

NIAGO.

PLAN DE
REDUCCIÓN
DE ABSENTISMO

Guía de absentismo

● SEMBRAR CULTURA,
● ACTIVAR COMPROMISO.

N ● PLAN DE
REDUCCIÓN
DE ABSENTISMO

1.	El para qué de esta Guía de absentismo	pág. 4
1.1	Porque, ¿qué es la salud en el trabajo?	pág. 5
1.2	¿Qué entendemos por absentismo?	pág. 6
2.	Un nuevo paradigma: tomar conciencia de la necesaria transición cultural para mejorar el compromiso y motivación de las personas	pág. 10
2.1	Conviene mirarnos como organización y responder a estas preguntas	pág. 12
2.2	Ganar en consciencia y centrarnos en lo que se puede cambiar	pág. 12
2.3	Mejorar las relaciones para mejorar el absentismo	pág. 13
2.4	Foco en la presencia	pág. 13
2.5	Enfoque integrador y estratégico a partir de la transición cultural	pág. 14
2.6	Es necesario el compromiso del equipo directivo	pág. 14
2.7	La cultura impacta en la gestión de las ausencias	pág. 14
2.8	Poner al equipo en el centro y mejorar la relación entre sus personas	pág. 14
2.9	Las emociones y la satisfacción de las necesidades básicas están presentes en las decisiones que tomamos las personas	pág. 15
3.	Plan de acción para la gestión del absentismo desde una visión estratégica	pág. 16
3.1	Fase 1: Elaborar un diagnóstico de partida	pág. 17
3.2	Fase 2: Concienciarnos para el cambio	pág. 20
3.3	Fase 3: Entrenamiento de equipos de empresa sobre aspectos clave que inciden en el absentismo	pág. 24
3.4	Calendario de implantación	pág. 25

1

El para qué de esta guía de absentismo



Según datos oficiales de la Seguridad Social la tasa de absentismo se encuentra desde hace unos años creciendo de forma rápida e intensa en el conjunto de España, así como en Euskadi y Gipuzkoa, que se posiciona entre las seis provincias con mayor incidencia del absentismo, lo que nos ha llevado a entenderlo como un problema que afecta a la sociedad en general.

Así, antes de comenzar con el desarrollo de la presente Guía es importante matizar que:

- Desde un punto de vista de ciclo económico, los índices de absentismo se incrementan en épocas de bienestar económico, reduciéndose en situaciones de crisis o tensión.
- Existen otros factores externos a la empresa que afectan al índice de absentismo, como, por ejemplo:
 1. La tasa de empleo.
 2. El funcionamiento del sistema sanitario de salud (el papel del INSS, Mutuas, Osakidetza, etc.)
 3. Aspectos relacionados con el género.
 4. El envejecimiento de la población, entendida por la edad media de la población.
 5. El cambio de valores en la sociedad, en concreto el valor del trabajo en la vida de las personas.
 6. Etc.

Es decir, en situaciones similares podemos encontrar datos diferentes; y depende desde qué lugar te aproximes al problema, la mirada es diferente.

- ADEGI va a seguir trabajando en el ámbito social con el fin de sensibilizar a la sociedad, en su conjunto, de la negativa repercusión de las altas tasas de absentismo en el bienestar y riqueza colectivas, en la competitividad de las empresas y en el bienestar de las personas. Por ello, continuaremos llevando a cabo acciones de lobby ante terceros con dicho objetivo.

N.

“El absentismo es un problema de alcance social”.

1.1

Porque, ¿qué es la salud en el trabajo?

Según la Organización Mundial para la Salud (2010) hablamos sobre un entorno laboral saludable aquel en el cual las personas trabajadoras y líderes colaboran en un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, seguridad y bienestar de las personas trabajadoras, así como la sostenibilidad del ambiente de trabajo.

Dentro de esta definición, los distintos aspectos que constituyen este entorno saludable son: el entorno físico y psicosocial (las actitudes, valores, creencias y prácticas), los recursos personales de salud en el espacio de trabajo, (donde las personas tengan accesibilidad a recursos para mantener un estilo de vida saludable) y finalmente, lo que las empresas pueden aportar a la comunidad.

En este contexto, no cabe duda de que las personas tienden a ausentarse menos tanto y cuanto más saludable sea su entorno de trabajo en la empresa.

Lograremos que la empresa sea una organización saludable si se trabaja en una doble vía, tanto en el bienestar de las personas como en el bienestar de la empresa.

Llegado a este punto, antes de continuar con el desarrollo de la presente Guía, debemos de hacernos la pregunta de ¿qué entendemos por absentismo?

¿Qué entendemos por absentismo?

A nadie se le escapa de que no es un concepto unívoco y cada empresa entiende por absentismo cuestiones distintas. Dicho lo cual, definimos:

N. **Absentismo es la pérdida de horas de trabajo por la ausencia de una persona en su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo.**

Y, las causas de la pérdida de horas de trabajo son de diferente índole:

- Accidente laboral/enfermedad profesional.
- Enfermedad y Accidente no laboral, se distingue entre:
 - Enfermedad común y accidente no laboral de 15 días o menos (pagada por la empresa).
 - Enfermedad común y accidente no laboral de más de 15 días (pagada por SS).
- Licencias y permisos retribuidos y no. Excedencias.
- Formación.
- Huelgas.
- Crédito horario sindical: utilizadas por los miembros del Comité de Empresa o Delegados/as de Personal y Delegados/as sindicales.
- Nacimiento y cuidado de menor.
- Riesgo durante el embarazo.
- Otras causas: situaciones de fuerza mayor, impuntualidad, ausencias injustificadas, etc.

Las ausencias por causa de Incapacidad Temporal constituyen casi el 70% de las horas no trabajadas según diversos estudios. Y es crucial entender también que las Contingencias Comunes representan casi el 95% de las ausencias derivadas por Incapacidad Temporal.

Su incidencia:

- Varía según el sector de actividad, siendo más elevada en la industria y en la administración pública que en el sector privado.
- Incide de forma más intensa:
 - En aquellos puestos ligados a la producción, taller o mantenimiento.
 - En relación a los grupos de más edad, siendo el envejecimiento de la población uno de los factores que lo impulsa al alza.
 - Más en mujeres que en hombres.
 - Más en empresas grandes que pequeñas.

Respetando el absentismo natural y normal que siempre existirá, es decir, el derecho a poder ausentarse, derecho que las personas tienen tanto para los permisos como para las situaciones de Incapacidad Temporal, ADEGI, en nuestro plan de reducción del absentismo, vamos a centrarnos en el derivado de las ausencias por Incapacidad Temporal por Contingencias Comunes así como en los permisos y licencias ya que, sobre algunas de las mismas, por un lado la empresa tiene la capacidad de gestionarlas de una manera diferente y anticipada y, por otro lado, se da también el componente de decisión personal que tenemos que identificar a la hora de impulsar el cambio en su gestión estratégica.

N.

“Nos centramos en aquellas ausencias donde la empresa tiene capacidad de gestionar de manera anticipada y en aquellas que se da un componente de decisión personal”.

Hablamos en ambos supuestos del caso en el que encontramos un componente de decisión personal importante como, por ejemplo, en el disfrute de días de permisos sin causa justificada o en circunstancias de salud muy leve o no incapacitantes. No cabe duda de que la decisión personal variará en base a la cultura de la organización. Por ello, **remarcamos la importancia de actuar, allí donde tenemos capacidad de cambio.**

Y, ¿dónde tenemos las empresas una capacidad de cambio?: abordando el absentismo lejos del enfoque clásico, dándole un enfoque actual gestionando mejor el origen de las ausencias, mirándonos hacia dentro, analizando la cultura de empresa, realizando los cambios organizativos, de inversiones y comunicación necesarios para ir atajando el problema y generar que la empresa sea un lugar, un ecosistema en el que poco a poco la presencia en el trabajo sea lo normal y algunas ausencias lo excepcional.

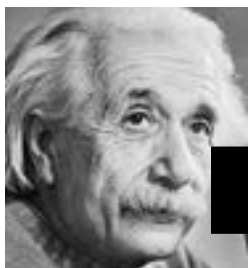
Somos conscientes de que el trabajo a realizar es arduo; si bien, si no lo hacemos el problema se enquistará y no mejorará. La competitividad de nuestras empresas y el bienestar de las personas está en juego. En ADEGI tenemos un plan para emprender un camino de cambio.

Es cierto que, como empresas, individualmente considerada cada una de ellas, no podremos cambiar la sociedad ya que, como hemos dicho, el problema del absentismo es social y multifactorial. El debate está en la calle. Sin embargo, si somos muchas las empresas que abordamos un plan de reducción del absentismo con un enfoque de futuro, podremos generar un ecosistema empresarial que posibilite una respuesta adecuada al problema del absentismo laboral. Ser mejores empresas, para una mejor sociedad.

N.

“Si somos muchas las empresas que lo abordamos con un enfoque de futuro, generaremos un ecosistema empresarial que posibilite una respuesta al problema del absentismo. Si no lo hacemos, el problema se enquistará y no mejorará. En ADEGI tenemos un plan para iniciar un camino de cambio”

En el actual contexto, con la presente GUÍA DE ABSENTISMO, ADEGI quiere acompañar a las empresas de Gipuzkoa a abordar de una forma estratégica y diferente los altos porcentajes de absentismo aportando unas herramientas de gestión que, desde la concienciación y la acción, les permitan dar otro enfoque a la gestión del absentismo más allá de la visión tradicional.



N.

“La locura es intentar una y otra vez la misma cosa y esperar resultados diferentes”

(Albert Einstein)

En definitiva, ponemos el foco en la Gestión de las Ausencias derivadas por Incapacidad Temporal por contingencias comunes y los permisos y licencias.

Por este motivo, esta Guía es una herramienta tanto de sensibilización como de acción con medidas a lo largo del tiempo, para que las empresas de Gipuzkoa seamos más conscientes de la necesidad de abordar un plan de reducción del absentismo en cada empresa que conlleve unas actuaciones coordinadas y planificadas en distintas fases:

Fase 1: Elaborando un diagnóstico de partida que permita a cada empresa definir el absentismo, detectar las causas más frecuentes y su duración, elaborar su registro, utilizar indicadores de medición, analizar la cultura organizativa, etc.

Fase 2: Concienciarnos sobre la necesidad de mejorar las relaciones entre las personas de los equipos, sobre la importancia del liderazgo y rol de los mandos intermedios o responsables de los equipos y sobre el aspecto clave de una comunicación interna específica con mensajes relacionados con el absentismo.

Fase 3: Introduciendo a los equipos de la empresa a entrenar sobre aspectos clave como el poder de las personas en la organización, la motivación, el compromiso, la confianza, etc.

N.

“Tenemos la necesidad de abordar la gestión del absentismo desde un enfoque de cambio cultural y con una visión estratégica”.



2

**Un nuevo paradigma:
tomar conciencia de la
necesaria transición cultural
para mejorar el compromiso
y motivación de las
personas.**



NAGO.

PLAN DE
REDUCCIÓN
DE ABSENTISMO

ADEGI

En la actualidad, la gestión del absentismo en las empresas viene acompañada de cierta dosis de frustración al no poder encontrarle una solución que conlleve una mejora sostenible en el tiempo.

Para hacerle frente de una manera más eficaz, resulta relevante analizar si el índice de absentismo existente en cada empresa es una causa o una consecuencia de algunos aspectos relacionados con la organización, ya que de este modo emplearemos diferentes estrategias a la hora de abordarlo.

Las empresas que han tratado las ausencias como consecuencia de diferentes aspectos relacionados con la cultura, las cargas de trabajo o la organización, etc. son las que han sido capaces de avanzar en la materia con buenos resultados. Estas empresas han cambiado su forma de ver las ausencias y de gestionarlas, mirándose internamente y haciendo cambios en su manera de entender las relaciones entre las personas de la empresa.

N.

“Tomar la decisión como empresa de no normalizar el absentismo y gestionarlo de manera distinta, entendiendo algunas ausencias como consecuencia de aspectos internos de la empresa, como su cultura y políticas de empresa y, por tanto, susceptibles de ser cambiadas”.

Desde ADEGI, entendemos que en las empresas existe y existirá un porcentaje de absentismo que ha de ser entendido como natural ya que la enfermedad y las necesidades personales existen y hay que atenderlas. No debemos de dudar de la veracidad de esta necesidad.

Ahora bien, más allá de lo dicho, y continuando con el foco en el sistema de empresa, seguimos insistiendo en que concebimos algunas ausencias como la consecuencia de otros asuntos:

- **Culturales**, relacionados con las dinámicas de relación existentes entre las personas de los equipos.
- **Personales**, referidos a la capacidad individual de cada persona para gestionar y dar una respuesta adecuada a las presiones externas que recibe en el día a día.
- **Estructurales**, relacionado con aspectos organizativos y del entorno laboral de la empresa.

Con este nuevo enfoque, ausentarse sería la **no normalidad**.

Por ello, **resolvamos el origen y no la consecuencia**. Y entendamos como **no normal** que cuando una persona no venga a trabajar en un determinado momento la empresa no haga nada, ni tampoco haga nada durante su ausencia ni a la vuelta al trabajo. Con cuidado, poco a poco, debemos realizar acciones en estos tres momentos.

Este nuevo enfoque nos invita a cambiar la mirada y centrarla en nuestra organización, para que podamos trabajar la situación y cambiarla. Planteamos cambiar la cultura, la forma en la que nos relacionamos en la empresa de forma estratégica y a largo plazo, definiendo nuevas formas de gestión del absentismo.

N.

“Si algunas ausencias son la consecuencia de otros asuntos relacionados con la cultura y el entorno laboral de cada empresa, resolvamos el origen y no la consecuencia”.

En la presente guía hemos identificado **diferentes claves** que pueden favorecer la gestión del absentismo por parte de una empresa desde un nuevo enfoque estratégico. Así:

2.1

Conviene mirarnos como organización y responder a estas preguntas:

- ¿Cómo perciben las personas de la organización el ausentarse de la misma?,
- ¿Cómo de normalizado está el hacerlo?,
- ¿Qué consecuencias tienen las ausencias en el funcionamiento de la organización, en sus resultados, en el equipo, en los/as compañeros/as de trabajo, en ellas mismas?,
- ¿Se conoce el impacto?,
- ¿Cómo se valoran estas ausencias?,
- ¿Se habla sobre ello?
- ¿Cuánto de comprometidas están las personas con la empresa para que este compromiso afecte a que la balanza de decisión de venir a trabajar se incline hacia un lado u otro?

2.2

Ganar en consciencia y centrarnos en lo que se puede cambiar.

Hemos conocido casos de éxito en donde, generando consciencia en las personas y los equipos, las empresas han logrado transitar hacia una cultura muy diferente implantando cambios y nuevos sistemas de gestión: estamos hablando del ejemplo de la Prevención de Riesgos Laborales. Se trata de concienciar a nuestras personas del por qué y para qué es necesario un cambio en relación con el absentismo y concienciarlas también de que son parte implicada en él.

Para ello en las organizaciones necesitamos generar un entorno, un sistema en el que las personas, además del compromiso formal, adquieran un compromiso emocional con la empresa y se sientan parte de ella.

N.

“Las personas deben entender por qué y para qué es importante un cambio con respecto al absentismo y actuar de manera proactiva hacia un cambio de cultura, organización y entorno laboral”.

Y lo anterior no ocurrirá si las personas no encuentran un sentido a su trabajo, que éste se valore y que puedan mejorar y desarrollarse personal y profesionalmente; y, si además conseguimos que se sientan parte del proyecto de la empresa y cultivamos unas relaciones de confianza, se sentirán más motivadas con su trabajo y comprometidas con la organización.

Centrando estas reflexiones en el reto del absentismo, el compromiso y la motivación que cada persona tiene con el proyecto de empresa son claves en el momento de su decisión de ausentarse o no en algunas bajas y permisos, así como en la duración de éstas.

Por tanto, debemos actuar de manera proactiva en aquellas cuestiones que la empresa puede cambiar. No podemos cambiar a las personas si ellas no quieren, pero sí podemos actuar como organización para cambiar el entorno laboral, la organización de la empresa y la cultura para favorecer su motivación y compromiso con la empresa. Y lograr así que cuando una persona se encuentra en el momento de decidir ausentarse o no del trabajo la balanza se incline hacia un lado u otro.

N.

“El compromiso y la motivación son claves en el momento de la decisión de ausentarse o no en algunas bajas y permisos; así como en su duración”.

2.3

Mejorar las relaciones para mejorar el absentismo

Si generamos en la empresa un entorno seguro y de confianza, podremos gestionar las ausencias de manera más efectiva, cercana, natural y responsable.

¿Cómo?

- Detectando las principales causas que están generando descontento en las personas y equipos, y así actuando para atenuarlas.
- Identificando situaciones de conflicto que están afectando al funcionamiento del equipo, reduciendo el estrés y rebajando la tensión, así como previniendo que los conflictos escalen.
- Reforzando los vínculos entre las personas, favoreciendo el feedback apreciativo y la colaboración entre ellas.
- Compensando el efecto negativo de dinámicas de trabajo poco saludables.
- Ganando conciencia sobre nuestras reglas de comportamiento y creencias limitantes que nos hacen sentirnos mal y no nos permiten desarrollarnos como personas y equipo.
- Teniendo un mayor sentimiento de pertenencia a la empresa.

Esta mejora de las relaciones suele conllevar un mayor compromiso por parte de las personas.

N.

“La mejora de las relaciones entre las personas mejorará el absentismo”.

2.4

Foco en la presencia

Seamos conscientes de que los procesos de decisión de las personas son afectados por la cultura socialmente existente y fundamentalmente por la relación que las mismas tienen para con la empresa; por ello, las empresas deberíamos actuar con las personas cuando están presentes, en la gestión del día a día, en las relaciones diarias.

Por ello, tenemos que invertir el foco de la ausencia a la presencia, actuar cuando las personas se encuentran en su trabajo y ser constantes en la comunicación de la importancia de su presencia en la empresa, tanto para el equipo como para ellas mismas, dando valor a lo que hacen y así encuentren un sentido al trabajo.

Este vínculo que generamos también tendrá efectos durante el tiempo en que esa persona esté ausente ya que iremos generando en las personas consciencia del impacto que supone para la empresa, clientes, equipo, resto de compañeros/as, etc. el hecho de no estar trabajando. Si lo logramos esto tendrá un impacto en el índice de absentismo.

Es decir, como empresa debemos de entender que lo normal es la presencia y no la ausencia, haciendo que cale dicha creencia en todas las personas de la organización.

2.5

Enfoque integrador y estratégico a partir de la transición cultural

Se propone optar por un enfoque global, en el que no solo se atiende a lo que marca la ley, sino ir más allá. Se trata de dirigir la mirada hacia la persona, el equipo y la organización, desde un enfoque sistémico, trabajando para impulsar una transición cultural en la empresa que mejore la motivación, el compromiso y las relaciones entre las personas y los equipos.

Y para que este cambio se mantenga en el tiempo y perdure hace falta además abordarlo estratégicamente a largo plazo, en un viaje sin retorno, sosteniéndolo y revisándolo constantemente, debiendo abordarse nuevas inversiones para abordar cambios organizativos, nuevos procesos (formales, comunicación, participación...), creación de grupos de trabajo, etc.

2.6

Es necesario el compromiso del equipo directivo

El primer paso si queremos gestionar las ausencias con un enfoque diferente es tomar conciencia de la necesidad de que sea el equipo directivo desde una visión estratégica a medio y largo plazo, quien plantee un proceso de transición cultural para reducir el porcentaje de absentismo no natural existente en la empresa.

2.7

La cultura impacta en la gestión de las ausencias

Cuando hablamos de cultura, hablamos de reglas que nos dicen cómo hacemos las cosas dentro de la organización, cómo nos comunicamos entre las personas, tomamos decisiones, manejamos la información, etc. Todas esas reglas, de las cuáles no siempre nos damos cuenta de que existen, condicionan nuestros comportamientos.

Y son importantes, porque afectan a la efectividad de la organización, a su capacidad para dar una respuesta adaptativa a las necesidades y retos que se van presentando en cada momento, y entre los cuales, como uno de mayor preocupación afectan al absentismo.

Esas reglas culturales son las que también están influyendo en la decisión de las personas de ausentarse o alargar su ausencia, así como en la propia gestión que hacemos de las ausencias desde la organización.

¿De qué estamos hablando? por ejemplo, ¿se piensa en la empresa que llamar a una persona que está ausente es molestarla? en el absentismo ¿están implicadas las personas responsables de los equipos o es una cuestión que dejamos en manos de Recursos Humanos?; ¿se toma como natural X% de absentismo y no hablamos sobre ello en nuestras reuniones?; ¿se cuestiona a las personas cuando se ausentan al trabajo o confiamos en ellas?; etc.

2.8

Poner al equipo en el centro y mejorar la relación entre sus personas

La empresa es un conjunto de equipos que se relacionan entre sí. Todas las personas de la organización deberían de pertenecer a un equipo, con el que se pudieran reunir y hablar.

La idea es que, en un equipo de relaciones cercanas y estrechas, ágil y dinámico, las personas pueden aportar más valor a la organización a la vez que consiguen satisfacer mejor sus necesidades básicas.

¿Encontramos tiempo para reunirnos como equipo? Además de las reuniones operativas y de cumplimiento de objetivos, es importante contar con un tiempo extra para saber cómo están las personas en el plano físico, mental, emocional y personal. Saberlo conllevará poder gestionar anticipadamente el impacto que tiene en la operatividad diaria una ausencia.

Pero.... ¿las personas líderes de los equipos son conscientes de ello? y... ¿tienen las herramientas y habilidades para afrontar este tipo de conversaciones en el equipo? Estas son unas preguntas a las que tenemos que responder.

Las emociones y la satisfacción de las necesidades básicas están presentes en las decisiones que tomamos las personas

Las personas somos seres emocionales y, muchas veces, son las emociones las que realmente rigen nuestros comportamientos. La comunicación, el manejo del poder, la toma de decisiones se ve tan influenciada por la manera en que las personas vivimos las cosas a nivel emocional, que, si no somos capaces de atender esa emocionalidad, seguramente, comunicaremos mal, haremos un mal uso del poder y no tomaremos las mejores decisiones. Tenemos que incluir la afectividad en la efectividad de la empresa.

Está claro que las emociones impactan en nuestras decisiones, tanto en la vida personal como en la laboral.

N.

“Y como organización, nos tenemos que preguntar en general sobre la gestión de las emociones y la satisfacción de necesidades básicas de las personas y de los equipos y, en particular, también en su relación con las ausencias”.

¿Qué hacemos cuando la ausencia responde a una situación de estrés o conflicto emocional derivado de las relaciones dentro de la empresa?, ¿Qué emociones están afectando a la persona que se va a ausentar cuando toma la decisión de hacerlo? Y ¿qué emociones va a generar esas ausencias en el equipo y resto de la empresa? ¿Qué hacemos con ellas? No sacarlas a la luz, no arregla el problema; al contrario, lo acrecienta y, sin embargo, ¿cuántas veces hablamos sobre ello?

Además de por emociones, desde un punto de vista psicológico, las personas nos movemos para satisfacer fundamentalmente cinco necesidades básicas en el trabajo:

- **Seguridad (Psicológica):** poder expresar ideas e inquietudes, hacer preguntas, admitir errores, correr riesgos, y todo ello sin temor a que haya consecuencias negativas.
- **Autonomía:** Sensación de poder elegir qué hacer y cómo hacerlo. Implica también asumir la responsabilidad por posibles errores.
- **Competencia:** Desarrollo de competencias de tarea y competencias relacionales/sociales.
- **Relación:** sentirnos conectados/as con las demás personas y experimentar un sentido de pertenencia.
- **Sentido:** Comprender cuál es nuestro papel dentro de la organización y el valor que se aporta en relación con el propósito de esta.

La no satisfacción de estas necesidades básicas suele estar relacionado con el incremento de algunas ausencias ya que, al ser fundamentales para el bienestar de las personas, su atención conllevará una mayor motivación y compromiso.

Si necesitamos personas comprometidas con la organización para afrontar el problema que tenemos con el absentismo, el reto está en cómo alinear las necesidades y propósito de la empresa con las necesidades y propósitos individuales de las personas. El conflicto de intereses es natural en las empresas, pero ¿cómo hacemos para que el atender al bienestar de las personas redunde también en el bienestar de la empresa? ¿sabemos de qué depende?

N.

“¿Cómo alineamos las necesidades y propósito de la empresa con las necesidades y propósitos individuales de las personas?”

3

Plan de acción para la gestión del absentismo desde una visión estratégica



N. “Solo con actuaciones coordinadas y planificadas a lo largo del tiempo, se conseguirá reducir a medio plazo el absentismo”.

3.1

Fase 1. Elaborar un diagnóstico de partida

La metodología que planteamos a las empresas es la celebración de un taller en ADEGI, en los que participen, en grupos de alrededor de 20, personas con responsabilidad en la materia y que trabajen en empresas de diferentes sectores y tamaños de Gipuzkoa.

Durante este taller, en red, las personas participantes trabajarán los siguientes aspectos clave para realizar en su empresa un diagnóstico de partida del absentismo. Entre otros.

3.1.1

Recolección de datos: registro de ausencias

Es importante tener un registro con información detallada de las ausencias, incluyendo las justificadas y no justificadas, por causas, departamentos, etc. Así, cada organización debería establecer sus tipologías propias según sus necesidades para medir el absentismo de acuerdo con ellas.

Cuanta mayor la riqueza y detalle de este registro, mejor podremos detectar las desviaciones y mejor se podrán gestionar.

Y, por otra parte, también hay que definir cuál es la frecuencia de actualización de la información y de su análisis (mensual, trimestral, semestral, anual), teniendo en cuenta el nivel de gestión que queramos o podamos realizar de los mismos.

Es importante realizar el análisis tanto para los procesos ya cerrados como los que están en marcha. Cuando un proceso de baja ya está cerrado, se puede hacer poco para evitarlo, sin embargo, si realizamos el seguimiento de los que están abiertos, esto nos podrá dar un margen para la actuación, permitiéndonos medir tanto la situación en un momento concreto como su evolución y nos ayudará a poner en marcha medidas adecuadas en función de las situaciones que se vayan detectando.

3.1.2

Identificar los indicadores generales e individuales que sean clave. Análisis de datos

Para realizar este registro, habrá que definir cuáles van a ser nuestros indicadores clave que permitan medir dónde estamos y que, después también, nos permitan realizar un seguimiento de nuestro plan, gestionarlo y valorar su evolución.

Es importante que cada empresa parta de una definición clara de qué es o no ausencia, y clarificar qué conceptos serán las que se contabilizarán.

Cada empresa tendrá que revisar los indicadores que está utilizando, si le son o no de utilidad, la frecuencia de medición, identificando la persona responsable y el proceso de gestión.

Los diversos indicadores que se pueden elaborar recogen fundamentalmente cuatro variables primarias:

- El número de personas que se ausentan en el periodo.
- El número de ausencias existentes/iniciadas (en total y/o por cada persona).
- La duración de las ausencias (en horas o días).
- El coste económico directo que puede suponer para la organización.

Y con estas cuatro variables se construyen los diversos indicadores de absentismo que miden diferentes aspectos complementarios y que se deben elegir siempre pensando en la utilidad para la empresa y que básicamente son dos, indicadores de incidencia o frecuencia (que se puede medir tanto en personas ausentes como de número de ausencias o de duración para un determinado periodo) o de duración media.

Incidencia absentismo (personas) = Total personas ausentes ÷ Total personas empleadas

Incidencia absentismo (horas) = Número total ausencias ÷ Total personas empleadas

Frecuencia absentismo (ausencias) = Total horas por ausencias ÷ Total horas laborales/pactadas

Duración media (horas) = Total horas por ausencias ÷ Número total de ausencias

Coste por trabajador = Coste total por ausencias ÷ Total personas ausentes

Coste por ausencia = Coste total por ausencias ÷ Número total de ausencias con coste

Otro indicador que se suele recomendar en los manuales de absentismo es el índice de Bradford, que se puede calcular tanto de forma agregada como individualmente, y es el resultado de una investigación que se realizó en la Universidad de Bradford (Reino Unido) en los años 80, que llegó a la conclusión de que las ausencias frecuentes de corta duración son más perjudiciales para la empresa que las ausencias a largo plazo. Por ello, este indicador pondera más a las personas que se ausentan muchas veces y da a la repetición de las ausencias mayor peso que a la duración de estas. Se define como:

Índice de Bradford = (Número de ausencias)² x Total días ausencia

Este índice responde a la hipótesis formulada anteriormente, que puede ser asumida por las empresas o no. Si por el contrario se considera que se quieren ponderar más las ausencias más largas que su frecuencia, se podría desarrollar otro tipo de índice como el siguiente:

Número de ausencias x (Total días ausencia)²

3.1.3

Análisis de datos

Una vez realizado el registro de los principales datos, calculados los principales índices y decidida la periodicidad del análisis, llega el análisis de los datos.

Tradicionalmente se pueden realizar dos tipos de análisis:

- Longitudinal: cómo evolucionan los indicadores en el transcurso del tiempo en la organización.
- Transversal: en un momento del tiempo concreto.
 - Dentro de la organización, por ejemplo, comparando los indicadores de diversos departamentos, plantas o unidades de negocio.
 - Entre diferentes organizaciones, sectores, áreas geográficas, etc. comparando los indicadores que normalmente se obtienen de estadísticas.

Es decir, podemos encontrar preocupante un aumento de alguno/s indicadores en el tiempo (pasar de una incidencia del 5% en personas al 10%; pasar de una duración media de 4 días a 12 días) o bien diferencias importantes en la incidencia entre una planta en la localidad A y otra en la localidad B (o entre las personas empleadas jóvenes/mayores de A y B) en el pasado año/trimestre.

Por ello, cuanto más segmentados podamos obtener los indicadores, mejor podremos identificar causas, patrones y tendencias y más cerca estaremos de que el diagnóstico sea correcto. Nos referimos a segmentar por edad género, antigüedad, tipo de puesto, equipo o departamento, tamaño de los equipos, naturaleza de la ausencia - enfermedad común, permisos...- estacionalidad o días específicos de la semana/meses con altas tasas de absentismo,...

En este sentido, para una organización que no ha realizado actuaciones en este campo, es recomendable pasar de lo más sencillo y general a ir incorporando poco a poco mayor complejidad y granularidad en los datos para identificar situaciones particulares.

3.1.4

Evaluación de causas e identificación de factores personales, culturales y organizacionales.

Para poder evaluar las causas debemos contar no solo con un análisis de los datos objetivos señalados también es necesario contar con un análisis cualitativo derivado de encuestas y conversaciones continuas con las personas.

Obtener feedback regular de las personas nos facilitará identificar los factores que están influyendo en las ausencias y, de esta manera, hacer la diferenciación entre los factores personales (por ejemplo, tipología de problemas de salud, personales derivados del entorno familiar, responsabilidades que pueden afectar al trabajo...) y los organizacionales.

Debemos examinar también si hay problemas dentro de la organización, evaluando como pueden estar contribuyendo al absentismo factores tales como la cultura, las condiciones de trabajo (seguridad de trabajo, ergonomía), factores psicosociales (estrés, carga de trabajo excesiva, falta de control sobre las tareas), la claridad en los roles y responsabilidades, políticas de personas (flexibilidad, compensación, desarrollo, formación, promoción, reconocimiento, valoración de la contribución), el estilo de liderazgo...

N.

“Hacer una diferenciación entre factores personales y organizacionales que influyen en el absentismo para poder actuar en el ámbito correspondiente”.

Es importante determinar qué departamentos o grupos de personas tienen las tasas de absentismo más altas y pueden requerir una atención especial.

Todas estas valoraciones nos ayudarán a encontrar posibles soluciones.

3.1.5

Sistema de seguimiento de las ausencias

Al realizar el diagnóstico de la situación de la empresa, hemos definido unos indicadores clave que nos ayudarán también a realizar una evaluación de cómo vamos con respecto al plan de acción para la gestión de las ausencias.

Además de con este tipo de indicadores, también es importante contar con indicadores que midan las acciones que estemos llevando a partir de la estrategia y el plan de acción para la gestión de las ausencias.

Al realizar un monitoreo continuo, integrando el análisis de datos, encuestas y entrevistas con las personas, y las reuniones del equipo de seguimiento de las ausencias (buena práctica utilizada por algunas empresas), podremos:

- Obtener una visión más completa y precisa de las causas del absentismo en nuestra empresa
- Desarrollar estrategias efectivas para reducirlo.
- Realizar un seguimiento regular y los ajustes necesarios en las actuaciones emprendidas.
- Fomentar una comunicación abierta y transparente entre la dirección y la plantilla sobre los problemas identificados y las posibles soluciones.

Por otra parte, es importante integrar comparativas con otras empresas, ya que proporcionará una visión más clara y objetiva del absentismo en cada empresa, ayudándonos a diseñar estrategias más efectivas para mejorar. Así,

- Comparar las tasas de absentismo de la empresa con las de otras empresas, incluso del mismo sector, permite establecer puntos de referencia.
- Ayuda a identificar si el nivel de absentismo en la empresa está por encima, por debajo o en línea con el promedio con respecto a la muestra seleccionada.
- Considerar las características específicas del sector y cómo se comportan otras empresas en condiciones similares.
- Identificar mejores prácticas.
- Sirve de guía y apoyo en cambios a implementar y en nuevas políticas para la empresa.

Con dicho fin, en cada uno de los Talleres que se celebren en ADEGI se pasará una encuesta a las empresas participantes a fin de obtener datos lo más objetivos posibles que nos lleven a tener un diagnóstico colectivo del absentismo en las empresas de Gipuzkoa.

3.2

Fase 2: Concienciarnos para el cambio

La metodología que planteamos a las empresas es la celebración en ADEGI de 4 talleres monográficos (con una duración aproximada de dos horas cada uno) en los que participarán, grupos de alrededor de 20, personas con responsabilidad sobre la materia y que trabajen en empresas de diferentes sectores y tamaños de Gipuzkoa.

Durante los talleres monográficos, en red, las personas participantes adquirirán conciencia sobre algunos aspectos clave a conocer y que conllevarían una mejora del absentismo en sus empresas:

- Para comenzar en su empresa con un proceso de transición cultural del cual resulte una mejora de las relaciones entre las personas de los equipos.
- Para la asunción de un liderazgo por parte de responsables/mandos intermedios.
- Asignar recursos organizacionales y económicos para crear un grupo de trabajo que asuma el liderazgo del cambio en la nueva gestión de absentismo.
- Elaborar un plan de comunicación efectiva ligado única y exclusivamente al absentismo.

3.2.1

Taller monográfico sobre la mejora de las reglas de relación entre las personas de los equipos. Cultura.

Se trata de ganar conciencia del impacto de la cultura en la manera en que las personas de un equipo se relacionan y trabajan juntas.

Tenemos que ser cada vez más conscientes de que de las interacciones entre las personas y los equipos emergen reglas de comportamiento que igual no son tan efectivas como deberían de serlo, de la misma manera que ocurre en el caso del absentismo. Se trata de adquirir nuevos conocimientos sobre el funcionamiento de los procesos relacionales grupales y el papel que juegan las personas en ellos.

Por tanto, es necesario revisar estas reglas para conocer si estamos haciendo la mejor gestión posible del absentismo en nuestro equipo.

N.

“Los procesos de relación formales e informales pueden remar a favor o en contra de una gestión de ausencias efectiva y pueden hacer que la balanza de una persona se incline hacia un mayor o menor compromiso con la empresa, y que influya en su decisión de si va o no a trabajar”.

Porque, ¿cómo nos comunicamos con la persona que se ausenta?, y ¿qué hacemos con el estrés y las tensiones que se generan en el trabajo?, ¿qué le dicen los/as compañeros/as de confianza, qué mensajes se lanzan cuando una persona está bien para volver al trabajo? ¿qué tipo de apoyo se ofrece a las personas que se ausentan o tienen que volver?, ¿qué hacemos con los abusos de poder?...

Hay muchas cuestiones más que se podrían plantear. Son cuestiones que se nos escapan por diferentes motivos pero que hay que atenderlas, si queremos gestionar las ausencias de manera diferente a lo que hemos venido haciendo y mejorar el porcentaje de absentismo.

En este sentido, los procesos de relación formales e informales pueden remar a favor o en contra de una gestión de ausencias efectiva y pueden hacer que la balanza de una persona se incline hacia un mayor o menor compromiso con la empresa, y que influya en su decisión de si va o no a trabajar.

Cuando hablamos de mejorar los procesos de relación, nos referimos a:

- Por un lado, revisar los procesos de relación formales:
El estilo de comunicación, la manera cómo conversamos, sobre qué, quién y cómo se toman las decisiones, la manera como gestionamos los conflictos y las emociones, la generación de conocimiento e innovación, etc.
- Y, por otro lado, sacar a la luz los procesos de relación informales. ¿Cómo incluimos en nuestros procesos de gestión, de coordinación etc. aquella parte que traen las personas que es importante para ellas y que son sus necesidades? Los procesos informales surgen para satisfacer las importantes necesidades básicas de las personas sobre las cuales antes hemos tratado.
- ¿A qué nos referimos? A las redes de afinidad, los roles informales (entre otros, los que podríamos llamar “influencers”), el estatus y el poder.

Algunas ausencias son un síntoma de que algo no va bien en las relaciones.

N.

“Algunas ausencias son un síntoma de que algo no va bien en las relaciones”.

3.2.2

Taller monográfico sobre las personas líderes de los equipos como figuras clave

El equipo directivo y los mandos intermedios tienen que ser el auténtico modelo de comportamiento de la cultura de la empresa. Además de tener que mostrar las reglas y hacer que las personas de la empresa las conozcan, las tienen que ejemplificar.

El equipo es su responsabilidad y deben tener una comunicación fluida con él en todo momento. Por tanto, es su responsabilidad tanto la obtención de los resultados como coordinar y mejorar las relaciones entre las personas del equipo, así como conocer bien a las mismas desde un punto de vista más integral como personas.

N.

“Las personas líderes tienen un papel fundamental en la gestión de las ausencias, ya que son las que están cerca de las personas y tienen la información necesaria sobre ellas”.

Y son estas personas líderes de los equipos quienes tienen un papel fundamental en la gestión de las ausencias, ya que son las que tienen relación directa con las personas y las que tienen la información necesaria sobre ellas y sobre cómo viven, cómo sienten, cómo piensan... tienen que estar cerca de las personas de su equipo, también cuando están ausentes. Para ello desde la dirección de la empresa se definirá claramente y transmitirá a estas personas su papel fundamental en la gestión de las ausencias de las personas de su equipo.

Si queremos que la responsabilidad de las personas del equipo recaiga en el mando intermedio, hay que tomar una serie de acciones que les ayuden en esta labor. Y lo primero será que tomen consciencia de su nuevo papel.

Para luego realizar una delegación efectiva en ellos/as, hasta empoderarles, entrenando su liderazgo basado fundamentalmente en el desarrollo de habilidades conversacionales y de relación, dotándoles de recursos y herramientas como procesos y protocolos de actuación para una gestión eficaz de las ausencias de las personas.

N.

“Tomar consciencia de su nuevo papel en cuanto a responsables de las personas del equipo y a la necesidad de mantener conversaciones de calidad con sus equipos”.

Corresponde al/la líder dar los primeros pasos desarrollando una capacidad para crear y sostener espacios conversacionales en los que las diferencias que traen las personas del equipo (en forma de ideas, propuestas, inquietudes, tensiones, conflictos, intuiciones, necesidades, sensaciones o emociones) son acogidas y escuchadas con respeto.

Para crear estos espacios un/a líder debe ser capaz de:

- Establecer unas normas y expectativas claras y transparentes.
- Fomentar una comunicación efectiva basada en la escucha empática y el feedback constructivo y apreciativo.
- Apoyar a las personas en sus procesos de adaptación y cambio.
- Actuar siempre desde la humildad, la autenticidad y la exhibición de su propia falibilidad y vulnerabilidad.
- Destinar tiempo, esfuerzo y constancia.

N

“Materializar la relevancia del tema con la creación de un equipo de trabajo para la mejora del absentismo”.

3.2.3

Taller monográfico sobre la elaboración de un Plan de Comunicación efectiva sobre absentismo

Como ya hemos señalado, el objetivo final de un plan de gestión de las ausencias es lograr cambiar la cultura de la empresa y, derivado de ello, modificar determinados comportamientos y hábitos dentro de la organización.

Esta transición cultural será imposible alcanzarla sin una planificación específica de una comunicación efectiva que nos permita impactar de manera frecuente y constante en todas las personas. Y, en este sentido, como la decisión que toma una persona de ausentarse puede darse en cualquier momento, debemos promover la PRESENCIA como un mensaje constante en la comunicación sobre nuestra cultura de empresa respecto de las ausencias.

N.

“Planificar una comunicación que permita impactar de manera frecuente y constante en todas las personas”.

Una comunicación efectiva requiere:

- Generar espacios donde preguntar a las personas e indagar escuchando con empatía.
- Crear los canales adecuados para que la información fluya fácil entre las personas y los equipos, aprovechando las vías de comunicación (ascendentes, descendentes, horizontales, online, etc.) existentes para centrarlas en los mensajes relacionados con el absentismo.
- Hay que entrenar a los/as responsables de los equipos para que aprendan a dar y recibir feedback de las personas.
- Dar una información completa y transparente.
- Repetir, repetir y repetir los mensajes para que éstos vayan calando en todas las personas de la empresa, sin excepción.

Y más concretamente en relación con el absentismo:

- Hacer saber a todas las personas qué se entiende por absentismo o ausencias.
- Dimensionar la gravedad y el problema de ausencias, explicándolo de una forma entendible.
- Explicar el porqué del cambio, su sentido de urgencia.
- Comunicar los objetivos fijados, indicadores, incidencias, etc.
- Comunicar los hitos, un cronograma de la comunicación que acompañe al proceso de cambio.
- Crear una marca, usar “claims” vinculados con el absentismo; es decir, agrupar la comunicación bajo una consigna común.

Fase 3: Entrenamiento de equipos de empresa sobre aspectos clave que inciden en el absentismo

Tal y como lo hemos señalado al inicio de la presente Guía, el plan de reducción del absentismo que plantea ADEGI tiene como uno de sus objetivos más importantes acompañar a las empresas en la implantación de procesos de transición cultural que conlleve una mejora de sus índices de absentismo.

Por ello, como herramienta de acción, vamos a poner a disposición de las empresas un programa práctico de absentismo en FABRIKA, Centro de alto rendimiento para la transición cultural de las organizaciones. Cuyo contenido, según su método y en base a dinámicas de grupo, está orientado a entrenar a los equipos naturales de las empresas sobre los elementos culturales que más influyen en el absentismo.

El señalado programa, con una duración de 5 horas (en formato de media jornada), tratará problemas como:

- **Falta de confianza:** una falta de confianza entre equipos, líderes y resto de trabajadores que puede aumentar el absentismo. Si las personas sienten que no se les valora o que sus contribuciones no son reconocidas, tienden a desconectarse emocionalmente, lo que puede derivar en ausencias frecuentes.
- **Comunicación ineficiente:** la falta de claridad, de escucha activa y de feedback en la comunicación puede generar frustración y malentendidos, creando un ambiente laboral tóxico que aumenta el estrés y la tendencia a ausentarse.
- **Gestión emocional deficiente:** cuando no se abordan conflictos, tensiones o malestares de manera adecuada, se acumulan emociones negativas que disminuyen el compromiso y aumentan el absentismo como forma de escape.
- **Liderazgo autoritario o desconectado:** estilos de liderazgo que priorizan el control sobre la empatía y el apoyo pueden alienar a las personas trabajadoras. La falta de un liderazgo facilitador que fomente un propósito compartido y el bienestar colectivo influye negativamente.
- **Falta de propósito inspirador:** cuando las personas no comprenden el propósito de su trabajo o no sienten que contribuyen a algo significativo, su motivación decae, incrementando el absentismo.
- **Valores culturales que desincentivan el bienestar:** culturas organizacionales que promueven la competitividad extrema, largas jornadas sin flexibilidad o el sacrificio personal en detrimento del bienestar individual aumentan el estrés y las enfermedades laborales.
- **Falta de espacios para la participación:** la ausencia de oportunidades para expresar ideas, resolver problemas y participar en la toma de decisiones puede llevar a una desconexión emocional, favoreciendo la desconexión física mediante el absentismo.
- **Estigmatización del error o la vulnerabilidad:** en culturas donde los errores se penalizan severamente o la vulnerabilidad no es aceptada, las personas tienden a evitar situaciones de tensión, incrementando las ausencias en momentos críticos.

En este Programa las personas participantes se sensibilizarán sobre estas problemáticas y descubrirán las principales claves de los tres elementos culturales que mayor influencia tienen en la reducción del absentismo en la empresa:

- Establecer un propósito compartido y valores alineados con las necesidades de las personas.
- Crear un clima de confianza basado en comunicación efectiva y liderazgo facilitador.
- Hacer un buen uso del poder.

Estas estrategias no solo reducen el absentismo sino además ayudan a mejorar la efectividad de la organización, consiguiendo mejores resultados y mayor bienestar en el día a día.

N.

“Los elementos culturales que mayor influencia tienen en la reducción del absentismo son un propósito compartido, un clima de confianza y un buen uso del poder”.

3.4

Calendario de implantación

Tenemos un plan que incluye 3 FASES divididas en 5 talleres para iniciar un camino de cambio: Sembrar cultura, activar compromiso.

FASE 1

Elaborar un diagnóstico de partida

Taller 1

TÍTULO	LUGAR	FECHA
Elaborar un diagnóstico de Absentismo	ADEGI. Reflexión en grupos de 20 empresas	G1: 08 abril G2: 09 abril G3: 10 abril

FASE 2

Concienciarnos para el cambio

Taller 2

TÍTULO	LUGAR	FECHA
Monográfico sobre la mejora de las reglas de relación entre las personas de los equipos. Cultura.	ADEGI. Reflexión en grupos de 20 empresas	G1: 06 mayo G2: 07 mayo G3: 08 mayo

Taller 3

Monográfico sobre personas líderes de los equipos como figuras clave	ADEGI. Reflexión en grupos de 20 empresas	G1: 12 mayo G2: 13 mayo G3: 15 mayo
-----------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------	-------------------------------------------

Taller 4

Monográfico sobre la elaboración de un Plan de Comunicación efectiva sobre absentismo	ADEGI. Reflexión en grupos de 20 empresas	G1: 03 junio G2: 04 junio G3: 05 junio
----------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------	----------------------------------------------

FASE 3

Entrenamiento de equipos de empresa sobre aspectos clave que inciden en el absentismo

Taller 5

TÍTULO	LUGAR	FECHA
Programa práctico de introducción en la reducción del absentismo	Fabrika. Equipos naturales de empresa	Pendiente

A continuación, se detallan las fases y herramientas clave del itinerario para la mejora del absentismo, estructuradas en talleres y programas prácticos que facilitarán la transición hacia una cultura organizativa más fuerte y comprometida.

		2025			
		Sede	Abril	Mayo	Junio
FASE 1 - ELABORAR DIAGNÓSTICO					
Taller 1	Diagnóstico de partida sobre absentismo (4h).	ADEGI	<input checked="" type="checkbox"/>		
FASE 2 - CONCIENCIAR					
Taller 2	Monográfico sobre la mejora de las reglas de relación entre las personas de los equipos. Cultura.	ADEGI		<input checked="" type="checkbox"/>	
Taller 3	Monográfico sobre las personas líderes de los equipos como figuras clave.	ADEGI		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Taller 4	Monográfico sobre la elaboración de un Plan de Comunicación efectiva sobre absentismo.	ADEGI			<input checked="" type="checkbox"/>
FASE 3 - ENTRENAMIENTO DE EQUIPOS DE EMPRESA SOBRE ASPECTOS CLAVE QUE INCIDENEN EL ABSENTISMO					
	Píldora formativa (5h).	FABRIKA			

● SEMBRAR CULTURA,
ACTIVAR COMPROMISO.

N ● PLAN DE
REDUCCIÓN
DE ABSENTISMO

● SEMBRAR CULTURA,
● ACTIVAR COMPROMISO.

N. PLAN DE REDUCCIÓN DE ABSENTISMO

NAGO.

www.adeji.es

ADEGI