

¿QUINS  
«« ROLS »»  
PARTICIPEN  
EN LA  
GESTIÓ D'ABSÈNCIES?



## QUINS ROLS PARTICIPEN EN LA GESTIÓ D'ABSÈNCIES?

S'ha observat que les empreses amb una gestió eficaç de les absències posseeixen un bon coneixement de l'absentisme a la seva organització (indicadors i registres) i realitzen un abordatge conjunt des de recursos humans (RH), els caps intermedis, els alts directius i els professionals de la salut laboral. Després d'haver parlat en moltes ocasions sobre indicadors i registres, en aquesta ocasió ens introduïrem en les funcions que haurien de desenvolupar aquests actors clau. ■

### EN QUI RECAU LA RESPONSABILITAT PRINCIPAL DE LA GESTIÓ D'ABSÈNCIES?

Mentre que a Espanya la gestió de l'absentisme sol recaure, de manera parcial o total, en el departament de RH o prevenció, si ens fixem en les bones pràctiques d'altres països més avançats en aquesta matèria (com Anglaterra, els EUA, el Canadà o Austràlia) existeix una tendència al canvi: aquesta responsabilitat ha passat, en les dues últimes dècades, de RH a la cadena de comandament<sup>1</sup>.

Però, per què traspassar la gestió d'absències als caps intermedis?

Els caps són sovint les úniques persones que coneixen si un determinat empleat està absent i són els que estan en la millor posició per comprendre les circumstàncies que n'envolten l'absència i per detectar possibles problemes en una fase primerenca. És per això

que la seva participació activa en els procediments de gestió d'absències de l'empresa és fonamental per a l'eficàcia i l'èxit futur d'una política o programa d'absentisme. ■

### QUINES FUNCIONS POT ASSUMIR EL CAP EN LA GESTIÓ DE L'ABSENTISME?

A més d'assegurar-se que la feina està coberta adequadament durant l'absència d'un empleat, hi ha una altra sèrie d'accions crítiques que els caps poden realitzar per gestionar l'absentisme dels seus equips.

A continuació, mostrem algunes de les funcions que se'ls pot assignar:

- > Assegurar-se que tots els empleats coneixen les polítiques i procediments relatius a l'absentisme de l'organització.
- > La difusió de dades i indicadors d'absentisme als seus equips.
- > La comunicació de les baixes/altes a Administració de personal.
- > Mantenir registres degudament detallats, actualitzats i regularitzats des del punt de vista de la normativa sobre protecció de dades de les absències del seu personal (per exemple: la data, el tipus d'absència, la data prevista de reincorporació, el lliurament de la documentació necessària...).
- > Ser la primera persona de contacte quan els empleats s'han d'absentar.
- > Dur a terme entrevistes de retorn a la feina.
- > Facilitar la reincorporació a la feina de treballadors amb baixes de llarga durada.

<sup>1</sup> Segons l'enquesta d'absentisme *Absence and workplace health survey* de CBI els caps són ara els principals responsables de la gestió de les absències en la majoria de les organitzacions d'Anglaterra.



- > Identificar patrons o tendències d'absència que puguin ser preocupants.

### **Altres actors importants en la gestió de l'absentisme**

Encara que els caps breguen amb les absències en el dia a dia, el seu èxit depèn del suport i les contribucions que es facin a la seva gestió des de RH, l'alta direcció i els professionals de la salut laboral. Això significa que, perquè una política d'absentisme sigui eficaç, els rols i les relacions entre aquests actors clau han d'estar clarament definits i assumits.

Vegem com poden contribuir a la gestió de l'absentisme cadascun d'ells:

#### **L'alta direcció:**

Per garantir que els caps se senten còmodes i competents en la seva funció de gestionar l'absentisme, han de comptar amb el ple suport de l'alta direcció.

La participació dels alts directius és una bona forma d'evidenciar la preocupació que té l'organització pel benestar dels seus empleats i el seu suport pot crear una cultura organitzacional on l'absència no sigui acceptada com una cosa inevitable, fet que dóna un enfocament proactiu a la seva gestió.

Per això, l'alta direcció ha de demostrar el seu compromís amb el control de les absències, aclarint que és una prioritat de negoci<sup>2</sup>. Així mateix, ha d'assegurar-se que no existeixen discrepàncies entre departaments en l'apli-

<sup>2</sup> Per ajudar a realitzar aquesta comunicació, pot consultar-se la Guia MC-IT "Comunicat de la preocupació de la Direcció per l'absentisme" publicada a Gestió de l'Absentisme.

cació dels procediments d'absències, ja que si no, la política pot perdre la seva eficàcia.

Un altre actor important en la gestió de l'absentisme és el departament de RH:

Com hem vist, les seves funcions han passat d'una participació en la gestió directa de l'absència a la de proporcionar orientació i assessorament als caps. Actualment la seva prioritat ha de ser el dotar els caps de la confiança i la capacitat per fer front a l'absentisme, perquè siguin ells els responsables de l'assistència dels seus equips i unitats.

Una altra funció per la qual hauria de vetllar el departament de RH és intentar reduir la subjectivitat en la gestió de l'absentisme i assegurar-se que tots els empleats són tractats de la mateixa manera. Per això és essencial ser coherent, persistent i just amb tots, ja que quan les absències no es gestionen o es gestionen de manera inconsistent pot generar-se un mal ambient de treball. L'assignació des de RH d'un responsable d'absentisme podria ajudar a reduir aquest perill.

La funció del responsable d'absentisme és la de garantir un enfocament coherent i donar suport als caps en la gestió dels empleats absents en el dia a dia i la de ser el responsable específic de la gestió tant de l'aplicació del procediment disciplinari com de qualsevol reclamació laboral relativa a les condicions de treball.

#### **Els professionals de la salut laboral:**

El componen un grup divers de professionals (metges, infermeres, psicòlegs, ergonomistes, tècnics de prevenció, higienistes) experts en salut laboral, l'actuació dels quals té un impacte positiu sobre la gestió de l'absentisme laboral.

Exerceixen un paper important en l'anàlisi dels motius de les absències relacionades amb problemes de salut, activitats de promoció de la salut i de prevenció primària. De la mateixa manera, participen en la realització del reconeixement mèdic del retorn a la feina, assisteixen RH i caps a planificar adequadament el retorn del treballador, incloent la valoració del lloc de treball o la seva reubicació si és necessària. En definitiva, la seva participació resulta essencial per facilitar un retorn ràpid i oportú a la feina. ■

## QUIN PAPER HI JUGUEN ELS EMPLEATS?

Tot i l'important rol que juguen els caps, RH, els professionals de la salut laboral i la Direcció en la gestió de l'absentisme, és evident que és el mateix empleat, en darrera instància, el que pren la decisió d'absentar-se o no de la feina. Per aquest motiu, és interessant realitzar accions que impliquin també aquest col·lectiu.

Poden fer que els empleats s'impliquin en la millora de l'absentisme, per exemple, assegurar-se que les polítiques d'absències siguin clares i conegudes per tots, la comunicació periòdica d'indicadors<sup>3</sup> i la seva participació en la cerca de solucions.

Cal tenir en compte que les persones aprecien més les polítiques i programes centrats a ajudar-los a assistir a la feina que les mesures estrictes o punitives que forcen els empleats a anar a treballar, a més que aquest tipus de mesures poden propiciar l'absentisme presencial.

<sup>3</sup> Gaudine i Saks (2001) van trobar que donar informació periòdica als empleats sobre les absències era un èxit en la reducció d'absències dels empleats amb un absentisme per damunt de la mitjana (encara que no extrem). Per reforçar aquest efecte, els autors suggereixen incloure algun tipus de taller d'habilitats d'autogestió.

Les mesures de promoció de la salut (com iniciatives per deixar de fumar, les campanyes d'alimentació saludable, els programes de control de pes o de gestió de l'estrès), els horaris flexibles o els programes de suport a l'empleat són exemples de mesures amb una orientació de suport. ■

Fonts:

About.com Human Resources (<http://humanresources.about.com/>). Manage People. Yorges S. The Role of the Supervisor in Managing Absenteeism. Address Unscheduled Absences to Reduce Absenteeism. (accés 3 de febrer de 2014). Disponible a: [http://humanresources.about.com/od/laborrelations/a/manage\\_absences.htm](http://humanresources.about.com/od/laborrelations/a/manage_absences.htm)

Hayday S, Rick J, Patterson M, Turgoose C. Current Thinking on Managing Attendance a Short Guide for HR Professionals (Monografia a Internet). Institute for employment studies, paper 4378RF, National Audit Office; December 2004. (accés 3 de febrer de 2014). Disponible a: <http://www.employment-studies.co.uk/pubs/summary.php?id=nao1204>

Bevan S. Attendance Management Strategies (Monografia a Internet). Institute for employment studies, HR Network Paper MP8; August 2001. (accés 3 de febrer de 2014). Disponible a: <http://www.employment-studies.co.uk/pubs/report.php?id=mp8>





MÚTUA COL·LABORADORA  
AMB LA SEGURETAT SOCIAL

---

**NÚMERO 1**

24 hores d'atenció  
**900 300 144**  
[www.mc-mutual.com](http://www.mc-mutual.com)