



COM DESENVOLUPAR SOLUCIONS
ALS PROBLEMES D'**ABSENTISME**

DESENVOLUPAMENT D'UN ENFOCAMENT GLOBAL PER A L'ABORDATGE DE L'ABSENTISME

És probable que l'absentisme de la vostra organització sigui atribuïble a una combinació de factors individuals, organitzacionals i socials (vegeu Annex 1). Per això, per donar resposta als problemes d'absentisme, s'ha d'adoptar un enfocament complet, equilibrat i objectiu:

- **Complet:** que abordi adequadament tots els factors que semblen causar les absències.
- **Equilibrat:** que incorpori tant les mesures de control com les de suport a l'empleat.
- **Objectiu:** que, a més de proporcionar polítiques i pràctiques consistents en tota l'organització, també tingui en compte els problemes específics que poden estar afectant l'absentisme en àrees particulars.

DESENVOLUPAMENT D'UN ENFOCAMENT GLOBAL

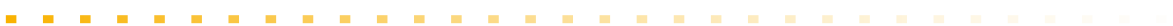
Aquest enfocament ha de ser abonat per polítiques coherents i pràctiques que es comuniquin clarament als empleats i que siguin aplicades amb rigor.

Un enfocament global és especialment important quan els nivells generals d'absentisme són elevats. En aquest cas, és fonamental detectar quins canvis significatius caldria fer en l'organització o en els seus procediments.

Encara que algunes absències estan fora de l'àrea de control de l'empresa, els nivells d'absentisme poden ser reduïts quan s'introdueixen polítiques positives per millorar les condicions laborals i augmentar la motivació per assistir a la feina.

Els gerents, en consulta amb els treballadors i els seus representants, haurien d'intentar assegurar el següent:

- Unes bones condicions físiques de treball.
- Que els factors ergonòmics siguin tinguts en compte en el disseny dels llocs de treball.
- Rigor en el manteniment dels estàndards de salut i seguretat.
- Formació suficient i una atenció destacada als nous treballadors, especialment als joves, durant el seu període inicial a la feina.
- Que l'esperit que prevalgui en l'empresa sigui el treball en equip.
- Uns llocs de treball dissenyats per motivar i brindar satisfacció. S'ha d'oferir varietat, discreció, responsabilitat, contacte amb altres persones, retroalimentació, cert grau de repte o desafiament i tenir unes metes clares.



- Revisió periòdica de les polítiques de formació i desenvolupament professional, de promoció, i dels procediments de comunicació i de benestar, amb l'objectiu de millorar-los.
- Unes polítiques d'igualtat d'oportunitats i de discriminació justes i que es compleixin.
- Que els comandaments estiguin adequadament formats, i que els supervisors s'interessin per la salut i el benestar dels seus treballadors.

És prudent reconèixer que totes les persones tenen motius raonables i legítims per necessitar, en alguna ocasió, absentar-se del treball. A més, cada vegada són més evidents els beneficis de promocionar un bon equilibri treball-vida personal.

En aquesta línia, s'haurien de considerar les pràctiques de gestió següents:

- La introducció d'horaris flexibles de treball, o la modificació de certes modalitats de treball, si això pogués ajudar l'equip humà sense entrar en conflicte amb la producció o altres demandes de treball.
- Proporcionar serveis de llar d'infants.
- Autoritzar certes absències, com les necessàries per cobrir les cites de negoci o mèdiques que hagin estat notificades amb antelació, o per a l'atenció prenatal (totes les treballadores embarassades, independentment del servei, tenen dret a un termini raonable per a la cura prenatal).
- Considerar l'autorització d'absències, sempre que sigui apropiat, per cobrir les pràctiques religioses específiques dels grups minoritaris.
- Permetre una llicència especial per a tots els treballadors, no solament els empleats.

En un enfocament coherent, s'haurien d'adoptar procediments que garanteixin un tracte just a totes les persones de l'organització. S'ha de tenir en compte que si hi ha diferències de tracte entre les diferents categories laborals (per exemple, l'oficina i les obres), aquests estiguin justificats.

L'objectiu de la política de l'organització ha de ser reduir al mínim la interrupció del treball, mentre que, al mateix temps, es tracti totes les persones de manera justa i comprensiva.

Font:

Extracte d'*Absence management. Do you have an absence problem?* CIPD (2006) Traduït i adaptat per MC IT Anàlisi i Consultoria.



ANNEX 1: FACTORS QUE INFLUEIXEN EN L'ABSENTISME LABORAL

Els nivells d'absentisme poden estar influïts per:

Característiques dels empleats	Tendències
Antiguitat	Els nivells d'absentisme solen ser més alts en les empreses amb més rotació (menor antiguitat dels empleats).
Edat	Els empleats de més edat solen tenir un nivell d'absentisme més alt lligat a la malaltia.
Gènere	Les dones joves solen tenir un absentisme més alt que els homes de la mateixa edat. (Cal tenir en compte la possible influència de les responsabilitats familiars i domèstiques).
Qualificació i oportunitats de carrera	La qualificació superior i les oportunitats de progressar en l'empresa van associades a un menor absentisme.
Patrons d'absentisme anteriors (Antecedents d'absentisme)	Els patrons d'absentisme registrats anteriorment solen ser bons predictors dels indicadors d'absentisme futurs.
Dimensió de la família	L'absentisme ha demostrat estar associat a la mida del nucli familiar, encara que està fortament associat a la cura de fills petits i de persones dependents.
Actituds, valors, orientació al treball i compromís de l'empleat	L'actitud negativa de l'empleat i el seu baix compromís amb l'empresa o amb el treball estan associats a un nivell d'absentisme més alt. Aquestes variables estan molt influenciades per factors organitzacionals.



Factors laborals i organitzacionals

Problemes/tendències

Disseny dels llocs de treball

L'absentisme es relaciona habitualment amb la falta de satisfacció en treballs amb tasques monòtones i rutinàries.

Estrès

L'estrès laboral està reconegut, cada vegada més, com una important causa d'absentisme. L'estrès pot ser el resultat d'una varietat de causes subjacents que ha de ser avaluades en detall. Entre les possibles causes s'inclouen: unes condicions de treball pobres o perilloses, l'avorriment, la sobrecàrrega de treball, la falta de control sobre les activitats de treball, la inseguretat laboral, la preocupació per les perspectives de promoció i carrera, les relacions en el lloc de treball... A més a més, l'estrès també pot sorgir de fonts externes al treball.

Mida de l'organització i del grup de treball

Els nivells d'absentisme acostumen a ser més alts com més grans són les empreses i grups de treball.

Normes i cultura del grup de treball

La cultura acostuma a estar afectada per la història i la tradició de l'organització i reflecteix la importància que dóna la Direcció al control de l'absentisme i a la seva capacitat de fer complir les sancions associades.

Normes i cultura del grup de treball

En aquelles en què s'ha donat poca prioritat a la gestió i control de l'absentisme hi acostuma a haver pitjors indicadors. No obstant això, en aquelles empreses en què la Direcció ha establert normes clares de conducta que s'apliquen de manera justa i coherent, els nivells d'absentisme tendeixen a ser més baixos.

Política de complementació de la prestació per IT

S'ha trobat una relació positiva entre alts nivells d'absentisme i empreses en què es complementa la prestació per IT fins al 100% del salari. Això no vol dir que s'hagin de retirar els complements per malaltia, però pot ser necessari revisar-ne el funcionament.



Factors externs	Problemes/tendències
Economia i condicions (situació) del mercat	L'absentisme tendeix a créixer en èpoques de boom econòmic i a disminuir en temps de crisi. Durant les èpoques de bonança augmenten les oportunitats de treball i la gent es preocupa menys per la possibilitat de perdre la seva feina. Les empreses, amb l'increment de beneficis, també es tornen més laxes amb el control de l'absentisme ja que hi ha una menor pressió sobre els costos.
Malaltia	Els problemes de salut reals representen entre la meitat i dos terços de totes les absències i són probablement la causa d'absentisme laboral més important.
Responsabilitats familiars	Moltes vegades, empleats altament motivats poden mostrar limitacions per assistir a la feina a causa de les seves reponsabilitats familiars o domèstiques. Estudis, com el del CIB el 1997, la consideren com la segona causa més probable d'absentisme, després de la grip.
Problemes de desplaçament a la feina	Els nivells d'absentisme s'elevan com més gran és el trajecte a la feina, quan empitjoren les condicions climàtiques, quan empitjoren els problemes de trànsit i com més reduïdes són les possibilitats de transport a l'empresa, ja sigui per localització o horari d'entrada.

Font

Extracte d'*Absence management. Do you have an absence problem?* CIPD (2006)
Traduït i adaptat per MC IT Anàlisi i Consultoria.





24 hores d'atenció
900 50 60 70
www.mc-mutual.com