

UNITAT DE CONEIXEMENT

La gestió de l'absentisme

"Sovint, l'absentisme és senyal d'uns costos amagats, ens indica que l'empresa té problemes i cal identificar-ne les causes analitzant cada departament i cada secció per separat."

Emilio Castejón

Sumari

Què és?	1
Eines	2
Guia d'aplicació	3
La dada	4
L'experiència	5
Materials	5
Materials en línia	5

Què és?

- ✓ L'**absentisme** és l'absència d'un treballador del seu lloc de treball. En tota organització hi ha un cert nivell d'absentisme inevitable. Quan l'absentisme supera aquest nivell natural passa a convertir-se en un cost per a l'organització. Una adequada **gestió de l'absentisme** pot identificar-ne les causes a partir dels símptomes i aplicar actuacions que redueixin la seva incidència.
- ✓ Hi ha dos tipus d'absentisme molt diferents quant a la seva organització temporal:
 - **Absentisme previst:** La seva gestió és més fàcil i el seu cost és menor per a l'organització. És el cas, per exemple, de les baixes per maternitat.
 - **Absentisme sobrevingut:** És l'absència inesperada d'un treballador. Dóna menys marge d'actuació a l'organització per gestionar-lo.
- ✓ L'absentisme pot ser degut a que el treballador no pot acudir al lloc de treball perquè pateix una malaltia que li ho impossibilita. En aquest cas es

tracta d'una **Incapacitat Temporal (IT)**, o bé no va a la feina perquè no vol i oculta aquesta manca de voluntat sota l'aparença d'una IT.

- ✓ La incidència de l'absentisme ve determinada per factors ambientals o organitzatius com: l'edat de la plantilla (l'envelliment de la població augmenta les IT), la mida de l'organització (les organitzacions grans tendeixen a tenir més absentisme degut a la burocratització dels processos i a la multiplicació d'instàncies jeràrquiques); el sector professional de l'organització està també molt relacionat amb el grau d'absentisme, fins el punt que les dades més fiables sobre la seva incidència s'obtenen d'anàlisis intersectorials.
- ✓ Una alta incidència d'absentisme és un **síntoma** que pot respondre a una pluralitat de causes molt disperses.

Eines

Les eines per gestionar l'absentisme depenen en gran mesura de si es pot aïllar-ne la causa concreta que n'està augmentant la incidència. Tanmateix, existeixen **actuacions genèriques** per gestionar-lo:

- ✓ **Mesures de vigilància i control:** Consisteixen a fer un seguiment personalitzat de l'absentisme i verificar-ne la seva natura d'IT, establint accions disciplinàries en cas de no tractar-se d'una IT degudament justificada. Són les mesures més esteses, però no necessàriament les més efectives.
- ✓ **Mesures preventives:** És el terreny on, segons tots els estudis, resta més tasca per fer. Poden incidir sobre:
 - **El lloc de treball:** Millorar-ne les condicions de seguretat i ergonomia en un pla integral de gestió de riscos, precisar la definició i responsabilitats del lloc de treball, adequar-ne la càrrega a la capacitat del treballador, formar els treballadors sobre com disminuir els riscos associats al seu lloc de treball.
 - **La persona:**
 - **Afectacions físiques:** revisions periòdiques, vacunacions, integració de serveis clínics a l'organització.
 - **Afectacions psicosocials:** mesures de conciliació treball-vida privada¹, prevenció de riscos psicosocials²,

¹ Disponible a [factorhuma.org](http://www.factorhuma.org) la Unitat de coneixement: La conciliació vida laboral-vida personal. http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=3422

formació, tallers de relaxació, establir canals de consulta i participació dels treballadors (cercles de salut).

- **L'organització:** Anàlisi dels processos, auditoria de clima, estudi de la cultura organitzativa.
- ✓ **Mesures-incentiu:** Incentiu econòmic a l'assistència (el 20% de convenis col·lectius compten amb clàusules d'incentiu a l'assistència), banc d'hores (els empleats que han treballat 30 dies laborables, reben a canvi unes hores lliures que poden acumular i utilitzar a discreció), concursos amb premis setmanals on participen els treballadors que no han faltat durant la setmana.
- ✓ **Mesures de reincorporació:** Incideixen en la reincorporació del treballador després d'una incapacitat de llarga durada. Són mesures innovadores que ja s'apliquen a països com Bèlgica. Es tracta de reduir el llindar de reincorporació del treballador, oferint-li un lloc de treball alternatiu, la definició del qual s'adeqüi al seu estat de recuperació. D'aquesta manera el nou lloc de treball actua de pont cap a la reincorporació definitiva i serveix per mantenir el treballador en contacte amb la organització.

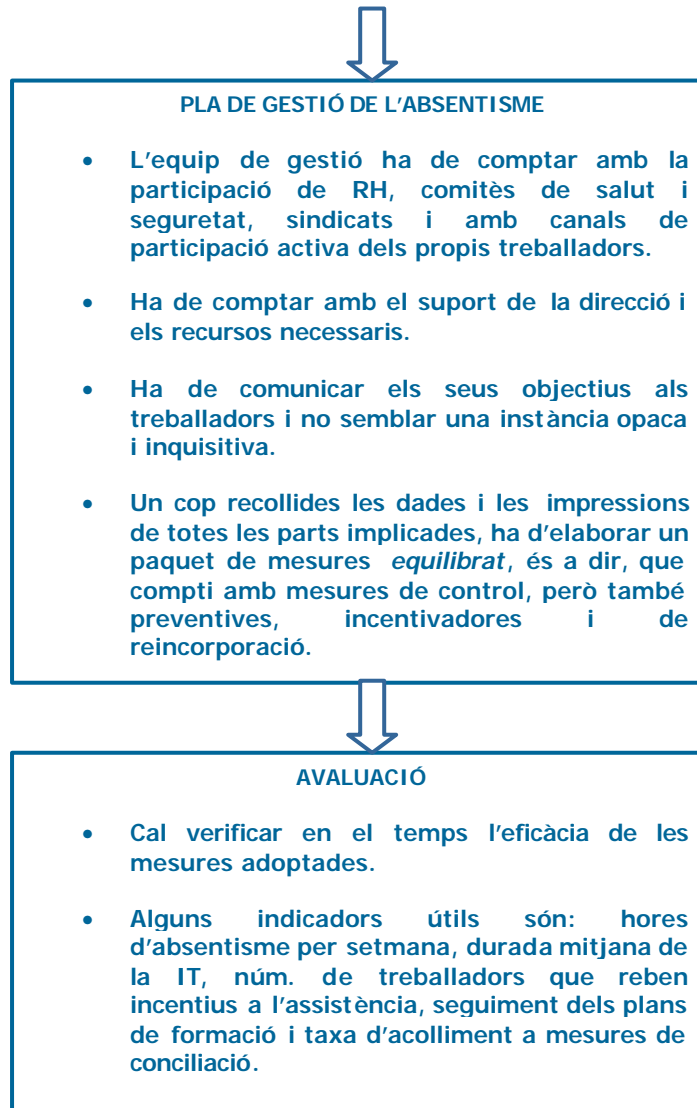
Guia d'aplicació

DETECCIÓ

- En aquelles situacions en què es detecti una alta incidència d'absentisme s'ha d'assumir que aquesta és un *síntoma* d'una disfunció organitzativa.
- Cal identificar si l'absentisme presenta algun patró identificable: si se centra en un departament concret, en un grup de treball o perfil de treballador, si es de natura física o psicosocial, si es sostingut en el temps o bé fruit d'alguna situació recent (problemes de clima).
- Un cop analitzades les dades, cal elaborar hipòtesis sobre les seves causes i el focus d'origen (és el lloc de treball, la persona o l'organització?) i constituir un equip de gestió de l'absentisme per elaborar un pla de gestió de la situació especial. Aquest pla serà complementari de les mesures genèriques de prevenció de l'absentisme.



² Disponible a [factorhuma.org](http://www.factorhuma.org) la Unitat de coneixement: Els riscos psicosocials. http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=3226



La dada

És difícil determinar el cost de l'absentisme per a les organitzacions, sobretot pel seu component de cost ocult. Segons estimacions de www.managingabsence.org.uk se situa entorn els 600 euros per treballador i any. Segons l' Instituto Nacional de Estadística (INE), l'absentisme suposa una absència de 22,5 hores al mes per cada treballador.

Tanmateix, existeix la percepció errònia de que Espanya és dels països amb més absentisme. Segons, un estudi de Emilo Castejón, exdirector de l'Institut Nacional de Seguretat i Higiene en el Treball, Espanya està en la franja baixa de prevalença d'IT a la UE.

L'experiència

- ✓ L'absentisme laboral és un dels principals problemes de competitivitat de la indústria de l'automòbil a Espanya. A Seat havia arribat a un nivell d'un 7% de la plantilla.
- ✓ Seat ha endegat una nova mesura basada en els **equips de treball** per combatre les altes taxes d'absentisme que ja està donant els primers resultats positius.
- ✓ Els equips fixen el seu propi objectiu de reducció de l'absentisme laboral i es coordinen entre ells per a deixar-se treballadors en cas que sigui necessari cobrir absències. D'aquesta manera, s'eviten endarreriments en la producció. La xifra d'operaris polivalents que actuen com a comodins es determina setmanalment tenint en compte les absències produïdes, encara que parteix d'un nivell mínim del 3% dels treballadors.
- ✓ Els 150 equips de treball, seran més de 1000 a final d'any i han permès reduir l'absentisme de forma notable. El nou sistema, que es va començar a implantar a la fàbrica de Martorell el novembre passat, ha suposat un avanç important en la planificació de les absències dels membres de cada grup, els quals es mostren molt més responsables, segons el vicepresident de RH de Seat, Ramón Parets.
- ✓ En la rebaixa de l'absentisme també ha contribuït el rejuveniment de la plantilla per l'entrada de gairebé 4.000 joves que han substituït a empleats que es jubilen.

Materials

Materials en línia

La prevención del absentismo en el lugar de trabajo: Estudi de la Fundació Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo.

<http://www.eurofound.ie/publications/files/EF9715ES.pdf>

www.managingabsence.org.uk: Portal britànic sobre absentisme amb participació d'una gran varietat d'agents socials. Compta amb estadístiques, recomanacions i bones pràctiques.

<http://www.managingabsence.org.uk>

Les organitzacions tenen l'absentisme que es mereixen?: Benchmarking sobre l'absentisme laboral a Espanya amb ponència d'Emilio Castejón.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=2795

La conciliació vida laboral-vida personal: Unitat de coneixement sobre mesures conciliatòries que poden redundar en benestar pel treballador.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=3422

Els riscos psicosocials: Unitat de coneixement sobre els diferents síndromes i la manera de combatre'ls.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=3226

Estar y no ser: el absentismo presencial: Article sobre l'absentisme presencial, estar a l'organització però sense rendir-hi, i la seva relació amb les noves tecnologies.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=4029