



COMO DESARROLLAR SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS DE **ABSENTISMO**

DESARROLLO DE UN ENFOQUE GLOBAL PARA EL ABORDAJE DEL ABSENTISMO

Es probable que el absentismo de su organización sea atribuible a una combinación de factores individuales, organizacionales y sociales (ver Anexo 1). Por ello, para dar respuesta a los problemas de absentismo, debe adoptarse un enfoque completo, equilibrado y objetivo:

- › **Completo:** que aborde adecuadamente todos los factores que parecen causar las ausencias.
- › **Equilibrado:** que incorpore tanto las medidas de control como las de soporte al empleado.
- › **Objetivo:** que, además de proporcionar políticas y prácticas consistentes en toda la organización, también tenga en cuenta los problemas específicos que pueden estar afectando al absentismo en áreas particulares.

DESARROLLO DE UN ENFOQUE GLOBAL

Este enfoque debe ser respaldado por políticas coherentes y prácticas que se comuniquen claramente a los empleados y que sean aplicadas con rigor.

Un enfoque global es especialmente importante cuando los niveles generales de absentismo son elevados. En este caso, es fundamental detectar qué cambios significativos sería necesario realizar en la organización o en sus procedimientos.

Aunque algunas ausencias están fuera del área de control de la empresa, los niveles de absentismo pueden ser reducidos cuando se introducen políticas positivas para mejorar las condiciones laborales y aumentar la motivación por asistir al trabajo.

Los gerentes, en consulta con los trabajadores y sus representantes, deberían tratar de asegurar lo siguiente:

- › Unas buenas condiciones físicas de trabajo.
- › Que los factores ergonómicos sean tenidos en cuenta en el diseño de los puestos de trabajo.
- › Rigor en el mantenimiento de los estándares de salud y seguridad.
- › Formación suficiente y una atención destacada a los nuevos trabajadores, especialmente a los jóvenes, durante su período inicial en el trabajo.
- › Que el espíritu que prevalezca en la empresa sea el trabajo en equipo.
- › Unos puestos de trabajo diseñados para motivar y brindar satisfacción. Se debe ofrecer variedad, discreción, responsabilidad, contacto con otras personas, retroalimentación, cierto grado de reto o desafío y tener unas metas claras.



- Revisión periódica de las políticas de formación y desarrollo profesional, de promoción, y de los procedimientos de comunicación y de bienestar, con el objetivo de mejorarlos.
- Unas políticas de igualdad de oportunidades y de discriminación justas y que se cumplan.
- Que los mandos estén adecuadamente formados, y que los supervisores se interesen por la salud y el bienestar de sus trabajadores.

Es prudente reconocer que todas las personas tienen motivos razonables y legítimos para necesitar, en alguna ocasión, ausentarse del trabajo. Además, cada vez son más evidentes los beneficios de promocionar un buen equilibrio trabajo-vida personal.

En esta línea, deberían considerarse las siguientes prácticas de gestión:

- La introducción de horarios flexibles de trabajo, o la modificación de ciertas modalidades de trabajo, si esto pudiera ayudar al equipo humano sin entrar en conflicto con la producción u otras demandas de trabajo.
- Proporcionar servicios de guardería.
- Autorizar ciertas ausencias, como las necesarias para cubrir las citas de negocio o médicas que hayan sido notificadas con antelación, o para la atención prenatal - todas las trabajadoras embarazadas, independientemente del servicio, tienen derecho a un plazo razonable para el cuidado prenatal.
- Considerar la autorización de ausencias, siempre que sea apropiado, para cubrir las prácticas religiosas específicas de los grupos minoritarios.
- Permitir una licencia especial para todos los trabajadores, no sólo los empleados.

En un enfoque coherente, deberían adoptarse procedimientos que garanticen un trato justo a todas las personas de la organización. Se debe tener en cuenta que, si existen diferencias de trato entre las diferentes categorías laborales (por ejemplo, la oficina y las obras), estos estén justificados.

El objetivo de la política de la organización debe ser reducir al mínimo la interrupción del trabajo, mientras que, al mismo tiempo, se trate a todas las personas de manera justa y comprensiva.

Fuente:

Extracto de *Absence management. Do you have an absence problem?* CIPD (2006) Traducido y adaptado por MC IT Análisis y Consultoría.



ANEXO 1: FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ABSENTISMO LABORAL

Los niveles de absentismo pueden estar influenciados por:

Características de los empleados	de Tendencias
Antigüedad	Los niveles de absentismo suelen ser mayores en las empresas con mayor rotación (menor antigüedad de los empleados)
Edad	Los empleados de mayor edad suelen tener un nivel de absentismo más alto ligado a la enfermedad
Género	Las mujeres jóvenes suelen tener un absentismo mayor que los hombres de la misma edad. (Hay que tener en cuenta la posible influencia de las responsabilidades familiares y domésticas).
Cualificación y oportunidades de carrera	La mayor cualificación y las oportunidades de progresar en la empresa, van asociadas a un menor absentismo.
Patrones de absentismo anteriores (Antecedentes de absentismo)	Los patrones de absentismo registrados anteriormente suelen ser buenos predictores de los indicadores de absentismo futuros.
Dimensión de la familia	El absentismo ha demostrado estar asociado al tamaño del núcleo familiar, aunque está fuertemente asociado al cuidado de los hijos pequeños y de personas dependientes.
Actitudes, valores, orientación al trabajo y compromiso del empleado	La actitud negativa del empleado y su bajo compromiso con la empresa o con el trabajo, están asociados a un mayor nivel de absentismo. Estas variables están muy influenciadas por factores organizacionales.



Factores laborales y Problemas/tendencias organizacionales

Diseño de los puestos de trabajo	El absentismo se relaciona habitualmente con la falta de satisfacción en trabajos con tareas monótonas y rutinarias.
Estrés	El estrés laboral está reconocido, cada vez más, como una importante causa de absentismo. El estrés puede ser el resultado de una variedad de causas subyacentes que deben ser evaluadas en detalle. Entre las posibles causas se incluyen: unas condiciones de trabajo pobres o peligrosas, el aburrimiento, la sobrecarga de trabajo, la falta de control sobre las actividades de trabajo, la inseguridad laboral, la preocupación por las perspectivas de promoción y carrera, las relaciones en el lugar de trabajo.... Además, el estrés también puede surgir de fuentes externas al trabajo.
Tamaño de la organización y del grupo de trabajo	Los niveles de absentismo suelen ser más altos cuanto mayores son las empresas y grupos de trabajo.
Normas y cultura del grupo de trabajo	La cultura suele estar afectada por la historia y tradición de la organización y refleja la importancia que le da la Dirección al control del absentismo y a su capacidad de hacer cumplir las sanciones asociadas
Normas y cultura del grupo de trabajo	En aquellas en las que se le ha dado poca prioridad a la gestión y control del absentismo, suelen haber peores indicadores. Sin embargo, en aquellas empresas donde la Dirección ha establecido normas claras de conducta que se aplican de manera justa y coherente, los niveles de absentismo tienden a ser más bajos.
Política de complementación de la prestación por IT	Se ha encontrado una relación positiva entre altos niveles de absentismo y empresas donde se complementa la prestación por IT hasta el 100% del salario. Esto no quiere decir que deban retirarse los complementos por enfermedad, pero puede ser necesario revisar su funcionamiento.



Factores externos	Problemas/tendencias
Economía y condiciones (situación) del mercado	El absentismo tiende a crecer en épocas de boom económico y a disminuir en tiempos de crisis. Durante las épocas de bonanza aumentan las oportunidades de trabajo y la gente se preocupa menos por la posibilidad de perder su empleo. Las empresas, con el incremento de beneficios, también se vuelven más laxas con el control del absentismo ya que existe una menor presión sobre los costes.
Enfermedad	Los problemas de salud reales representan entre la mitad y dos tercios de todas las ausencias y que son, probablemente, la causa de absentismo laboral más importante.
Responsabilidades familiares	En muchas ocasiones, empleados altamente motivados, pueden mostrar limitaciones para asistir al trabajo debido a sus responsabilidades familiares o domésticas. Estudios, como el del CBI en 1997, la consideran como la 2ª causa de absentismo más probable, tras la gripe.
Problemas de desplazamiento al trabajo	Los niveles de absentismo se elevan cuanto mayor es el trayecto al trabajo, cuanto peores son las condiciones climáticas, cuanto peores son los problemas de tráfico y cuanto más reducidas son las posibilidades de transporte a la empresa, ya sea por localización u horario de entrada.

Fuente

Extracto de *Absence management. Do you have an absence problem?* CIPD (2006)
Traducido y adaptado por MC IT Análisis y Consultoría.





24 horas de atención
900 50 60 70
www.mc-mutual.com