

Absentismo: prevenir para curar

10 de noviembre de 2010

Además de importantes pérdidas económicas, el absentismo provoca un deterioro del clima laboral. Un nuevo informe analiza las causas del problema y apunta algunas estrategias de prevención.

El absentismo laboral está muy arraigado en algunas sociedades. Se calcula que en España esta práctica supone unas pérdidas anuales de un mínimo de 60 horas por trabajador y 2.000 millones de euros.

Además de dañar las cuentas de resultados de las empresas, el absentismo desencadena otros fenómenos más difíciles de cuantificar, como el deterioro del clima laboral y del compromiso de los empleados con la compañía, cuya imagen se resiente.

Lo más grave es que en algunos ámbitos, el absentismo está aceptado: existen auténticos "profesionales del absentismo", que saben más que los propios responsables de recursos humanos sobre el tema y los vericuetos normativos por los que conseguir trabajar lo menos posible.

Pero, ¿qué es lo que hace que una persona se ausente del trabajo sin causa justificada, como ocurre en un gran número de casos? El absentismo suele ser el síntoma de una situación subyacente, como tensión sindical, mal clima laboral, estrés o un estilo incorrecto de dirección.

Estrategias de prevención

El estudio "[Gestionando el compromiso con la empresa: combatir el absentismo](#)", realizado

conjuntamente por el IRCO y Person'a, es el resultado de cinco sesiones de focus group en las que participaron numerosos expertos en la materia. Según las conclusiones de estas sesiones, la lucha eficaz contra el absentismo requiere el uso de medidas punitivas y de control, pero lo más importante es la prevención. Las fórmulas más eficaces para luchar contra el absentismo giran en torno a cuatro ejes:

- **Impulso del compromiso.** Mediante la mejora del clima laboral y de la comunicación de los objetivos de la empresa a todos los niveles de la organización se reforzará el compromiso de los trabajadores con su empresa y su trabajo. En este sentido, los mensajes desde la empresa deben ser unívocos, coherentes y constantes, porque lo que se busca, en definitiva, es un cambio cultural. Se debe valorar y hacer ver la importancia del trabajo de cada empleado. Habría que evitar caer en una cultura presencialista (estar por cumplir) e impulsar un trabajo por objetivos que comprometan a la plantilla.
- **Mejora de la motivación.** Los mandos intermedios deben ser los principales aliados para motivar, ya que ellos son quienes realmente están en contacto con los trabajadores. Si el mando intermedio está motivado e implicado en la reducción del absentismo, será más fácil luchar contra él. Para ello, probablemente necesitarán formación en habilidades sociales y en gestión de personas.
- **Sensibilidad de la dirección.** Los máximos responsables de la empresa tienen que ser conscientes de la importancia de la cuestión en términos económicos "impacto en la cuenta de resultados" y como elemento con impactos colaterales negativos en el clima laboral. A fin de cuentas, el absentismo no es un problema exclusivo del departamento de recursos humanos.
- **Mejora de la calidad laboral.** En la medida de lo posible, hay que favorecer la puesta en marcha de planes de flexibilidad y conciliación, identificar posibles situaciones de estrés laboral y tomar las medidas oportunas para solucionarlo, así como establecer protocolos de prevención del acoso moral.

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 laboral, sino también sobre otros fenómenos perjudiciales para la empresa, como la rotación y, en general, la insatisfacción laboral de los empleados.

Cuerpo presente, alma ausente

El término absentismo procede del vocablo latino absentis, que se aplicaba a los

terratenientes irlandeses que abandonaron sus tierras para afincarse en Inglaterra. Con el desarrollo industrial, este concepto comenzó a hacerse extensivo a los trabajadores de las fábricas que se ausentaban de su trabajo.

En la actualidad, el absentismo laboral se refiere al incumplimiento por parte del trabajador de la jornada laboral, tanto por retrasar su incorporación o adelantar su salida diaria como por no acudir al trabajo en una jornada completa o varias.

Además de físico, el absentismo puede ser mental. Según una reciente encuesta de Gallup, sólo el 20% de los empleados dan lo mejor de ellos mismos cuando trabajan. O sea, que el 80% no dedican suficiente atención ni el talento necesario a la realización de las tareas asignadas o bien destinan parte de su jornada a tareas que no son propias de su actividad laboral. Es lo que se ha venido a llamar "absentismo emocional" o "absentismo presencial", que produce a medio y largo plazo absentismo en sentido estricto, por desmotivación, monotonía, tedio y escasa autorrealización.

www.iese.edu/es/insight