

Posiblemente tengamos unas tasas de absentismo que nos hemos ganado a pulso entre todos y que entre todos hemos engordado: la Administración, por no adoptar medidas estructurales de prevención; el sistema sanitario, débil en medicina del trabajo y fuerte en la concesión de bajas de dudosa justificación; los directivos, tan preocupados por los resultados que olvidan los procedimientos; la empresa, obcecada en medidas coercitivas con nula proyección, y también los trabajadores, los agentes sociales y la sociedad en su conjunto, cada vez más magnánimos con la ausencia de responsabilidad.



Luis Fernando Rodríguez,
Director de Advisory (PwC).

EL ABSENTISMO, UNA GRAN OPORTUNIDAD

Las empresas que no invierten en desarrollar un modelo de mejora continua en torno al absentismo como eje de diferentes síntomas internos, pronto se verá influida negativamente)

El devenir nos lleva por un alineamiento de máximo interés: no sabemos hacia donde vamos, pero parece que no nos gusta ese destino. Esta disquisición parece contravenir la maravillosa característica del ser humano que hace referencia a su irrefrenable tendencia al inconformismo y al avance. Podemos avanzar, en ambas direcciones antes expuestas (sobre el eje de la confianza en el camino a emprender o sobre el eje de la certeza de saber a dónde nos dirigimos) para no dejar que la crisis actual nos atenace y nos haga partes indiferenciadas de ella. El avance por el eje de la confianza nos llevaría hacia posiciones de liderazgo en donde la intuición del directivo o responsable de equipos, daría forma a una competencia denostada años atrás. Comento lo de denostada porque nos hemos acostumbrado a dirigir con planes estratégicos y planes de acción estructurados en diagramas Gantt que nos muestran, cual mapa, el itinerario cuasi-exacto que debemos recorrer para llegar al objetivo.

Pero, ¿qué pasa si no conocemos el objetivo? El objetivo, sólo lo ve, lo percibe, lo intuye, lo vislumbra y siente, el directivo con intuición.

COMPETENCIAS COMPLEMENTARIAS

Hace algún tiempo, un amigo cazador me contaba que le habían regalado un perro de caza y que la "perrilla" no marcaba bien la dirección donde la pieza se encontraba, dificultando de manera notable el éxito de cobrarse la pieza.

Esta competencia debe venir complementada por la de la valentía. En efecto, intuición (aproximación) y valentía (asumir riesgos, no pérdida como verificación de éxito futuro) vs. Exactitud (control) y cautela (éxito como resultado).

Es como si comparamos a Cristóbal Colón con el General Swarkoff. Ambos tenían una meta definida, pero de diferente manera: Colón intuía y Swarkoff tenía perfectamente delimitado su alcance, duración, recursos y plan de ataque. Ambos consiguieron su meta, pero..., ¿usaron las mismas competencias? Sin duda, no.

Si, por el contrario, queremos abundar sobre el eje de la certidumbre, serán la proactividad, la innovación y la colaboración las competencias que nos ayudarán a reinventar aspectos que hasta ahora no llamaban nuestra atención, a mejorar procesos que hasta ahora no eran cuestionados y a escuchar la problemática del cliente con una atención singular y unos deseos irrefrenables de seguir siendo su mejor cliente a costa de adaptarme a su nueva necesidad y situación.

EDIFICAR LOS PILARES DE LA LABORIOSIDAD

El absentismo de una empresa, en lo que hace referencia a la ausencia de un trabajador de su puesto de trabajo (ya sea presencial o no) de manera injustificada o con una justificación insuficiente de cara a la invalidación de esta persona para desarrollar su trabajo, no es causa de la irresponsabilidad del trabajador o

la dejadez de sus mandos intermedios. Ni es causa de la excesiva deshumanización de la empresa actual en donde sólo prima producir más y a menor coste (incluido el salarial).

Hemos de afirmar que tanto las empresas como los trabajadores que las componen, en su mayoría, se trabaja responsablemente y con ahínco. Y que España se ha significado ante los inversores de grandes grupos multinacionales como un país de gran valía e interés, como se constata en que, aún con la crisis actual, muchas de estas empresas decidan seguir invirtiendo en España por su calidad, creatividad y producción.

Sin duda, una lección aprendida en estos años de estudio del absentismo en muchas empresas y administraciones públicas españolas es que el absentismo no lo debemos analizar sólo con medias. Es un gran error, es como si a un enfermo de cáncer se le dice que pertenece al grupo de uno de cada tres personas que lo padecen en España, pero que este dato no es malo si lo comparamos con el ratio de uno de cada dos que lo padecen en Italia.... A él lo que le preocupará saber es qué posibilidades tiene de sobrevivir a esa dolencia y qué tratamiento debe seguir para paliarlo.

Sucede algo análogo con el absentismo. Referirnos a las medias es una, cuanto menos, ligereza. Es muy significativo el famoso ejemplo de "en España todos tienen medio pan para comer al día, aunque esta media se haya construido calculando la media entre el 50 por ciento de españoles que tienen una barra diaria y el otro medio que no tiene nada..".

Abordar la gestión a medio plazo del absentismo desde una perspectiva holística es garantía para mover la ordenada y la coordinada en la buena dirección)

Otro aspecto que llama la atención poderosamente es que no tenemos un índice de absentismo homogéneo para las empresas españolas. En el caso de PwC, nuestro Instituto Saratoga dispone de un índice mundial que aplicamos en todos los casos y estudios; de hecho, cuando trabajamos para nuestros clientes, éste es el modelo con el que calculamos o recalculamos los ratios de absentismo de los mismos.

Por todo ello, el absentismo podemos afirmar que forma parte de un modelo de gestión. Las empresas que no invierten en desarrollar un modelo de mejora continua en torno al absentismo como eje de diferentes síntomas internos, pronto se verá influida negativamente en su modelo de servicio, en el compromiso de sus trabajadores con su proyecto empresarial y la falta de control de costes, y además, normalmente achacará las consecuencias de los síntomas anteriores a la falta de motivación de su personal o a la cultura de los jóvenes que vienen sin valores o a...; siempre habrá causas que justifiquen no mirar hacia uno mismo.

Que España tenga tasas de absentismo tan insoportablemente elevadas es síntoma fundamental de que nunca ha importado. No ha importado a la Administración Pública, que permite absentismos superiores al 10 por ciento sin ruborizarse. No ha importado al colectivo médico que da bajas con cierta laxitud para evitar conflictos y aceptando su falta de especialización en aspectos de medicina del trabajo o de relación de la baja con la descripción del puesto y las tareas clave que le están

asociadas. No ha importado al directivo, que sólo ha actuado de manera reactiva y normalmente a través de una pléyade de normativa interna de carácter coercitivo y sancionadora y ha aceptado que los beneficios eran razonables aún a costa del absentismo; la empresa ha pagado e incentivado al trabajador por acudir a trabajar y ha puesto en marcha medidas coyunturales sin ninguna estrategia ni compromiso con los resultados en el medio y largo plazo. Y no ha importado al trabajador, que ha visto cómo al absentista no le pasa nada y cómo ni el ámbito social ni en el ámbito profesional veta cuestiona o aísla el absentismo. Y por último, no podemos olvidarnos de los agentes sociales, haciendo énfasis en colegios, universidades y familia, donde la no-asistencia a la clase, el no-cumplimiento de una responsabilidad y el no-sacrificio en pro de una meta colectiva (como, por ejemplo, una empresa) no es señalado como un cáncer social que nos lleva a consecuencias de gran calado sociolaboral y económico y a la pérdida de inversiones con las consiguientes pérdidas de empleo que hoy se muestra tan dramáticas y visibles.

No he querido exponer ningún dato ni porcentaje de los múl-

tiples estudios y proyectos que desde PwC abordamos pues el cientifismo o extremo positivismo del que hacemos gala, posiblemente junto con la inmediatez y el individualismo, son palancas que han multiplicado el efecto de la crisis sobre nuestra sociedad, empresa y entorno más cercano. Sólo el lenguaje, la capacidad de compartir nuestras ideas sobre un tema a través del mismo, ha querido habilitar una ventana de reflexión para la acción.

Como consejo desde nuestra experiencia: abordar la gestión a medio plazo del absentismo desde una perspectiva holística es garantía para mover la ordenada y la coordinada en la buena dirección, pues genera confianza en el futuro atajando un problema que contagia a los mejores (la mayoría) de sus trabajadores y muestra una apuesta por sacar a flote lo mejor de su plantilla: el compromiso, la tenacidad, la innovación y la seguridad.)

