

UN NUEVO ABSENTISMO, ¿JUSTIFICADO?

¿Debería estar prohibido despedir trabajadores a empresas que tienen beneficios? ¿Tendríamos que reconocer en el capitalismo salvaje al principal factor de desmotivación de las nuevas generaciones? ¿Es el absentismo una forma de repudiar las carencias organizativas a las que conduce aquél? Plantearse todas estas cuestiones es, cuando menos, un ejercicio valiente que no debe caer, eso sí, en la reivindicación gratuita de unas mejores condiciones de trabajo.

Francisco Javier Ribaya Mallada,

Profesor de la Facultad de Estudios Sociales de la Universidad Alfonso X el Sabio y de la Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Empresariales de la Universidad Antonio de Nebrija.



El absentismo laboral puede adoptar diferentes significados en función de quién realice el análisis pero, en cualquier caso, implica necesariamente ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que corresponden a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo.

¿Es el absentismo laboral, o la menos parte del mismo, legal o ilegal? Para responder a esta pregunta debemos analizar las causas que hacen que un trabajador se ausente de su puesto de trabajo: problemas de salud, estrés y ansiedad laboral, situaciones de inseguridad, falta de valores y expectativas del empleado, insatisfacción laboral del individuo, baja motivación, falta de promoción laboral y desigualdad en oportunidades, mobbing, síndrome Burnout.

Es cierto que el problema del absentismo laboral se ha prodigado de tal manera que la primera ocupación es atajar ese problema de sustracción de horas productivas para la empresa, para luego intentar vislumbrar soluciones de mayor alcance. Y ello porque genera una serie de problemas de toda índole:

■ **Laboral:** el trabajador se enfrenta a la fatiga, las tareas monótonas y

parcializadas que disminuyen el interés y la motivación, y que le llevan a una situación de alienación, de la que intenta evadirse.

■ **Social:** el trabajador se enfrenta al paro o la crisis económica, y se esfuerza en reducir la tasa de absentismo.

■ **Económica:** el trabajador se enfrenta muchas veces con que la relación remuneración-trabajo no le es en absoluto satisfactoria, lo cual le conduce a una mayor desmotivación.

Sin embargo, se es consciente de que, como el absentismo laboral implica la ausencia al trabajo por una necesidad ligada a la condición humana, no puede reducirse a cero. Por ello, lo fundamental será conseguir un nivel mínimo óptimo.

TIPOLOGÍA Y MEDIDAS DE CONTROL

■ El absentismo legal (justificado) conviene controlarlo a partir de una clara y eficaz solicitud y entrega de partes médicos, con el fin de cuantificarlos, identificar cuál es la razón y por cuánto tiempo se deben otorgar.

■ El absentismo personal (injustificado), relacionado con el incum-

El absentismo legal conviene controlarlo a partir de una clara y eficaz solicitud y entrega de partes médicos, con el fin de cuantificarlos, identificar cuál es la razón y por cuánto tiempo se deben otorgar)

plimiento del horario laboral, puede controlarse a través de una ficha que registre la llegada al lugar de trabajo o la hora en que el trabajador enciende y apaga su ordenador.

■ El absentismo presencial (absentismo) puede reducirse con una adecuada comunicación. En la entrevista de selección, o a través de una cláusula especial en el contrato, la empresa puede transmitir cuál es su política frente al uso de las tecnologías con fines personales.

Si bien estas medidas de intervención pueden dar resultado, la clave para extirpar de raíz el problema está en atacar directamente las razones que lo producen. El absentismo laboral radica principalmente en la falta de motivación de los trabajadores. Mientras haya mayor desvinculación entre empresa y trabajador, el número de ausencias será mayor. Si el ambiente laboral es la fuente de las tensiones, el trabajador puede tratar de evitar sus obligaciones, al principio disminuyendo el ritmo de trabajo y, en último término, faltando al mismo.

LA ÓPICA CUALITATIVA

Estaríamos cometiendo un grave error si tratásemos el absentismo laboral como una magnitud exclusivamente cuantitativa, ya que el análisis de cualquier magnitud de gestión requiere de un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo. ¿Acaso es malo que una persona, que lleva este año 75 días penalizando el índice de absentismo en la empresa, falte mañana al trabajo? Desde luego, para la incuestionable contabilidad interna

sí, pues supondría empeorar este índice. Pero si entramos en el terreno cualitativo, veremos que se trata de un escapista del trabajo, un reclamador de derechos insospechados y un amotinador de profesionales de bien. ¿Qué mal nos hace quedándose en casa? Bienvenido sea el absentismo deseado, pues favorece los resultados de la empresa. Desde hoy, diga lo que diga la contabilidad interna, debería asumir como una de sus prioridades impedir que acudan al trabajo los indeseables cuya ausencia beneficia la contabilidad externa.

¿Y qué me dicen de ese modélico profesional que no ha faltado un sólo día en sus veinticinco años de servicio y además es puntual? Desde que llega hasta que se va es un volcán de actividad. Pide informaciones

por doquier para realizar detallados informes sobre la nada. Su teléfono echa humo por las conferencias que constantemente pone a sus homólogos de otros centros de quienes solicita y a quienes envía informaciones triviales. Manifiesta, con una frecuencia inusitada, que a él sólo le guía el bien de la empresa a la que sacrifica su vida social y familiar sin ser correspondido en lo más mínimo. Seguro que si indagásemos su caso, veríamos que nadie le ha pedido nunca tamaña entrega y sería de agradecer que dedicase gran parte de sus desvelos a sus asuntos.

Estos ejemplos, extremos quizá, son válidos para ilustrar la necesidad de que los responsables de RR.HH. pongan en práctica el siguiente teorema de sana ambición: minimizar el

TIPOLOGÍA DE EMPLEADOS SEGUN SU LEALTAD Y COMPROMISO

- **Trabajadores incondicionales:** son personas altamente motivadas y volcadas con la compañía, y aportan el máximo valor añadido a la organización. En general, los pertenecientes a este grupo tienen más de 30 años.
- **Trabajadores versátiles:** formado sobre todo por empleados cambiantes, muy jóvenes (el 33 por ciento de los que tienen entre 18 y 29 años), destacan por su alto nivel de compromiso y, al mismo tiempo, por su elevada predisposición a cambiar de trabajo. Son trabajadores a los que aburre la rutina, cualificados, seguros y ambiciosos.
- **Trabajadores súbditos:** son la columna vertebral de las organizaciones. Es el grupo mayoritario entre todos los tramos de edad. Tienen un nivel de satisfacción por encima de la media y un grado notable de lealtad y compromiso con la empresa.
- **Trabajadores acomodados:** aportan poco valor añadido a la empresa, pese a su elevada lealtad. Su compromiso con la organización suele ser alto en épocas de tranquilidad, pero es muy bajo en tiempos de crisis.
- **Trabajadores desmotivados:** es el segmento menos valioso para la empresa. Son trabajadores con miedo al futuro, baja moral y escasa autoestima. Suelen considerarse poco valorados y no se plantean nuevos retos personales.)

Fuente: Elaboración propia.



absentismo y la presencia no deseadas y maximizar el absentismo y la presencia deseadas.

El problema se agranda cuando, junto a la falta de motivación, se presenta un clima laboral poco grato, inseguridad, insatisfacción laboral, falta de expectativas, injusticias laborales o responsabilidades familiares. Todo ello requiere que las empresas integren en su planificación iniciativas que apunten a una mayor identificación de los trabajadores con sus empresas, consigan establecer un buen clima laboral y buenos canales de comunicación que posibiliten una mayor confianza entre jefes y subordinados.

¿Qué hacen al respecto, actualmente, los directores de Recursos Humanos? Siendo la principal preocupación de toda organización el obtener una productividad ascendente, se debe previsiblemente conocer cómo se puede obtener un rendimiento notable. Para esto, realizar un planeamiento estratégico no sería mala idea, ya que así se podría considerar pertinentemente cuáles son las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la empresa. Sin embargo, el estilo actual prevaleciente de gerencia está fuertemente sustentado en la doctrina del conductismo, en el lenguaje del "palo y la zanahoria", que consigue obediencia, olvidando que para mejorar la calidad se requiere el compromiso y el deseo de hacer las cosas, y de hacerlas bien.

LA MOTIVACIÓN DE LA AUTOMOTIVACIÓN

Una de las características de la nueva era económica es que las ventajas competitivas ya no residen principalmente en el acceso a recursos naturales de bajo costo, ni en salarios bajos, ni en la aplicación de técnicas y procedimientos provenientes solamente de la tecnología y la economía (aunque por desgracia existen directores de RR.HH. que todavía no se han enterado o no quieren enterarse). Por eso escuchamos, con frecuencia creciente, términos tales como *brainpower*, "capital humano", *humanware* e "inteligencia emocional" y vemos, por ejemplo, que las empresas se ocupan en formarse para que la gente pueda trabajar en equipo.

Entonces, si se está de acuerdo en que las principales ventajas están sustentadas en los conocimientos, en la creatividad, en la capacidad creciente para aprender, y en la innovación, se vuelve imperativo comprender mejor la naturaleza humana para adecuar las prácticas gestoras para facilitar y estimular, con ética de desarrollo, un campo en el que la gente tenga la oportunidad de sentir orgullo y alegría en el trabajo. Las personas son distintas entre sí y un buen director de RR.HH. debe ser consciente de estas diferencias y usarlas para la optimización de las habilidades e inclinaciones de todos. Al hacerlo, adquieren importancia cosas tan sencillas pero con frecuencia olvidadas como escuchar con atención para comprender mejor lo que es importante para cada individuo. La automotivación también debe motivarse.

Saber gestionar a los empleados con éxito es un talento poco habitual. Pero más extraña aún es la habilidad para dirigir, y, los buenos gestores no son necesariamente buenos líderes. El mejor modo de convertir la ansiedad en confianza es ser claro. La claridad es el antídoto de la ansiedad. Si algo hay que hacer como líder es ser claro y conciso. De ahí que la claridad de objetivos sea un factor clave del éxito. Por ello, líderes que deseen que sus empleados trabajen bien y fuerte deben: involucrar a los trabajadores en la definición de problemas, la resolución de los mismos y la toma de decisiones, proveer oportunidades de aprendizaje y de mejoramiento de sus habilidades, sondear a los subordinados y descubrir sus metas, establecer condiciones en las que las colaboraciones ocurran con facilidad y naturalidad, responder a cada necesidad individual y crear un ambiente de mucha confianza y respeto. Para hacer esto debes seguir la siguiente regla de oro: trata a tus empleados como tú deseas ser tratado.)

Mantener un elevado grado de satisfacción de los empleados y un alto nivel de motivación son aspectos básicos para el rendimiento de una empresa. Y es la existencia de planes de carrera y desarrollo dentro de la compañía, y no tanto la remuneración, lo que incrementa dicha satisfacción y reduce el riesgo de fuga de los trabajadores más valiosos. No debemos olvidar que el mayor capital del que dispone cualquier empresa son sus Recursos Humanos, una variable espontánea, cuya respuesta depende del trato de la empresa hacia el trabajador. Hay que procurar y velar porque éste se sienta identificado plenamente con la misma, que forme parte del sistema y qué mejor que demostrarle la importancia que tiene para el desarrollo integral de la institución.

Hay cinco aspectos clave que determinan el grado de satisfacción y motivación de los empleados:

- La imagen de la empresa, la percepción pública de la organización.

- La valoración que los trabajadores tienen acerca de las habilidades de los directivos.

Es la existencia de planes de carrera y desarrollo dentro de la compañía, y no tanto la remuneración, lo que incrementa la satisfacción y reduce el riesgo de fuga de los trabajadores más valiosos)

- La valoración de los empleados hacia su jefe directo.

- La interacción con los compañeros y la atmósfera de trabajo.

- Las condiciones de trabajo: incluye la percepción del trabajo diario, la remuneración y el desarrollo profesional y personal.

Las políticas de motivación basadas exclusivamente en recompensas económicas funcionaron y funcionarán si se busca el simple acatamiento de tareas. El compromiso, la lealtad, la fidelidad y la pasión de los trabajadores, por el contrario, no se pueden comprar tan fácilmente.

La motivación laboral tendrá una importancia relevante en este mundo de competitividad y de esfuerzo productivo. Los directivos-líderes del siglo XXI desempeñan un importante papel en estas variables, pero los trabajadores están asumiendo mayor protagonismo cada día y pueden encontrar elementos que nutran su motivación intrínseca. La motivación es necesaria para alcanzar un elevado rendimiento y esto se puede comprobar diariamente.

Teniendo en cuenta que la vida es un cuento lleno de grandes mentiras y grandes verdades, es aquí donde un buen gestor de Recursos Humanos debe indagar para realizar una selección óptima de su plantilla. Solamente de este modo conseguirá aflorar sus motivaciones intrínsecas y extrínsecas para poder implementarlas posteriormente en su trabajo,

consiguiendo de este modo optimizar sus resultados a todos los niveles empresariales.

Ante este panorama de capitalismo salvaje que el mundo está padeciendo, reflexionar acerca de si el absentismo laboral es legal o ilegal cuanto menos resulta chocante. Actualmente, existen empresas financieras, no existen empresas económicas. Entonces, ¿debería estar prohibido despedir trabajadores a empresas que tienen beneficios?

EL ABSENTISMO ¿JUSTIFICADO?

El absentismo laboral más notable no lo representa la población de trabajadores de edad superior a los 55 años, sino el absentismo “de corta duración”, que revela los problemas de integración de los jóvenes. Las causas que se enuncian son muchas pero, curiosamente, suelen tener sus fundamentos en patologías psicosociales, desde las generadas por contratos laborales deficientes, hasta por la exigencia de un ritmo de trabajo excesivo.

Midamos el número de días de baja por maternidad y comparémoslo con el número de días de baja por gripe, estrés o dolores musculares, por ejemplo. Tal vez nos encontremos que la baja por maternidad se produce como mucho 1 ó 2 veces en la vida, sólo en algunas personas, por un período de 16 semanas, mientras que las bajas por incapacidad transitoria o accidente laboral se producen cada año, sin un tiempo determinado, y lo

que es peor, ocurren más veces que la maternidad y no saben de género ni edades, y por si fuera poco, suponen un gran coste para la empresa, para la Seguridad Social y para la sociedad en general.

Todo ello no es más que un indicador de futuras enfermedades más graves y de tiempos más prolongados de absentismo laboral. Porque la realidad es que el trabajador que se siente mal con la organización laboral en la que presta sus servicios, pierde la motivación. Las soluciones, al menos, pasan por tres aspectos:

- Un cambio en las políticas de desarrollo profesional que permita a empleados y empresa encontrarse en el mejor sentido de la palabra.

- Mejores condiciones de trabajo, turnos más saludables y compatibles, espacios físicos más seguros, mejor formación.

- Una manera de medir el resultado que integre aspectos cualitativos con los cuantitativos, es decir, el absentismo junto a los resultados, los días de baja con las ventas o con el número de clientes visitados, etc.

Entonces, ¿es legal o ilegal el absentismo laboral? Hágase una lista con cuestiones parecidas a éstas y respóndase usted mismo: ¿Es ilegal que un trabajador trate de ausentarse de su puesto de trabajo si es maltratado psicológicamente -mobbing-, si observa que no es valorada su tarea -síndrome Burnout-, si considera su tarea o actividad poco gratificada o remunerada -contratos basura-, por situaciones de inseguridad, y ansiedad laboral, por falta de valores y expectativas en el trabajo?

Si ha conseguido responder a todas estas preguntas habrá dado un gran paso para reducir al óptimo (no olvide mantener un absentismo deseado y una presencia deseada en su empresa) el absentismo laboral.)