

¿QUÉ
«« ROLES »»
PARTICIPAN
EN LA
GESTIÓN DE AUSENCIAS?



¿QUÉ ROLES PARTICIPAN EN LA GESTIÓN DE AUSENCIAS?

Se ha observado que aquellas empresas con una gestión eficaz de las ausencias poseen un buen conocimiento del absentismo en su organización (indicadores y registros) y realizan un abordaje conjunto desde recursos humanos (RRHH), los mandos intermedios, los altos directivos y los profesionales de la salud laboral. Tras haber hablado en numerosas ocasiones sobre indicadores y registros, en esta ocasión nos introduciremos en las funciones que deberían desarrollar estos actores clave. ■

¿EN QUIÉN RECAE LA RESPONSABILIDAD PRINCIPAL DE LA GESTIÓN DE AUSENCIAS?

Mientras que en España la gestión del absentismo suele recaer, parcial o totalmente, en el departamento de RRHH o Prevención, si nos fijamos en las buenas prácticas de otros países más avanzados en esta materia (como Inglaterra, EEUU, Canadá o Australia) existe una tendencia al cambio, habiendo pasado esta responsabilidad, en las dos últimas décadas, de RRHH a la cadena de mando¹.

Pero, ¿Por qué traspasar la gestión de ausencias al mando intermedio?

Los mandos son a menudo las únicas personas que conocen si un determinado empleado está ausente, y son los que están en la mejor posición para comprender las circunstancias que rodean la ausencia de un

empleado y para detectar posibles problemas en una fase temprana. Es por ello que su participación activa en los procedimientos de gestión de ausencias de la empresa es fundamental para la eficacia y el éxito futuro de una política o programa de absentismo. ■

¿QUÉ FUNCIONES PUEDE ASUMIR EL MANDO EN LA GESTIÓN DEL ABSENTISMO?

Además de asegurar que el trabajo está adecuadamente cubierto durante la ausencia de un empleado, hay otra serie de acciones críticas que los mandos pueden realizar para gestionar el absentismo de sus equipos.

A continuación mostramos algunas de las funciones que les pueden ser asignadas:

- > Asegurar que todos los empleados conozcan las políticas y procedimientos relativos al absentismo de la organización.
- > La difusión de datos e indicadores de absentismo a sus equipos.
- > La comunicación de las bajas/altas a Administración de Personal.
- > Mantener registros debidamente detallados, actualizados y regularizados desde el punto de vista de la normativa sobre protección de datos, sobre las ausencias de su personal (por ejemplo: la fecha, el tipo de ausencia, la fecha prevista de reincorporación, la entrega de la documentación necesaria...).
- > Ser la primera persona de contacto cuando los empleados van a ausentarse.

¹ Según la encuesta de absentismo *Absence and workplace health survey* de CBI los mandos son ahora los principales responsables de la gestión de las ausencias en la mayoría de las organizaciones de Inglaterra.



- > Llevar a cabo entrevistas de retorno al trabajo.
- > Facilitar la reincorporación al trabajo de trabajadores con bajas de larga duración.
- > Identificar patrones o tendencias de ausencia que puedan ser preocupantes. ■

OTROS ACTORES IMPORTANTES EN LA GESTIÓN DEL ABSENTISMO

Aunque los mandos lidian con las ausencias en su día a día, su éxito depende del respaldo y las contribuciones que se hagan a su gestión desde RRHH, la alta dirección y los profesionales de la salud laboral. Esto significa que para que una política de absentismo sea eficaz, los roles y las relaciones entre estos actores clave tienen que estar claramente definidos y asumidos.

Veamos cómo pueden contribuir a la gestión del absentismo cada uno de ellos:

La alta dirección:

Para garantizar que los mandos se sienten cómodos y competentes en su función de gestionar el absentismo, tienen que contar con el pleno apoyo de la alta dirección.

La participación de los altos directivos es una buena forma de evidenciar la preocupación que tiene la organización por el bienestar de sus empleados y su apoyo puede crear una cultura organizacional donde la ausencia no sea aceptada como algo inevitable, dando un enfoque proactivo a su gestión.

Para ello la alta dirección debe demostrar su compromiso con el control de las ausencias,

aclarando que es una prioridad de negocio². Asimismo, debe asegurarse que no existen discrepancias entre departamentos en la aplicación de los procedimientos de ausencias, ya que si no, la política puede perder su eficacia.

Otro actor importante en la gestión del absentismo es el **departamento de RRHH**:

Como hemos visto, sus funciones han pasado de una participación en la gestión directa de la ausencia, a la de proporcionar orientación y asesoramiento a los mandos. Actualmente su prioridad debe ser el dotar a los mandos de la confianza y la capacidad para hacer frente al absentismo, para que sean ellos los responsables de la asistencia de sus equipos y unidades.

Otra función por la que debería velarse desde RRHH es tratar de reducir la subjetividad en la gestión del absentismo, asegurando que todos los empleados sean tratados de la misma manera. Para ello es esencial ser coherente, persistente y justo con todos, ya que cuando las ausencias no se gestionan o se gestionan de manera inconsistente, puede generarse un mal ambiente de trabajo. La asignación desde RRHH de un responsable de absentismo, podría ayudar a reducir este peligro.

La función del responsable de absentismo es la de garantizar un enfoque coherente y apoyar a los mandos en la gestión de los empleados ausentes en el día a día, siendo específicamente responsable de gestionar tanto la aplicación del procedimiento disci-

² Para ayudar a realizar esta comunicación, puede consultarse la Guía MCIT "Comunicado de la Dirección de su preocupación por el absentismo" publicada en Gestión del absentismo.

plinario, como de cualquier reclamación laboral relativa a las condiciones de trabajo.

Los profesionales de la salud laboral:

Lo componen un grupo diverso de profesionales (médicos, enfermeras, psicólogos, ergónomos, técnicos de prevención, higienistas) expertos en salud laboral, cuya actuación tiene un impacto positivo sobre la gestión del absentismo laboral.

Desempeñan un papel importante en el análisis de los motivos de las ausencias relacionadas con problemas de salud, actividades de promoción de la salud y de prevención primaria. De igual forma, participan en la realización del reconocimiento médico del retorno al trabajo, asisten a RRHH y mandos en la adecuada planificación de retorno del trabajador, incluyendo la valoración del puesto de trabajo o su reubicación en caso necesario. En definitiva, su participación resulta esencial para facilitar un rápido y oportuno retorno al trabajo. ■

¿QUÉ PAPEL JUEGAN LOS EMPLEADOS?

A pesar del importante rol que juegan los mandos, RRHH, los profesionales de la salud laboral y la Dirección en la gestión del absentismo, es evidente que es el propio empleado, en última instancia, el que toma la decisión de ausentarse o no del trabajo. Por este motivo, es interesante realizar acciones que impliquen también a este colectivo.

Pueden contribuir a que los empleados se impliquen en la mejora del absentismo, por ejemplo, el asegurar que las políticas de ausencia sean claras y conocidas por todos, la

comunicación periódica de indicadores³, y su participación en la búsqueda de soluciones.

Hay que tener en cuenta que las personas aprecian más las políticas y programas centrados en ayudarles a asistir al trabajo, que las medidas estrictas o punitivas que fuerzan a los empleados a ir a trabajar, además de que este tipo de medidas pueden propiciar el absentismo presencial.

Las medidas de promoción de la salud (como iniciativas para dejar de fumar, las campañas de alimentación saludable, los programas de control de peso o de gestión del estrés), los horarios flexibles o los programas de apoyo al empleado son ejemplos de medidas con una orientación de soporte. ■

Fuentes:

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. (acceso 3 de febrero de 2014). Disponible en: 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 (Monografía en Internet). Institute for employment studies, paper 4378RF, National Audit Office; December 2004. (acceso 3 de febrero de 2014). Disponible en: <http://www.employment-studies.co.uk/pubs/summary.php?id=nao1204>

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

³ Gaudine y Saks (2001) encontraron que dar información periódica sobre sus ausencias a los empleados era un éxito en la reducción de ausencias de aquellos empleados con un absentismo por encima de la media (aunque no extremo). Para reforzar este efecto, los autores sugieren incluir algún tipo de taller de habilidades de autogestión.





24 horas de atención

900 300 144

www.mc-mutual.com