

Absentismo laboral: el colesterol de la empresa

Mayo 2009

observatorio

Absentismo laboral: el colesterol de la empresa

Coordinadores:

Roberto Martínez: Director Fundación Másfamilia

Carmen Vallejo: Profesora EOI

Eugenio de Andrés: Socio Director tatum

Equipo Técnico:

Angel Martín (tatum)

Laura Sánchez (Fundación más Familia)

Javier Martínez (Fundación más Familia)

Índice

0. El Observatorio efr.....	4
1. Introducción.....	5
2. Datos generales	6
3. Marco conceptual del absentismo laboral	7
4. Indicadores para medir el absentismo laboral.....	13
5. Costes del absentismo laboral	15
6. El absentismo laboral en las empresas NO efr	16
7. El absentismo laboral en las empresas efr	19
8. Algunos datos que ayudan a entender el fenómeno del absentismo.....	21
9. Sugerencias preventivas	24
10. Conclusión: en tiempos de crisis... ¡invierta en absentismo!	26

0. El Observatorio efr

El **Observatorio efr** es una iniciativa para el análisis y la investigación en materia de conciliación de la vida familiar y laboral, y la igualdad de oportunidades.

Está codirigido por las tres organizaciones que lo forman manteniendo una estrategia y objetivos propios.

Su objetivo principal es comparar indicadores socio-laborales tales como el clima laboral, la rotación, el absentismo, la atracción de talento, etc. entre empresas certificadas efr con otras que no lo son, extrayendo conclusiones y proyecciones al respecto, y tratando de demostrar las relaciones causa-efecto entre las políticas de conciliación y los resultados.

Entidades que forman el **observatorio efr**:



Fundación Másfamilia es la propietaria de la iniciativa **"empresa familiarmente responsable-efr"**, así como del modelo de gestión y el certificado del mismo nombre. Lidera desde nuestro país, esta corriente internacional que persigue un cambio en el paradigma socio-laboral que redundará a su vez en una mejora de la calidad de vida de las personas y la competitividad de las empresas.



EOI Escuela de Organización Industrial fue fundada en 1955 con la misión principal de dedicar su actividad docente e investigadora al desarrollo del talento directivo y a la mejora de la cualificación técnica de los titulados universitarios, directivos y empresarios que pasan por sus aulas.



tatum es una compañía de consultoría que viene operando desde 1996 y cuya misión es colaborar con las empresas en la consecución de sus objetivos de negocio, actuando en los procesos comerciales y de marketing y en el desarrollo de las personas, ejerciendo de prescriptor formador para la obtención del certificado efr.

1. Introducción

El absentismo laboral es un fenómeno que se ha intensificado en los últimos años, convirtiéndose en uno de los principales problemas para las empresas europeas y españolas.

El absentismo supone un coste importante: el 1% de nuestro PIB o, lo que es lo mismo, 12.700 millones de euros el año pasado (2.500 euros al año de media por trabajador).

Los estudios realizados en este ámbito demuestran que, en la mayor parte de los casos, el absentismo laboral es injustificado y que la falta de motivación y la insatisfacción laboral, se encuentran detrás de muchos casos de ausencia reiterada al trabajo.

Este estudio, quiere ponerse en la piel de los diferentes agentes que se vinculan con la empresa, pero muy especialmente en sus directivos/as y realizarse algunas preguntas:

- *¿Cómo puedo reducir el nivel de absentismo en mi empresa?*
- *En una empresa que desarrolla actuaciones a favor de la conciliación y la igualdad de oportunidades. ¿Cómo se ve afectado el absentismo laboral?*
- *¿Cómo se interrelaciona absentismo laboral y productividad? ¿Cuánto afecta a la productividad de la empresa?*

La premisa de partida que se quiere comprobar es:

Empresa efr= Mejora de la Gestión de las Personas



¿Reducción del Absentismo Laboral?

Creemos que la implantación de una cultura del compromiso, que se visualiza en las medidas a favor de la conciliación de la vida profesional y familiar/personal que las empresas efr ponen en marcha, debería ayudar a disminuir la tasa de absentismo laboral desde la raíz del problema.

2. Datos generales

Objetivos del informe

- Indagar en los datos de absentismo laboral en las empresas españolas y compararlos con los de las empresas efr¹, que en mayo de 2009 son ya 125.
- Conocer si las empresas efr, desde que obtuvieron el correspondiente certificado, han variado sus niveles de absentismo, incrementando o disminuyéndose.
- Profundizar sobre el absentismo presencial, que es muy difícil de medir pero que es necesario evaluar pues esconde, sin duda, una falta de motivación en el lugar de trabajo.

Metodología

La metodología empleada incluye **técnicas cualitativas** y **cuantitativas**.

A. Metodología de **carácter cualitativo**

Se han realizado:

- **Grupos de discusión** con directivos y mandos intermedios **de grandes empresas y pymes efr** del ámbito nacional.
- **Entrevista en profundidad con Lotfi El-Ghandouri**, consultor experto en confianza organizacional, diversidad, fuerza interior, incertidumbre, y trabajo en equipo.
- **Entrevistas caso práctico: Iberdrola y Microsoft.**

B. Metodología de **carácter cuantitativo**

Se han realizado:

- **Encuestas a las empresas certificadas efr** en el ámbito nacional sobre el universo de las 96 empresas certificadas efr hasta octubre de 2008, momento en el que se realizó este trabajo de campo.
- **Encuestas a empresas no efr** en el ámbito nacional sobre un universo de 300 empresas.

¹ Empresa efr: Empresa Familiarmente Responsable. Organizaciones que apuestan firmemente por la conciliación y la igualdad, habiendo adoptado un modelo de dirección y gestión de personas, y que han obtenido por ello un certificado de tercera parte (+ info. www.certificadoefr.org).

3. Marco conceptual del absentismo laboral

La definición más comúnmente aceptada de absentismo es:

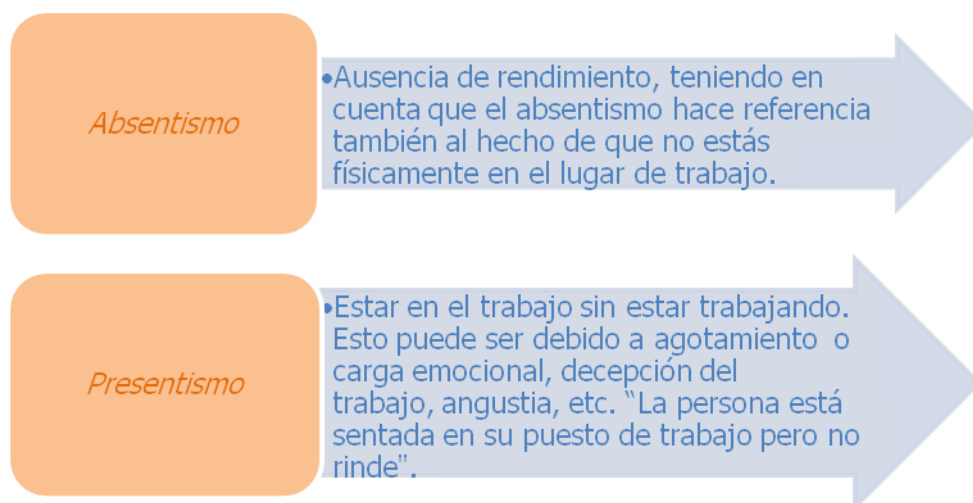
El absentismo laboral es el incumplimiento por parte del trabajador de la jornada laboral, bien por retrasar su incorporación o adelantar su salida diaria, bien por no acudir al trabajo en una jornada completa o en varias.

Lo que se pretende es observar el total de ausencias habidas en un período determinado, dentro del total de horas de trabajo pactadas por convenio colectivo, o a nivel de empresa, correspondientes al período de referencia.

Absentismo laboral no como ausencia en el puesto de trabajo sino como la no realización por parte de un empleado de la contraprestación de sus servicios a cambio de un salario, es decir, que no realiza una labor productiva para el empleador.

Más recientemente se están incorporando definiciones con otra interpretación:

En este sentido, expertos como Lotfi El-Ghandouri, distinguen entre **absentismo** y **presentismo**:



El absentismo laboral puede deberse a multitud de circunstancias personales que forman el origen del problema. Todo lo que propicie una actitud adecuada (integración, desarrollo profesional, satisfacción, posibilidad de conciliar su vida profesional y familiar, motivación, etc.) redundará en un menor absentismo laboral y todo lo que favorece un deterioro de esta actitud redundará en un mayor absentismo laboral (falta de promoción, tareas monótonas y repetitivas, necesidades familiares no cubiertas, etc.).

Es importante resaltar, que el perfil del absentista, frente a lo que pudiera parecer a primera vista, es una persona que se resiente emocionalmente y que por lo tanto siente incomodidad, lo que supone en un alto porcentaje de ocasiones daño psicológico al ejercer el absentismo.

Por ello, las empresas deben hacer el esfuerzo de conocer las verdaderas causas del absentismo laboral de sus empleados para dar el tratamiento correcto:



Causas legales:

Llamamos causas legales a aquellas que vienen motivadas por la existencia de una norma legal que permiten que un empleado no acuda a trabajar cuando se den determinadas circunstancias (matrimonio, enfermedad, permisos...).

En este sentido cabe reseñar que el proceso evolutivo en las últimas décadas ha ido encaminando hacia una mayor permisibilidad a la concesión de bajas por enfermedad (I.T.). Suponiendo en muchos sectores, especialmente los de ámbito empresarial, una queja constante acerca de la falta de control o implicación en este fenómeno de las autoridades de trabajo y las mutuas de accidentes profesionales, reconocidas éstas últimas como las entidades verdaderamente expertas en el complejo mundo laboral.

Causas psicológicas:

Todavía no es generalizada en España la conciencia de la importancia del estrés y la ansiedad como causas del absentismo laboral. Sin embargo, la Unión Europea ha adoptado una Directiva Marco sobre el establecimiento de medidas para la mejora de la salud y seguridad en el trabajo, en la que se reconocía la necesidad de reconfigurar el entorno laboral para reducir el estrés.

El concepto de estrés laboral se define como "la respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas". El estrés laboral aparece cuando se presenta un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización. La falta de conciliación de la vida profesional y familiar produce desajustes que pueden ocasionar la aparición de estrés.

Falta de motivación:

Hoy se considera que existe una relación entre la motivación y el absentismo laboral, no sólo porque entre los empleados con un alto grado de motivación no se producen prácticamente faltas injustificadas, sino que incluso existe un menor número de ausencias por enfermedad.

Entre otros factores, como la retribución, la promoción, o las expectativas profesionales, el clima laboral está relacionado directamente con la motivación de los empleados. Influyen en el clima laboral la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, la jornada laboral, las ventajas sociales, etc.

Enfermedades ficticias o ampliadas artificialmente:

Hace referencia a los empleados que son absentistas voluntarios, que justifican su ausencia mediante una incapacidad temporal, simulada o ampliada y legitimizada por el médico, perjudicando de esta manera no sólo a la empresa sino también al sistema nacional de salud. Estas ausencias pueden ocultar necesidades personales no cubiertas satisfactoriamente.

El empleado absentista voluntario se caracteriza por darse de baja frecuentemente, pero con bajas de corta duración.

Falta de implicación:

La permanencia física en el puesto de trabajo no es suficiente para justificar el trabajo y el salario. En las empresas españolas cada día se hace más habitual que un buen número de empleados que están en su puesto de trabajo, aparentemente realizando sus tareas con normalidad, en realidad se dediquen a jugar con el ordenador, a pasar horas conectados a páginas de Internet sin relación alguna con su trabajo, a usar el correo electrónico para comunicaciones ajenas a la empresa, o a chatear con fines personales.

El absentismo presencial no es un elemento reciente en las empresas, aunque actualmente se hace más difícil su detección ya que se camufla entre las nuevas tecnologías, imprescindibles para trabajar en muchos puestos. Hábitos más o menos arraigados y extendidos como la lectura diaria del periódico, las llamadas a familiares y amigos, los cafés o, más recientemente, las incesantes escapadas para fumar, son una muestra más de esa 'presencia ausente', aunque estas prácticas son más fáciles de detectar y restringir.

Conclusiones

El absentismo presencial radica principalmente en la falta de motivación de los trabajadores para desarrollar las tareas que les han sido encomendados. El problema se agrava cuando mezclamos la falta de motivación con un inadecuado estilo directivo, mal clima laboral, injusticias laborales, falta de expectativas, insatisfacción laboral y situaciones de inseguridad. Es por ello que se hace necesario que las empresas estudien y tomen iniciativas para conseguir un mayor grado de implicación de los empleados con sus empresas y conseguir un clima laboral favorable.

Toda empresa que pretenda dar una respuesta frente al absentismo laboral deberá realizar un análisis de la situación, tanto si lo hace desde una perspectiva preventiva, como si la hace desde una perspectiva correctiva. Para facilitar a la empresa disponer de una primera herramienta es interesante que establezca una primera clasificación: absentismo laboral legal o involuntario; que está recogido en la legislación y convenios colectivos u otros planes implantados por la empresa y absentismo laboral personal o voluntario que no figura entre el listado de causas recogidas por la empresa para ausentarse de la empresa.



Entrevista con Lotfi El-Ghandouri

De Lotfi El-Ghandouri destacan sus aportaciones teóricas y prácticas a los sentimientos organizativos (empresas con alma) y la dimensión múltiple de la persona que en una combinación adecuada de trabajo y pasión llevan a la felicidad. Sus diferentes investigaciones le llevaron a escribir su primer libro "El Despido Interior" que ha sido publicado por el Grupo Planeta.

¿Qué es el despido interior? Ese proceso paulatino de abandono, dejadez, indiferencia... que uno va sintiendo hacia su trabajo. Existe una importante diferencia entre absentismo -ausencia de rendimiento, hace referencia también al hecho de que no estás físicamente en el lugar de trabajo- y presentismo -estar en el trabajo sin estar trabajando, lo que puede ser debido a agotamiento emocional, decepción del trabajo, angustia, etc.-.

Habría que tener en cuenta una serie de conductas indicativas -síntomas- de presentismo. Por ejemplo, una persona muy proactiva que de repente empieza a ser pasiva, o también una persona que llega al trabajo con ojeras. Todos los comportamientos que hacen pensar que la persona se está "retirando" del trabajo, en un primer momento, pensamos que pueden deberse a algo concreto, como tener un mal día, pero esto son pequeñas "alarmas" que está lanzando la persona y a las que normalmente no solemos prestar atención.

Para tratar de medir este presentismo se podría realizar un cuestionario que se gestionase desde fuera de la empresa. El resultado de esta evaluación sería un índice subjetivo "como la gente se siente", que podría compararse con índices cuantitativos a nivel de ingresos, calidad, proyectos, etc. Un posible modelo de actuación para disminuir este tipo de absentismo sería diseñar un plan de acción, comunicárselo a los empleados e involucrarles en el mismo. El reto de las empresas es cómo generar diálogos en la organización para facilitar esta comunicación entre la gente.

Absentismo y presentismo se podrían ver como la forma en que una persona tiene de vivir un conflicto, son la consecuencia de la incompatibilidad de sus diferentes facetas. Cada persona utiliza una estrategia diferente para mostrarlo: presentismo, absentismo, desmotivación, etc. La organización suele culpabilizar a la persona por haber escogido esta forma de actuación y el empleado culpabiliza a la organización por haberle "obligado" a adoptar estos comportamientos. Esta situación provoca un distanciamiento entre ambas partes implicadas, generando más conflictos y aumentando el problema.

La buena actuación en estos casos es acercarse a la persona para solucionar el conflicto. La "valentía" es dar ese primer paso para solucionarlo. Este paso deberían darlo las dos partes, pero la realidad normalmente se aleja de esto y lo que suele pasar en estos casos es que la persona se marche o la organización despida al empleado. Lo verdaderamente relevante es el compromiso, por lo que si logras el compromiso de la persona y también el de la organización el rendimiento se va a ver aumentado.

4. Indicadores para medir el absentismo laboral

Una vez identificadas las causas es esencial determinar unidades de medida del absentismo laboral mediante indicadores.

Los índices que más frecuentemente se emplean en materia de absentismo laboral son las *magnitudes de frecuencia y duración*.

- Las *magnitudes de duración* miden el tiempo perdido por el empleado durante un determinado período de tiempo.
- Las *medidas de frecuencia* indican el número de episodios de ausencia en un período particular de tiempo.

Los índices más utilizados para medir el absentismo laboral, son los siguientes:

Índice de absentismo laboral momentáneo	• número de ausencias en un determinado momento, respecto del número de trabajadores en estudio, multiplicado por cien.
Índice de absentismo laboral	• número de ausencias en un período de tiempo determinado partido (/) por la medida de trabajadores en estudio, multiplicado por cien.
Índice de incapacidad	• número de jornadas perdidas por empleado y año, dividido por el número de empleados.
Índice de absentismo laboral absoluto	• la relación porcentual o proporción de los días de ausencia de los empleados respecto de la suma de los días trabajados, más los días teóricos de trabajo previsto

Por el tipo de absentismo laboral se pueden elaborar tres índices:

Absentismo laboral legal

- se obtiene de dividir el número de horas perdidas por accidente, enfermedad, licencias legales entre el número total de horas de trabajo teóricas a realizar, multiplicado el resultado por cien.

Absentismo laboral personal

- resultado de dividir el número de horas perdidas por permisos, ausencias no autorizadas y conflictos laborales entre el número total de horas de trabajo disponibles, y multiplicado el resultado por cien.

Índice de permanencia

- se obtiene de restar a cien la suma de los índices legal y personal.

Conclusiones:

La medición del absentismo laboral es **uno de los grandes retos** a los que se enfrentan las empresas en esta materia, puesto que **no hay homogeneidad sobre los índices a utilizar**, lo que puede complicar la comparación de los mismos entre distintas organizaciones.

La selección de los indicadores tiene que ser **adecuada a las características de cada empresa**, pero es conveniente que sean lo más **homogéneos** posible con los utilizados por otras organizaciones del mismo sector, pues eso permitirá además del necesario análisis interno, un **imprescindible análisis comparativo**.

5. Costes del absentismo laboral

Es imprescindible medir el coste del absentismo laboral tanto en su dimensión

El coste del absentismo laboral

"Todo coste explícito e implícito, variable y común derivado de la remuneración de la mano de obra ausente al trabajo, durante la jornada legal de trabajo"

de incremento del coste de producción, como en su faceta de disminución del beneficio por pérdida de productividad, para evitar que desemboque en una pérdida de competitividad y en una pérdida en el mercado.

Un análisis económico, simplista y erróneo del absentismo laboral es aquél que sólo tiene en cuenta los costes directos. El coste del absentismo laboral debe incluir, además del salario o del

complemento del que se hace cargo la empresa, otros costes asociados al factor trabajo, que no se reducen por la ausencia del empleado. Independientemente del modelo que se utilice para evaluar el coste del absentismo laboral, hay que considerar siempre los siguientes costes:

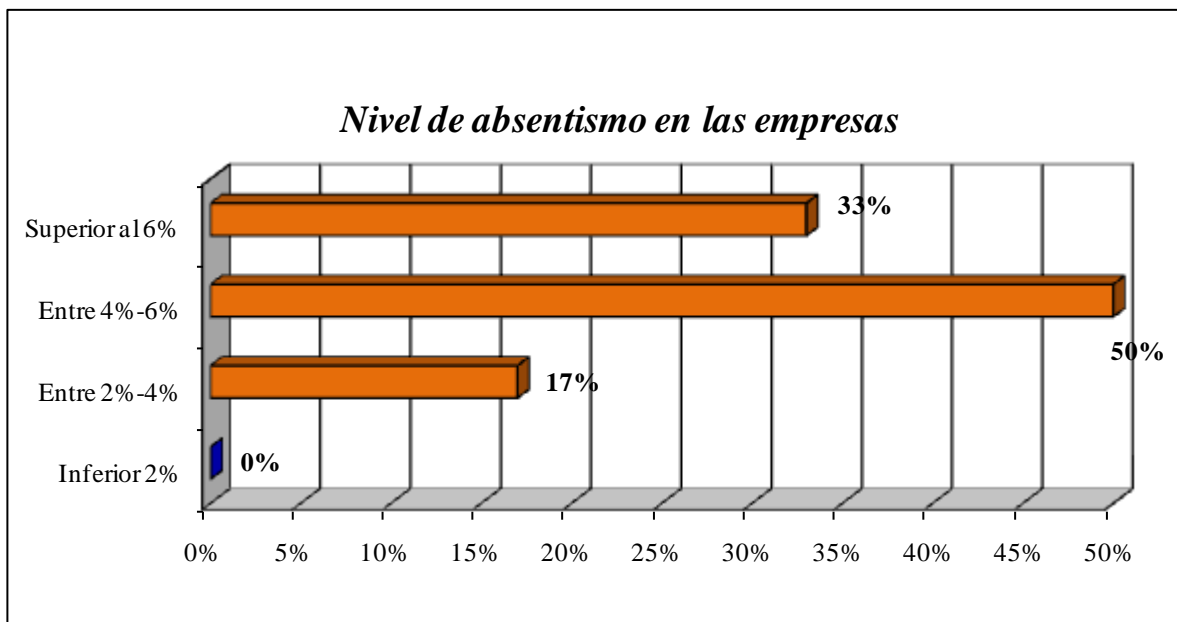
Costes de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Costes de horas perdidas por consultas y asistencia médica. • Costes de horas perdidas por operarios en ayuda al accidentado. • Costes de horas perdidas por mandos
Costes de asistencia	<ul style="list-style-type: none"> • Costes de asistencias. • Costes de horas perdidas por servicio médico.
Costes de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Costes por interrupción del trabajo • Costes por daños a máquinas o instalaciones de empresa • Costes por pérdida de producto o materias primas
Otros costes	<ul style="list-style-type: none"> • Gratificaciones y traslados. • Costes administrativos. • Valor de las pólizas de seguros.

6. El absentismo laboral en las empresas NO efr

Algunos datos publicados por el **Instituto Nacional de Estadística** permiten hacerse una idea de la dimensión del problema que representa el absentismo laboral en España: **en las empresas el coste diario por empleado en situación de Incapacidad Temporal (IT) se ha incrementado entre 2000 y 2007 un 62%**. Parte de este incremento se debe a la inflación y al aumento del empleo, pero el resto es consecuencia del incremento del número de trabajadores que se acogen a bajas temporales.

El absentismo laboral es el principal "obstáculo" para aumentar la productividad de las empresas españolas, según el informe "Crecimiento y productividad, 50 propuestas para mejorar la productividad" elaborado por el Instituto de la Empresa Familiar (IEF). Según este estudio **del centenar de empresas consultadas el 37% consideran que el absentismo laboral es la principal barrera a la productividad.**

El absentismo laboral en Europa asciende a un 4,6%. Los países más afectados por este fenómeno son Francia, Alemania y Bélgica, mientras que en el otro extremo nos encontramos con Italia y Austria, que presentan la tasa más baja. Por su parte, **España la tasa de absentismo se sitúa en el 5,3%**.



Fuente: Encuesta Instituto Empresa Familiar, 2008

Algunos datos a tener en cuenta son:

1. *Diferencia de género*: el absentismo laboral es más frecuente en mujeres entre 26 y 35 años o mayores de 55, pues son las que otorgan más importancia a la conciliación de la vida personal y familiar y asumen una mayor carga de responsabilidades fuera del entorno de trabajo.
2. *Aspectos psicológicos del individuo*: las personas con un nivel medio de estudios, inseguras, de baja autoestima, suelen tener una mayor propensión a practicar el absentismo laboral.
3. *Tamaño de la empresa*: el absentismo laboral es mayor en las grandes empresas de más de 1.000 empleados, donde los trabajadores pueden encontrar difícil sentirse implicados dentro de la organización.
4. *El sector de la empresa*: el sector industrial y de seguros presentan un alto grado de absentismo laboral.
5. Otro de los datos que pueden ayudar a comprender el por qué del absentismo laboral es el grado de satisfacción del trabajador con el ambiente de la empresa y el *clima laboral*.

Según el barómetro que elaboran Esade y la mutua de accidentes Egarsat, solo un 20% del absentismo dura entre 5 y 10 días.

El estudio parte de la definición del absentismo en el sentido literal, es decir, cualquier falta de asistencia al trabajo. La duración media de las ausencias oscila entre 7,2 días por enfermedad, 3,5 días por motivos personales y 2,2 días por accidente.

Entre los motivos personales tienen más incidencia las visitas al médico (22,9%), la conciliación de la vida laboral y personal -que incluye el cuidado de niños o ancianos- (21,4%), la asistencia a entierros o el permiso por defunción de familiares y trámites en horario laboral.

El 30% de las empresas consultadas respondieron que no tienen mecanismos de control ni políticas definidas para reducir las ausencias de la plantilla, y las que sí los tienen prefieren las sanciones en lugar de actuar sobre la cultura o el clima laboral.

Consulta sobre el absentismo a empresas NO efr

Desde el observatorio efr se ha realizado una consulta a empresas que no cuentan con el certificado efr que permitan contrastar los datos de otros estudios.

El estudio consistió en un cuestionario al que respondieron empresas de todo el territorio nacional.

Conclusiones:

- La mayoría entienden el absentismo como "ausencia al trabajo". Aunque se observan aspectos contradictorios si se comparan las distintas definiciones dadas entre sí. Por ejemplo, unos consideran absentismo las faltas al trabajo sin justificación, sin embargo, para otros sólo se tienen en cuenta las justificadas.
- Lo miden el 77% de las empresas consultadas.
- Todos alegan como causa más frecuente las enfermedades, normalmente, especificando que se trata de las comunes o lo definen como sentirse "indispuesto" o encontrarse mal.
- Ninguno de los participantes dice medir en su empresa el absentismo presencial.
- El método de medición más utilizado es:

$$\frac{\text{Nº de horas de absentismo justificado/injustificado de cada trabajador x100}}{\text{Número total de horas de trabajo}}$$

7. El absentismo laboral en las empresas efr

Los datos de absentismo laboral que provienen de las empresas efr, son inferiores en más de un 30% a los facilitados por los datos del INE a nivel nacional. Pero la pregunta básica es ¿cuál es la repercusión que tienen las medidas a favor de la conciliación e igualdad de oportunidades de efr con respecto al absentismo laboral?

Las empresas efr señalan que habitualmente se entiende el absentismo como tiempo de trabajo perdido bien sea justificado o no, ya que es tiempo del que no se está obteniendo beneficio.

No obstante, estas empresas señalan que:

- No deberían considerarse como absentismo laboral las bajas justificadas como las de maternidad, las vacaciones, o convenios que tenga la empresa sobre conciliación a los que los trabajadores puedan adscribirse. Creen que el planteamiento legalmente vigente está obsoleto y que debería reconducirse. Para ellos absentismo son todas las faltas al trabajo no justificadas legalmente y que no entran dentro del convenio.
- Otra de las cuestiones que también resulta necesario unificar es la de los tipos de absentismo laboral que existen. Las empresas **distinguen el absentismo laboral justificado del no justificado**, sin embargo, a la hora de medir el impacto de las medidas de conciliación no todas las empresas tienen en cuenta esta clasificación. Dentro del absentismo laboral se tendrían que medir la accidentabilidad, el absentismo laboral injustificado, indicadores como la impuntualidad y otro muy difícil de medir que sería el absentismo presencial.
- También deberían incluirse dentro del absentismo laboral justificado los casos en los que un empleado tiene que ausentarse de su puesto de trabajo a causa de una emergencia familiar. Comentan que este tipo de casos deberían incluirse dentro de las medidas efr, como "ausencia por fuerza mayor", o por "emergencia familiar".

Las empresas efr piensan "*que habría que suprimir de la definición de absentismo laboral todo aquello que la empresa proporciona por voluntad propia.*"

Causas del absentismo laboral en las empresas efr

Las empresas efr piensan que se podrían clasificar las causas del absentismo laboral en dos:

- Dentro de las **causas externas** tendríamos:
 - Aspectos del entorno, una cultura en la que no se concilia el horario de los colegios, de los organismos oficiales y públicos, etc., con el de las empresas.
 - Factores causales como son el estrés, las enfermedades o las visitas a médicos que son casi siempre en horario laboral, etc.

- Dentro de las **causas internas** destacarían:
 - Falta de valoración de modelos de premios y ascensos opacos o no ecuánimes. A este respecto señalan que hay que tener en cuenta que el factor más valorado por los empleados dentro de una empresa es sentirse reconocido y recibir un trato individualizado y justo.
 - Sentirse correctamente remunerado, lo cual puede afectar a la actitud personal, así como a la relación con los empleados por posibles problemas de agravios comparativos.
 - El nivel de acomodación de las personas, la cual puede producir que éstas se relajen y se desvinculen de los proyectos de la empresa.

8. Algunos datos que ayudan a entender el fenómeno del absentismo

- **Ratios de absentismo:** Mientras que el **absentismo en España** se encuentra en un **5,3%** se ha encontrado un promedio que **ronda el 3% para las empresas efr.**
- En el caso de algunas **empresas efr** en las que se puede comparar **se ha podido comprobar cómo se ha pasado de un 5% a niveles por debajo de 3% de promedio.**
- **Mecanismos para evitar el absentismo laboral:** Las empresas efr optan por medidas motivadoras frente a las sancionadoras.
- **Costes derivados:** sólo una de cada cuatro compañías (22%) considera que éstos son los tipos de costes más importantes a los que debe hacer frente. En las microempresas ocupa el cuarto lugar mientras que en las grandes empresas ocupa el primero.
- **Género:** el absentismo laboral -entendido como el hecho de haber faltado al trabajo en algún momento del año— en función del genero depende de la situación:
 - Cuando se alegan **motivos de enfermedad**, las mujeres faltan 6,3 días al año, mientras que los hombres lo hacen durante 8,4 jornadas.
 - Cuando el **motivo es un accidente**, las mujeres sólo se ausentan durante 1,8 días, mientras que los hombres no acuden al trabajo durante 2,8 días.
 - Cuando se alude a comportamientos ligados a la **conciliación de la vida laboral y familiar**. En este caso, las mujeres, con 4,4 días, casi triplican a los hombres (1,7 días).

Ejemplos prácticos



MICROSOFT

Desde Microsoft consideramos que insistir en la medición y seguimiento del indicador absentismo no es necesario. Nuestra cultura y nuestras actuales prácticas se alejan notablemente de la presencia, es más, los resultados en Microsoft son, en la mayoría de posiciones, independientes ya de un espacio físico concreto, y en este contexto carece de sentido focalizar en el análisis y medición.

Creemos que el foco debe ponerse sobre otros aspectos de la relación laboral como el compromiso, la eficacia o la productividad.

En Microsoft solo se mide el absentismo meramente formal como son los ILT e ILP. Es un dato informativo que lógicamente interesa a la compañía pero que no permite construir un proceso de gestión. Salvo en los casos de personas dedicadas a consultoría, en cuyo caso la ausencia de control de este parámetro, impactaría directamente en su retribución.

Consideramos que en el absentismo formal u oficial, que es el que medimos de forma exclusiva, no impacta la cultura de la conciliación y la flexibilidad, y más concretamente el efr. Pero no nos importa, somos coherentes, la apuesta por la conciliación y la diversidad es estrategia para Microsoft y vamos a seguir apostando por ella con independencia de si refleja o no resultados positivos en el absentismo, además ¿alguien se ha interesado en medir los costes de la no conciliación? Es más, en los momentos actuales está claro que la productividad y rentabilidad de los negocios dependen más de la responsabilidad de los empleados que de su presencia en la empresa.

Esther Pérez Bravo

HR MANAGER

Responsable de Diversidad y Conciliación en Microsoft España



IBERDROLA

Una de las principales ventajas de la nueva organización horaria es que se ha conseguido **incrementar la productividad de nuestros trabajadores gracias a un mejor aprovechamiento del tiempo**, además de posibilitar una mayor conciliación de la vida laboral con la familiar.

El objetivo de aumentar la producción en 500.000 horas.

Iberdrola tiene implantada distintas políticas de flexibilidad horaria y de jornadas especiales, para determinados colectivos que tradicionalmente nunca podrían haberse acogido a este tipo de jornadas. Pero en noviembre del 2007, la empresa ha establecido para un colectivo aproximado de 7.300 personas la jornada continuada, la jornada comienza de 7:30 a 7:55 horas y se sale entre las 15:05 a las 15:30 horas. Esto ha supuesto un incremento en la productividad directamente por un incremento de horas, 40 horas al año por empleado, eliminación de los tiempos perdidos en los cambios de ropa, así como en la hora de la comida. También ha supuesto una mayor motivación, la gente está mucho más motivada y rinde mucho más.

La política de Iberdrola en este sentido hace años ha cambiado, dejando fuera la tendencia al presentismo por el cumplimiento de objetivos.

Absentismo, las bajas por enfermedad, rotación de personal, etc.

Estos conceptos se han ido reduciendo progresivamente en los últimos años. Cuestiones como el absentismo, las bajas por enfermedad o la accidentalidad en el horario laboral mejoran año tras año gracias no sólo a la mayor flexibilidad horaria, sino también a la política de prevención de riesgos laborales que desarrolla de forma exhaustiva la compañía. Hay que considerar también que el 25% de los accidentes laborales se producían por la tarde, hoy tenemos contrastado que se ha reducido el índice de accidentabilidad y absentismo en un 10%.

Del análisis de los periodos anteriores, se ha observado que el número de bajas por accidente y absentismo se reduce, así como el número de días perdidos, e incluso el número de días de baja acumulados.

Es fundamental destacar el criterio de flexibilidad que se recoge para todo el colectivo de Iberdrola, con independencia de la implantación de la jornada continua. Las medidas de racionalización horaria aplicadas a lo largo del último año han sido verdaderamente gratificantes. Ha mejorado la productividad, el ambiente laboral y el orgullo de la plantilla de pertenecer a una compañía comprometida con la conciliación de la vida profesional con la personal.

Maria Ángeles Alcázar.
Responsable de Proyectos Sociales RRHH

9. Sugerencias preventivas

Los principales métodos preventivos para evitar el absentismo laboral que se pueden llevar a cabo son los siguientes:



- **Tratar a los empleados como personas con vida privada:** Incorporar la dimensión personal y familiar a la hora de dirigir personas, incorporando nuevos hábitos al estilo de dirección de los mandos y directivos.
- **Programas de coaching para el desarrollo de profesionales:** Consiste en desglosar las tareas de la persona y analizar sus competencias, actitudes y valores para ofrecerle el puesto de trabajo idóneo.
- **Programas de retribución por competencia:** Un vendedor puede limitarse a realizar su función o aportar además un plus en el trato con el cliente. Es precisamente este valor añadido el que fideliza a los compradores y lleva a la empresa a incrementar su productividad. Si se premia al trabajador por su éxito en la realización de su tarea, se consigue aumentar su implicación, iniciativa y creatividad.

- **Planes de incentiación y motivación:** Organizar actividades lúdicas o excursiones con los empleados fuera del lugar de trabajo. Puede ser una oportunidad de oro para potenciar la cohesión del grupo entre mandos y subordinados e incrementar la satisfacción de los empleados.
- **Hacer más interesante el trabajo:** Esta tarea, aparentemente tan complicada, se puede llevar a cabo de forma sencilla ofreciendo al trabajador la posibilidad de realizar tareas variadas para que no caiga en la monotonía y otorgándole una mayor autonomía.
- **Aumentar la participación y la colaboración:** Hacer partícipe al trabajador de un proyecto común e informarle de cuáles son los objetivos a alcanzar. Puede ser un factor muy importante que ayude a desarrollar el sentimiento de pertenencia.
- **Ofrecer retroalimentación precisa y oportuna sobre el desempeño:** El no reconocimiento del trabajo es una de las causas más comunes del absentismo laboral. Si se trabaja sobre este aspecto y se proporcionan recompensas por las tareas bien hechas se puede dar un impulso a la implicación del empleado.

La aplicación de estas técnicas afecta sin duda al nivel de implicación del trabajador, ya que todas están encaminadas a desarrollar su motivación, cuya ausencia es uno de los detonantes habituales del absentismo laboral.

10. Conclusión: en tiempos de crisis... ¡invierta en absentismo!

Las principales conclusiones que podemos destacar de la información recogida en el estudio son:



Podemos ver que existe una gran confusión con respecto al absentismo mezclándose distintos conceptos y maneras de abordar y medir el absentismo en la empresa:

- **Las pymes son más reacias a medir el absentismo laboral**, consideran que su tamaño les permite conocer quiénes son los empleados absentistas y no es necesario disponer de metodologías. Existe un cierto consenso de que el absentismo presencial existe pero son muy escépticas sobre cómo poder evitarlo.
- **No existe unanimidad sobre** si es conveniente por parte de la dirección o del departamento de recursos humanos **comunicar los niveles de absentismo laboral**, por temor a que se piense que se controla en exceso a los empleados, o bien que el empleado no absentista considere que trabaja más de la cuenta comparado con sus compañeros.
- **Es imprescindible desagregar los tipos** de absentismo laboral y establecer unos índices comunes en las empresas efr, que permitan comparar y realizar un seguimiento de la repercusión de ser empresa efr.
- **No existe una causa-efecto generalizada** por la que podamos deducir que las medidas de conciliación provocan un descenso del absentismo.

Ejemplos de medidas que ayudan a reducir el absentismo:



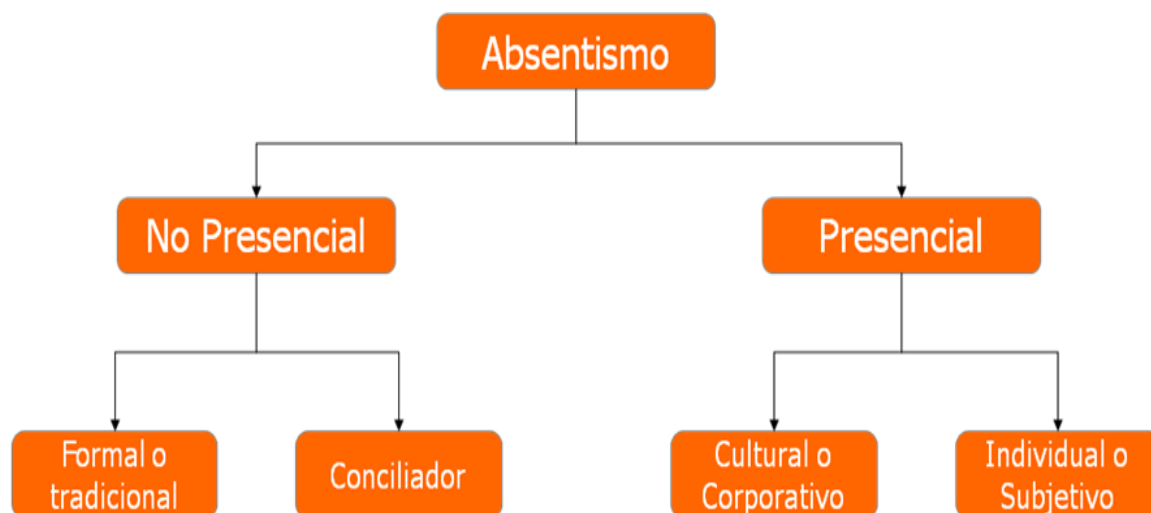
La clave está en definir medidas que respondan a la realidad de la organización, y resuelvan problemas concretos de sus personas. Pero también hay que ser conscientes de que una mala aplicación de estas medidas puede provocar un aumento del absentismo.

El absentismo: el colesterol de la empresa

Las organizaciones pueden tener enfermedades de distinto tipo. Habrá unas que afecten a los directivos, otras a los trabajadores, algunas serán propias de un determinado departamento y otras se extenderán por toda la organización.

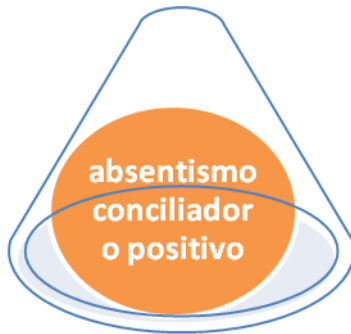
Sin embargo, hay algunos indicadores de nuestra salud como el colesterol de los que hemos aprendido que tiene una modalidad buena y otra mala, el HDL y el LDL. El colesterol es una sustancia que el cuerpo necesita para su normal funcionamiento, pero en exceso puede ser perjudicial. Este colesterol es el "malo", pero también existe un colesterol "bueno" y en este caso sus niveles elevados tienden a ser beneficiosos y protegen al organismo.

El absentismo podría ser el colesterol de las organizaciones, ya que podemos distinguir distintos tipos de absentismo y no todos ellos son "malos":





Por un lado está un tipo de absentismo comúnmente aceptado por todos, y probablemente el más habitual, es el que podríamos denominar **"absentismo legal o tradicional"**. Sería aquel justificado por causas médicas y que, por tanto, hace referencia a la falta de asistencia al trabajo por motivos que están recogidos en las leyes como serían las bajas por enfermedades o accidentes profesionales (ILTs/ILPs). Este absentismo se puede controlar a partir de los partes médicos, con el fin de cuantificarlo e identificar qué lo provoca, ya que la empresa puede intervenir para reducirlo aplicando una correcta política de prevención de riesgos laborales o medidas de conciliación dirigidas a la promoción de la salud, etc.



Un segundo tipo de absentismo, y que muchas empresas optan por no incluir dentro de sus índices de absentismo, sería aquel provocado por las medidas de conciliación que tiene la empresa. Es el **"absentismo conciliador o positivo"**.

Por un lado, podríamos afirmar que algunas medidas de conciliación están dirigidas a evitar que los trabajadores pierdan horas laborales, por ejemplo cuando una empresa habilita una medida de "Días sin cole" dirigida a proporcionar actividades para los hijos de sus trabajadores en los periodos de vacaciones escolares, sirve, entre otras cosas, para evitar que los trabajadores "enfermen" esos días para poder cuidar de sus hijos.

Este absentismo, por tanto, lo podemos considerar como positivo ya que no se debe ver como una "pérdida" de horas laborales sino de una inversión de tiempo, ya que se ofrece a los profesionales ganar en calidad de vida, en búsqueda de su compromiso y en vinculación con la empresa.

Por ejemplo, cuando la empresa te da flexibilidad de ausentarte del puesto de trabajo para realizar alguna gestión administrativa, acompañar a un familiar al médico o asistir a una tutoría en el "cole" de tus hijos, solo faltarás las horas necesarias para realizarlo, mientras que si no tienes la flexibilidad podrías pedir un día de baja por enfermedad, con lo que las horas laborales perdidas serían mayores.

La idea que deberíamos defender es que incluso es bueno que crezca este tipo de absentismo porque significaría que existe una vinculación y un compromiso entre la empresa y el trabajador. Las empresas deben invertir en absentismo positivo a través de un adecuado estilo de dirección y de la adopción de medidas de conciliación que logren un mayor compromiso y vinculación.



El tercer tipo de absentismo es el que podríamos denominar como "**absentismo presencial**" del que podríamos distinguir dos variantes:

- El absentismo presencial **cultural o corporativo**. Este absentismo es deliberado y se produce cuando la persona está en su puesto de trabajo pero está dedicado a otras tareas extralaborales. Algunos ejemplos son cuando la

persona está navegando por internet para buscar un destino de vacaciones o está charlando con los compañeros del partido del domingo.

Este absentismo es probablemente el más perjudicial y peligroso porque indica una falta de conexión entre la persona y su trabajo. Puede ser un anuncio de una posible salida de la empresa o denotar una falta de implicación y un desinterés por el trabajo. La forma de reducir este tipo de absentismo sería medir y potenciar el índice de compromiso de los empleados.

- También se podría definir el absentismo presencial **individual o subjetivo**. Este absentismo es **no deliberado** y haría referencia a la tensión que sufre un individuo por saber que tiene que rendir sin tener la suficiente energía para hacerlo y por estar preocupado por algún problema personal, lo que le impide estar concentrado y rindiendo en su tarea.

En este caso la solución pasaría por un buen conocimiento de los empleados, que permita detectar situaciones estresantes que puedan motivar este absentismo presencial transitorio. Y en consecuencia ayudar a la persona; bien con la aplicación de medidas de conciliación o con un ajuste provisional de sus funciones y objetivos de negocio.

Conclusión

El concepto de absentismo en principio tiene connotaciones negativas, pero como hemos visto en el estudio esto no siempre es verdad, es mejor hablar en términos positivos y trabajar con conceptos como el compromiso o la productividad. Conceptos que serán el objeto de estudio de los próximos informes del Observatorio efr.

Para más información:

Observatorio efr

Fundación Másfamilia: 902 106 525

EOI Escuela de Organización Industrial: 91 349 56 00

Tatum: 91 598 39 00

observatorio@observatorioefr.org

<http://www.observatorioefr.org>