

«« GUIA »»
METODOLOGICA
PER A REALITZAR UN
PLA D'ACCIÓ
— SOBRE —
ABSENTISME



GENER 2014

GUIA METODOLÒGICA PER ELABORAR UN PLA D'ACCIÓ SOBRE ABSENTISME

L'èxit d'un pla d'acció no només depèn de les mesures adoptades, sinó també de l'aplicació que se'n faci, és a dir, de la capacitat del departament de recursos humans (RH) de mobilitzar i unir tots els actors al voltant d'un objectiu comú. Heus aquí els cinc principis clau i els deu manaments que Denis Moneusse¹ aconsella que s'haurien de considerar abans de posar en marxa accions en una empresa:

1 Denis Moneusse és sociòleg, consultor de recursos humans, professor de l'Institut d'Administration des Entreprises i de la Universitat Sorbona de París i autor del llibre "L'absentisme au travail". Afnor Editions. 2009.

CINC PRINCIPIS CLAU A L'HORA D'ACTUAR SOBRE L'ABSENTISME

1. Reflexionar sobre el problema

De forma instintiva, quan un gestor pretén modificar el comportament dels seus treballadors, tendeix a utilitzar mètodes basats en el pal i la pastanaga, però quan el que s'afronta és un problema complex, com l'absentisme, cal ser cautelós amb les solucions simplistes. Per això, és aconsellable prendre's un temps de reflexió:

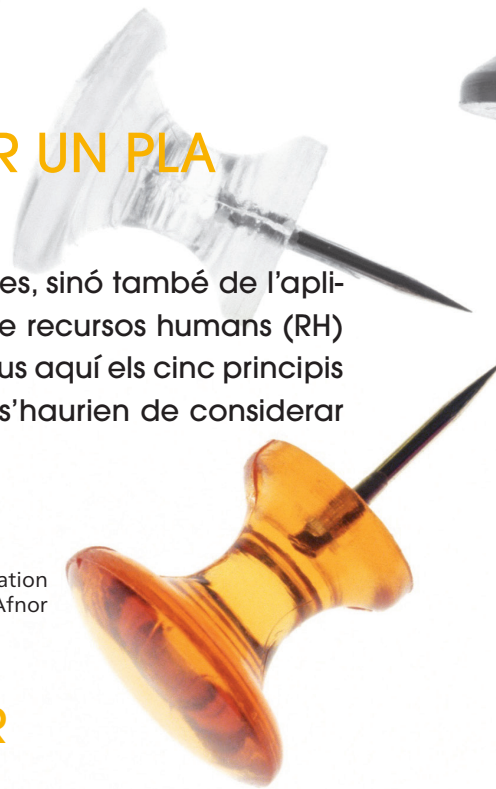
- > *Quina visió tinc de la meva plantilla, del seu comportament, de la seva motivació?*
- > *Considero que els més absentistes són els més mandrosos, fràgils, al·lèrgics a la feina...?*
- > *Hi ha molta diferència entre les condicions de feina objectives i la percepció que en tenen els treballadors?*
- > *Estic comunicant els esforços que es fan per millorar-les?...*

Cal interrogar-se, també, sobre el conjunt de polítiques de RH de l'empresa, ja que és habitual que per un costat s'estiguin posant en marxa accions contra l'absentisme, i per un altre, s'estiguin creant situacions que l'afavoreixen.

2. Adaptar les accions al context de l'empresa

Hi ha un gran nombre d'accions possibles, però cap serà eficaç en solitari. Més que fer una llista de totes les solucions possibles i posar-les en pràctica, es tracta de seleccionar les que es corresponguin al tipus d'absentisme que es vol combatre i que millor s'adaptin a la cultura de l'empresa.

Cada empresa presenta un absentisme diferent, que no respon sempre a les mateixes causes ni es manifesta de la mateixa manera. Per això, pot ser interessant inspirar-se en les mesures preses en altres organitzacions, però no copiar-les sense més.





3. Prevenir l'absentisme

És més difícil fer baixar una taxa d'absentisme elevada que impedir que segueixi pujant. Els mals hàbits són difícils d'eradicar, i la cultura d'una organització evoluciona molt lentament.

El principi d'actuació general ha de ser augmentar el cost de l'absència per als treballadors i, alhora, augmentar el benefici de la presència per a ells. I no només en termes econòmics. La pressió social i les perspectives de carrera, per exemple, són variables que també modulen el comportament dels empleats.

4. No banalitzar les absències

Quan els clients abandonen una empresa, la direcció es mou ràpid per posar-hi remei. Per què no passa el mateix amb les absències dels treballadors?

Una absència no ha de ser mai banalitzada, no ha de ser anodina. Sigui quin sigui el motiu d'aquesta absència, és important que el comandament hi doni importància i que el treballador en sigui conscient. Ha de saber que la seva presència és necessària, que la seva absència té impacte en la marxa de l'empresa, que compten amb ell, que el necessiten... El contrari porta a pensar que s'és un simple peó, perdut en l'anonimat de l'organització..

5. No deixar de pensar en la motivació

Per seleccionar les accions més oportunes per al pla d'acció és primordial partir d'una reflexió sobre la motivació dels empleats: Si, a priori, el dia que signen el contracte de treball, els treballadors estan motivats, què és el que passa després perquè aquesta motivació es desinfla?, és responsabilitat dels empleats mantenir-se motivats a la feina?

Si partim de la base que, en part, l'absentisme està produït per l'empresa mateixa, no té sentit invertir la problemàtica de la motivació centrant-la únicament en l'empleat.

La qüestió és preguntar-se: Quina és la motivació que empeny els treballadors a absentar-se? O tal vegada preguntar-se: què és el que motiva un treballador a anar a treballar?, què és el que esperen trobar a la feina?, què busquen o a què dóna resposta per a ells la feina?...

Fer una pluja d'idees amb els comandaments intermedis sobre aquestes qüestions resulta un exercici particularment interessant i productiu, ja que els porta a prendre consciència que realment tenen marge de manobra per satisfer les principals necessitats dels seus equips.

ELS DEU MANAMENTS DE L'ABSENTISME

És fàcil cometre errors en la lluita contra l'absentisme. Les accions que es posen en marxa de vegades són ineficaces, o pitjor encara, contraproductives. Per ajudar-nos a no morir en l'intent, a continuació es presenten els deu errors més comuns que cal evitar, així com els Deu Manaments que s'haurien de tenir en compte abans de confeccionar un pla d'acció a mida de l'empresa.

1r manament. Et focalitzaràs en certs tipus d'absències

Error núm. 1: Oblidar-se de segmentar les absències

Si es considera només la taxa global d'absentisme, es perd informació sobre els mecanismes que la generen. És preferible concentrar els esforços sobre una causa concreta de l'origen de l'absentisme, o centrar els esforços en determinats col·lectius.

Exemple: focalitzar les accions en una població objectiu

Una empresa pública havia descobert que la seva taxa d'absentisme per malaltia era particularment elevada entre els joves de 23 a 29 anys. En efecte, després d'un període d'eufòria, lligat a l'obtenció d'un contracte indefinit després de diversos anys "remant a galeres" (atur, petites feines, contractes temporals, beques, substitucions, contractes interins...), els joves més actius perdien impuls ràpidament en veure's sotmesos a la influència dels treballadors més veterans, que els transmetien la seva visió de l'empresa.

Un eix del pla d'acció va consistir, doncs, en la creació d'un autèntic circuit d'integració i descobriment de l'empresa.

2n manament. Actuaràs a llarg termini

Error núm. 2: Acontentar-se amb accions aïllades

Sovint l'absentisme és una preocupació ocasional: es duen a terme algunes accions aïllades més o menys espectaculars i s'oblida el tema durant uns quants anys. Això pot servir per causar impressió en un moment donat, però és discutible que tingui efecte a llarg termini. Són més aviat les accions quotidianes, el seguiment precís de les absències i la sensibilització de comandaments i treballadors el que farà possible una reducció duradora de l'absentisme.

Els efectes d'un pla contra l'absentisme no es poden mesurar a curt termini. La inèrcia és molt elevada i no n'hi ha prou d'eliminar les causes perquè les conseqüències cessin immediatament.

Exemple: canvi en les condicions de treball

El fet de millorar en un moment donat les condicions de treball no elimina instantàniament tot el mal clima i el ressentiment que es podria haver acumulat, i fins i tot, es pot produir un efecte de descompressió.



Calen almenys tres mesos per assegurar-se que s'està produint una tendència a la baixa, i és aconsellable establir els plans d'acció amb un horitzó de tres anys, incloent accions regulars de reforç per assegurar-se que el tema no ha estat oblidat.

3r manament. Determinaràs prèviament la inversió que estàs disposat a assumir

Error núm. 3: Precipitar-se

L'error clàssic és la precipitació, no reflexionar prèviament sobre quins esforços estem preparats per fer. El contingut del pla d'acció, particularment en el capítol dedicat a la millora de les condicions de treball, depèn de les inversions que es facin. No hi ha solucions miraculoses per reduir l'absentisme sense consagrar un mínim de temps i energia. Si no se n'és conscient, es corre el risc que finalment tot quedi en discursos sense més contingut.

És car un pla contra l'absentisme? No necessàriament, ja que cal considerar que una part de les despeses s'inverteix en elements de l'empresa mateix: renovació de locals, apartat de seguretat i salut, formació de comandaments...

4t manament. Comunicaràs sense culpabilitzar

Error núm. 4: Estigmatitzar els absents

És fàcil atribuir la responsabilitat d'una alta taxa d'absentisme al comportament d'alguns professionals de l'absència, o culpabilitzar els treballadors que més sovint estan de baixa mèdica. Aquesta manera de comunicar, en forma negativa, té poques possibilitats d'aconseguir reduir les absències. Al contrari,

aquests comportaments poden passar a ser percebuts per la resta dels assalariats com una forma d'expressió del descontentament i de resistència davant la jerarquia de l'empresa. Els discursos ofensius s'han de reservar per als casos d'abús manifest. Es tracta de fer prevaler el discurs pedagògic i sensibilitzar el conjunt de l'empresa de les conseqüències negatives que l'absentisme té sobre el seu normal funcionament.

No és obligatori fer servir el terme "absentisme". Anunciar una auditoria sobre l'absentisme és la millor manera de crear desconfiança. Les persones que siguin entrevistades se sentiran jutjades i adoptaran postures defensives. Presentar el tema, per exemple, com una enquesta sobre la qualitat de vida a la feina, permet mostrar la cara positiva de la mateixa actuació per part de la direcció de l'empresa. Un cop feta l'enquesta, immediatament cal posar en marxa un pla d'acció que mostri la determinació amb què la direcció tindrà en compte a partir d'ara les queixes i les opinions dels treballadors.

El diagnòstic i les mesures previstes han de ser abordats en el si del comitè de seguretat i salut, generalment amb menys dinàmica de confrontació que el comitè d'empresa, per tal de compartir-les i buscar alternatives. La participació d'experts externs en aquest comitè pot ser útil.

El pla d'acció pot adoptar fins i tot formes contractuals, plasmades per escrit, amb la qual cosa es guanya en credibilitat i se simbolitza el compromís recíproc entre la direcció i els treballadors.



Exemple: L'Hospital de Blois ha remès una carta als treballadors per comunicar-los els compromisos que assumeix en matèria de condicions de treball. És una forma original de fer màrqueting intern, ja que es comuniquen les inversions fetes i no es deixa el monopoli de la paraula als representants dels treballadors.

Per assegurar una comunicació clara i coherent, sovint és útil escriure una guia que harmonitzi els discursos i assegurui que els comandaments intermedis no es trobin sense respostes ni arguments davant les preguntes i reaccions dels membres del seu equip.

Finalment, és important comunicar també les bones notícies i els aspectes positius. Si baixa el nombre d'accidents de treball o baixa l'absentisme causat per processos de curta durada, és una informació que s'ha de transmetre al conjunt de l'empresa.

5è manament. Actuaràs recolzant-te en els actors locals

Error núm. 5: Tractar l'absentisme només des de la direcció central

És comú que la decisió d'actuar sobre l'absentisme es prengui lluny del lloc en què es produeix. Atacar l'absentisme sense comptar ni implicar el personal d'operacions és una batalla perduda des del començament. El mètode "top-down", començar a la direcció de l'empresa i baixar fins a les unitats de producció, corre el risc de mostrar ràpidament les seves limitacions.

Això no significa que el problema de l'absentisme no s'hagi d'abordar des de la direcció, sinó que no es pot fer en solitari. Ha de recolzar-se en un grup de treball, amb experts en la matèria i personal d'operacions. No es

tracta tant d'imposar accions com d'ajudar a buscar solucions. Cal comptar amb l'opinió dels qui estan més propers a les expectatives dels treballadors.

El mètode "bottom-up" consisteix a experimentar amb accions en unitats pilot, per tal de provar-ne l'eficàcia abans de difondre-les a la resta de l'organització. Tot i que sembla lògic, cal tenir en compte que els resultats finals poden no estar a l'altura de les promeses. En el moment de la implantació, la situació pot haver canviat, els centres poden ser diferents i els recursos destinats solen ser inferiors als utilitzats en les proves pilot.

Restringir el pla d'acció a accions sobre el terreny també té les seves limitacions, ja que els marges de maniobra d'un establiment o centre de treball aïllat són més estrets. En general no tenen poder sobre els processos de RH i organització del treball i, sense el suport de la seu, si no és que es tenen gerents excepcionals, el que es pot reduir l'absentisme és marginal.

6è manament. Tindràs una meta superior a l'indicador d'absentisme

Error núm. 6: Centrar-se en la taxa d'absentisme

És corrent que els responsables de RH busquin situar la seva empresa en la mitjana nacional d'absentisme, oblidant tal vegada els efectes que la mida i el sector d'activitat tenen sobre aquest indicador. Més enllà de la simple reducció de l'absentisme, cal preguntar-se sobre les pròpies expectatives: Es tracta de reduir el cost global de les absències o de reduir l'absentisme de curta durada? L'objectiu és augmentar la productivitat, acontentar



el director general o millorar el benestar dels treballadors?

Actuar sobre l'absentisme pot tenir repercussions més enllà de l'indicador corresponent. Per exemple, crear una llar d'infants en un polígon industrial facilitarà la conciliació de la vida familiar i professional dels seus pares i sens dubte es reduiran algunes absències, però a més, permetrà atreure talents i fidelitzar-los.

7è manament. Faràs un diagnòstic precís abans d'actuar

Error núm. 7: Personalitzar l'absentisme

Per a la direcció, resulta tranquil·litzadora la imatge del "gandul". Permet descarregar la responsabilitat d'una alta taxa d'absentisme sobre uns quants individus, que assumeixen així el paper de boc expiatori, i eviten haver d'aprofundir en les veritables causes del problema.

Exemple: En una empresa pública, amb treballadors pertanyents a dues escales diferents, funcionaris i laborals, s'havia observat que la taxa d'absentisme era més elevada entre aquests últims. A partir d'aquesta dada es va avançar una explicació que semblava satisfactòria: els treballadors amb contracte laboral estaven menys motivats que els funcionaris, ja que no tenien la seva vocació de servei públic. Un estudi més científic va posar de relleu l'autèntica explicació. La població de treballadors laborals era demogràficament molt diferent de la dels funcionaris, ja que estava constituïda de forma majoritària per dones joves, i la major part de les absències estaven causades per malalties relacionades amb l'embaràs.

L'absentisme és un fenomen complex i no respon a una funció lineal dels factors que el provoquen. No augmenta o disminueix a mesura que es modifiquen aquests factors.

Exemple: Pot passar que un col·lectiu de treballadors resisteixi durant setmanes o mesos una degradació progressiva de les seves condicions de treball, sense que la seva taxa d'absentisme augmenti. Tanmateix, de forma sobtada, fins i tot després de la baixa d'un d'ells que no ha suportat més la situació, es produeix una espècie de reacció en cadena i els indicadors es desapareixen.

Curar-se d'una malaltia no consisteix únicament a fer-ne desaparèixer els símptomes, sinó més aviat a atacar-ne les causes. Per fer un estudi precís de l'absentisme d'una empresa cal disposar de dades fiables, la qual cosa implica un adequat sistema d'informació de RH. Pel que fa a les anàlisis més qualitatives, les que parlen de clima i de motivació són sovint més fiables si les duen a terme persones externes a l'empresa, ja que es transmet més confidencialitat davant preguntes que toquen temes delicats.

Què cal estudiar? D'entrada, no només els llocs o col·lectius amb pitjors indicadors, ja que els que tenen bons resultats també poden tenir alguna cosa per ensenyar. Si es fan mostres, cal assegurar-se que són representatius. Els comandaments intermedis poden ser entrevistats de forma col·lectiva, però a la resta de col·lectius de l'empresa donen millors resultats les entrevistes personals i anònimes.

Al final, no es disposarà realment d'una visió objectiva de l'empresa, però sí de la visió que tenen d'ella els seus principals actors. En pa-



ral·lel a l'estudi quantitatiu, hi haurà respostes per a preguntes com ara: qui s'absenta?, quan?, per què?, quin missatge tracten de transmetre els treballadors amb aquestes absències?, quines són les seves expectatives?... I això finalment ens porta a: sobre quines pa-lanques cal actuar per augmentar la seva as-sistència a la feina?

8è manament. Mobilitzaràs tots els actors de l'empresa

Error núm. 8: tractar el problema de l'absentis-me només en el si del departament de RH

Un error clàssic comès pels equips de RH és elaborar un pla d'acció sense comptar amb la línia de comandament ni amb els professi-onals de la salut laboral.

Exemple: Un bon pla d'acció... sobre el paper. La direcció de RH de la central d'una gran empresa llança un pla l'any 2006. Any i mig després, el cap del projecte està desinflat: el pla ha estat com un cop en el buit. L'absentisme continua augmentant un 5% cada any.

Quines són les causes d'aquest fracàs?

D'entrada, la línia de comandament no s'ha vist implicada ni en el diagnòstic ni en l'elaboració del pla. Aquest últim ha estat escrit pels tècnics de RH, tancats en els seus despat-xos. Per la seva banda, els metges de la fei-na no han estat ni tan sols consultats, la qual cosa no els ha agradat gens i s'han queixat per escrit a la direcció de l'empresa.

A més, la comunicació del pla no ha rebut una atenció específica. Aquest pla, de 6 pà-gines, s'ha enviat per correu al conjunt de res-ponsables de RH de cada zona i als directors dels diversos establiments, amb l'encàrrec, a

més, de distribuir-lo als comandaments inter-medís.

El projecte no ha rebut publicitat en els canals de comunicació habituals, la revista interna i el portal corporatiu, ni tampoc no s'ha dut a terme una comunicació oral de cap tipus.

Resultat: el pla ha passat desapercebut. S'ha fet un mostreig, i només un 30% dels responsa-bles recordava vagament que hi havia acci-ons que es podien dur a terme (sense poder precisar quines eren) i només un 5% coneixi-en les línies mestres del pla. La major part dels destinataris del pla, sobrecarregats de feina, simplement havien ignorat el correu com una informació que entenien que no els concer-nia.

Associar la línia de comandament a la gestió de l'absentisme és la millor garantia que el pla que s'ha preparat es dugui a terme. És re-comanable crear un comitè multidisciplinari i transversal, liderat per RH, i que inclogui pro-fessionals de la salut, directors de serveis, co-mandaments intermedis... El paper de RH és precisament dinamitzar-lo, coordinar els par-ticipants, facilitar la relació amb els represen-tants dels treballadors, mesurar i analitzar l'ab-sentisme, comunicar el pla, verificar la seva posada en marxa i avaluar-ne els resultats.

9è manament. Elaboraràs un pla ambiciós

Error núm. 9: utilitzar el model "cubell d'es-combraries "

Un error clàssic és pensar en funció de les solucions que hi ha i no a partir dels proble-mes trobats. És el que s'anomena "model del cubell d'escombraries": En un costat els pro-blemes, en l'altre les solucions, i només es trac-



ta de fer-los coincidir. L'inconvenient d'aquest mètode és que és capaç de qualsevol cosa, excepte de produir solucions adequades i innovadores.

En comptes de recórrer sense més anàlisis a solucions "de mercat", és millor partir de les absències, remuntar-se fins a les seves causes i atacar-ne l'origen. Si l'absentisme és un fenomen multicausal, un pla d'acció haurà de comprendre diferents eixos::

- > Accions de prevenció i millora de la salut a la feina.
- > Accions sobre l'organització de la feina.
- > Accions sobre els procediments de RH.
- > Accions sobre l'estil de direcció.
- > Accions per millorar el seguiment de les absències.

Millor que un únic pla, complet i exhaustiu, és preferible un disseny per etapes, amb accions a curt i llarg termini.

10è manament. Avaluaràs l'eficàcia dels plans duts a termes

Error núm. 10: No crear un comitè de seguiment del pla

És habitual que el comitè de seguiment, quan existeix, s'acabi dissolent abans de posar en marxa un pla d'acció. D'aquesta manera, però, només aconseguirem que el proble-

ma de l'absentisme caigui ràpidament en l'oblit. I es tracta justament de tot el contrari. És important seguir regularment l'evolució de les absències un cop posat en marxa el pla, sobretot per fer-hi correccions, si calen. Les accions posades en marxa per l'empresa poden perdre eficàcia quan els treballadors s'hi acostumen.

Vigilar (correctament) l'evolució dels indicadors és fonamental. De vegades passa que baixa l'absentisme, però en realitat es pot explicar per la jubilació dels treballadors de més edat, o el pas a una incapacitat permanent dels afectats per malalties de llarga durada. En el mateix període, l'absentisme lligat a les baixes curtes tal vegada ha experimentat un fort creixement, però una anàlisi superficial no serà capaç de posar de manifest la veritable situació de l'empresa.

Finalment, cal assegurar-se que, simultàniament a les accions posades en marxa per reduir l'absentisme, no s'estan duent a terme accions amb l'efecte contrari. Per fer-ho pot ser convenient nomenar un/a "senyor/a absentisme", que tothom identifiqui com el responsable d'aquest tema dins l'empresa. Serà útil per recordar regularment la importància que se li dóna a l'absentisme i avaluar l'efecte possible de cada nova mesura o procediment que s'implanti en qualsevol àmbit de l'empresa.

Font: L'absentisme au travail. D. Moneusse. Pàg. 147-162. Afnor Editions. 2009. Traducció adaptada i resumida per MC-IT Anàlisis i Consultoria.





MÚTUA COL·LABORADORA
AMB LA SEGURETAT SOCIAL

NÚMERO 1

24 hores d'atenció
900 300 144

www.mc-mutual.com