

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

La gestión del absentismo

"A menudo, el absentismo es señal de unos costes ocultos, nos indica que la empresa tiene problemas y se deben identificar las causas analizando cada departamento y cada sección por separado."

Emilio Castejón

Sumario

¿Qué es?	1
Herramientas	2
Guía de aplicación	3
El dato	4
La experiencia	5
Materiales	5
Materiales en línea	5

¿Qué es?

- ✓ El **absentismo** es la ausencia de un trabajador de su puesto de trabajo. En toda organización hay un cierto nivel de absentismo inevitable. Cuando el absentismo supera este nivel natural pasa a convertirse en un coste para la organización. Una adecuada **gestión del absentismo** puede identificar las causas a partir de los síntomas y aplicar actuaciones que reduzcan su incidencia.
- ✓ Hay dos tipos de absentismo muy diferentes en cuanto a su organización temporal:
 - **Absentismo previsto:** Su gestión es más fácil y su coste es menor para la organización. Es el caso, por ejemplo, de las bajas por maternidad.
 - **Absentismo sobrevenido:** Es la ausencia inesperada de un trabajador. Da menos margen de actuación a la organización para gestionarlo.

- ✓ El absentismo puede ser debido a que el trabajador no puede acudir al puesto de trabajo porque sufre una enfermedad que se lo imposibilita. En este caso se trata de una **Incapacidad Temporal (IT)**, o bien, no va al trabajo porque no quiere y oculta esta falta de voluntad bajo la apariencia de una IT.
- ✓ La incidencia del absentismo viene determinada por factores ambientales u organizativos como: la edad de la plantilla (el envejecimiento de la población aumenta las IT), el tamaño de la organización (las organizaciones grandes tienden a tener más absentismo debido a la burocratización de los procesos y a la multiplicación de instancias jerárquicas); el sector profesional de la organización está también muy relacionado con el grado de absentismo, hasta el punto que los datos más fiables sobre su incidencia se obtienen de análisis intersectoriales.
- ✓ Una alta incidencia de absentismo es un **síntoma** que puede responder a una pluralidad de causas muy dispares.

Herramientas

Las herramientas para gestionar el absentismo dependen en gran medida de si puede aislarse la causa concreta que está aumentando su incidencia. Sin embargo, existen **actuaciones genéricas** para gestionarlo:

- ✓ **Medidas de vigilancia y control:** Consisten en hacer un seguimiento personalizado del absentismo y verificar su naturaleza de IT, estableciendo acciones disciplinarias en caso de no tratarse de una IT debidamente justificada. Son las medidas más extendidas, pero no necesariamente las más efectivas.
- ✓ **Medidas Preventivas:** Es el terreno donde, según todos los estudios, queda más trabajo por hacer. Pueden incidir sobre:
 - **El puesto de trabajo:** Mejorar las condiciones de seguridad y ergonomía en un plan integral de gestión de riesgos, precisar la definición y responsabilidades del puesto de trabajo, adecuar la carga a la capacidad del trabajador, formar a los trabajadores sobre cómo disminuir los riesgos asociados a su puesto de trabajo.
 - **La persona:**
 - **Afectaciones físicas:** revisiones periódicas, vacunaciones, integración de servicios clínicos en la organización.

- **Afectaciones psicosociales:** medidas de conciliación trabajo-vida privada¹, prevención de riesgos psicosociales², formación, talleres de relajación, establecer canales de consulta y participación de los trabajadores (círculos de salud).
- **La organización:** Análisis de los procesos, auditoría de clima, estudio de la cultura organizativa.
- ✓ **Medidas-incentivo:** Incentivo económico en la asistencia (el 20% de convenios colectivos cuentan con cláusulas de incentivo a la asistencia), banco de horas (los empleados que han trabajado 30 días laborables, reciben a cambio unas horas libres que pueden acumular y utilizar a discreción), concursos con premios semanales donde participan los trabajadores que no han faltado durante la semana.
- ✓ **Medidas de reincorporación:** Inciden en la reincorporación del trabajador después de una incapacidad de larga duración. Son medidas innovadoras que ya se aplican en países como Bélgica. Se trata de reducir el umbral de reincorporación del trabajador, ofreciéndole un puesto de trabajo alternativo, la definición del cuál se adecue a su estado de recuperación. De esta forma el nuevo puesto de trabajo actúa de puente hacia la reincorporación definitiva y sirve para mantener al trabajador en contacto con la organización.

Guía de aplicación

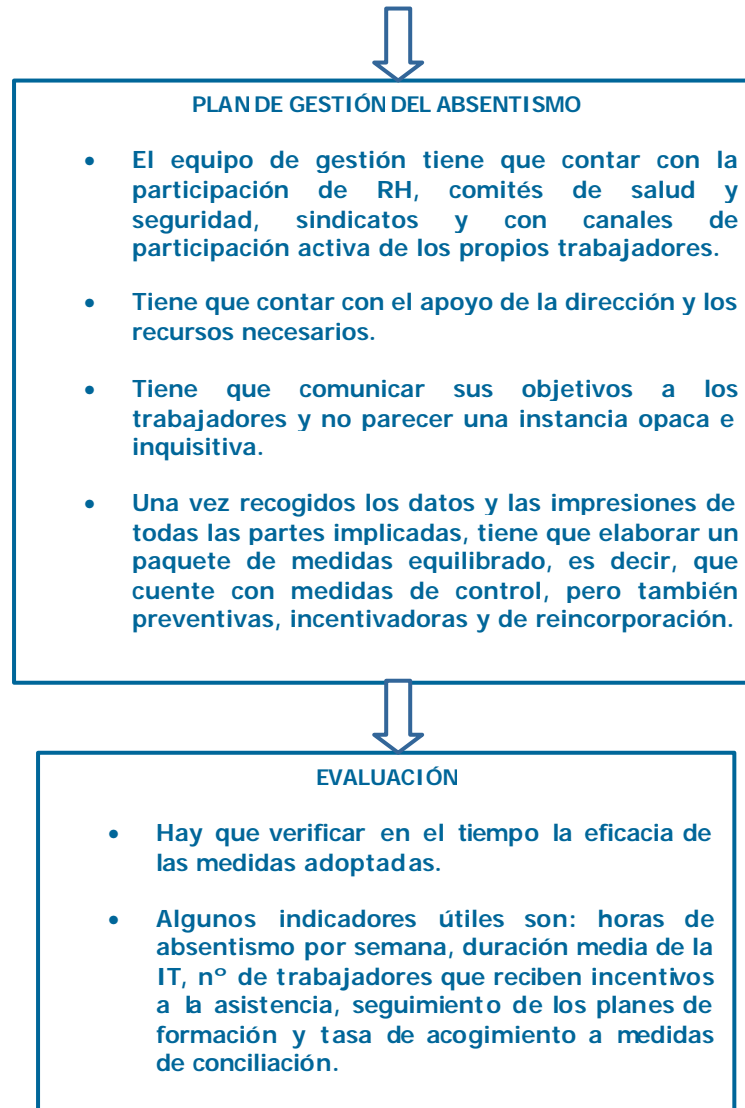
DETECCIÓN

- En aquellas situaciones en qué se detecte una alta incidencia de absentismo se debe asumir que éste es un síntoma de una disfunción organizativa.
- Hay que identificar si el absentismo presenta algún patrón identificable: si se centra en un departamento concreto, en un grupo de trabajo o perfil de trabajador, si es de naturaleza física o psicosocial, si es sostenido en el tiempo o bien fruto de alguna situación reciente (problemas de clima).
- Una vez analizados los datos, hay que elaborar hipótesis sobre sus causas y el foco de origen (¿es el puesto de trabajo, la persona o la organización?) y constituir un equipo de gestión del absentismo para elaborar un plan de gestión de la situación especial. Este plan será complementario de las medidas genéricas de prevención del absentismo.



¹ Disponible en factorhuma.org la Unidad de conocimiento: La conciliación vida laboral-vida personal. http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=3422

² Disponible en factorhuma.org la Unidad de conocimiento: Los riesgos psicosociales. http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=3226



El dato

Es difícil determinar el coste del absentismo para las organizaciones, sobre todo por su componente de coste oculto. Según estimaciones de www.managingabsence.org.uk, éste se sitúa entorno a los 600 euros por trabajador y año. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), El absentismo supone una ausencia de 22,5 horas al mes por cada trabajador.

Sin embargo, existe la percepción errónea de que España es de los países con más absentismo. Según, un estudio de Emilo Castejón, exdirector del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, España está en la franja baja de prevalencia de IT en la UE.

La experiencia

- ✓ El absentismo laboral es uno de los principales problemas de competitividad de la industria del automóvil en España. En Seat había llegado a un nivel de un 7% de la plantilla.
- ✓ Seat ha emprendido una nueva medida basada en los **equipos de trabajo** para combatir las altas tasas de absentismo que ya está dando los primeros resultados positivos.
- ✓ Los equipos fijan su propio objetivo de reducción del absentismo laboral y se coordinan entre sí para dejarse trabajadores en caso de que sea necesario cubrir ausencias. De esta manera, se evitan retrasos en la producción. La cifra de operarios polivalentes que actúan como comodines se determina semanalmente teniendo en cuenta las ausencias producidas, aunque parte de un nivel mínimo del 3% de los trabajadores.
- ✓ Los 150 equipos de trabajo, serán más de 1000 a final de año y han permitido reducir el absentismo de forma notable. El nuevo sistema, que se empezó a implantar en la fábrica de Martorell el noviembre pasado, ha supuesto un avance importante en la planificación de las ausencias de los miembros de cada grupo, los cuáles se muestran mucho más responsables, según el vicepresidente de RH de Seat, Ramón Parets.
- ✓ A la rebaja del absentismo también ha contribuido el rejuvenecimiento de la plantilla por la entrada de casi 4.000 jóvenes que han sustituido a empleados que se jubilan.

Materiales

Materiales en línea

La prevención del absentismo en el lugar de trabajo: Estudio de la Fundación 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 británico sobre absentismo con participación de una gran variedad de agentes sociales. Cuenta con estadísticas, recomendaciones y buenas prácticas.

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

¿Las organizaciones tienen el absentismo que se merecen?: Benchmarking sobre el absentismo laboral en España con ponencia de Emilio Castejón.

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

La conciliación vida laboral-vida personal: Unidad de conocimiento sobre medidas conciliatorias que pueden redundar en bienestar para el trabajador.

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

Los riesgos psicosociales: Unidad de conocimiento sobre los diferentes síndromes y la manera de combatirlos.

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

Estar y no ser: el absentismo presencial: Artículo sobre el absentismo presencial, estar en la organización pero sin rendir, y su relación con las nuevas tecnologías.

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