

«« GUÍA »»  
METODOLÓGICA  
PARA REALIZAR UN  
PLAN DE ACCIÓN  
— SOBRE —  
ABSENTISMO



ENERO 2014

## GUÍA METODOLÓGICA PARA REALIZAR UN PLAN DE ACCIÓN SOBRE ABSENTISMO

El éxito de un plan de acción depende, no sólo de las medidas adoptadas, sino también de su aplicación, es decir, de la capacidad del departamento de recursos humanos (RRHH) de movilizar y unir a todos los actores en torno a un objetivo común. He aquí los cinco principios clave y los diez mandamientos que Denis Moneusse<sup>1</sup> aconseja que debieran considerarse antes de poner en marcha acciones en una empresa:

<sup>1</sup> Denis Moneusse es sociólogo, consultor de recursos humanos, profesor del Institut d'Administration des Entreprises y de la Universidad Sorbona de París y autor del libro *L'absentéisme au travail*. Afnor Editions. 2009.

## CINCO PRINCIPIOS CLAVE A LA HORA DE ACTUAR SOBRE EL ABSENTISMO

### 1. Reflexionar sobre el problema

De forma instintiva, cuando un gestor pretende modificar el comportamiento de sus trabajadores, tiende a utilizar métodos basados en el palo y la zanahoria, pero cuando lo que se afronta es un problema complejo, como el absentismo, hay que ser cauteloso con las soluciones simplistas. Por ello, es aconsejable tomarse un tiempo de reflexión:

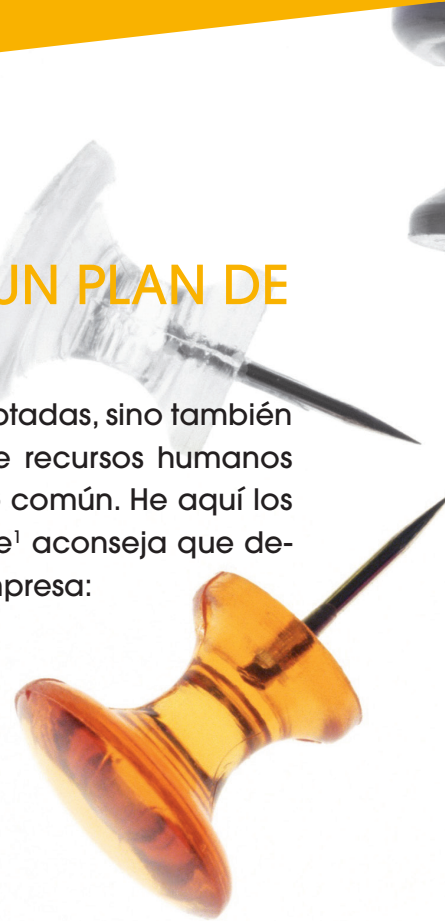
- > *¿Cuál es mi visión de mi plantilla, de su comportamiento, de su motivación?*
- > *¿Considero que los más ausentistas son los más perezosos, frágiles, alérgicos al trabajo...?*
- > *¿Existe una brecha entre las condiciones de trabajo objetivas y la percepción que los trabajadores tienen de ellas?*
- > *¿Estoy comunicando los esfuerzos que se hacen para mejorarlas...?*

Hay que interrogarse también sobre el conjunto de políticas de RRHH de la empresa, ya que es habitual que por un lado se estén poniendo en marcha acciones contra el absentismo, y por otro, se estén creando situaciones que lo favorecen.

### 2. Adaptar las acciones al contexto de la empresa

Hay un gran número de acciones posibles, pero ninguna en solitario será eficaz. Más que listar todas las soluciones posibles y ponerlas en práctica, se trata de seleccionar las que se correspondan al tipo de absentismo que se quiere combatir y que mejor se adapten a la cultura de la empresa.

Cada empresa presenta un absentismo diferente, que no responde siempre a las mismas causas ni se manifiesta de la misma manera. Por ello, puede ser interesante inspirarse en las medidas tomadas en otras organizaciones, pero no copiarlas sin más.





### 3. Prevenir el absentismo

Es más difícil hacer descender una tasa de absentismo elevada que impedir que siga subiendo. Los malos hábitos son difíciles de erradicar, y la cultura de una organización evoluciona muy lentamente.

El principio de actuación general debe ser el aumentar el coste de la ausencia para los trabajadores y, al mismo tiempo, aumentar el beneficio de la presencia para ellos. Y no sólo en términos económicos. La presión social y las perspectivas de carrera, por ejemplo, son variables que también modulan el comportamiento de los empleados.

### 4. No banalizar las ausencias

Cuando los clientes abandonan a una empresa, la dirección se mueve rápido para ponerle remedio. ¿Por qué no ocurre lo mismo con las ausencias de los trabajadores?

Una ausencia no debe ser jamás banalizada, no debe ser anodina. Sea cual sea el motivo,

es importante que el mando le dé importancia y que el trabajador sea consciente de ello. Debe saber que su presencia es necesaria, que su ausencia tiene impacto en la marcha de la empresa, que cuentan con él, que le necesitan... Lo contrario lleva a pensar que se es un simple peón, perdido en el anonimato de la organización.

### 5. No dejar de pensar en la motivación

Para seleccionar las acciones más oportunas para el plan de acción es primordial partir de una reflexión sobre la motivación de los empleados: Si a priori, el día que firman el contrato de trabajo, los trabajadores están motivados. ¿Qué es lo que ocurre después para que esta motivación se desmorone?, ¿Es responsabilidad de los empleados mantenerse motivados en el trabajo?

Si partimos de la base de que, en parte, el absentismo está producido por la propia empresa, no tiene sentido invertir la problemática de la motivación centrándola únicamente en el empleado.

La cuestión es preguntarse: ¿Cuál es la motivación que empuja a los trabajadores a ausentarse? O tal vez preguntarse: ¿Qué es lo que motiva a un trabajador a ir a trabajar?, ¿Qué es lo que esperan encontrar en el trabajo?, ¿Qué buscan o a qué da respuesta para ellos el trabajo?...

Hacer un *brainstorming* con los mandos intermedios sobre estas cuestiones resulta ser un ejercicio particularmente interesante y productivo, ya que les lleva a tomar consciencia de que realmente tienen margen de manobra para satisfacer las principales necesidades de sus equipos.

## LOS DIEZ MANDAMIENTOS DEL ABSENTISMO

Es fácil cometer errores en la lucha contra el absentismo. Las acciones que se ponen en marcha a veces son ineficaces, o peor aún, contraproducentes. Para ayudarnos a no morir en el intento, a continuación se presentan los diez errores más comunes que se deben evitar, así como los Diez Mandamientos que deberían tenerse en cuenta antes de confeccionar un plan de acción a medida de la empresa.

### 1º Mandamiento. Te focalizarás en ciertos tipos de ausencias

#### Error nº 1: Olvidarse de segmentar las ausencias

Si se considera solo la tasa global de absentismo se pierde información acerca de los mecanismos que la generan. Es preferible concentrar los esfuerzos sobre una causa concreta del origen del absentismo, o centrar los esfuerzos en determinados colectivos.

**Ejemplo:** focalizar las acciones en una población objetivo

Una empresa pública había descubierto que su tasa de absentismo por enfermedad era particularmente elevada entre los jóvenes de 23 a 29 años. En efecto, tras un periodo de euforia, ligado a la obtención de un contrato indefinido tras varios años “remando en galeras” (paro, pequeños trabajos, contratos temporales, becas, sustituciones, contratos interinos...), los jóvenes más activos perdían impulso rápidamente al verse sometidos a la influencia de los trabajadores más veteranos, que les transmitían su visión de la empresa.

Un eje del plan de acción consistió pues en la creación de un auténtico circuito de integración y descubrimiento de la empresa.

### 2º Mandamiento. Actuarás a largo plazo

#### Error nº 2: Contentarse con acciones aisladas

A menudo el absentismo es una preocupación ocasional: Se llevan a cabo algunas acciones aisladas más o menos espectaculares y se olvida el tema durante varios años. Esto puede servir para causar impresión en un momento dado, pero es discutible que tenga efecto a largo plazo. Son más bien las acciones cotidianas, el seguimiento preciso de las ausencias y la sensibilización de mandos y trabajadores lo que harán posible una reducción duradera del absentismo.

Los efectos de un plan contra el absentismo no se pueden medir a corto plazo. La inercia es muy elevada y no basta con eliminar las causas para que las consecuencias cesen inmediatamente.

**Ejemplo:** cambio en las condiciones de trabajo

El hecho de mejorar en un momento dado las condiciones de trabajo no elimina instantáneamente todo el mal clima y el resentimiento que se podría haber acumulado, e incluso, puede producirse un efecto de descompresión.



Se necesitan al menos tres meses para asegurarse de que se está produciendo una tendencia a la baja, y es aconsejable establecer los planes de acción con un horizonte de tres años, incluyendo acciones regulares de refuerzo para asegurarse de que el tema no ha sido olvidado.

### 3° Mandamiento. Determinarás previamente la inversión que estás dispuesto a asumir

#### Error n° 3: Precipitarse

El error clásico es la precipitación, el no reflexionar previamente sobre qué esfuerzos estamos preparados para realizar. El contenido del plan de acción, particularmente en el capítulo dedicado a la mejora de las condiciones de trabajo, depende de las inversiones a realizar. No hay soluciones milagrosas para reducir el absentismo sin consagrar un mínimo de tiempo y energía. Si no se es consciente de este hecho, se corre el riesgo de que finalmente todo quede en discursos sin más contenido.

¿Es caro un plan contra el absentismo? No necesariamente, pues hay que considerar que parte de los gastos se invierten en elementos de la propia empresa: renovación de locales, apartado de seguridad y salud, formación de mandos...

### 4° Mandamiento. Comunicarás sin culpabilizar

#### Error n° 4: Estigmatizar a los ausentes

Es fácil achacar la responsabilidad de una alta tasa de absentismo al comportamiento de algunos profesionales de la ausencia, o culpabilizar a los trabajadores que más a menudo están de baja médica. Esta manera de comunicar, en forma negativa, tiene po-

cas oportunidades de lograr reducir sus ausencias. Al contrario, tales comportamientos pueden pasar a ser percibidos por el resto de los asalariados como una forma de expresión del descontento y de resistencia frente a la jerarquía de la empresa. Los discursos ofensivos deben reservarse para los casos de abuso manifiesto. Se trata de hacer prevalecer el discurso pedagógico y sensibilizar al conjunto de la empresa de las consecuencias negativas que el absentismo tiene sobre su normal funcionamiento.

No es obligatorio usar el término "absentismo". Anunciar una auditoría sobre el absentismo es la mejor manera de crear desconfianza. Las personas a las que se entreviste se sentirán enjuiciadas y adoptarán posturas defensivas. Presentar el tema, por ejemplo, como una encuesta sobre la calidad de vida en el trabajo, permite mostrar la cara positiva de la misma actuación por parte de la dirección de la empresa. Tras la encuesta, inmediatamente debe ponerse en marcha un plan de acción que muestre la determinación con la que la dirección va a tener en cuenta las quejas y opiniones de los trabajadores.

El diagnóstico y las medidas previstas deben ser abordados en el seno del comité de seguridad y salud, generalmente con menos dinámica de confrontación que el comité de empresa, con el fin de compartirlas y buscar alternativas. La participación de expertos externos en este comité puede ser útil.

El plan de acción puede adoptar incluso formas contractuales, plasmándose por escrito, ganando así en credibilidad y simbolizando el compromiso recíproco entre la dirección y los trabajadores.



**Ejemplo:** El Hospital de Blois ha remitido una carta a los trabajadores para comunicarles los compromisos que asume en materia de condiciones de trabajo. Es una forma original de realizar marketing interno, pues se comunican las inversiones realizadas y no se deja el monopolio de la palabra a los representantes de los trabajadores.

Para asegurar una comunicación clara y coherente, a menudo es útil escribir una guía que armonice los discursos y asegure que los mandos intermedios no se encuentren sin respuestas ni argumentos frente a las preguntas y reacciones de los miembros de su equipo.

Por último, es importante comunicar también las buenas noticias y los aspectos positivos. Si descende el número de accidentes de trabajo o baja el absentismo causado por procesos de corta duración, es una información que debe transmitirse al conjunto de la empresa.

## **5° Mandamiento. Actuarás apoyándote en los actores locales**

### **Error nº 5: tratar el absentismo sólo desde la dirección central**

Es común que la decisión de actuar sobre el absentismo se tome lejos del lugar en el que se produce. Atacar el absentismo sin contar ni implicar al personal de operaciones es una batalla perdida de antemano. El método “top – down”, comenzar en la dirección de la empresa y descender hasta las unidades de producción, corre el riesgo de mostrar rápidamente sus limitaciones.

Esto no significa que el problema del absentismo no deba abordarse desde la dirección, sino que no puede hacerse en solitario. Debe

apoyarse en un grupo de trabajo, con expertos en la materia y personal de operaciones. No se trata tanto de imponer acciones, como de ayudar a buscar soluciones. Es necesario contar con la opinión de quienes están más próximos a las expectativas de los trabajadores.

El método “bottom – up”, consiste en experimentar con acciones en unidades piloto, para probar su eficacia antes de su difusión al resto de la organización. Aunque parece algo lógico, hay que tener en cuenta que los resultados finales pueden no estar a la altura de las promesas. En el momento de la implantación, la situación puede haber cambiado, los centros pueden ser diferentes y los recursos destinados suelen ser inferiores a los utilizados en las pruebas piloto.

Restringir el plan de acción a acciones sobre el terreno también tiene sus limitaciones, ya que los márgenes de maniobra de un establecimiento o centro de trabajo aislado son más estrechos. Por lo general no tienen poder sobre los procesos de RRHH y organización del trabajo y, sin el apoyo de la sede, a menos que se cuente con gerentes excepcionales, lo que se puede reducir el ausentismo es marginal.

## **6° Mandamiento. Tendrás una meta superior al indicador de absentismo**

### **Error nº 6: centrarse en la tasa de absentismo**

Es corriente que los responsables de RRHH busquen situar a su empresa en la media nacional de absentismo, olvidando tal vez los efectos que el tamaño y el sector de actividad tienen sobre este indicador. Más allá de la simple reducción del absentismo, es necesario preguntarse sobre las propias expecta-



tivas: ¿Se trata de reducir el coste global de las ausencias o de reducir el absentismo de corta duración? ¿El objetivo es aumentar la productividad, contentar al director general o mejorar el bienestar de los trabajadores?

Actuar sobre el absentismo puede tener repercusiones más allá del indicador correspondiente. Por ejemplo, crear una guardería en un polígono industrial facilitará la conciliación de la vida familiar y profesional de sus padres y sin duda se reducirán algunas ausencias, pero además, permitirá atraer talentos y fidelizarlos.

### 7º Mandamiento. Realizarás un diagnóstico preciso antes de actuar

#### Error nº 7: personalizar el absentismo

Para la dirección, resulta tranquilizadora la imagen del “gandul”. Permite descargar la responsabilidad de una alta tasa de absentismo sobre unos cuantos individuos, que asumen así el papel de chivo expiatorio, y evitan tener que profundizar en las verdaderas causas del problema.

**Ejemplo:** En una empresa pública, con trabajadores pertenecientes a dos escalas diferentes, funcionarios y laborales, se había observado que la tasa de absentismo era mayor entre estos últimos. A partir de este dato se avanzó una explicación que parecía satisfactoria: Los trabajadores con contrato laboral estaban menos motivados que los funcionarios, pues no tenían su vocación de servicio público. Un estudio más científico puso de relieve la auténtica explicación. La población de trabajadores laborales era demográficamente muy diferente a la de los funcionarios, pues estaba constituida de forma mayoritaria por mujeres jóvenes, y la mayor parte de las

ausencias estaban causadas por enfermedades relacionadas con el embarazo.

El absentismo es un fenómeno complejo y no responde a una función lineal de los factores que lo provocan. No aumenta o disminuye a medida que se modifican estos factores.

**Ejemplo:** Puede ocurrir que un colectivo de trabajadores resista durante semanas o meses una degradación progresiva de sus condiciones de trabajo, sin que su tasa de absentismo aumente. Sin embargo, de forma súbita, incluso tras la baja de uno de ellos que no ha soportado más la situación, se produce una especie de reacción en cadena y los indicadores se disparan.

Curarse de una enfermedad no consiste únicamente en hacer desaparecer sus síntomas, sino más bien en atacar a sus causas. Para realizar un estudio preciso del absentismo de una empresa es necesario disponer de datos fiables, lo que implica un adecuado sistema de información de RRHH. En cuanto a los análisis más cualitativos, los que hablan de clima y de motivación, son a menudo más fiables si los llevan a cabo personas externas a la empresa, pues se transmite más confidencialidad ante preguntas que tocan temas delicados.

¿Qué hay que estudiar? De entrada, no solo los lugares o colectivos con peores indicadores, pues aquellos con buenos resultados también pueden tener algo que enseñar. Si se hacen muestreos, hay que asegurarse de que son representativos. Los mandos intermedios pueden ser entrevistados de forma colectiva, pero en el resto de colectivos de la empresa, dan mejores resultados las entrevistas personales y anónimas.



Al final, no se dispondrá realmente de una visión objetiva de la empresa, pero sí de la visión que tienen de ella sus principales actores. En paralelo al estudio cuantitativo, habrá respuestas para preguntas como: ¿Quién se ausenta?, ¿Cuándo?, ¿Por qué?, ¿Qué mensaje tratan de transmitir los trabajadores con estas ausencias?, ¿Cuáles son sus expectativas?... Lo que finalmente nos lleva a ¿Sobre qué palancas hay que actuar para aumentar su asistencia al trabajo?

## 8° Mandamiento. Movilizarás a todos los actores de la empresa

### Error nº 8: tratar el problema del absentismo solo en el seno del departamento de RRHH

Un error clásico cometido por los equipos de RRHH es elaborar un plan de acción sin contar con la línea de mando ni con los profesionales de la salud laboral.

**Ejemplo:** Un buen plan de acción... sobre el papel. La dirección de RRHH de la central de una gran empresa lanza un plan en el año 2006. Año y medio después, el jefe del proyecto está apesadumbrado: El plan ha sido como un golpe en el vacío. El absentismo continúa aumentando un 5% cada año. ¿Cuáles son las causas de este fracaso?

De entrada, la línea de mando no se ha visto implicada, ni en el diagnóstico ni en la elaboración del plan. Este último ha sido escrito por los técnicos de RRHH, encerrados en sus despachos. Por su parte, los médicos del trabajo no han sido ni siquiera consultados, lo cual les ha sentado tan mal que hasta se han quejado por escrito a la dirección de la empresa.

Además, la comunicación del plan no ha recibido una atención específica. Este plan, de 6 páginas, se ha enviado por correo al

conjunto de responsables de RRHH de cada zona y a los directores de los diversos establecimientos, con el encargo, además, de distribuirlo a los mandos intermedios.

El proyecto no ha recibido publicidad en los canales de comunicación habituales, la revista interna y el portal corporativo, ni tampoco se ha llevado a cabo una comunicación oral de ningún tipo.

**Resultado:** El plan ha pasado desapercibido. Se ha realizado un muestreo, y solo un 30% de los responsables se acordaba vagamente que había acciones que se podían realizar (sin poder precisar cuáles eran) y sólo un 5% conocían las líneas maestras del plan. La mayor parte de los destinatarios del plan, sobrecargados de trabajo, simplemente habían ignorado el correo como una información que entendían no les concernía.

Asociar la línea de mando a la gestión del absentismo es la mejor garantía de que el plan que se ha preparado se lleve a cabo. Es recomendable crear un comité multidisciplinar y transversal, liderado por RRHH, y que incluya profesionales de la salud, directores de servicios, mandos intermedios... El papel de RRHH es precisamente dinamizarlo, coordinar a los participantes, facilitar la relación con los representantes de los trabajadores, medir y analizar el absentismo, comunicar el plan, verificar su puesta en marcha y evaluar los resultados.

## 9° Mandamiento. Elaborarás un plan ambicioso

### Error nº 9: utilizar el modelo “cubo de basura”

Un error clásico es pensar en función de las soluciones existentes y no a partir de los problemas encontrados. Es lo que se llama “mo-





delo del cubo de basura”: A un lado los problemas, al otro las soluciones, y solo se trata de hacerlos coincidir. El inconveniente de este método es que es capaz de cualquier cosa, excepto de producir soluciones adecuadas e innovadoras.

En vez de recurrir sin más análisis a soluciones “de mercado”, es mejor partir de las ausencias, remontarse hasta sus causas y atacar a su origen. Si el absentismo es un fenómeno multicausal, un plan de acción deberá abarcar diferentes ejes:

- > Acciones de prevención y mejora de la salud en el trabajo.
- > Acciones sobre la organización del trabajo.
- > Acciones sobre los procedimientos de RRHH.
- > Acciones sobre el estilo de dirección.
- > Acciones para mejorar el seguimiento de las ausencias.

Mejor que un único plan, completo y exhaustivo, es preferible un diseño por etapas, con acciones a corto y largo plazo.

#### 10° Mandamiento. Evaluarás la eficacia de los planes efectuados

##### Error nº 10: No crear un comité de seguimiento del plan

Es habitual que el comité de seguimiento, cuando existe, termine disolviéndose antes de poner en marcha un plan de acción. Sin embargo de esta manera sólo conseguire-

mos que el problema del absentismo caiga rápidamente en el olvido. Y se trata justamente de todo lo contrario. Es importante seguir regularmente la evolución de las ausencias tras la puesta en marcha de un plan, sobre todo para hacer correcciones, si son necesarias. Las acciones puestas en marcha por la empresa pueden perder eficacia cuando los trabajadores se acostumbran a ellas.

Vigilar (correctamente) la evolución de los indicadores es fundamental. Ocurre a veces que baja el absentismo, pero en realidad se puede explicar por la jubilación de los trabajadores de más edad, o el paso a una incapacidad permanente de aquellos afectados por enfermedades de larga duración. En el mismo periodo, el absentismo ligado a las bajas cortas tal vez ha experimentado un fuerte crecimiento, pero un análisis superficial no será capaz de poner de manifiesto la verdadera situación de la empresa.

Por último, es necesario asegurarse de que, simultáneamente a las acciones puestas en marcha para reducir el absentismo, no se están llevando a cabo acciones con el efecto contrario. Para ello puede ser conveniente nombrar un “Señor/a Absentismo”, que todo el mundo identifique como el responsable de este tema en la empresa. Será útil para recordar regularmente la importancia que se le da al absentismo y evaluar el efecto posible de cada nueva medida o procedimiento que se implante en cualquier ámbito de la empresa.

---

Fuente: L'absenteisme au travail. D. Moneusse. Pág. 147 – 162. Afnor Editions. 2009. Traducción adaptada y resumida por MC-IT Análisis y Consultoría.



24 horas de atención

900 300 144

[www.mc-mutual.com](http://www.mc-mutual.com)