un trabajador no implicado totalmente en el proyecto empresarial es muy elevado en términos de productividad y especialmente en niveles Directivos de compromiso propio y de sus colaboradores

Este tipo de absentismo, es el que actualmente requiere nuestra máxima atención, en mi opinión; para ello debemos adoptar políticas de búsqueda del compromiso, cuyo eje debe ser el reconocimiento de "lo bien realizado" y la cercanía de la organización a la persona en su faceta personal y profesional

Por ello, uno de los aspectos en los que debemos ocuparnos actualmente, por constituir una demanda muy sensible de los empleados, es el de el equilibrio entre vida profesional y personal. Otro aspecto que debemos cuidar, es fomentar los aspectos éticos y de responsabilidad personal, que implican valores como la auto motivación y el compromiso; todo ello supone un grado de esfuerzo por las organizaciones y sus directivos en mantener una actitud de responsabilidad y ejemplaridad directiva hacia nuestros colaboradores y que nos permita obtener un alto rendimiento y sumar las voluntades de todos, superando el concepto de horario presencial, de hacer horas por horas, y cambiar nuestra actitud en la búsqueda de mayores niveles de productividad; tanto personal como de rendimiento funcional.

Tenemos que trabajar todos por establecer una cultura de contribución personal y de compromiso y para ello desde el área de gestión de personas debemos tener clara la importancia de las personas en las empresas y con ello la creación de ámbitos laborales sanos y competitivos.

Enrique de Martín

Director de Recursos Humanos de Groupama Seguros

# Introducción

## Justificación y objetivos

El absentismo laboral es un fenómeno complejo e inevitable en el ámbito laboral. Sin embargo, se convierte en un serio problema cuando sus cifras exceden los límites de un fenómeno residual. En España se pierden anualmente 60 horas anuales por trabajador y el coste anual del absentismo se cifra en unos 2000 millones de euros anuales (De la Torre y García-Lombardía, 2010:169). El absentismo daña especialmente la productividad de las empresas al suponer un coste cuantificable en su componente de percepción por incapacidad temporal y por las cotizaciones obligatorias relativas a las contingencias comunes. Pero además, el absentismo produce otros costes, más difíciles de cuantificar, relativos al tiempo perdido en el propio lugar de trabajo y al deterioro del clima laboral en la empresa.

El propósito central de esta investigación es explorar las alternativas más eficaces para combatir el absentismo laboral. Para ello será necesario, desde luego, conocer y analizar las causas y enmarcar el impacto del absentismo en su justa dimensión, puesto que, por desgracia, con frecuencia no recibe la atención adecuada. En cierto sentido, nos hemos acostumbrado a unas cifras elevadas de absentismo: como ocurre con otros factores negativos estructurales del mercado laboral español (temporalidad, rotación...) parece dominar una cierta percepción de inevitabilidad. Es imperativo romper esta percepción fatalista y encontrar nuevas estrategias. Y para ello, es necesario, en primer lugar, redefinir el problema y, en segundo lugar, conseguir que el absentismo se incorpore como prioridad en la agenda de la alta dirección de las empresas y también en la agenda política. El absentismo no es una cuestión exclusiva de los departamentos de recursos humanos, no es un indicador más: es, en una proporción muy elevada, síntoma de deficiencias en las relaciones laborales y en el clima laboral, de faltas de flexibilidad, de problemas sociales, etc. Es, en definitiva, un fenómeno multifactorial y complejo al que no podemos enfrentarnos sólo con un arsenal de medidas coercitivas y punitivas. Las medidas de control son imprescindibles, desde luego, pero es a todas luces evidente que no son suficientes.

No se pretende realizar un estudio estadístico del absentismo en España ni tampoco entrar en el análisis -sin duda muy relevante- acerca de cómo influye el marco jurídico que regula esta cuestión. El objetivo es, como se ha mencionado, explorar vías de actuación innovadoras y aportar valor en la comprensión de las causas del absentismo en el mercado laboral español.

# Metodología

Para alcanzar los objetivos descritos se ha optado por una metodología cualitativa basada en la celebración de una serie de cinco focus groups a los que han sido invitados representantes de empresas de diferentes sectores. Cada una de estas sesiones ha tenido dos horas de duración y el punto de partida en cada una de ellas se ha diseñado a partir de las conclusiones de la anterior. El título dado al ciclo de focus groups es representativo de la filosofía y los objetivos de este estudio: "Gestionando el compromiso con la empresa: combatir el absentismo".

El procedimiento de convocatoria y realización de cada sesión ha sido el siguiente:

1. Selección de los expertos a invitar, atendiendo a dos criterios: respecto a la empresa, que encajara en el perfil sectorial escogida para cada sesión y, respecto a la persona, que tuviera la información suficiente y de primera mano sobre el tema del absentismo.
2. Una vez expuestos los objetivos de la sesión y confirmada la participación, se ha enviado al experto un breve documento con los detalles de procedimiento de la sesión, recalcando el enfoque de la investigación: analizar en profundidad las causas del absentismo y, sobre todo, explorar alternativas eficaces de actuación.
3. El debate ha estado moderado en todas las ocasiones por Jose Ignacio Echegaray, socio director de Person'a, apoyado por Pilar Garcia Lombardía, investigador del IESE.
4. Duración de cada sesión: dos horas.
5. Tras cada sesión se ha elaborado un resumen de la misma, que ha sido remitido a todos los expertos para su aprobación o posible enmienda.

Como anticipación de las conclusiones más relevantes de este análisis, podemos destacar que:

- Una parte importante del absentismo laboral puede explicarse como consecuencia de situaciones de mal clima laboral o escasa calidad de vida laboral. En este sentido, el absentismo es síntoma de otros problemas que deben ser analizados.
- Las medidas de control son eficaces en la lucha contra el absentismo sólo de forma limitada: deben existir y ser aplicadas con rotundidad, pero, por sí solas, no son suficientes.
- El absentismo presencial parece estar ganando relevancia en los últimos años. Se trata de una forma de ausencia más difícil de medir que el absentismo tradicional, pero no por ello debe ser omitida del conjunto de actitudes a detectar y corregir.
- La motivación, el fomento del compromiso, la formación y el papel de los mandos intermedios aparecen, en opinión de los expertos consultados, como las vías de actuación más eficaces en la lucha contra el absentismo.

# 1. Contexto

*El objetivo de este epígrafe es ofrecer al lector un panorama de los diferentes enfoques y definiciones de absentismo que recoge la literatura especializada. Básicamente encontramos un enfoque restrictivo, de corte jurídico, y un enfoque más amplio, desde la perspectiva sociológica y psicológica que analiza el absentismo como un fenómeno social. A continuación se recogerán los principales análisis sobre las causas del absentismo en España.*

## Definición del concepto

"Absentismo" procede del vocablo latino *absentis* y se aplicaba a los terratenientes irlandeses que vivían en Inglaterra y abandonaron sus tierras. Con el desarrollo industrial este concepto comenzó a utilizarse para hacer referencia a los trabajadores de las fábricas que se ausentaban de su trabajo (Nova, 1996). El absentismo, tal como lo entendemos hoy en día, es un problema sociológico inherente al desarrollo industrial y económico, estando directamente vinculado a la actitud del individuo y de la sociedad ante el trabajo (Malaquer, 1977). Este fenómeno tiene impacto en las empresas (dificulta el logro de los objetivos, reduce la productividad y la competitividad y deteriora el clima laboral), sobre el trabajador (puede generar problemas con los compañeros y reducir sus percepciones económicas) y sobre la sociedad (puede suponer disminución de los ingresos en la Seguridad Social, deficiencias en los servicios, etc.) (Nova, 1996).

De la Torre y Garcia-Lombardía (2010:391) definen el absentismo como "ausencia de un trabajador al trabajo que conlleva falta de prestación laboral, quedando excluidos los períodos de vacaciones y de huelgas y que puede ser justificado por baja médica atribuible a una incapacidad excepción hecha de la derivada del embarazo y excluidas las ausencias derivadas del ejercicio de derechos reconocidos en ley o convenio colectivo por permisos retribuidos y que puede ser, también, absentismo no justificado". Los autores llaman la atención sobre un punto relevante: el absentismo conlleva falta de prestación laboral. En este mismo sentido, Ribaya (2008:2) señala que "la esencia del contrato de trabajo consiste en la prestación de un servicio u obra a cambio de un salario. En la gran mayoría de los casos, la prestación del servicio está ligada al cumplimiento de una jornada laboral con unos horarios preestablecidos. El absentismo laboral no es sino el incumplimiento por parte del trabajador de la jornada laboral, bien por retrasar su incorporación o por adelantar su salida diaria, bien por no acudir al trabajo en una jornada completa o varias. Pero no todos estos incumplimientos tienen el mismo tratamiento legal".

Ribaya propone en su estudio una definición restrictiva de absentismo, considerando que "implica necesariamente ausencia del trabajador (...) por lo que se definirá absentismo laboral como toda ausencia de una persona a su puesto de trabajo en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo" (2008:2). El autor excluye explícitamente de la noción de absentismo lo que otros autores denominan "absentismo emocional" o "absentismo

presencial": acudir al lugar de trabajo, pero hacer otras cosas, o acudir al puesto de trabajo, pero no dedicar la suficiente atención y el talento necesario a la realización de las tareas asignadas.

Sin embargo, atendiendo a la cuestión de que la esencia del contrato de trabajo consiste en la prestación de un servicio u obra a cambio de un salario, dentro de una jornada laboral, y a que el absentismo implica falta de prestación laboral, parece lógico suponer que tanto el absentismo emocional como el presencial deberían ser tenidos en cuenta a la hora de analizar vías de actuación. Si un retraso en la entrada o un adelanto en la salida del trabajo suponen absentismo, el denominado *ciber-skiving* o *cybersurfing*, ¿no implica claramente una falta de prestación laboral? Desde un punto de vista puramente normativo, dentro de los acuerdos que se suscriben entre Sindicatos, Patronal y Gobierno en España, el absentismo laboral se define en los términos señalados por Ribaya pero, a efectos de una comprensión más amplia del fenómeno, parece aconsejable ampliar los límites de esta definición.

Molinera (2001) denomina *absentismo presencial* al absentismo que se produce aún estando en el puesto de trabajo, dando lugar a un descenso en el rendimiento del empleado. En este caso, se trataría de ampliar el concepto de absentismo con el *presentismo* o *autismo* que, desde una perspectiva psicosocial también enmascara pérdidas y produce a medio y largo plazo absentismo en sentido estricto, por desmotivación, monotonía, tedio y escasa autorrealización (Boada y Grau et al., 2005:213).

Esta pluralidad de perspectivas confirma la idea de que estamos ante un fenómeno complejo, con raíces culturales, sociales, psicológicas y, por supuesto, empresariales. Si tenemos en cuenta, por ejemplo, que los índices de otro tipo de absentismo, el escolar, en España están entre los más altos de los países de nuestro entorno, inevitablemente tendremos que preguntarnos si en nuestro país existe algún rasgo cultural o sociológico que esté actuando como motor de este tipo de comportamientos o que, al menos, consolide la permisividad hacia los mismos.

A efectos del presente estudio, el absentismo es el incumplimiento por parte del trabajador de su obligación de acudir al trabajo y cumplir las tareas encomendadas y que son el objeto del contrato laboral. Aún estando físicamente en el lugar del trabajo, consideramos que se puede producir absentismo, en forma de una disminución del rendimiento -el absentismo emocional del que habla Molinera (2001), muy ligado al fenómeno y la cultura del *presencialismo*. Por tanto, proponemos la consideración de tres tipos básicos de absentismo:

- Absentismo previsible y justificado: la empresa está informada previamente de la ausencia
- Absentismo no previsible y sin justificación: abandono del puesto de trabajo sin autorización de la empresa

- Absentismo presencial: forma de absentismo en la que el empleado acude al lugar de trabajo pero dedica parte del tiempo a tareas que no son propias de su actividad laboral o bien no emplea todas sus capacidades en el desempeño de la misma.

A efectos de este estudio, por tanto, absentismo será todo período de tiempo que una persona se ausente física o mentalmente de su puesto en horario de trabajo.

## Análisis de las causas

El análisis de las causas del absentismo está muy ligado, como es lógico, a la definición del mismo. Si partimos de una concepción restringida del fenómeno como la propuesta por Ribaya, las causas del absentismo a considerar son las siguientes:

1. *Absentismo legal o involuntario*: se caracteriza por ser un coste para la empresa y porque el trabajador, en tales circunstancias, continúa percibiendo su remuneración. Es lo que se denomina *absentismo retribuido* y comprende los siguientes apartados (Ribaya, 2008:3):

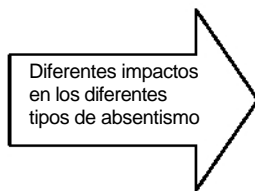
- Enfermedad Normal
- Accidente Laboral
- Licencias Legales
- Maternidad y adopción de menores de 5 años
- Enfermedad Profesional
- Otros

2. *Absentismo personal o voluntario*: se caracteriza por ser un coste de oportunidad para la empresa y porque el trabajador, en tales circunstancias, no continúa percibiendo su remuneración. Es lo que se podría denominar *absentismo no retribuido* y comprende los siguientes apartados:

- Permisos Particulares
- Ausencias no Autorizadas
- Conflictos laborales

Desde una perspectiva más amplia del absentismo, Boada i Grau (2005) realiza un completo estudio empírico que muestra una clara relación entre un conjunto de factores señalados por Steers y Rhodes (1984) y diferentes tipos de absentismo. Los factores identificados (209 variables) se agrupan en las siguientes categorías:

- (1) Actitudes de trabajo;
- (2) Factores económicos y de mercado;
- (3) Factores organizacionales;
- (4) Factores del medio laboral
- (5) Satisfacción laboral;
- (6) Factores personales;
- (7) Factores externos;
- (8) Cambio organizacional.



Tipos de absentismo:

- Excusas y fingimiento
- Permisos y licencias
- Evitación y dilatación de tareas y
- Distractivos y uso de recursos de la empresa

Entre los hallazgos más significativos del estudio de Boada i Grau (2005) aparece una cuestión de corte sociológico, corroborada por otras investigaciones, que trasciende sin duda los límites de la estricta relación laboral. La tensión y el estrés a que se encuentran sometidos los empleados de forma creciente influye en el absentismo, especialmente en el del tipo *excusas y fingimiento*. Esta tensión es mayor en aquellos empleados con hijos menores a su cargo y en personas que deben realizar desplazamientos de más de 60 minutos desde sus hogares hasta el lugar de trabajo. Este tipo de hallazgos son de gran valor para poner en marcha iniciativas innovadoras dirigidas a la reducción del absentismo.

Cada vez con más frecuencia se llama la atención sobre las causas psicológicas del absentismo, que tienen su justificación individual fundamentada en la necesidad de cambio: dado que el trabajo carece de sentido para la persona, la falta de motivación en la actividad laboral lleva a la ausencia, física o mental, como forma de conducta. El trabajador siente que está en su derecho (Nova1996). Desde hace algunos años viene siendo frecuente el uso del término *burnout (estar quemado)*, referido al estrés laboral. Es el proceso por el que una persona, en respuesta al estrés prolongado y a la tensión física, mental y emocional, se desconecta o aleja de su trabajo. El resultado es una disminución de la productividad, cinismo, confusión y una sensación de agotamiento permanente. Vaquero (1993) analiza la relación existente entre la *quemadura profesional* y el absentismo. Para este autor, en algunas profesionales se produce un estrés crónico que lleva a una inadaptación a la tarea y a un alejamiento de los compañeros de trabajo. Esta quemadura profesional desemboca habitualmente en ausencia del trabajo. Esteve (1992) considera que el absentismo ligado a la quemadura profesional incide muy especialmente en determinadas profesionales, aquellas en las que se precisa una elevada implicación personal.

Como conclusión de este primer epígrafe de contextualización del fenómeno del absentismo, podemos señalar que:

1. La literatura especializada ofrece diferentes definiciones de absentismo que, básicamente, pueden clasificarse en dos grupos: aquellas que definen de modo estricto el absentismo como ausencia física del lugar de trabajo, y aquellas que, atendiendo a un criterio más amplio, incluyen en el absentismo tanto la ausencia física como la mental.



2. A la hora de analizar las causas del absentismo, nuevamente hay que recordar que estamos ante un fenómeno multifactorial y complejo. Así, en la explicación del mismo intervienen factores de tipo psicológico y social que impactan de diferente manera en cada tipo de absentismo.

## 2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

*El objetivo de este epígrafe es narrar el contenido y las conclusiones principales a las que ha llegado el equipo de investigación en colaboración con los expertos que han participado en las cinco sesiones de focus grupo sobre el tema. Las conclusiones de cada sesión se van a presentar de forma independiente. Este procedimiento conlleva que haya ciertos solapamientos en los contenidos, pero de esta forma se aprecia el notable grado de acuerdo entre los profesionales respecto a cuestiones clave y básicas del absentismo.:*

### *Gestionando el Compromiso con la Empresa: combatir el absentismo*

Calendario de sesiones realizadas:

SESIÓN 1	10 de marzo de 2010
SESIÓN 2	16 de marzo de 2010
SESIÓN 3	23 de marzo de 2010
SESIÓN 4	6 de abril de 2010
SESIÓN 5	20 de mayo de 2010

# SESIÓN 1

Asistentes:

- Abelardo Ruiz Sanz, PROINTEC
- Eduardo Miguel Orense, CAMPOFRÍO
- Santiago Manzanero, VISIONLAB
- Jose Ignacio Echegaray del Campo, PERSON'A
- Angela Gallifa, IRCO-IESE
- Pilar Garcia Lombardía, IRCO-IESE

El objetivo de este focus group es poner en común las experiencias derivadas de la implantación de políticas concretas dirigidas a reducir el absentismo y, en la medida de lo posible, aportar nuevas ideas sobre posibles alternativas innovadoras. Como marco de este objetivo, se ha comentado la importancia del absentismo (en todas sus manifestaciones) en la cuenta de resultados, su relevancia como manifestación de falta de compromiso y de estilos de liderazgo que tienen poco en cuenta la motivación y la ejemplaridad.

Los principales puntos tratados han sido los siguientes:

1. El absentismo tiene impacto directo en la cuenta de resultados. Es un tema muy relevante que debe ser llevado a la agenda de cada empresa y, a ser posible, a la agenda del director general.

2. La medición del absentismo presenta algunas dificultades en cuanto a comparabilidad entre empresas y sectores, sobre todo porque las cifras pueden maquillarse en gran medida. No obstante, es necesario llevar a cabo un esfuerzo en cada empresa para lograr tener una medida interna útil del absentismo, a fin de poder analizar sus causas y su evolución.

3. El absentismo es, en gran medida, el síntoma de que algo falla en la empresa y está relacionado claramente con el estilo de management. La motivación y el refuerzo del compromiso con la empresa son dos buenas herramientas en la lucha contra el absentismo.

4. Existe acuerdo entre los asistentes en la conveniencia de diseñar estrategias de reducción del absentismo en torno a dos ejes:

a) El eje del control y las medidas punitivas (o, en su aspecto positivo, premio e incentivos a la presencia y la puntualidad, a través del variable)

b) El eje del compromiso, a través de una política adecuada de motivación y un estilo de liderazgo adecuado que impulse y fomente dicho compromiso.

5. Este segundo eje es el más adecuado para aglutinar las medidas dirigidas a combatir el absentismo presencial y emocional, difícilmente medible y, por tanto, difícilmente susceptible de ser penalizado con sistemas de control tradicionales.

6. La generación de compromiso en la plantilla pasa necesariamente por reforzar la formación de los mandos intermedios. En cierto modo, podemos hablar de la transmisión del compromiso con la empresa a través de toda la cadena de mando, desde la alta dirección hasta el último empleado. En esta cadena, el eslabón que tradicionalmente ha recibido menos atención respecto a sus necesidades formativas ha sido el colectivo de mandos intermedios. Precisamente este grupo es de crucial importancia en el tema del absentismo de la plantilla, puesto que estos mandos son quienes realmente están en contacto con los trabajadores. Si la cadena de transmisión del compromiso se rompe aquí (ya sea porque no llega o porque no se transmite), será muy difícil incorporar medidas de este tipo con impacto positivo sobre la plantilla.

7. Además de la formación específica para mandos intermedios, es muy relevante el trabajo directo con la plantilla, algo muy inusual. Este trabajo debe comenzar con una primera fase de escucha activa de cada empleado, para detectar y entender las causas del absentismo (de cualquier tipo). A continuación, es necesario tener la capacidad y la actitud necesarias para dar respuesta a posibles situaciones de descontento planteadas por la plantilla.

*Las conclusiones y puntos tratados en esta primera sesión de focus group servirán de guía para el resto de las sesiones, de forma que la estructura de la sesión 2 se construye a partir de las líneas generales y el marco de análisis aquí descrito.*

## SESIÓN 2

Asistentes:

Julio Lapuente.- Banesto

Enrique Rodríguez Redondo. GRUPO SANTANDER

Rafael Fernandez Villar.- GRUPO SANTANDER

Enrique de Martin.- GROUPAMA.

Angela Gallifa - IRCO-IESE

Pilar Garcia Lombardía - IRCO-IESE

Jose Ignacio Echegaray - PERSON'A

*A partir de la primera sesión exploratoria se definen dos áreas de debate para el resto de las sesiones: el área de diagnóstico y análisis de causas, por una parte, y las propuestas de actuación, por otra. A medida que avance el desarrollo de las diferentes sesiones, este segundo ámbito de análisis irá ganando peso sobre el diagnóstico.*

### Diagnóstico y consideraciones respecto al absentismo en el sector

1. El absentismo en el sector no alcanza cifras preocupantes desde una perspectiva global (no llega al 2%), pero puede ser puntualmente relevante si se focaliza en determinadas oficinas, colectivos, etc.
2. La actual situación de crisis y paro hace que se valore más el puesto de trabajo y que esté descendiendo ligeramente el absentismo, pero se trata de una reducción coyuntural y debida a causas ajenas al sector y a la gestión.
3. La definición del absentismo es problemática. Cada uno, por decirlo así, lo mide de una manera, por lo que la comparabilidad de los datos es escasa. En definitiva, lo relevantes es vincular el absentismo a la productividad, vínculo que determina el efecto de esta variable directamente en la cuenta de resultados de la empresa.
4. El absentismo en las entidades financieras tiene una particularidad: la dispersión geográfica de las oficinas implica que la figura del director de oficina es clave para el diagnóstico y la solución de situaciones de alto absentismo. En las oficinas de pueblos y localidades pequeñas, donde hay mucha proximidad, parece evidente que el director de una oficina sabe

cuando se está produciendo una situación de abuso por parte de los empleados, pero no siempre va a transmitir esa información a RRHH.

5. respecto a la relevante figura del director de oficina, existe un cierto problema en cuanto a su falta de atención, en general, por los temas relacionados con la gestión de personas. Se consideran gestores de negocio, pero no asumen que parte de sus tareas está relacionada con la gestión de personas.

6. respecto al absentismo en general, en España, es sorprendente la existencia de profundas diferencias a nivel regional. Hay zonas geográficas con tasas de absentismo muy superiores al resto, en las que parece existir una cultura sumamente tolerante hacia esta conducta. Otro incentivo al absentismo se deriva del hecho de que un trabajador cobre el 100% de su sueldo de convenio estando de baja.

### Vías de actuación contra el absentismo

1. Las medidas de control y punitivas deben ejercerse con constancia.

2. La gestión individualizada de las bajas por enfermedad, contemplando la posibilidad de sustraer de la remuneración los conceptos no incluidos en convenio, resulta muy efectiva.

3. En este sector, es importante actuar sobre los directores de oficinas, buscando implicarles en la lucha contra el absentismo en cualquiera de sus manifestaciones. Una posible vía de implicación es incorporar objetivos de dirección de personas en los objetivos del director, de manera que tenga incidencia en su retribución variable.

4. Se destaca la existencia de dos momentos: un momento previo al absentismo, en el que tiene sentido trabajar en políticas de desarrollo del compromiso y luchar contra la cultura del absentismo o tolerante con el mismo, y un momento posterior, en el que caben las políticas punitivas y de control.

5. Entre las estrategias a aplicar en el momento previo, la gestión por objetivos es muy eficaz. El hecho de especificar a cada empleado cuales son sus objetivos, qué tiene que hacer y en qué plazo, el absentismo se reduce y se producen crecimientos altísimos de la productividad. Esta estrategia es especialmente útil para colectivo de administrativos.

6. introducir ciertas dosis de flexibilidad contribuye también a reducir el absentismo. En la medida en que se ofrece la posibilidad de atender asuntos personales, con la condición de recuperar después ese tiempo, el absentismo se reduce.

En resumen, las principales vías de actuación contra el absentismo en el sector financiero son:

- a) Medidas de control
- b) Formación de los directivos de oficina en gestión de recursos humanos y vinculación de sus objetivos y retribución variable a los temas de gestión de personas.
- c) Gestión por objetivos, explicando a cada empleado qué se espera de él.
- d) Flexibilización
- e) Gestión individualizada de las IT con el objetivo de no premiar o incentivar el absentismo en aquellos casos en que se trate de empleados con cierto historial en absentismo.

## SESIÓN 3

Asistentes:

Maria Martinez.- IFEMA

Jose Luis Martinez.- IFEMA

Jose Luis del Sol.- VINCCI HOTELES

Alfonso Gordon. GRUPO EULEN

Maria del Carmen López.- ATENTO

Yolanda Diaz.- HAVAS MEDIA

Pilar Garcia Lombardia - IRCO-IESE

Lujan Ilario - PERSON'A

Jose Ignacio Echegaray - PERSON'A

### Diagnóstico y consideraciones respecto al absentismo en el sector

1. El hecho de que, con la crisis, esté disminuyendo el absentismo es un síntoma más de que existe una considerable proporción de absentismo fraudulento.

2. El absentismo impacta doblemente en la empresa. Por una parte, la repercusión en la cuenta de resultados es clarísima (y este impacto debe ser trasladado a la alta dirección). Por otra parte, se trata de un comportamiento y una actitud que se contagia rápidamente al resto de la organización, generando agravios comparativos y malestar.

3. Con frecuencia se puede identificar al "profesional del absentismo", que en muchos casos sabe más que la propia gente de RRHH sobre el tema y los vericuetos normativos por los que conseguir trabajar lo menos posible.

4. Cuando aparece una segmentación del absentismo por colectivos o centros de trabajo, es importante hacer un análisis de las causas.

5. El problema del absentismo es un problema complejo, porque atañe a personas: el comportamiento humano y la motivación son sumamente complejos y requieren actuaciones en diversos planos.

6. El marco legal y la actuación de la administración no ayuda en absoluto a reducir el problema del absentismo: más bien se incentiva esta práctica. Pero en este terreno, más allá de hacer recomendaciones o declaraciones, poco se puede hacer desde las empresas.

### Vías de actuación contra el absentismo

1. El primer paso que ha de darse desde la empresa en la lucha contra el absentismo es tomar conciencia de la relevancia del problema. El director de RRHH puede verlo claramente, pero debe ser capaz de trasladar al Consejo de Administración esta preocupación e involucrarles en su solución. Para ello es imprescindible que desde RRHH se traslade el problema en el lenguaje que más impacto tiene en la Dirección: en términos de cuenta de resultados. Hay que empezar a medir el absentismo en términos del % de beneficios, ventas o resultados que se están perdiendo a causa de tasas elevadas de absentismo. Desde RRHH hay que llamar la atención sobre el tema.

2. Las medidas punitivas y de control son necesarias pero no suficientes en esta batalla, más aún cuando el marco normativo no actúa como motor en esta reducción del absentismo. La legislación laboral actual prácticamente impide poder prescindir de un trabajador por absentismo. Un ministerio es el que gestiona las bajas y otro es el que paga... Es realmente sencillo conseguir una baja, en muchos casos desproporcionada (un mes por una extracción de una muela del juicio, por ejemplo). Pero estas cuestiones, más allá de ser un *muro de las lamentaciones*, no abren caminos de actuación eficaz desde la empresa.

3. La figura del mando es muy importante: si el mando está motivado e implicado en la reducción del absentismo, si es capaz de generar un buen clima laboral en su área, será más fácil ganar la batalla. Para ello necesitará, seguramente, formación.

4. También es importante -aunque difícil- trabajar directamente con la plantilla, escuchar, analizar cada caso. Y ello no con la intención de mimar a los empleados, sino con el foco puesto en averiguar las causas de una situación potencial o abiertamente conflictiva (caso de los *profesionales* del absentismo) e implementar vías de solución.

5. Los mensajes lanzados desde la empresa deben ser unívocos, coherentes y constantes, porque lo que se busca, en definitiva, es un cambio cultural. Por esta razón, se ha de ser muy cuidados en las concesiones (o decisiones que puedan ser interpretadas como tales) a las personas que utilizan el absentismo como arma de chantaje y presión a la empresa.



6. Es una buena práctica conseguir, a través del compromiso, que exista una presión "lateral" de castigo moral al absentista, que todos sepan quién es el "listillo" y que se sienta aislado antes que apoyado.

7. El análisis de los estilos de liderazgo que pueden estar actuando tras situaciones de "bolsas de absentismo" localizadas en determinados colectivos o centros de trabajo permite actuar directamente sobre las causas.

8. Trabajar directamente con la plantilla, especialmente con los empleados conflictivos desde el punto de vista del absentismo, evitando caer en prácticas paternalistas que terminen "creando monstruos". Es un proceso lento, pero eficaz. La clave es trabajar con los valores de los empleados, lograr que aprecien el trabajo, su aportación, para generar compromiso.

9. Una buena práctica consiste en poner en marcha experiencias piloto adaptadas a casos y colectivos concretos. Especialmente en empresas grandes, no se puede recurrir al "café para todos". La antigüedad, la distribución geográfica, la edad etc. son factores que influyen en el absentismo y han de ser tenidos en cuenta.

10. La flexibilidad horaria, la semana comprimida y evitar sobrecarga de trabajo ayudan a reducir el absentismo.

## SESIÓN 4

Asistentes:

Olga Rico.- DIA.

Manuel Pino Giraldez.- SACYR VALLEHERMOSO

Eduardo Lopez-Puertas.- TNT

Juan Sanchez Rodriguez.- DHL

Pilar Garcia Lombardia - IRCO-IESE

Jose Ignacio Echegaray - PERSON'A

*Existe un notable grado de consenso entre los asistentes respecto al diagnóstico y definición general del problema del absentismo y las medidas más eficaces para luchar contra él, con diferentes matices según el sector de actividad. Este acuerdo es extensible también a las conclusiones extraídas de los desayunos celebrados con anterioridad.*

### Diagnóstico y consideraciones respecto al absentismo en el sector

Se abre el debate planteando la cuestión de la influencia de la crisis en un ligero descenso del absentismo. Esta situación no debe, sin embargo, llevarnos a relajar la preocupación sobre el problema; antes al contrario, debemos preguntarnos si estamos haciendo lo suficiente para evitar un repunte del absentismo cuando la situación económica y el paro empiecen a mejorar. Entre las medidas que se deben tomar para la reducción del absentismo, las de control son necesarias, pero no suficientes: su impacto sobre este factor es muy limitado.

El absentismo, o al menos una parte del mismo, debe ser analizado como el síntoma de una situación subyacente, que puede ser una situación de tensión sindical, de mal clima laboral, de mal estilo de dirección, etc. Como raíz común, se señala que tras un alto índice de absentismo existe un problema de valores: los trabajadores no se sienten responsables de su trabajo, hay una cierta cultura absentista o, cuanto menos, permisiva y cómplice del absentismo.

En este sentido, es clave actuar dentro de la empresa contra esta cultura permisiva hacia el absentismo, fomentando un cierto "control lateral": El resto de los empleados deben comprender que el absentista no es el "héroe" del equipo, sino el responsable de que quienes vayan a trabajar tengan que trabajar más, y responsable también de malos resultados de la unidad o de la empresa. Tienen que conocer el impacto del absentismo en la cuenta de

resultados. En este sentido, uno de los participantes comenta que, en las encuestas de clima de su empresa, se han encontrado con que se empieza a pedir la "salida" de los absentistas.

El análisis detallado del absentismo en una empresa permite identificar "bolsas de absentismo" diferenciadas por equipos y jefes.

## Vías de actuación contra el absentismo

1. Hay un conjunto de factores que actúan, en cierta forma, en favor del absentismo: los participantes de esta sesión exponen que su experiencia demuestra la gran facilidad que existe para que un trabajador consiga la baja por IT y piensan que desde la administración no se toman medidas. En ocasiones, algunas posiciones sindicales casi incentivan el absentismo... Pero hay que centrarse en lo que se puede hacer, en aquellas áreas y aspectos sobre los que se puede influir desde la empresa.

2. Las medidas de control: necesarias pero no suficientes.

3. Se destaca nuevamente el papel fundamental de los mandos intermedios. En la medida en que es eficaz una gestión casi individualizada de algunos aspectos referidos a flexibilidad o al conocimiento de las causas de determinadas "bolsas" de absentismo, esta gestión no se puede realizar desde RRHH, sobre cientos de personas: tiene que ser el mando intermedio el que gestione estos temas. Trabajar con los mandos implica:

a) Información: que conozcan el impacto del absentismo en la cuenta de resultados de la empresa y en la propia de su unidad o área.

b) Formación: en temas de liderazgo y también de gestión de personas. Hay que darles herramientas para gestionar a sus equipos.

c) Motivación: los mandos intermedios y jefes de área. En muchas ocasiones, se sienten más trabajadores de plantilla que mandos. Es necesario que conozcan y comprendan los objetivos de la empresa y el valor de su trabajo para la misma. Se puede recurrir, por ejemplo, a la competitividad entre diferentes equipos (concursos para reducir el absentismo), o a los incentivos económicos.

4. Es necesario reforzar el compromiso de los trabajadores con la empresa y con su trabajo. Para ello es imprescindible que conozcan el "por qué" de su tarea y los objetivos de la organización, así como el impacto negativo del absentismo y de la baja productividad.

5. Además de trabajar con los mandos intermedios, es necesario trabajar directamente con la plantilla: hay que llevar la estrategia hasta el último empleado, para que se sientan partícipes, se refuerza el compromiso y la responsabilidad.

## SESIÓN 5

*Esta es la última sesión del ciclo de focus groups programados en el diseño de la investigación. El objetivo en este caso difiere un poco de los de las sesiones anteriores. Teniendo en cuenta el notable grado de consenso sobre el diagnóstico y el análisis de las causas e impacto del absentismo, se decidió dedicar esta sesión por completo al análisis de las estrategias más eficaces en la lucha contra el absentismo. Para ayudar a los participantes a concretar este análisis, se solicitó la elaboración de un plan de acción por escrito.*

Asistentes:

del Carmen López	María	ATENTO
Pielagos	Elena	MAKRO AUTOSERVICIO MAYORISTA, SA.
Galve	Carlos	MAKRO AUTOSERVICIO MAYORISTA, SA.
Rodríguez Redondo	Enrique	Grupo Santander
Rico	Olga	DIA
Romo	Raquel	Aldeasa
Amor Sánchez de Ron	Javier	DHL EXEL SUPPLY CHAIN (SPAIN), SLU
Gordón García-Salcedo	Alfonso	GRUPO EULEN
de Martín Sánchez Patón	Enrique	Groupama
Relinque Eleta	Fernando	Cap Gemini
Pino Giráldez	Manuel	SACYR VALLEHERMOSO
Moreno	Inmaculada	PELAYO MUTUA DE SEGUROS
García Lombardía	Pilar	IRCOIESE
Ilario Costantino	Luján	PERSONA
Martin de la Fuente	Javier	PERSONA
Ambas Vargas	Jose Manuel	PERSONA
Echegaray	Jose Ignacio	PERSONA

## 3. CONCLUSIONES

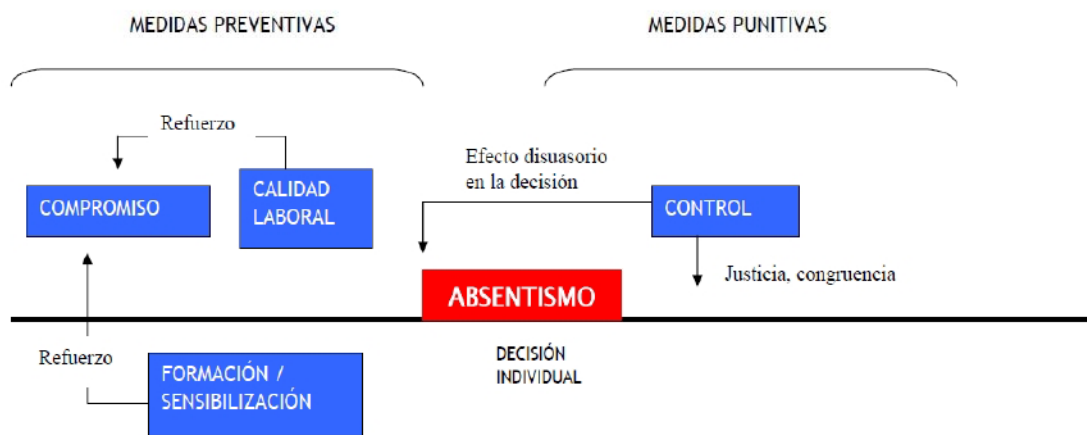
### 3.1. Claves de análisis

1. El absentismo es un fenómeno que tiene un impacto negativo muy relevante para la empresa, para el mercado laboral y para la sociedad en su conjunto. El coste económico, psicológico y social del absentismo justifica que sea considerado un tema prioritario en las agendas de la dirección de las empresas y también en la agenda política de los responsables de temas laborales (gobierno y sindicatos).
2. El absentismo tiene impacto directo sobre la cuenta de resultados de la empresa, aunque su medición resulta compleja.
3. Las causas del absentismo son muy variadas. Desde hace ya algunos años se vienen realizando investigaciones empíricas que muestran la relación entre la ausencia del trabajo y factores de tipo organizacional (mal clima laboral, estilo de management) o individual (quemadura profesional, monotonía, falta de implicación, etc.).
4. La lucha eficaz contra el absentismo requiere el uso de medidas punitivas y de control, pero estas medidas no son suficientes. Dada la complejidad de las causas, es preciso llevar a cabo un análisis exhaustivo de las mismas en cada empresa.
5. Las estrategias eficaces de lucha contra el absentismo incluyen políticas dirigidas a reforzar el compromiso de los empleados y la formación, especialmente dirigida a mandos intermedios.
6. En la base de cualquier estrategia de reducción del absentismo debe estar el compromiso de la alta dirección a medio y largo plazo con esta cuestión.

### 3.2. Marco de actuación: una propuesta

Las acciones aisladas en la lucha contra el absentismo no aportan toda la eficiencia que puede obtenerse del diseño e implantación de una estrategia global que contemple el amplio espectro de medidas posibles y el desarrollo temporal a corto, medio y largo plazo.

La conclusión general del estudio realizado por PERSON'A y el IRCO, a través de la celebración de varios focus group, con la experiencia de muy diversas empresas, permite proponer el siguiente esquema general de actuación:



El absentismo se produce, en última instancia, como fruto de una decisión individual: el trabajador decide "ausentarse" física o mentalmente de su puesto de trabajo. Sobre tal decisión influyen multitud de factores, sobre los que es preciso actuar. La decisión individual divide temporalmente el análisis en dos campos de actuación: la prevención (antes de la decisión, con el fin de evitarla) y la sanción (una vez tomada la decisión). Las medidas punitivas tienen, desde luego, un cierto impacto en la prevención, al producir un efecto disuasorio en el mismo empleado o en su entorno.

Sin embargo, el mayor potencial de eficacia se encuentra en el terreno de la prevención. Entre otras cosas, el refuerzo o énfasis exclusivo en la sanción no evita el absentismo, más que en la citada faceta de efecto

*"A veces sólo es cuestión de cuidar los pequeños detalles: escuchar, saludar, compartir, dar ejemplo..."*

Santiago Manzanero

Visionlab

disuasorio. Es un impacto muy limitado, en comparación con el potencial de las medidas preventivas para mejorar los niveles de absentismo. Además, estas medidas, dirigidas en su mayoría a detectar y paliar posibles carencias en materia de clima laboral o estilos de dirección, tendrán un efecto positivo no sólo sobre el absentismo, sino también sobre otros fenómenos perjudiciales para la empresa como la rotación y, en general, la insatisfacción laboral de los empleados.

Recordemos que las principales causas del absentismo no justificado se resumen en las siguientes:

1. Factores organizacionales (estilo de management, clima laboral)
2. Factores relacionados con la falta de motivación y de compromiso del trabajador.
3. Factores personales (actitud ante el trabajo, circunstancias familiares, etc.)
4. Factores relacionados con la calidad laboral (rigidez de horarios, monotonía, falta de expectativas, estrés laboral)

*"Para conseguir una reducción del absentismo a través de la implicación de la plantilla se debe fijar un proyecto común, con mensajes claros"*

Abelardo Ruiz

Prointec

Según este esquema causal, las estrategias de prevención del absentismo laboral deben girar en torno a los siguientes ejes:

1. Impulso del compromiso, a través de:

- Mejora del clima laboral, detectando posibles fallos a través, por ejemplo, de las encuestas de clima;
- Comunicación de los objetivos de la empresa a todos los niveles de la organización, haciendo constar la aportación de cada nivel y su relevancia para el logro de los objetivos comunes;

2. Mejora de la motivación, a través de:

- Formación de mandos intermedios, especialmente en lo que se refiere a la gestión de personas y equipos;

3. Sensibilización de la dirección, haciendo un esfuerzo para medir el impacto del absentismo en la cuenta de resultados y llamando así la atención sobre una cuestión esencial: el absentismo no es un problema exclusivo del departamento de recursos humanos.

4. Mejora de la calidad laboral:

- En la medida de lo posible, favorecer la puesta en marcha de planes de flexibilidad y conciliación;
- Identificar posibles situaciones de estrés laboral y tomar las medidas oportunas para su solución;
- Establecer protocolos de prevención del acoso moral;



## Regulación jurídica del absentismo en España

### ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES

- Artículo 20.4. El empresario podrá verificar el estado de enfermedad o accidente del trabajador que sea alegado por éste para justificar sus faltas de asistencia al trabajo, mediante reconocimiento a cargo de personal médico.
  
- Artículo 23. a) El trabajador tiene derecho al disfrute de los permisos necesarios para concurrir a exámenes, así como a una preferencia a elegir turno de trabajo, si tal es el régimen instaurado en la empresa, cuando curse con regularidad estudios para la obtención de un título académico o profesional.
  
- Artículo 37.3. El trabajador, previo aviso y justificación, podrá ausentarse del trabajo, con derecho a remuneración, por alguno de los motivos y por el tiempo siguiente:
  - a) Quince días naturales en caso de matrimonio.
  
  - b) Dos días por el nacimiento de hijo y por el fallecimiento, accidente o enfermedad graves, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario, de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad. Cuando con tal motivo el trabajador necesite hacer un desplazamiento al efecto, el plazo será de cuatro días.
  
  - c) Un día por traslado del domicilio habitual.
  
  - d) Por el tiempo indispensable, para el cumplimiento de un deber inexcusable de carácter público y personal, comprendido el ejercicio del sufragio activo. Cuando conste en una norma legal o convencional un período determinado, se estará a lo que ésta disponga en cuanto a duración de la ausencia y a su compensación económica. Cuando el cumplimiento del deber antes referido suponga la imposibilidad de la prestación del trabajo debido en más del 20 por 100 de las horas laborables en un período de tres meses, podrá la empresa pasar al trabajador afectado a la situación de excedencia regulada en el apartado 1 del artículo 46 de esta Ley. En el supuesto de que el trabajador, por cumplimiento del deber o desempeño del cargo, perciba una indemnización, se descontará el importe de la misma del salario a que tuviera derecho en la empresa.
  
  - e) Para realizar funciones sindicales o de representación del personal en los términos establecidos legal o convencionalmente.

f) Por el tiempo indispensable para la realización de exámenes prenatales y técnicas de preparación al parto que deban realizarse dentro de la jornada de trabajo.

Las trabajadoras, por lactancia de un hijo menor de nueve meses, tendrán derecho a una hora de ausencia del trabajo, que podrán dividir en dos fracciones. La duración del permiso se incrementará proporcionalmente en los casos de parto múltiple. La mujer, por su voluntad, podrá sustituir este derecho por una reducción de su jornada en media hora con la misma finalidad o acumularlo en jornadas completas en los términos previstos en la negociación colectiva o en el acuerdo a que llegue con el empresario respetando, en su caso, lo establecido en aquélla. Este permiso podrá ser disfrutado indistintamente por la madre o el padre en caso de que ambos trabajen.

- Artículo 45 1. El contrato de trabajo podrá suspenderse por las siguientes causas:

a) Mutuo acuerdo de las partes.

b) Las consignadas válidamente en el contrato.

c) Incapacidad temporal de los trabajadores.

d) Maternidad, paternidad, riesgo durante el embarazo, riesgo durante la lactancia natural de un menor de nueve meses y adopción o acogimiento, tanto preadoptivo como permanente o simple, de conformidad con el Código Civil o las leyes civiles de las Comunidades Autónomas que lo regulen, siempre que su duración no sea inferior a un año, aunque éstos sean provisionales, de menores de seis años o de menores de edad que sean mayores de seis años cuando se trate de menores discapacitados o que por sus circunstancias y experiencias personales o por provenir del extranjero, tengan especiales dificultades de inserción social y familiar debidamente acreditadas por los servicios sociales competentes.

e) Cumplimiento del servicio militar o de la prestación social sustitutoria.

f) Ejercicio de cargo público representativo.

g) Privación de libertad del trabajador, mientras no exista sentencia condenatoria.

h) Suspensión de sueldo y empleo, por razones disciplinarias.

i) Fuerza mayor temporal.

j) Causas económicas, técnicas, organizativas o de producción.

l) Por el ejercicio del derecho de huelga

m) Cierre legal de la empresa.

o) Por decisión de la trabajadora que se vea obligada a abandonar su puesto de trabajo como consecuencia de ser víctima de violencia de género.

- Artículo 48.1. Al cesar las causas legales de suspensión, el trabajador tendrá derecho a la reincorporación al puesto de trabajo reservado, en todos los supuestos a que se refiere el apartado 1 del artículo 45 excepto en los señalados en los párrafos a) y b) del mismo apartado y artículo, en que se estará a lo pactado.

- Artículo 52.2. El contrato podrá extinguirse d) Por faltas de asistencia al trabajo, aun justificadas pero intermitentes, que alcancen el 20 por 100 de las jornadas hábiles en dos meses consecutivos, o el 25 por 100 en cuatro meses discontinuos dentro de un período de doce meses, siempre que el índice de absentismo total de la plantilla del centro de trabajo supere el 5 por 100 en los mismos períodos de tiempo.

No se computarán como faltas de asistencia, a los efectos del párrafo anterior, las ausencias debidas a huelga legal por el tiempo de duración de la misma, el ejercicio de actividades de representación legal de los trabajadores, accidente de trabajo, maternidad, riesgo durante el embarazo, enfermedades causadas por embarazo, parto o lactancia, licencias y vacaciones, enfermedad o accidente no laboral, cuando la baja haya sido acordada por los servicios sanitarios oficiales y tenga una duración de más de veinte días consecutivos, ni las motivadas por la situación física o psicológica derivada de violencia de género, acreditada por los servicios sociales de atención o servicios de salud, según proceda.

- Artículo 54.1. Despido disciplinario: 1. El contrato de trabajo podrá extinguirse por decisión del empresario, mediante despido basado en un incumplimiento grave y culpable del trabajador.

2. Se considerarán incumplimientos contractuales:

a) Las faltas repetidas e injustificadas de asistencia o puntualidad al trabajo.

b) La indisciplina o desobediencia en el trabajo.

c) Las ofensas verbales o físicas al empresario o a las personas que trabajan en la empresa o a los familiares que convivan con ellos.

d) La transgresión de la buena fe contractual, así como el abuso de confianza en el desempeño del trabajo.

e) La disminución continuada y voluntaria en el rendimiento de trabajo normal o pactado.

f) La embriaguez habitual o toxicomanía si repercuten negativamente en el trabajo.

g) El acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual y el acoso sexual o por razón de sexo al empresario o a las personas que trabajan en la empresa.

- Artículo 64.1.7: El Comité de Empresa conocerá, al menos trimestralmente, las estadísticas sobre el índice de absentismo y sus causas.

## Referencias

Aramendi Sánchez, P. et al. (2002): *Memento Social 2002*, Francis Lefebvre, Madrid

Boada i Grau, J. et al. (2005): "El absentismo laboral como consecuencia de variables organizacionales", *Psicothema*, vol. 17, nº 2, p. 212-218.

De la Torre, C. y García-Lombardía, P.(2010): *Mercado Laboral Sostenible 2020 y Responsabilidad Social. Iniciativas públicas y empresariales*, LA LEY Wolters-Kluwer, Madrid.

Gili-Malaquer (1977): "Problemática del absentismo laboral", *Revista de Medicina de Empresa*. Volumen XII, nº 12, p.12 de 14

Molinera, J. F. (2001): *Absentismo Laboral*, Madrid, Fundación Confemetal Editorial

Nova Melle, P. (1996): "El absentismo laboral como indicador de unas deficientes condiciones de trabajo", *Relaciones laborales*, nº 9, 229-239.

Ribaya, F. J. (1998): "La gestión del absentismo laboral: concepto, características y medición", *Capital Humano (suplemento Empleo)*, p.: 16-34

Ribaya, F. J. (2008): "La gestión del absentismo en las empresas españolas", *Alta Dirección*, nº 43, 257-258, p. 29-39

Steers, R. M. y Rhodes, S. R. (1984): "Knowledge and speculation about absenteeism", en P. S. Goodman y R. S. Atkins (Eds.): *Absenteeism: new approaches to understanding, measuring and managing employee absence*, San Francisco: Jossey Bass, p.: 229-275)

Samaniego, C. (1998): "Absentismo, rotación y productividad", en A. Rodríguez (Coord.): *Introducción a la Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, Pirámide, Madrid, p. 247-258.

Taylor, P. J. (1989): "Absentismo: causas, control, deficiencias y estadísticas", En *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo*, vol. 1, OIT, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, p. 5-11