

# Cómo gestionar el absentismo en mi empresa

Guía de implantación y buenas prácticas



**ASEPEYO**

Gestión responsable de absentismo

# **Cómo gestionar el absentismo en mi empresa**

**Guía de implantación y buenas prácticas**

## **Autores**

Ricardo Alfaro Puig  
Alfredo Bargeño Villanueva  
Miguel Bernal Grávalos  
Covadonga del Campo Acebal  
Daniel Díaz Alonso  
Patricia Lastra Román  
Jordi Miñarro Bruguera  
Francisco Javier Murgui Beca  
Xavier Panadès Gella  
Jordi Serra Pallisa  
Jorge Vilanova Martínez Frías

## **Coordinación**

Ricardo Alfaro Puig

# Índice

<b>Presentación</b>	7
<b>Introducción</b>	11
<b>Absentismo laboral</b>	13
1. Concepto y significados	
2. Mediciones	
3. Costes para la empresa	
4. Marco legal	
4.1. Causas y supuestos contemplados	
4.2. Extinción del contrato de trabajo	
<b>Incapacidad laboral</b>	29
1. Generalidades	
2. Clasificación de las contingencias	
2.1. Contingencias profesionales	
2.2. Contingencias comunes	
2.3. Cuidado de menor	
3. Actores y responsabilidades	
3.1. Reconocimiento y duración de la situación	
3.2. Niveles de actuación y funciones	
<b>Modelo de gestión de absentismo</b>	39
1. Justificación del plan de gestión de absentismo	
2. Organización de la gestión	
2.1. Comité Director del Plan	
2.2. Funcionamiento y objetivos de la Comisión de Absentismo	
2.3. Gestores de Absentismo (GA)	
3. Definición de criterios de absentismo	
4. Indicadores de medición y costes	

## 5. Análisis

- Informes estadísticos periódicos
- Informe de análisis de datos
- Dinámicas de grupo

## 6. Plan de acción

### 6.1. Estrategias para mejorar la asistencia al trabajo

- Diseño de políticas de control de las ausencias
- Creación de una cultura orientada a la asistencia
  - Reclutamiento y selección de personal
  - Clarificar las expectativas del puesto
  - Diseño de puestos

### 6.2. Acciones a desarrollar

- Planificación de acciones
- Seguimiento de las acciones
- Memoria de desarrollo del plan de acción (informe de resultados)

### 6.3. Guía de la implantación de un Plan de Gestión de Absentismo

- Comunicación de intenciones de la Dirección
- Organización de la gestión del absentismo
- Analizar datos. Definir y planificar estrategias
- Implicación plantilla
- Revisión y control de la evolución

## 7. Líneas de actuación

### 7.1. Gestión administrativa

- Protocolo de planificación en caso de ausencia
- Protocolo de actuación de asistencia sanitaria internacional
- Protocolo de actuación en caso de contingencias comunes
- Protocolo de actuación en caso de contingencias profesionales
- Análisis de absentismo reincidente
- Protocolo de reincorporación al trabajo tras una baja
- Gestión normalizada de permisos y licencias
- Proceso de selección: entrevista personal
- Tipo de contrato
- Plan de igualdad
- Rotación de personal y polivalencia
- Régimen extintivo y disciplinario
- Complemento de incapacidad

- Promoción y reconocimiento
- Postergación y presentismo
- Ayuda para el cuidado de hijos
- Planes de movilidad

#### 7.2. Gestión del proceso de baja por contingencias comunes

- Comunicación a la mutua de la baja
- Información datos de contacto
- Contacto inmediato y presentación de la baja
- Optimización de procesos médicos
- Realización de pruebas diagnósticas o de rehabilitación
- Propuestas de alta por parte de la mutua
- Anticipación procesos patologías invalidantes

#### 7.3. Gestión integral

- Conciliación. Cambios en el tiempo de trabajo
- Promoción de la salud de los empleados
- Seguros de salud
- Prevención de riesgos laborales

#### 7.4. Gestión de la comunicación

- Campañas de sensibilización
- Campañas de información y motivación
- Estudios de clima laboral
- Manual de acogida para un nuevo empleado
- Negociación colectiva
- Cuestionarios de identificación de causas de absentismo

### 8. Auditorías

## Buenas prácticas de gestión en empresas

81

FCC Aqualia

Ford España

Grupo Ballesol

Grupo Elecnor

Grupo PRISA

Grupo Ralons

KPMG

PROSEGUR

Rentokil Initial España

---

Sacyr

---

SEUR

---

Telepizza

---

Transcom WorldWide Spain

---

Viscofan

---

Ayuntamiento de Madrid

---

Fábrica Nacional de Moneda y Timbre

---

# Presentación

Me han pedido que escriba unas líneas acerca del absentismo y voy a hacerlo desde la perspectiva que me da la experiencia con el mismo en un entorno industrial de fabricación de alto volumen y con un ciclo de producción unitaria inferior a los sesenta segundos.

Hay dos cosas que un profesional de Recursos Humanos debe tener claras y asimilarlas para poder analizar, pensar y sugerir acciones relacionadas con el absentismo.

La primera es que el director de Recursos Humanos es la persona a la que miran todos cuando hay algún problema de absentismo.

La segunda es que el absentismo en cada empresa es como la huella digital: único. Las circunstancias, los factores, la historia, las condiciones ambientales de trabajo, la composición de la plantilla y muchos más factores, me han llevado a concluir que no hay dos empresas idénticamente iguales en el absentismo.

Hablemos un poco de la primera de las situaciones. Dado que todos miran hacia nosotros cuando hay alguna situación rara de absentismo, hay que estar preparados a admitir que tratar temas de absentismo nos provoque alguno de los siguientes trastornos:

- Frustración: cuanto más el resultado de nuestras acciones depende muy poco de nuestras acciones, no es de extrañar que estemos expuestos a frustraciones.
- Quebraderos de cabeza: los canales de actuación para solucionar asuntos de absentismo no son muchos, de ahí que nos obligue a pensar qué hacer o qué sugerir.
- Broncas: nuestras relaciones con los jefes, con los mandos intermedios, con los representantes sindicales y con los mismos empleados se ven tensionadas y surgen fricciones.
- Insomnio: hasta ese extremo llega la preocupación por tener situaciones de absentismo alto.



En el lado positivo, también puede decirse que el tener que enfrentarse a situaciones de absentismo, a veces despierta nuestra creatividad, sobre todo cuando damos con algo que, aunque sea en el corto plazo, produce efectos de mejora del mismo.

Para todo lo anterior hay que estar preparado y, ante la problemática del absentismo, no hay que descartar a priori ninguna ayuda. Toda sugerencia es buena y las circunstancias particulares, así como la idiosincrasia de la empresa, permitirán que tenga más o menos efecto positivo.

En definitiva: hay que enfrentarse al problema que podamos tener “de frente”, entrando al detalle e involucrando a quien corresponda en los casos en los que no hay aparente justificación de tipo médico que impida el que alguien venga a trabajar de manera habitual.

Cuando me piden que defina el absentismo, yo utilizo la siguiente definición:

*“Absentismo es la situación que se produce cuando la prestación a la que se compromete el trabajador en su contrato de trabajo no es entregada en el momento y tiempo que se espera y, además, esa falta de entrega y, por tanto, de cumplimiento de la obligación contractual, no es compensada en modo alguno a la otra parte contratante (empresa)”.*

De esta definición sui generis se desprende que cuando se produce la circunstancia del absentismo, la empresa sufre un impacto que, en última instancia, llega a ser económico.

Es decir, se produce una falta de entrega de la obligación contractual que, por acumulación de casos individuales, hace necesario tener un pequeño sobredimensionamiento de plantilla para poder hacer frente a las ausencias.

No dice nada mi definición sobre causas que conducen a la falta de entrega de la obligación contractual de acudir a trabajar los días laborables previamente fijados. Lo primero que como profesionales de Recursos Humanos debemos hacer es ver la causa que provoca la ausencia. Fruto de ese análisis, en el cual contaremos con apoyo de los servicios de protección de la salud de

los empleados, habrá casos en los que haya una razón genuina para no poder acudir a trabajar. Cuando así sea, lo mejor es ayudar a que la causa que motiva la ausencia desaparezca o se palíe, hasta que la normalidad, en forma de asistencia a trabajar, se restaure.

Pero cuando el análisis de la ausencia no tiene unas causas médicas o patológicas concluyentes nos toca a nosotros actuar con toda nuestra creatividad.

Lo primero y más difícil es dichas circunstancias es convencer a todos aquellos con los que tenemos las broncas que anteriormente mencionaba (jefes, mandos intermedios, representantes sindicales) de que ellos son también parte activa de lo que haya que hacer para hacer volver al trabajo a aquellas personas que están ausentes sin, aparentemente, razones médicas o patológicas.

Lo segundo que hay que hacer, y que ayudará a conseguir lo anterior, es la personalización de los casos a tratar. Por esta personalización me refiero tanto a saber quiénes son las personas ausentes, como las personas que en primer o segundo nivel ejercen supervisión sobre las mismas. De esa manera fragmentamos tanto el dato del absentismo que lo que inicialmente parece un problema amplio, que requiere mucho tiempo y esfuerzo, se relativiza.

No es de extrañar entonces que, como resultado de esa personalización, un mando intermedio tenga que dedicar atención, esfuerzo y acción a solo una sola persona, a veces a dos, pero también a veces a ninguna.

No voy a entrar en protocolos de actuación, pues, como dije al principio, dependerán de las circunstancias de cada empresa, pero dichos protocolos han de estar establecidos para que tengamos éxito en esa involucración de las personas que, inicialmente miran hacia nosotros, pero que son los sufridores del absentismo y, por tanto, deben participar en su solución.

Lo que sí quiero indicar es que, aparte de los protocolos, los responsables de Recursos Humanos debemos estar preparados para involucrarnos personalmente, incluso en reuniones cara a cara con las personas que inexplicablemente siguen ausentes, para reforzar las acciones de nuestros compañeros y para transmitir la gravedad que la situación puede llegar a provocar. Créanme, una convocatoria escrita a un empleado por parte del director de Recursos Humanos tiene efectos que, a veces, no llegamos ni a pensar.

Antes me refería a que cualquier ayuda puede ser efectiva y no hay que descartarla a priori. El proceso de gestión responsable del absentismo lanzado por Asepeyo y a disposición de sus mutualistas es una de esas herramientas que se muestran de utilidad a la hora de actuar en aras a reducir el absentismo. Es un proceso que abarca todos los aspectos que pueden influir y prevenir la aparición del mismo y que se muestra útil y fructífero, a la vez que fortalece los vínculos entre el personal de la empresa y la mutua a la hora de tratar iniciativas y actuaciones encaminadas a recuperar a las personas con ausencia. Nosotros lo tenemos implantado en nuestra empresa y nos mostramos satisfechos de los resultados obtenidos después de los dos años que venimos utilizándolo.

Gracias por su atención en la lectura de estas líneas.

**José Abargues Morán**

Director de Recursos Humanos de Ford España, SL

## Introducción

Existe un amplio consenso sobre la dificultad de analizar el fenómeno absentismo, distribuir responsabilidades y encontrar soluciones. Es una cuestión compleja que afecta a todo tipo de organizaciones y personas, existiendo desacuerdos importantes respecto a su origen, significado y tratamiento.

En lo que sí se acostumbra a estar de acuerdo es en que los costes de absentismo laboral son un claro factor de competitividad y de eficiencia que condicionan la sostenibilidad y el crecimiento. El absentismo es anticíclico con la economía: mejora (baja) cuando la economía no va bien y empeora (sube) cuando la economía mejora. En este sentido, en 2015, la recuperación en la afiliación a la Seguridad Social ha venido acompañada de un repunte en las tasas generales de absentismo, tras seis años de disminución continuada.

Por lo tanto estamos ante un fenómeno en alza. Para ilustrar esa tendencia, durante 2014, año en el que el número de trabajadores afiliados al Sistema de la Seguridad Social se incrementó en un 2,57 %, aumentaron las prestaciones por incapacidad temporal, tanto por contingencias comunes (12,20 %), como por contingencias profesionales (8,76 %), respecto del ejercicio 2013. En cuanto al accidente de trabajo y la enfermedad profesional, tras una disminución del 54,7 % de los casos con baja en el periodo de 2007 a 2013, 2014 supuso un incremento del 3,28 %.

El absentismo laboral afecta a la competitividad de las empresas, a sus procesos de recursos humanos y a la motivación de directivos y trabajadores y merece que desde sus más altas instancias jerárquicas se aborde con un sistema de gestión pautado y estructurado, huyendo de improvisaciones y visiones parciales que no pueden solucionar un problema ya de por sí complejo. Así, no resulta conveniente enfocar su gestión desde una perspectiva exclusivamente de control y seguimiento de las ausencias injustificadas o del componente negativo de la voluntad deliberada del trabajador de no acudir a su puesto de trabajo. Esos modelos centrados exclusivamente en la baja médica casi nunca conducen a una solución satisfactoria del problema.

El enfoque del presente libro se centra en cambio en el análisis concreto de las causas de la inasistencia mediante procesos de abordaje más profundos, que escarban en la propia organización empresarial, su cultura, sus procesos,

sus relaciones internas y sus modelos de liderazgo. A partir de dicho análisis se ofrecen una serie de soluciones estructuradas en torno a un modelo de gestión basado en la responsabilidad social corporativa, la promoción de la salud en la empresa, la implantación de una cultura preventiva y, cómo no, también en el seguimiento y acompañamiento profesional de procesos de ausencias al trabajo.

A partir de ese abanico de posibles líneas de trabajo, el lector puede escoger aquellas que más se adapten a su empresa, sus necesidades o a su situación específica en relación al absentismo aunque siempre preferiblemente en el marco de un modelo que pueda ser conocido y reconocido por la plantilla y monitorizado en relación a su grado de avance y resultados.

Finalmente, queremos agradecer muy especialmente la colaboración de las empresas que se han brindado a compartir sus mejores prácticas en la gestión del absentismo. Esas mejores prácticas, que componen el capítulo final, son sin duda un espejo donde muchas organizaciones de este país pueden mirarse para mejorar su situación.

**Ricardo Alfaro Puig**

Director de Operaciones y Personas de Asepeyo

# El absentismo laboral

## 1. Concepto y significados

¿Qué es el “absentismo”? La experiencia demuestra que si formulamos esta pregunta a distintas personas recibiremos respuestas muy diversas. En general, la visión que se tiene de este fenómeno está condicionada a las experiencias personales y al *rol* o función que se desempeña en el mundo laboral.

La definición que proporciona el diccionario de la Real Academia Española (RAE) es un primer indicio de la dificultad con la que nos encontraremos. Transcribimos las dos acepciones principales del vocablo:

*Absentismo (según RAE)*

1. Abstención deliberada de acudir al trabajo.
2. Costumbre de abandonar el desempeño de funciones y deberes anejos a un cargo.

Observamos que en su primera acepción la definición *común o general* de este vocablo incluye la condición de que el comportamiento sea “deliberado” (voluntario, intencionado, hecho a propósito), lo que excluiría en principio ausencias en las que el trabajador no puede asistir al trabajo, como por ejemplo las causadas por enfermedad o averías en el medio de transporte, estando impedida la persona, desde un punto de vista físico, en contra de su voluntad, para la asistencia al trabajo.

La segunda acepción del término tiene evidentes connotaciones negativas respecto al comportamiento absentista, al referirse a él como “costumbre”, incidiendo de nuevo en el carácter voluntario de la ausencia.

Aparece entonces una primera posible categorización del fenómeno del absentismo, ya que podríamos diferenciar entre las ausencias voluntarias o evitables (causadas por no tener la persona una suficiente motivación) y las involuntarias o inevitables (la persona realmente no puede asistir, por ejemplo por enfermedad).

Si consultamos definiciones especializadas o técnicas propuestas por organismos o entidades que estudian la cuestión del absentismo, nos encontramos con amplias diferencias según los autores y objetivos de las mismas.

La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (EUROFOUND) en su publicación “La prevención del absentismo en el lugar de trabajo” define absentismo como “la incapacidad temporal, prolongada o permanente para trabajar como resultado de una enfermedad o dolencia”. Es de destacar que esta definición es prácticamente excluyente a la proporcionada por la RAE, ya que restringe su alcance únicamente a los procesos de incapacidad laboral. Debe decirse que ésta no es una definición común, sino que generalmente las ausencias por incapacidad laboral son consideradas una categoría del absentismo, no su totalidad.

En general las definiciones *especializadas o técnicas* son más amplias y comprenden cualquier ausencia al trabajo cuando estaba prevista la asistencia (desde un punto de vista legal, “según términos del contrato de trabajo”). Apparentemente el significado de absentismo sería claro: la persona está o no está en el trabajo (debiendo estar).

No obstante el tema es más complejo. Antes de abordar el estudio de las ausencias de su personal, las organizaciones deberían revisar y clarificar sus enfoques frente al fenómeno del absentismo. Veamos de qué modo.

Si el “absentismo” se entiende como un problema que debe ser resuelto, causado por una insuficiente motivación de determinados trabajadores que injustificadamente no asisten a sus puestos, entonces predominarán las políticas de control de las ausencias.

Pero el “absentismo” también puede ser percibido como un fenómeno social originado por la reacción de los trabajadores ante un trato poco equitativo, como una reacción consistente en devolver a la organización las pobres condiciones que se recibe de las mismas. En este caso el tratamiento consistiría en mejorar la motivación y satisfacción de los trabajadores y lograr una cultura que inste a la asistencia al puesto de trabajo y no al absentismo.

Cada organización entenderá el absentismo de forma distinta y se situará en una de las dos opciones planteadas anteriormente, o en un enfoque intermedio, condicionando ello sus políticas en este ámbito.

Sea como sea, una definición amplia de absentismo como la planteada anteriormente englobará fenómenos muy distintos. Se hace necesario entonces establecer criterios de clasificación de ausencias que ayuden a su análisis y tratamiento. La siguiente tabla muestra una posible categorización.

### **Criterios de clasificación de las ausencias**

<p>1. Voluntariedad</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Voluntarias o evitables</li><li>• Involuntarias o inevitables</li></ul> <p>2. Legalidad</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• No previstas en la normativa laboral</li><li>• Previstas en la normativa laboral<ul style="list-style-type: none"><li>· Previstas en el Estatuto de los Trabajadores</li><li>· Previstas en el Convenio Colectivo</li></ul></li></ul> <p>3. Duración</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Menos de un día</li><li>• Un día o más<ul style="list-style-type: none"><li>· Corta duración</li><li>· Larga duración (prolongadas)</li></ul></li></ul>
--

Es esencial la clasificación de las ausencias, ya que incide directamente en la problemática de la medición del absentismo. La medición es necesaria para el análisis, y el análisis estará condicionado por el significado y enfoque que da cada organización al absentismo.

Si existen diversas opciones y posibilidades de realizar mediciones del fenómeno, escoger una u otra dependerá, principalmente, de los aspectos en los que la organización pone el acento.



Cualquier análisis del comportamiento absentista deberá tener la cautela de respetar tanto los distintos enfoques asociados a esta conducta como la metodología de medición.

## 2. Mediciones

Las mediciones del fenómeno del absentismo se realizan según el propósito y contexto de las mismas, pero en general se engloban en las actividades de análisis y evaluación del mismo.

En el absentismo, como en cualquier otra cuestión objeto de la gestión empresarial, son fundamentales las mediciones sobre el fenómeno y sobre las prácticas organizativas llevadas a cabo para su prevención y control. A continuación se abordan distintos aspectos a tener en cuenta en las mediciones del absentismo.

- Enfoque propio basado en la teoría

Disponer y aplicar un modelo teórico causal o de diagnóstico sobre el absentismo es de gran utilidad y previo a posibles planteamientos sobre el problema de las mediciones.

En cada momento la organización debería conocer las variables del modelo que mide y el porqué. Con frecuencia se miden exclusivamente las variables indicativas de las ausencias, aunque debería realizarse un mayor esfuerzo en profundizar sobre las variables relacionadas con las causas de las ausencias, por ejemplo a través de su categorización o a través de mediciones directas sobre las prácticas organizativas de la empresa (por ejemplo porcentaje de certificados entregados respecto los exigibles, o mejoras introducidas en el diseño del trabajo). En este ámbito cabe destacar la realización de auditorías de evaluación de los sistemas implantados para la prevención y control del absentismo en las organizaciones.

- La selección del periodo de tiempo

Toda medición del absentismo se realiza sobre el comportamiento o los sucesos producidos durante un periodo de tiempo de referencia, el cual condicionará el resultado de las mismas. El intervalo de tiempo de las mediciones debe ser el adecuado.

Deberían analizarse cuáles son los posibles periodos de tiempo naturales de referencia de una organización particular, periodos condicionados e influenciados, entre otros, por los siguientes factores propios de cada empresa:

- Políticas de control de las ausencias. Por ejemplo, en caso de haber establecido un número de días de ausencia máximo para un periodo determinado, pudiendo ser éste un periodo fijo o variable de calendario.
  - Estacionalidad de las ausencias, al estar relacionado con periodos vacacionales y meteorológicos.
  - El trabajo a turnos, teniendo en cuenta que las ausencias en determinados turnos pueden ser superiores a las de otros turnos, o puede suceder que las ausencias en el primer día del nuevo turno son más frecuentes que en las del resto de días del turno, con independencia del turno. El periodo de tiempo natural seleccionado podría ser una rotación completa.
- Caracterización de los datos registrados

Los datos disponibles en la organización respecto a las ausencias al trabajo deben ser analizados teniendo en cuenta las políticas de control de las ausencias establecidas y su aplicación. Por ejemplo, distintos colectivos pueden estar sujetos a distintas políticas, o determinadas ausencias requieren de un certificado o comprobante mientras otras no lo requieren, o pueden existir cambios en las políticas o éstas ser aplicadas de forma distinta por los miembros del equipo directivo o por los supervisores.

- La selección del tipo de ausencias

El estudio del absentismo, por ser un concepto que incluye circunstancias y causas de tan diversa naturaleza, requiere el establecimiento de distintas categorías para centrar el objeto de estudio. Cada organización debería establecer sus tipologías propias según necesidades y medir el absentismo de acuerdo a ellas.

- Proceso de registro de las ausencias

Cada organización establece sus propios procedimientos sobre cómo se registran las ausencias, los cuales estarán estrechamente vinculados a sus

políticas de control. Las personas implicadas en la empresa son el trabajador, el mando intermedio y el equipo directivo.

Los procedimientos de registro estarán muy relacionados con los procedimientos de notificación de la ausencia y las prácticas establecidas para la obtención de información sobre la misma, procedimientos y prácticas que deberían ser establecidos claramente por la organización.

- La selección del indicador de medición

Los posibles parámetros a utilizar en las mediciones se clasifican en función de si éstos miden la magnitud del absentismo, la frecuencia, duración u otros aspectos más específicos. A continuación se relacionan las principales posibilidades de medición y los parámetros utilizados.

Todos los parámetros ejemplo indicados hacen referencia a un periodo de tiempo determinado, y se calcularán para unas categorías determinadas de ausencia y para un individuo, un grupo (o departamento) o para toda la organización.

En los ejemplos mostrados más adelante los parámetros corresponden a índices o tasas, es decir, son definidos como el cociente de un valor relativo al absentismo (número de tiempo o episodios de ausencia) y un valor indicativo del nivel de actividad o exposición a posibles ausencias (número de trabajadores o tiempo trabajado). Ello permite llevar a cabo comparaciones válidas, por ejemplo a lo largo del tiempo (evolución del absentismo), entre personas o departamentos, o entre centros de producción distintos.

#### a. Parámetros de magnitud

Miden la magnitud los parámetros indicativos de la importancia, dimensión o severidad del problema que supone el absentismo, a través de las mediciones del tiempo total perdido (en días u horas).

Ejemplos:

- $\frac{\text{Número de días (u horas) de ausencia}}{\text{Número total de días (u horas) de asistencia previstos}}$
- $\frac{\text{Número de días (u horas) de ausencia}}{\text{Número total de trabajadores}}$
- $\frac{\text{Número de días (u horas) de ausencia}}{\text{Número total de días (u horas) trabajadas}}$

#### b. Parámetros de frecuencia

Indican el grado de repetición de episodios de ausencia durante un periodo determinado, sin tener en cuenta su duración.

La utilización de este parámetro exige la previa definición de lo que se considerará un episodio de ausencia (también llamado proceso o suceso). Por ejemplo, podría establecerse que las consecutivas ausencias debidas a un mismo hecho causante es un único suceso o episodio (por ejemplo recaídas en caso de accidentes o enfermedades).

Ejemplos:

- $\text{Número de episodios de ausencia de un trabajador ocurridos en un periodo de tiempo determinado (o de un equipo de trabajo cuyos componentes se mantienen constantes en el tiempo)}$
- $\text{Número de episodios de ausencia / Número total de trabajadores}$
- $\text{Número de episodios de ausencia / Número total de días (u horas) trabajadas}$
- $\text{Número de episodios de ausencia / Número total de días (u horas) de asistencia previstos}$

#### c. Parámetros de duración

Los parámetros utilizados miden la duración de los episodios de ausencia.

Ejemplo:

- $\text{Número de días (u horas) de ausencia / Número de episodios de ausencia}$

#### d. Parámetros de coste económico

Miden las consecuencias negativas del absentismo en términos de coste económico que ocasionan las ausencias.

Ejemplos:

- $\text{Coste económico ocasionado por las ausencias / Número total de trabajadores}$
- $\text{Coste económico ocasionado por las ausencias / Número de episodios de ausencia}$

- **Construcción de bloques**

Por “construcción de bloques” nos referimos a extender (construir) un periodo de ausencia continuado (en bloques) utilizando pocos episodios o sucesos de ausencia. Ejemplos de este comportamiento son construir fines de semana de tres días con ausencias de lunes o viernes, o de cuatro días si el lunes es festivo y no se asiste al trabajo el viernes. Y todo ello con independencia de si la ausencia está amparada por los términos del contrato de trabajo o no lo está.

Sea como sea, la incidencia de este fenómeno en las organizaciones es muy diversa, pudiendo afectar de forma significativa a la productividad.

Un posible parámetro de medición es, para un periodo de tiempo determinado:

- Número de ausencias de un día que se producen adyacentes a un día festivo o no laborable en la empresa.
- Número de ausencias de un día que se producen adyacentes a un día festivo o no laborable en la empresa o para la persona / Número total posible de días adyacentes.

### **3. Costes para la empresa**

El absentismo tiene unas consecuencias negativas para el trabajador y su familia, sus compañeros de trabajo, la empresa y su personal directivo, y la sociedad en su conjunto.

Desde el punto de vista de la empresa, el absentismo es un problema que merece tratamiento (adopción de acciones específicas) en la medida que puede afectar negativamente a sus objetivos. Así, la perspectiva económica del problema del absentismo cobra especial importancia, siendo necesarias evaluaciones en términos económicos.

Para las empresas, las principales consecuencias negativas del absentismo son la disminución de la productividad y el aumento de los costes.

- **Absentismo y productividad**

Al estudiar la productividad y el absentismo deben distinguirse tres niveles de análisis. La productividad global de la empresa, la de un puesto de tra-

bajo y la de un grupo de trabajo, siendo ésta última importante en determinadas tecnologías o industrias donde es central la productividad de los equipos de trabajo, por ser la unidad primaria de producción.

En general el absentismo afecta de forma más intensa a la productividad cuando:

- Los procesos de producción son poco automatizados, existiendo una dependencia del trabajo de las personas.
- Las personas ausentes tienen una función central en el proceso.
- Las ausencias no son previstas ni conocidas con antelación.

La relación entre el absentismo y la productividad puede resumirse del siguiente modo: Un puesto de trabajo en el proceso de producción no está ocupado o cubierto debido a una ausencia, lo que ocasiona una disminución de la producción. La posible respuesta de la organización podría ser la sustitución del trabajador. El nivel de conocimiento y habilidad requerido para desempeñar ese puesto incide en la productividad del proceso de producción. Un menor conocimiento y habilidad de la persona que sustituye al trabajador ausente disminuiría la productividad.

Algunos puestos de trabajo son más centrales que otros. Su desempeño afecta al desempeño de otros puestos o a otras actividades de la organización. En los puestos centrales las ausencias pueden ocasionar disfunciones importantes y afectar gravemente a la productividad.

- Absentismo y costes

El absentismo lleva asociado unos costes que la empresa debería conocer y evaluar antes de adoptar acciones dirigidas al tratamiento del problema. Los costes del absentismo pueden clasificarse en costes directos e indirectos.

- a. Costes indirectos

Pueden incluir los derivados por disminución de la productividad expuestos con anterioridad, determinados costes de sustitución (reclutamiento, selección, formación), de fallos en la calidad del producto o servicio, de disminución de beneficios, las cotizaciones sociales y en general costes de administración (personas y actividades de gestión de las ausencias). Las estimaciones de estos costes presentan una cierta dificultad.

El caso de las ausencias por accidente de trabajo o enfermedad profesional merecería un estudio más amplio, ya que los costes tienen un alcance superior (sanciones o recargos de prestaciones de la Seguridad Social, por paralización de la actividad, pérdidas de imagen, daños materiales, pérdida por posibles reducciones de las primas o cotizaciones por contingencias profesionales por baja siniestralidad, etc.).

#### b. Costes directos

Los principales costes directos del absentismo son los salarios de los trabajadores ausentes, determinados costes de sustitución (retribuciones de los substitutos) y los costes de las horas extras. En general, estos costes pueden ser calculados con una cierta precisión.

En España los costes directos totales de las ausencias por incapacidad laboral están asegurados por la empresa a través del sistema de la Seguridad Social, por lo que parte de los mismos no son asumidos directamente por la empresa. No obstante, es importante señalar que no todos los costes directos están asegurados, siendo costes directos para la empresa los relacionados a continuación:

- **Salarios**  
En el caso de incapacidad temporal (IT) por contingencias profesionales CP (accidentes de trabajo y enfermedad profesional) la empresa asume el salario del trabajador el día de la baja médica, también el día de la baja en caso de recaída.
- **Subsidio por incapacidad temporal (IT)**  
En el caso de las contingencias comunes CC (accidente no laboral y enfermedad común) la empresa debe hacerse cargo de la prestación de incapacidad temporal del día cuarto al decimoquinto de la baja médica (ambos días inclusive).
- **Cotizaciones sociales**  
Durante las situaciones de incapacidad temporal, sea derivada de contingencias comunes o profesionales, subsidio de riesgo durante el embarazo, subsidio de riesgo durante la lactancia natural, maternidad o paternidad, se mantiene la obligación de la empresa (salvo extinción del contrato) de cotizar. La obligación se mantiene en los casos de IT, como máximo hasta los 545 días.

En caso de contratos de interinidad para sustituir a trabajadoras de descanso maternal, paternidad, riesgo durante el embarazo y riesgo durante la lactancia natural, existe bonificación del 100 % de las cuotas de la trabajadora sustituida.

- **Complemento voluntario**

La empresa puede tener también otro coste directo si, a través de la mejora voluntaria de la acción protectora, el Convenio Colectivo ha establecido complemento voluntario de la IT, de la maternidad, paternidad, subsidio de riesgo durante el embarazo y subsidio de riesgo durante la lactancia natural. Dicho complemento puede ser con referencia a la base de cotización o, más frecuentemente, al salario del trabajador/a.

En contingencias profesionales la mutua o el INSS abona el 75 % de la base reguladora a partir del día siguiente al de la baja hasta el alta médica, pero la empresa puede hacerse cargo del complemento hasta el 100 %.

En contingencias comunes, del día 1º al 3º el trabajador no percibe subsidio. Del 4º al 15º la empresa asume el subsidio, del 16º al 20º la mutua o el INSS lo soportan en un 60 % de la base reguladora, y a partir del 21º día también el INSS o la mutua se hacen cargo, pero en un 75 %. Por lo tanto los complementos voluntarios podrían representar para la empresa hasta los siguientes costes directos:

- 1º al 3º día: hasta el 100 % del salario
- 4º al 20º día: hasta el 40 % del salario
- A partir del 21º: hasta el 25 % del salario

#### **4. Marco legal**

El marco legal del absentismo en nuestro ordenamiento es tratado desde una doble perspectiva; por un lado establece las causas o supuestos en los que la ausencia al puesto de trabajo está justificada por el motivo que la produce (por ejemplo enfermedad o permiso por nacimiento de hijo), y por otro lado sanciona el absentismo con la extinción del contrato de trabajo.

La regulación del marco legal se establece en el Estatuto de los Trabajadores, si bien en algunos casos el supuesto del absentismo se debe completar con su definición en la Ley General de la Seguridad Social y normativa de desa-



rollo de la misma, como el Real Decreto 295/2009, de 6 de marzo, por el que se regulan las prestaciones económicas del sistema de la Seguridad Social por maternidad, paternidad, riesgo durante el embarazo y riesgo durante la lactancia natural. No menos importante dentro del marco legal es el Convenio Colectivo aplicable, el cual puede mejorar el tiempo de ausencia según la causa o supuesto de que se trate e incluso ampliar los motivos reconocidos de las ausencias.

#### **4.1. Causas y supuestos contemplados**

Las causas de ausencia al puesto de trabajo que estarían amparadas por el marco legal, como se ha indicado anteriormente, vienen reguladas por el Estatuto de los Trabajadores, si bien pueden estar ampliadas por el Convenio Colectivo aplicable, bien el tiempo de ausencia, bien el supuesto. A ellas deberían añadirse aquellas que son una liberalidad de la empresa en el sentido que admita dicha situación.

En la siguiente tabla se recogen las diferentes causas de ausencia, la duración de la misma, el precepto que la regula referido al Estatuto de los Trabajadores y el coste directo de dicha ausencia.

Las causas o supuestos de ausencia de la tabla pueden agruparse en tres grandes grupos:

##### **a. Permisos o ausencias**

Permiten la ausencia al puesto de trabajo sin tener que recuperar dicho tiempo y con derecho a cobrar el salario pertinente como si hubiera acudido al trabajo. Es decir, el coste directo de la ausencia es a cargo de la empresa.

Corresponden a las causas reguladas en el artículo 37 del Estatuto de los Trabajadores, existiendo alguna excepción respecto el coste directo (por ejemplo en la reducción de 2 horas de jornada por hijos prematuros).

##### **b. Suspensiones del contrato de trabajo**

Son situaciones reguladas en el artículo 45 del Estatuto de los Trabajadores. En su mayoría incluye supuestos en los que los trabajadores tienen cobertura de la Seguridad Social, por lo que además del Estatuto de los Trabajadores son reguladas también por la Ley General de la Seguridad

Social y normativa de desarrollo (incapacidad temporal IT, maternidad, paternidad, subsidio de riesgo durante el embarazo o subsidio de riesgo durante la lactancia natural).

En tales supuestos el coste directo es o bien del propio trabajador o bien de la Seguridad Social, normalmente compartido. No obstante, a través de la mejora voluntaria de la acción protectora, el Convenio Colectivo puede haber establecido obligaciones para la empresa que repercuten en la existencia también en estos casos de coste directo para la misma (por ejemplo complemento de la IT).

En tales ausencias, al tratarse de suspensiones del contrato de trabajo y por establecerse así en la normativa de Seguridad Social, se mantiene la obligación de mantener de alta en Seguridad Social y normalmente cotizar por dichos trabajadores.

Dentro de las suspensiones se incluyen también tres supuestos sin relación con la protección de Seguridad Social: la huelga, la suspensión de empleo y sueldo, y la excedencia forzosa.

### c. Formación

Las ausencias vienen motivadas por la formación del trabajador como derecho reconocido en el artículo 23 del Estatuto de los Trabajadores. Y el coste directo es del empresario.

Causa	Duración	Artículo	Coste
Traslado de domicilio	1 día	37.3 c)	Empresa
Matrimonio	15 días	37.3 a)	Empresa
Deber público, personal e inexcusable	Tiempo necesario	37.3 d)	Empresa
Nacimiento, fallecimiento, enfermedad graves, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario. Sin desplazamiento.	2 días	37.3 b)	Empresa
Nacimiento, fallecimiento, enfermedad graves, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario. Con desplazamiento.	4 días	37.3 b)	Empresa
Funciones sindicales o de representación del personal.	15-40 horas/mes	37.3 e)	Empresa
Exámenes prenatales y técnicas de preparación al parto.	Tiempo necesario	37.3 f)	Empresa
Lactancia del menor hasta 9 meses.	1 hora/30 minutos/ 15 días	37.4	Empresa
Prematuros hospitalizados	1 hora	37.4 bis	Empresa
Prematuros hospitalizados	Reducción 2 hora	37.4 bis	Trabajador/a
Guarda legal	12,5 a 50%	37.5	Trabajador/a
Menor con cáncer o enfermedad grave	50 a 99%	37.5	Seguridad Social
Víctima de violencia de género		37.7	Trabajador/a
Incapacidad temporal CC	Baja	45.1 c)	3 días Trabajador/a, 17 Empresa y resto Seguridad Social. Complemento IT
Incapacidad temporal CP	Baja	45.1 c)	1 día Empresa y Seguridad Social. Complemento IT
Maternidad	16+2 semanas	45.1 d)	Seguridad Social. Complemento
Paternidad	13+2 días (4 semanas 2013)	45.1 d)	Seguridad Social. Complemento
Riesgo durante el embarazo	Según riesgo	45.1 d)	Seguridad Social. Complemento
Riesgo durante la lactancia natural	Según riesgo	45.1 d)	Seguridad Social. Complemento
Huelga	Duración	45.1 l)	Trabajador/a
Sanción suspensión sueldo y empleo	Duración	45.1 h)	Trabajador/a
Excedencia forzosa	Duración	45.1 k y 46.1	Trabajador/a
Excedencia voluntaria con reserva	12/15 ó 18 meses	46.3	Trabajador/a
Permiso por examen	Duración	23.1 a)	Empresa
Permiso por formación profesional	20 horas (acumular 5 años)	23.3	Empresa
Permiso por adaptación	Duración (2 meses)	23.1 d y 52 b)	Empresa

## 4.2. Extinción del contrato de trabajo

En el ordenamiento laboral la extinción del contrato de trabajo por absentismo se contempla en dos situaciones:

- Despido disciplinario (art. 54.2 a) Estatuto de los Trabajadores)

El precepto señala: *“El contrato de trabajo podrá extinguirse por decisión del empresario, mediante despido basado en un incumplimiento grave y culpable del trabajador. Se considerarán incumplimientos contractuales las faltas repetidas e injustificadas de asistencia o puntualidad al trabajo.”*

- Despido por causas objetivas (art. 52 d) Estatuto de los Trabajadores)

Tras la aprobación de la Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, en vigor desde el 8 de julio de 2012 el supuesto contemplado en el precepto señala: *“Por faltas de asistencia al trabajo, aún justificadas pero intermitentes, que alcancen el 20 % de las jornadas hábiles en dos meses consecutivos siempre que el total de las faltas de asistencia en los doce meses anteriores alcance el 5 % de las jornadas hábiles, o el 25 % en cuatro meses discontinuos dentro de un periodo de doce meses. No se computarán como faltas de asistencia, a los efectos del párrafo anterior, las ausencias debidas a huelga legal por el tiempo de duración de la misma, el ejercicio de actividades de representación legal de los trabajadores, accidente de trabajo, maternidad, riesgo durante el embarazo y la lactancia, enfermedades causadas por embarazo, parto o lactancia, paternidad, licencias y vacaciones, enfermedad o accidente no laboral cuando la baja haya sido acordada por los servicios sanitarios oficiales y tenga una duración de más de veinte días consecutivos, ni las motivadas por la situación física o psicológica derivada de violencia de género, acreditada por los servicios sociales de atención o servicios de Salud, según proceda. Tampoco se computarán las ausencias que obedezcan a un tratamiento médico de cáncer o enfermedad grave.”*

En primer lugar cabe destacar la dificultad de aplicar este tipo de despido objetivo; como señala en la sentencia del TSJ de Andalucía/Sevilla de 9 de junio de 2009: *“los requisitos exigidos por la ley son tan extremos, que difícilmente se dan en la práctica, siendo muestra de ello las muy escasas ocasiones en las que las empresas hacen uso de la causa del artículo 52.d) Estatuto de los Trabajadores La norma parte genéricamente de faltas de*

*asistencia, aun justificadas, de asistencia al trabajo, pero la lista de exclusiones es tan notable que en la práctica las computables quedan reconducidas a las bajas laborales debidas a riesgos no profesionales por incapacidad temporal de corta duración.” Esta afirmación sigue siendo válida incluso con la nueva redacción dada al precepto.*

Para aplicar este despido se requieren dos requisitos:

- a. Cualitativo: referido a las faltas de asistencia que computan, siendo las justificadas debidas a contingencias comunes (enfermedad común o accidente no laboral) de duración inferior a 20 días, salvo que sean por cáncer, enfermedad grave o causadas por el embarazo, parto o lactancia.
- b. Cuantitativo: caben dos posibilidades:
  - 20 % en 2 meses consecutivos si dentro de los 12 meses anteriores las ausencias fueron del 5 % de la jornada.
  - 25 % en 4 meses discontinuos dentro de un plazo de 12 meses.

# Incapacidad laboral

## 1. Generalidades

La incapacidad laboral se entiende como aquellas situaciones en las que el trabajador presenta una lesión o enfermedad que previsiblemente curará, precisando de asistencia sanitaria y como consecuencia de las mismas está impedido para desarrollar su trabajo. Es el factor principal a tener en cuenta en el seguimiento de las causas de absentismo y en su declaración y control intervienen diferentes agentes.

La emisión del parte de baja corresponde a los médicos de los Servicios Públicos de Salud para las contingencias comunes, y a médicos de las mutuas colaboradoras con la Seguridad Social para las contingencias profesionales (cuando la empresa tiene suscrito un documento de asociación con una mutua), lo que implica que estos médicos deben tener un conocimiento de los puestos de trabajo.

En el control de las bajas los agentes que intervienen aumentan. A los médicos indicados anteriormente se añaden los inspectores médicos de los Servicios Públicos de Salud y los del Instituto Nacional de la Seguridad Social, con la necesaria coordinación de todos ellos para una mejor gestión.

Por otro lado, en el sistema español de la incapacidad laboral se encuentra a faltar una regulación más flexible que pudiera permitir una reincorporación flexible al trabajo, en el sentido que puede el/la trabajador/a estar en la recta final del tratamiento de su lesión o enfermedad, realizando rehabilitación que pudiera compaginar con la prestación de su trabajo.

## 2. Clasificación de las contingencias

Las causas de ausencia al trabajo justificadas por incapacidad laboral, relacionadas con el nacimiento de un hijo (maternidad, paternidad, riesgo de embarazo, riesgo de lactancia) o cuidado de un menor enfermo, y que tienen aparejada una prestación de Seguridad Social, se pueden clasificar en tres contingencias:

1. Contingencias profesionales
2. Contingencias comunes
3. Cuidado de menor

## 2.1. Contingencias profesionales

Dentro de las contingencias profesionales las causas pueden ser:

### a. Accidente de trabajo

El accidente de trabajo se regula en el artículo 115 de la Ley General de la Seguridad Social. En el mismo se incluyen una definición genérica del accidente de trabajo y además otros supuestos que se consideran accidente de trabajo.

Accidente de trabajo es toda lesión (física o psíquica) sufrida por un trabajador con ocasión o consecuencia del trabajo.

También se considera accidente de trabajo:

- *In itinere*: sufrido al ir o volver del trabajo.
- Desempeño de cargos electivos de carácter sindical.
- Trabajos ordenados por el empresario o espontáneamente en interés de la empresa.
- En actos de salvamento que tengan conexión con el trabajo.
- Enfermedades no susceptibles de declararse como enfermedades profesionales cuando son por causa exclusiva del trabajo.
- Enfermedades agravadas por un accidente de trabajo.
- Enfermedades o accidentes intercurrentes o debidos al nuevo medio donde se ha situado al paciente (ej: al ir a rehabilitación).
- Los accidentes con imprudencia profesional del trabajador.
- Los sufridos con culpabilidad de un tercero (empresario, compañero o ajeno a la empresa).

A su vez, las lesiones sufridas en tiempo y lugar de trabajo tienen la presunción de accidente de trabajo, debiendo probar quién lo negase la falta de relación entre la lesión y el trabajo.

### b. Enfermedad profesional

La enfermedad profesional se define en el artículo 116 de la Ley General de la Seguridad Social y las diferentes enfermedades se listan en el cuadro aprobado por el Real Decreto 1299/2006, de 10 de noviembre, por el que se aprueba el cuadro de enfermedades profesionales en el sistema de la

Seguridad Social y se establecen criterios para su notificación y registro. De esta normativa se desprende que se requieren 3 requisitos:

- Enfermedad incluida en el cuadro de enfermedades profesionales
- Producida en las actividades recogidas en el citado cuadro
- Provocada por los elementos y sustancias recogidos en el cuadro

c. Riesgo durante el embarazo

El riesgo durante el embarazo se define en el artículo 134e de la Ley General de la Seguridad Social y artículo 26.1 y 3 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.

Supone que ante agentes, procedimientos o condiciones de trabajo que pueden influir negativamente en la salud de la madre o del feto y no es posible la adaptación o cambio del puesto de trabajo se suspende la relación laboral, percibiendo la interesada la prestación de la Seguridad Social.

d. Riesgo durante la lactancia natural

El riesgo durante la lactancia natural se define en el artículo 135 bis de la Ley General de la Seguridad Social y artículo 26.1 y 4 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.

Supone que ante agentes, procedimientos o condiciones de trabajo que pueden influir negativamente en la salud de la madre o del hijo (para la lactancia natural) y no es posible la adaptación o cambio del puesto de trabajo se suspende la relación laboral, percibiendo la interesada la prestación de la Seguridad Social.

## 2.2. Contingencias comunes

Dentro de las contingencias comunes las causas pueden ser:

a. Enfermedad común

La enfermedad común se define, de forma negativa, en el artículo 117.2 de la Ley General de la Seguridad Social.



Se considerará enfermedad común las alteraciones de la salud que no tengan la condición de accidentes de trabajo ni de enfermedades profesionales.

b. Accidente no laboral

El accidente no laboral se define, de forma negativa, en el artículo 117.2 de la Ley General de la Seguridad Social.

Se considerará accidente no laboral el que, conforme a lo establecido en el artículo 115, no tenga el carácter de accidente de trabajo.

### **2.3. Cuidado de menor**

Esta última contingencia, creada en la Ley de Presupuestos Generales del Estado para el año 2011, y donde no se califica como profesional ni común, supone la reducción de la jornada.

Se regula en el artículo 135 de la Ley General de la Seguridad Social.

Se protege a los progenitores, adoptantes o acogedores de carácter preadoptivo o permanente, para el cuidado del menor/es que estén a su cargo y se encuentren afectados por cáncer (tumores malignos, melanomas y carcinomas), o por cualquier otra enfermedad grave (de las recogidas en el Real Decreto).

## **3. Actores y responsabilidades**

### **3.1. Reconocimiento y duración de la situación**

Cuando la existencia de una situación de falta de salud, sea cual sea su origen, se produce en un individuo con responsabilidades laborales activas, y la afectación de la misma es suficientemente importante como para impedir el desarrollo normal de sus responsabilidades profesionales, se requiere la expedición, por parte de un médico, de un documento oficial que certifique dicha incapacidad temporal. Este documento es el que se entiende como parte médico de baja por incapacidad temporal.

Es importante destacar la consideración no solo médica de este documento. La baja no tan solo evidencia la existencia de un problema de salud (consideración estrictamente médica) sino que las consecuencias y efectos de esa falta de salud, incapacitan de forma temporal a la persona que los padece para la realización de su trabajo.

Decimos que este documento adquiere una dimensión más allá de la estrictamente médica por el hecho que su expedición genera de cumplir los requisitos legales, derechos económicos a quien la recibe.

La cobertura del sistema de Seguridad Social abraza dos tipos de prestación: la sanitaria y la económica. La propiamente asistencial se garantiza desde la aparición y diagnóstico de la patología hasta lograr la máxima recuperación del estado de salud, mientras que la económica se vincula a la incapacidad para el trabajo habitual. Esta segunda prestación, que es la que se reconoce expresamente o, más comúnmente de forma tácita, tras haberse emitido los documentos de baja y alta, no necesariamente debe coincidir, ni en su inicio ni en su final, con la primera.

Así pues, más allá del estudio de los signos clínicos y los conocimientos propiamente sanitarios necesarios para un correcto diagnóstico y tratamiento, resulta fundamental conocer también los requerimientos del puesto de trabajo con el fin de medir convenientemente ambas variables para una adecuada y correcta prescripción de una baja por incapacidad temporal. La existencia de un problema de salud y la necesidad de tratamiento no objetiva, por sí mismo, la existencia de una baja por incapacidad temporal.

La duración de la baja médica se ajustará al tiempo imprescindible en el que el trabajador esté incapacitado para desarrollar el ejercicio de su profesión. Por ello, tan pronto la recuperación del lesionado/enfermo permita la reintegración a su puesto de trabajo, deberá emitirse el oportuno certificado de alta. En línea con lo apuntado en el apartado anterior, es posible que no se produzca una coincidencia entre las prestaciones sanitaria y económica, ya que una mejoría en el estado de salud puede facilitar la reincorporación profesional, manteniendo a la vez la continuación de un tratamiento sanitario.

Durante el período de baja laboral deberá mantenerse un régimen de visitas que permita la evaluación continuada, tanto de la evolución del estado de salud en función de los requerimientos médicos, como de la constatación que se mantiene la incapacidad para el trabajo. Con ese fin la legislación que regula la incapacidad temporal obliga a la emisión de los partes de confirmación.

Existen numerosos estudios sobre tiempos estándar de duración por patologías. Estos estudios combinan las evidencias de los resultados en función de las mejores prácticas clínicas con importantes muestras de casos que buscan la significación estadística. Estos estudios proporcionan, sin duda, orientaciones generales sobre la duración estándar de los procesos, y por tanto son útiles en cuanto a proporcionar elementos de validación respecto a la muestra general. Pese a ello, en ningún caso pueden substituir la valoración individualizada de cada uno de los procesos dado que la correlación entre la limitación funcional que provoca el problema de salud con los requerimientos individuales del puesto de trabajo son difícilmente ajustados en estos estándares.

### **3.2. Niveles de actuación y funciones**

En el momento de describir los distintos actores que participan directamente de la gestión de la incapacidad temporal es habitual hacerlo de forma enumerativa y ordenada en función de su dependencia organizativa o funcional.

Con objeto de evitar quedarse en la simple enumeración y la descripción de sus funciones, abordaremos este apartado de manera que, empezando por la inicial decisión de prescribir, o no, una baja médica, los distintos actores se vayan situando en función de su margen de maniobra y decisión sobre el proceso de incapacidad temporal.

#### *Primer nivel: prescripción de baja*

Si el origen de la baja es un acto clínico provocado por la solicitud de asistencia de un trabajador, no cabe ninguna duda de que los actores más directamente implicados en el proceso son aquellos que pueden prescribir dicha incapacidad temporal. Es decir, los médicos de los Servicios Públicos de Salud, o bien para las contingencias profesionales los médicos de las mutuas son los que se sitúan en el primer círculo de decisión.

Es en este ámbito donde resulta fundamental el equilibrio entre la evaluación de las posibles limitaciones provocadas por los problemas de salud existentes con los requerimientos del trabajo habitual.

Así pues, el primer paso para esta decisión debe ser objetivar las posibles limitaciones o disminuciones funcionales que provoca el problema de salud, partiendo de la anamnesis y de la exploración clínica del paciente.

A continuación, deberán relacionarse las mismas con los requerimientos de las actividades concretas vinculadas a su puesto de trabajo, para lo cual deberá conocerse también por parte del facultativo, de la forma más cercana y objetiva posible, la situación profesional del enfermo o lesionado.

Es posiblemente en esta segunda operación en la que aparecen las principales dificultades e inconvenientes para una correcta gestión de la incapacidad temporal, pero es también en esta situación donde mejores soluciones pueden ofrecerse dada la precocidad de la decisión. Cualquier otra solución por la vía de mecanismos de control posteriores, no es más que el reconocimiento del fracaso de esta primera decisión.

Es bueno identificar algunas de las situaciones que provocan estas dificultades:

1. El conocimiento del facultativo del puesto de trabajo y de los requerimientos del mismo se realiza en muchas ocasiones exclusivamente con la información que aporta el propio trabajador. Esta información puede resultar subjetiva y de parte.
2. Las limitaciones de tiempo disponible por parte del facultativo priorizan fundamentalmente la orientación estrictamente asistencial-curativa, relegando a un segundo plano la valoración del desempeño profesional dentro del marco de una correcta entrevista clínica laboral.
3. La escasa formación de los facultativos, especialmente de atención primaria, en las cuestiones propias de la gestión de la incapacidad temporal que provoca que la decisión al respecto sea vista simplemente como una cuestión burocrática.
4. La actitud de algunos trabajadores de que la primera motivación para acudir a los servicios médicos es la expedición de la baja laboral por delante de la demanda de asistencia.
5. La desdibujada frontera entre posibles situaciones de necesidad económica que, si se considera necesario, deberían entrar en el ámbito de los servicios sociales pero que acaban camuflados por la existencia de un certificado de baja laboral.

### *Segundo nivel: función de inspección*

El segundo nivel de actuación es el ejercicio de la función inspectora. El propio término de inspección nos sitúa en el entorno de revisión y por tanto de una sobreestructura que tiene como responsabilidad examinar detalladamente lo

realizado por otros. Sin duda que los mecanismos de inspección son necesarios, dado que siempre existirán ineficiencias para corregir, pero debería ser también fundamental priorizar los esfuerzos y recursos hacia el primer nivel de decisión con el fin de garantizar el funcionamiento del sistema en las funciones de responsabilidad, y no exclusivamente en las de inspección. Acudir a la inspección es reconocer que el sistema falla.

En las funciones de inspección distinguimos claramente entre las que se realizan desde los propios Servicios Públicos de Salud y las asumidas directamente por el Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS).

El traspaso de competencias en materia de sanidad a las comunidades autónomas ha segregado claramente entre la función propiamente asistencial de los Servicios Públicos de Salud y las responsabilidades directamente relacionadas con la prestación económica, que han quedado en el ámbito de la Inspección Médica del Instituto Nacional de la Seguridad Social.

- Inspección Sanitaria de los Servicios Públicos de Salud

Los objetivos y prioridades de cada una de las Consejerías de Salud de las comunidades autónomas condicionan claramente el despliegue y desarrollo de dicha función. Aunque con responsabilidades parejas, la orientación y priorización de esas responsabilidades y la dotación de los recursos disponibles acarrearán una situación absolutamente heterogénea en función de la comunidad autónoma de que se trate. Es importante destacar que el nulo impacto económico que significa la gestión de la incapacidad temporal en la financiación autonómica (ni tan solo en posibles beneficios hacia la organización sanitaria que presta el servicio) en ningún caso ha favorecido la implicación de dicha organización hacia esta gestión. Esta situación se ha pretendido resolver mediante la firma de acuerdos entre el propio INSS y las distintas comunidades en los que, a cambio de una mayor implicación y mejora de los ratios, se transferían unos recursos económicos.

- Servicios médicos del INSS

Los médicos adscritos al INSS actúan desde la función de entidad gestora que asume el pago de la prestación económica. En esa labor tienen capacidad de realizar, a través del control de los partes médicos de baja y los oportunos reconocimientos médicos que consideren, propuestas de alta hacia la Inspección Médica de los SPS, e incluso la potestad de realizar propuestas de alta

a efectos económicos. Todo ello durante el período máximo de duración de la incapacidad temporal (365 días).

Fue con objeto de reforzar las posibilidades como entidad gestora del INSS en las funciones de control de la incapacidad temporal, y en especial, en los casos de larga duración, que la Ley 40/2007 asignó directamente la responsabilidad de la gestión de los casos, una vez transcurrido ese periodo, al INSS.

### *Tercer nivel: función de control y seguimiento*

Más allá de los actores con responsabilidad asignada reglamentariamente en la gestión de la incapacidad temporal, existen otro tipo de organizaciones y recursos que, aunque de forma distinta, en ocasiones tangencial, pueden y deben implicarse en la eficiencia de estos procesos.

La capacidad de intervención de estos actores se centra, prioritariamente, en la evitación de los tiempos muertos y esperas que el modelo organizativo genera de forma sistemática y continuada por diversos motivos. En especial por la presión asistencial y la falta de recursos. Estamos por tanto ante unos agentes cuya principal aportación a la eficiencia la deben realizar partiendo de la colaboración con el enfermo o lesionado.

- **Servicios médicos de empresa**

La disponibilidad de un servicio médico de empresa, que no debe confundirse con las responsabilidades en vigilancia de la salud emanadas de la LPRL, debe de ser orientada dentro del marco de una determinada cultura de empresa que permita generar la percepción en los empleados de mejora social y de herramienta de cuidado para su salud.

Las aportaciones de este servicio pueden ser numerosas y van desde las propiamente asistenciales (las visitas en el propio centro de trabajo pueden evitar desplazamientos y esperas ineficientes) hasta las orientadas hacia las campañas de mejora de salud del colectivo, el conocimiento previo y rápido de posibles bajas, la facilitación de reincorporaciones en función del perfil del trabajador y la labor desempeñada, etc.

La protección a los lesionados que ofrece actualmente la legislación (y en especial la LOPD) sobre su estado de salud y evolución es máxima. Pero el último responsable de quien posee información al respecto y de gestionar la misma es el propio enfermo o lesionado. Por lo que, en un marco de colabo-

ración y confianza, los servicios médicos de empresa pueden ser vistos por los trabajadores como una forma fácil y más próxima de resolución de sus problemas de salud y a la vez representar una herramienta de mejora en la gestión de la incapacidad temporal.

Menos conocido y utilizado por las empresas es la posibilidad, conforme al artículo 20 del Estatuto de los Trabajadores, de efectuar controles a su cargo por parte de médicos para comprobar la situación de incapacidad temporal y que permite, en caso de no comparecer el trabajador, suspender el pago del complemento de incapacidad temporal (IT). Y si del control efectuado entiende que no reúne los requisitos de IT, poder plantear ante la Inspección Médica una propuesta de alta médica.

- Mutuas en contingencias comunes

El papel de las mutuas en la gestión de las contingencias comunes se centra fundamentalmente en la perspectiva económica. Es decir, el pago del subsidio económico en las condiciones y cuantías que establece la Ley. Para el desempeño de dicha responsabilidad, las mutuas disponen de capacidad para realizar visitas de control y reconocimiento a los pacientes que se encuentren en situación de incapacidad temporal a su cargo.

A partir de estos reconocimientos pueden realizar distintas iniciativas con el fin de mejorar la rapidez del proceso y por tanto el acortamiento del tiempo de incapacidad o bien realizar acciones ante la inspección de los servicios públicos de salud si presumen la inexistencia de las condiciones requeridas para que se continúe un determinado proceso en incapacidad temporal.

Se trata pues de dos escenarios que pretenden influir bien en la ineficiencia del sistema (adelanto de pruebas diagnósticas, de tratamientos quirúrgicos,...) bien en las posibles actuaciones de subsidio no justificado).

- Seguros sanitarios

En línea parecida a la disponibilidad de un servicio médico de empresa, la contratación empresarial de un seguro de salud para la plantilla, más allá del efecto de mejora social puede facilitar el acceso rápido a servicios médicos, especialmente especialistas, que pueden reducir significativamente las ausencias a la vez que mejorar la rapidez diagnóstica así como facilitar una precoz actuación sanitaria que reduzca las posibles incapacidades temporales.

## Modelo de gestión de absentismo

El absentismo laboral debería ser abordado a nivel de empresa mediante un sistema de gestión que contemple acciones estructuradas encaminadas a la obtención de un diagnóstico organizativo que permita ejecutar acciones encaminadas a su reducción. El sistema debería transmitir de manera clara a todos los componentes de la empresa la preocupación sobre la importancia del absentismo.

El plan de gestión del absentismo será el documento escrito de definición del sistema de gestión y se adaptará a la cultura y entorno de la empresa.

Las claves del éxito del plan de gestión del absentismo pueden resumirse en:

- **Apoyo de la alta Dirección:** Es imprescindible que explicita su apoyo al plan, dando luz verde a que se destinen los recursos humanos, temporales y económicos necesarios para su puesta en marcha.
- **Implicación de toda la escala jerárquica, con especial énfasis en los mandos intermedios:** Constituyen un elemento clave para ayudar a determinar las causas del absentismo y proponer medidas de mejora. La participación activa de los mandos intermedios en el desarrollo del plan permite obtener su compromiso con la implantación de acciones, facilitando el proceso de cambio en la empresa.
- **La colaboración del Comité de Seguridad y Salud o de los delegados de prevención:** Deberían ser partícipes activos desde el inicio para conseguir el máximo de implicación de toda la plantilla en la reducción del absentismo.

### 1. Justificación del plan de gestión de absentismo

Existe una gran preocupación por el absentismo derivado de la incapacidad temporal (IT) y por ello, se quiere avanzar en la gestión más eficiente de este tema, abordándolo de una manera organizada y ordenada.



De ahí surge la necesidad de poner por escrito la realización de acciones, y redactar procedimientos para estructurar el sistema de gestión del absentismo.

La filosofía que debe inspirar un adecuado sistema de gestión del absentismo es, además del estricto cumplimiento de los deberes empresariales en la materia, la adopción de medidas de protección y prevención de los trabajadores que amplíen el grado impuesto legalmente y permitan obtener cotas mayores de satisfacción en todos los niveles de la organización.

El sistema de gestión del absentismo pretende actuar como un plan integral, de forma que cualquier situación que pueda aumentar el riesgo sea conocida y controlada, en la medida de lo posible, de manera adecuada en tiempo y forma. Así pues, el objetivo es evolucionar hacia la mejora de las condiciones de trabajo y salud en el entorno laboral mediante un compromiso general de observación, análisis y anticipación, considerando los siguientes principios:

1. Colaboración proactiva de todos los integrantes de la empresa.
2. Análisis de los casos de interés.
3. Estudio de medidas activas de mejora, una vez analizados los casos.
4. Planificación de medidas activas que permitan reducir los casos en el futuro, así como acortar su duración y mejorar el compromiso de toda la organización.
5. Formación e información a los trabajadores en materia de absentismo, implicándoles en una gestión responsable.

## **2. Organización de la gestión**

El absentismo laboral es un problema complejo por cuanto comporta la necesidad de implicar a un gran número de integrantes de la empresa y la necesidad de coordinar esfuerzos. Por ello se hace imprescindible contar con un sistema organizativo que impulse y lidere, de una forma efectiva, el despliegue y ejecución del plan, facilitando el contacto periódico, el intercambio de información y la cooperación entre todos para cumplir con los objetivos planteados en el mismo. La concreción de dicho sistema organizativo dentro de la empresa se plasma en la creación de un Comité de absentismo y la asignación de unas funciones a llevar a cabo en cuanto a la gestión del absentismo.

## 2.1. Comité de Absentismo

El Comité de Absentismo se crea con el objetivo principal de constituirse como grupo de trabajo para tratar todos los aspectos relacionados con la mejora de la salud de los trabajadores y la reducción del absentismo.

Dicho comité analizará, debatirá, propondrá y acordará las medidas necesarias para lograr mayores niveles de salud entre los trabajadores, y unos índices de absentismo asumibles para la empresa.

De forma orientativa, podrá estar formado por los siguientes miembros:

- Un representante de la Dirección
- Un representante de los trabajadores (delegado de prevención)
- Un responsable de gestión del absentismo
- Un encargado general o mando intermedio

Si el propio Comité de Absentismo lo estima necesario, pueden incorporarse puntualmente asesores externos (técnicos, consultores, servicio de prevención, etc.). En cualquier caso es importante contra con la figura del coordinador general de absentismo que es la persona miembro del comité que liderará el diseño e implantación del plan.

El marco de trabajo del comité debería ser exclusivamente de gestión del absentismo.

## 2.2. Funcionamiento y objetivos del Comité de Absentismo

El Comité de Absentismo puede asumir las siguientes funciones para conseguir los objetivos propuestos en la gestión del absentismo:

1. Análisis periódico de datos de absentismo
2. Detección de necesidades
3. Análisis de casos significativos
4. Diagnóstico y conclusiones
5. Recomendación de medidas, definición y desarrollo
6. Supervisión de su implantación
7. Formación e información a los afectados
8. Seguimiento del impacto que han tenido las mismas, a través de análisis periódicos de los datos

Es importante clarificar a priori la delimitación de las funciones así como la periodicidad de las reuniones en función de factores como la evolución de los datos de absentismo, propuesta de medidas, casos concretos o recursos disponibles.

Periódicamente, redactará planes específicos de acción, con la finalidad de fijar una estrategia de medidas a implantar en el siguiente ejercicio, definiendo la priorización de las iniciativas y medidas más importantes para cumplir con los objetivos de absentismo marcados.

### **2.3. Gestores de Absentismo (GA)**

Serán aquellos trabajadores responsables, designados por la Dirección, con funciones específicas en materia de absentismo. Las funciones que desarrollarán serán:

1. Identificar cuáles son las causas del absentismo
2. Tener un papel proactivo y motivador
3. Seguimiento y supervisión de las estrategias implantadas
4. Reportar
5. Colaborar con la Comisión en la mejora de la gestión del absentismo
6. Promover y fomentar la cooperación de los trabajadores en la ejecución de los procedimientos definidos por la Comisión

### **3. Definición de criterios de absentismo**

El absentismo se define como toda ausencia del trabajo, justificada o no, computable por la diferencia cronológica existente entre los tiempos de trabajo controlados y los efectivamente realizados. Debido a la variedad de causas de ausencia y su diferente incidencia en cada organización, debe concretarse y describirse sobre qué tipo de absentismo se va a trabajar, dejándolo reflejado en este apartado.

Los tipos de absentismo que más afectan a la organización son los de tipo legal justificado. Este absentismo supone un coste directo para la empresa, ya que el trabajador puede seguir percibiendo su remuneración. Pero existen otros tipos de absentismo que afectan al rendimiento laboral y a los objetivos de la organización. Se trata de situaciones donde, estando presente el trabajador en su puesto, dedica el tiempo a otras actividades que no le son propias: es el absentismo presencial (por ejemplo: redes sociales, internet...).

#### 4. Indicadores de medición y costes

Para que la información sea válida y comparable entre sí, es necesario normalizar los indicadores y estándares que se van a utilizar. Como apoyo al Comité, resulta imprescindible contar con un cuadro de mando (informe de absentismo) donde figuren los principales indicadores sobre los que monitorizar el seguimiento en la evolución del plan.

Dicho cuadro de mando puede reflejar, entre otros, los siguientes indicadores:

- Tasa de absentismo  
(Días de baja transcurridos del periodo x 100) / (Días del periodo x Media trabajadores afiliados del periodo)
- Tasa de incidencia  
(Proyección anual de bajas iniciadas en el periodo x 100) / (Media trabajadores)
- Días de baja acumulados  
Días de baja CP o CC acumulados en el periodo de estudio
- Bajas iniciadas por día de la semana y por mes  
Nº casos iniciados en el periodo de estudio
- Comparativa con ejercicios anteriores de la empresa  
Comparativa de los mismos indicadores de la empresa en el mismo período de ejercicios consecutivos
- Duración media de las altas  
(Días de baja de las altas médicas del periodo) / (Nº de altas del periodo)
- Porcentaje de las bajas en función de su duración
- Media de trabajadores de baja al día
- Casos sin baja
- Comparativa con empresas del mismo código nacional de actividad económica (CNAE). Comparativa de los indicadores, con los de todas las empresas de Asepeyo que cotizan por el mismo CNAE y con el número de trabajadores semejante
- Datos económicos  
Costes del absentismo
- Datos por tipo de expediente
- Datos por edad
- Datos por sexo
- Datos por tipo de contrato
- Datos por antigüedad en el puesto de trabajo

- Factor de Bradford  
Clasificación de los trabajadores en función del número de bajas y los días de baja del período analizado
- Datos económicos individualizados  
Costes del absentismo por cada trabajador

Estos indicadores se podrán diferenciar por tipo de contingencia, común o profesional.

Se pueden considerar otro tipo de indicadores que abarquen ausencias derivadas de derechos de los trabajadores recogidos en normativa legal, presentismo y faltas injustificadas.

## 5. Análisis

Partiendo de los indicadores de referencia, se analizará la situación de absentismo de la empresa. Periódicamente se actualizarán estos datos para estudiar su evolución y hacer un seguimiento de las medidas implantadas.

### **Informes estadísticos periódicos**

Es un documento de recogida de datos fiable que aporta una idea inicial del absentismo existente en la empresa, en base a los indicadores prefijados.

### **Informe de análisis de datos**

Elaborado en base a los datos estadísticos de la empresa, emite unas conclusiones del estado de la empresa en materia de absentismo. Esto permite la detección de problemáticas particulares que se usarán como punto de partida a la hora de proponer líneas de actuación.

### **Dinámicas de grupo**

Reuniones grupales realizadas con mandos intermedios y con personal a su cargo participando, en función del tamaño de la empresa, responsables de Recursos Humanos, asesores de absentismo, responsables de prevención, etc.

Sería recomendable que se realizaran en distintos niveles jerárquicos.

El objetivo de estas dinámicas de grupo es triple:

1. Conseguir la implicación y participación de los trabajadores en el Sistema de Gestión de Absentismo
2. Obtener información a través de los trabajadores, inquietudes, preocupaciones, sugerencias, etc.
3. Realización de cuestionarios de opinión de absentismo en su empresa

## **6. Plan de acción**

Este documento permite planificar una estrategia priorizando las iniciativas más importantes a cumplir con el objetivo de reducir el absentismo en la empresa.

Debe constituirse en el principal instrumento de evaluación continua de las iniciativas del sistema de gestión y contener los siguientes apartados: estrategias a seguir, programas, acciones, tareas, costes, recursos, plazos y responsables. Asimismo, se podrán definir los indicadores de seguimiento en el propio documento.

Para su implantación deben tenerse en cuenta una serie de criterios o elementos que resultan fundamentales a la hora de garantizar su efectividad y conseguir satisfacer las necesidades marcadas, en cuanto a motivación, procesos de control, implicación directiva y compensación. A continuación se detallan los principales.

### **6.1. Estrategias para mejorar la asistencia al trabajo**

Mediante el diseño y aplicación de políticas de control de las ausencias, la empresa puede utilizar refuerzos positivos y negativos a efectos de lograr frecuencias de asistencia adecuados. En esta categoría se incluyen también los ciclos de mejora basados en el análisis y tratamiento de los problemas identificados.

El objetivo de crear una cultura orientada a la asistencia es fortalecer la motivación a asistir al trabajo mejorando el atractivo del entorno de trabajo. Se incluyen técnicas de reclutamiento y selección de empleados para lograr que éstos sean los adecuados para los puestos de trabajo que ocuparán, así como intentos de la Dirección para diseñar puestos interesantes para los empleados.

## **Diseño de políticas de control de las ausencias**

La falta de políticas de control de las ausencias o su inadecuación es un factor principal que puede explicar los altos niveles de absentismo de algunas empresas. Puede darse el caso de que determinadas políticas, de diseño inadecuado, sean incluso contraproducentes y sean la causa del absentismo. Sería el caso, por ejemplo, de excesos en la penalización por retrasos al trabajo y carencia de controles y actuaciones ante la no asistencia durante todo un día al trabajo.

Una parte del absentismo está directamente relacionada con el nivel de motivación, integración e implicación del trabajador con la empresa. En este aspecto, se vuelve fundamental reorientar las políticas clásicas de control hacia políticas de participación en la cultura de empresa basadas en el contacto diario y próximo con cada uno de los trabajadores.

Una vinculación próxima del trabajador al mando directo y a sus compañeros beneficia posturas no fraudulentas por parte de algunos trabajadores, y un mayor compromiso con el resultado del equipo.

La empresa puede incorporar dentro de sus responsabilidades las siguientes funciones:

- Fijar los objetivos de absentismo.
- Realizar el seguimiento de los ratios (indicadores) de absentismo, que permitirá actuar en el foco del problema y optimizar los resultados.
- Realizar seguimiento de datos de bajas: la empresa debe llevar un control exhaustivo (por ejemplo semanal) e individualizado de las bajas, en el que conste quién está de baja, puesto afectado, días de ausencia, etc., que permita posteriormente analizar al detalle la problemática concreta de los grupos de trabajo respecto al absentismo, por ejemplo: discriminar situaciones puntuales de los casos en los que el absentismo se convierte en una práctica usual, puestos de especial exigencia, etc.
- Tener identificada la incidencia concreta del absentismo en el equipo que gestiona, pues ello permitirá a él y a la empresa actuar en el foco del problema y optimizar los resultados.

- Analizar los accidentes e incidentes laborales.

La proximidad del mando crea un mayor compromiso entre los componentes del equipo. Además, los trabajadores se implican y comprometen con la empresa y los objetivos globales del grupo.

### **Creación de una cultura orientada a la asistencia**

Para mejorar la motivación a asistir al trabajo, además de las políticas de control de las ausencias, las organizaciones tienen a su disposición un segundo conjunto de estrategias más orientadas en lograr un comportamiento voluntario y un entorno de trabajo atractivo. En este sentido destacan tres estrategias específicas cuyo valor es el de crear una cultura orientada a la asistencia para la mejora de la motivación:

#### **a. Reclutamiento y selección de personal**

A través del establecimiento de criterios para el reclutamiento y la selección, el equipo directivo de la empresa tiene la oportunidad de moldear la cultura de la organización. Si lograr altos niveles de asistencia es un objetivo, la predisposición individual de la persona que se incorpora a la empresa debería ser un criterio importante en los procesos de reclutamiento y selección.

Respecto al reclutamiento puede decirse que deberá estudiarse si existe una posible correlación entre las fuentes de reclutamiento y el nivel de ausencias del empleado. Cada organización debería conocer si existen diferencias en este campo entre personas que entran en el proceso de selección a través, por ejemplo, de anuncios convencionales o mediante contactos de los empleados de la empresa, y actuar en consecuencia.

Como parte del proceso de reclutamiento también puede tener incidencia el desarrollo de descripciones realistas de los puestos, las cuales deben ser comunicadas a los aspirantes a través de presentaciones orales, visitas al centro de trabajo u otros medios. De esta forma la organización se asegura de que los candidatos tienen un conocimiento lo más ajustado a la realidad posible del puesto y de la organización, incluyendo tanto sus aspectos positivos como negativos. Estudios demuestran que esta comunicación previa logra menor rotación y mayor satisfacción en el puesto y, por tanto, menor probabilidad de ausencias voluntarias al puesto.



b. Clarificar las expectativas del puesto

Clarificar las expectativas generales del puesto, y en particular la asistencia esperada al mismo, es un factor motivador significativo. La mejor opción es hacerlo, como se ha indicado anteriormente, desde un inicio, es decir, en la fase de reclutamiento. Una vez contratado el empleado debe continuar recibiendo información sobre lo que se espera de él respecto a su asistencia al trabajo, integrando tales comunicaciones en programas que existan en la organización, por ejemplo en los de orientación al empleado y de evaluación del desempeño. Por ello el supervisor inmediato del empleado juega una importante función en crear una cultura orientada a la asistencia.

Los programas de orientación son un método importante para clarificar y comunicar el comportamiento esperado respecto a su asistencia al trabajo. En organizaciones de dimensión elevada debería haber una presentación formal de las políticas de la empresa, incluidas las de asistencia, las cuales deberían estar por escrito junto al resto de elementos del programa de orientación. En organizaciones de pequeño tamaño el propio supervisor puede llevar ese trabajo directamente.

El cómo se lleva a cabo la comunicación de esas políticas es fundamental. La regularidad de las clarificaciones y comunicación de las políticas por parte del supervisor a sus empleados, pueden tener una gran influencia en lograr evitar o reducir ausencias no autorizadas.

Uno de los mecanismos principales para incidir en la cultura de la organización es medir y controlar aspectos de la misma. Por ello es crítico que los supervisores inmediatos lleven a cabo mediciones de asistencia de los empleados y les comunique a éstos los resultados obtenidos y su evaluación.

Si un alto nivel de asistencia es un comportamiento deseado, entonces la asistencia al trabajo debería ser contemplada como un elemento más del desempeño. Por ello deberá formar parte de los criterios y entrevistas para la evaluación del desempeño de los empleados. Y, por consiguiente, constituir un factor a tener en cuenta en las decisiones relativas a promociones y remuneraciones.

La función de orientación y ayuda continuada a los empleados que pueden realizar supervisores puede resultar decisiva para los logros en cualquier

componente del desempeño, y en particular respecto a la asistencia al trabajo. Para ello los supervisores deben estar formados en las habilidades y técnicas dirigidas a esa función, y en especial a la solución de problemas que pueden surgir en el día a día o ante situaciones difíciles.

### c. Diseño de puestos

La satisfacción del empleado en el trabajo ejerce una fuerte influencia en la motivación para la asistencia al trabajo. Diseños adecuados de los puestos de trabajo pueden crear entornos de trabajo atractivos y altos niveles de satisfacción.

El diseño de los puestos de trabajo condiciona las relaciones que se establecen entre, por un lado, las características de la organización del trabajo y, por otro, las capacidades, habilidades y recursos de los que disponen los trabajadores para desarrollar su trabajo adecuadamente. Cuando estas relaciones no son adecuadas se pueden producir alteraciones en su salud, su rendimiento y, por tanto, también, en su motivación de asistencia al trabajo.

Son múltiples los factores organizativos asociados al diseño de puestos que influyen en la satisfacción del trabajador. La siguiente tabla recoge una relación de los mismos.

### **Factores organizativos de la satisfacción**

- Procesos de comunicación en el trabajo
- Estilos de mando y supervisión
- Posibilidades de promoción profesional
- Formación
- Inestabilidad laboral
- Diseño de la tarea
- Sobrecarga o falta de carga de trabajo
- Significado del trabajo
- Definición de competencias
- Conflicto y ambigüedad de rol
- Nivel de autonomía
- Participación toma de decisiones
- Responsabilidad
- Monotonía y repetitividad

- Exigencias psicológicas del trabajo
- Importancia del trabajo
- Carga mental
- Exigencias emocionales
- Horarios de trabajo
- Pausas y descansos
- Tiempo de duración de la jornada
- Ritmos de trabajo
- Trabajo a turnos y nocturno
- Relaciones interpersonales en el trabajo

Las posibles estrategias de mejora en el diseño de puestos consisten en la realización de cambios en los sistemas de organización del trabajo, de modo que se consiga una mayor satisfacción del empleado a través, por ejemplo, de aumentar su participación en los aspectos organizativos y su capacidad de decisión sobre aquellos aspectos directamente relacionados con su puesto de trabajo.

Algunas de las estrategias de mejora son:

- Rediseñar el trabajo para aumentar la variación de las tareas y reducir la monotonía, dotándolas de significado y proporcionando capacidad de decisión y control a los trabajadores.
- Pasar del trabajo individual al trabajo en grupo, favoreciendo autonomía y capacidad de decisión, factores que contribuyen a la motivación en el trabajo. Los círculos de calidad o seguridad son un ejemplo.
- Favorecer la participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa que les afecten directamente, a través de reuniones de grupo periódicas, buzones de sugerencias, etc. La participación es un elemento esencial de motivación laboral.
- Informar periódicamente a los trabajadores de lo que sucede en la empresa: posibles cambios, fusiones, ventas, etc., a través de canales de comunicación adecuados.
- Establecer procesos formativos y de promoción según las necesidades detectadas que permitirán, además de la adquisición de conocimientos, el cambio de actitudes y la mejora de los puestos de trabajo.

- Introducir cambios en el estilo de dirección que fomenten la participación, la autonomía y responsabilidad del grupo y la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos.

Estas posibles modificaciones en la organización del trabajo permitirán conseguir el entorno organizativo atractivo, además de obtener actitudes positivas, niveles de satisfacción laboral adecuados, trabajadores altamente motivados, responsables y comprometidos con la empresa, y, por consiguiente, una alta motivación de asistencia.

Por el contrario, diseños inadecuados de los puestos conllevará insatisfacción laboral y, por consiguiente, baja motivación de asistencia. Aunque la insatisfacción laboral no es el único efecto adverso, un mal diseño de puesto puede también producir estrés laboral, *burn out* o “síndrome de estar quemado”, violencia en el trabajo y acoso psicológico en el trabajo, todos ellos efectos adversos sobre el trabajador que podrán ocasionar baja motivación e incluso imposibilidad de asistir si el trabajador sufre trastornos psicológicos incapacitantes (ansiedad, depresión, etc.).

Uno de los problemas psicosociales que pueden tener una mayor incidencia en el absentismo es probablemente el acoso psicológico en el trabajo debido a que supone, en la mayoría de los casos, un atentado contra derechos fundamentales de las personas tales como su dignidad, reputación y desempeño laboral, dañando profundamente la motivación e incluso la capacidad de asistencia.

En España los efectos sobre la persona derivados de los factores organizativos antes enunciados se engloban habitualmente en el ámbito de la prevención de riesgos laborales, concretamente en el estudio de los riesgos psicosociales, existiendo metodologías para su evaluación y tratamiento de los mismos.

## **6.2. Acciones a desarrollar**

Detallar mediante fichas las acciones concretas a desarrollar alineadas con las diferentes estrategias definidas, señalando, para cada una de ellas, los objetivos perseguidos, los responsables de su consecución y los mecanismos de medición a utilizar (indicadores) para garantizar su adecuado control y seguimiento periódico (plazos). Para cada estrategia se elaborará una ficha de acciones.

Para resultar eficaces, las acciones de mejora propuestas en el plan deben ser:

- Consensuadas por los miembros del Comité de Absentismo.
- Coherentes con el diagnóstico realizado por el Comité y los objetivos generales de la empresa.
- Estructuradas por medio de un conjunto de acciones concretas, con unos determinados recursos y responsables.
- Viables en el contexto en el que se plantean para poder cumplir los objetivos programados.
- Acotadas tanto en el tiempo como en el grado de cumplimiento.
- Flexibles, sin apartarse del enfoque inicial.

### **Planificación de acciones**

Por planificación de acción se entiende el proceso que guía las actividades (tareas) de una organización o proyecto y determina sus necesidades, cuándo deben realizarse, quién debe hacerlas y qué recursos o aportaciones se necesitan.

Para priorizar las acciones se aconseja utilizar un cronograma; por cada una de las acciones diseñadas hay que relacionar todas las tareas a realizar con su programación.

### **Seguimiento de las acciones**

En un contexto de planificación de acciones, el seguimiento constituye la evaluación en curso de cómo funcionan los planes de acción de una organización o proyecto. El seguimiento del contexto del plan de acción trata asuntos como:

1. Consecución de los resultados dentro del marco temporal establecido
2. Optimización de los recursos
3. Ejecución de las acciones y análisis de las desviaciones
4. Cumplimiento de los objetivos departamentales e individuales

La responsabilidad del seguimiento interno y la revisión periódica del plan de acción de mejora recae en los responsables de las diferentes acciones de mejora. Sin embargo, será necesario que el coordinador del equipo de trabajo asuma la coordinación y sea el responsable del proceso de seguimiento y revisión del plan de acción de mejora en su conjunto.

Para facilitar el seguimiento del plan se aconseja utilizar un modelo de ficha de trabajo (calendarización) de las acciones de un plan de gestión de absentismo.

## **Memoria de desarrollo del plan de acción (Informe de resultados)**

Es un documento periódico que recopila el estado del seguimiento de la implantación de las acciones, así como la evolución de los indicadores.

La memoria de desarrollo recogerá los siguientes puntos:

1. Introducción: equipo humano, selección del equipo y planificación del trabajo.
2. Desarrollo del plan de acción: descripción de las fases de desarrollo seguidas, resultados obtenidos e indicadores, incidencias y dificultades encontradas.
3. Valoración global: valoración de cada acción de mejora y valoración global del plan de acción en su conjunto.
4. Breve memoria económica: balance de gastos por acción de mejora y gastos totales.
5. Anexos: incluir las fichas de seguimiento (calendarización).

La elaboración de la memoria recaerá en el coordinador de absentismo, informado en todo momento por los responsables de las diferentes acciones de mejora, y teniendo en consideración las fichas de trabajo ya comentadas cumplimentadas por los mismos.

### **6.3. Guía de la implantación de un Plan de Gestión de Absentismo**

#### **Comunicación de intenciones de la Dirección**

Es importante el redactado de un documento por parte de la Dirección, y posteriormente comunicado a toda la organización, mostrando la preocupación por el absentismo en la compañía y la decisión de realizar actuaciones y controles en todos los aspectos del absentismo.

#### **Organización de la gestión del absentismo**

- Nombrar responsables

Establecer el número de trabajadores implicados en la gestión del absentismo y las funciones que llevarán a cabo, entre las que se podrán incluir:

- Análisis periódico de datos de absentismo

- Detección de necesidades
  - Análisis de casos significativos
  - Diagnóstico y conclusiones
  - Recomendación de medidas, definición y desarrollo
  - Supervisión de su implantación
  - Formación e información a los afectados
  - Seguimiento del impacto que han tenido las mismas a través de análisis periódicos de los datos
- Definir indicadores

Hay que definir los indicadores que se van a utilizar para realizar el seguimiento del absentismo y sus criterios de cálculo.

Consultar informe de absentismo proporcionado en la web [www.gestiondeabsentismo.com](http://www.gestiondeabsentismo.com).

- Fijar objetivos

Establecer objetivos generales. Los objetivos deberán ser alcanzables y realistas y se evaluarán en los plazos marcados en función del tipo de objetivo. Los objetivos para los responsables de absentismo estarán vinculados al cumplimiento de las estrategias.

### **Analizar datos. Definir y planificar estrategias.**

En función del análisis de datos previo, se definirían las líneas de actuación que se consideren más adecuadas.

### **Implicación plantilla**

- Difusión

Es conveniente que la información sea divulgada a todos los trabajadores, en lo referente a:

- Datos absentismo
- Organización interna de la empresa y personal con responsabilidad en gestión de absentismo
- Estrategias de gestión
- Objetivos

- Recogida de propuestas y visión de los trabajadores

Recopilar de los trabajadores opiniones, propuestas e ideas referentes a la problemática del absentismo en la empresa y sus posibles soluciones. La finalidad es que aporten su visión, además de involucrarles en cualquier decisión futura que pueda tomarse en cuanto a las estrategias a implantar.

### **Revisión y control de la evolución**

- Realizar reuniones periódicas para el análisis y la valoración de información.
- Establecer periodos razonables que permitan observar la evolución de los datos.
- Llevar un control de los plazos, actualizarlos y/o adaptarlos.
- En función de la evolución de las estrategias, continuar con la implantación, modificarlas, rechazarlas o diseñar otras nuevas.

## **7. Líneas de actuación**

Recogen las estrategias de gestión administrativa y gestión integral y definen las herramientas de la gestión del absentismo en la empresa para mejorar las condiciones de seguridad, salud laboral y de gestión de los recursos humanos y disponer de una empresa más eficaz, eficiente y saludable.

### **7.1. Gestión administrativa**

A continuación se definen algunos protocolos que, desde una gestión administrativa, pueden ayudar a gestionar y controlar de manera eficiente el absentismo. Cabe señalar la importancia de que esos protocolos sean comunicados y conocidos por toda la organización y muy especialmente por los representantes de los trabajadores.

#### **Protocolo de planificación en caso de ausencia**

Se elabora un mapa que localiza cada puesto de trabajo clasificándolo en función de las mayores o menores necesidades de reemplazo o sustitución en caso de ausencia, así como las interrelaciones que esta necesidad genera entre compañeros y/o departamentos. El grado de necesidad de reemplazo se evaluará a partir de la descripción del puesto de trabajo.



El mismo mapa de planificación se puede usar como herramienta para la localización de puestos de trabajo críticos en los que centrarnos a la hora de tomar medidas preventivas y de provisión de recursos humanos. Además, su difusión contribuiría a la información de los trabajadores en cuanto al conocimiento de la gestión de sus funciones durante su ausencia.

### **Protocolo de actuación en caso de contingencias comunes**

Ante una ausencia de un trabajador, la empresa debe actuar con un protocolo definido previamente para contingencias comunes, y que sea conocido por toda la organización.

Dicho protocolo interno puede recoger, entre otros aspectos, los siguientes:

- Cómo debe actuar el trabajador al ausentarse
- Registro de todos y cada uno de los casos de absentismo
- Gestión de la información por parte de la empresa
- Comunicación de la incidencia al resto de la plantilla y publicación de los datos estadísticos de manera periódica
- Gestión de la reconducción de tareas
- Valoración de la situación de la persona ausente y asignación de la formación del puesto de trabajo
- Valoración de la contingencia
- Protocolo de reincorporación

### **Protocolo de actuación en caso de contingencias profesionales**

Al igual que en el caso anterior, la empresa debería tener establecido un protocolo de actuación en caso de ausencia por contingencia profesional, comunicado y conocido por toda la organización.

Este protocolo, tras ser aprobado por la Dirección de la empresa, y convenientemente por la representación de los trabajadores, debe incluir:

- Valoración de la gravedad
- Quién y cómo emite los volantes de asistencia
- Cuándo el trabajador debe ser acompañado y cuándo no
- Definición de medios de transporte adecuados
- Análisis de los accidentes y de los incidentes
- Detalle de personas implicadas en el seguimiento de la situación

## **Protocolo de actuación de asistencia sanitaria internacional**

Ante una contingencia de un trabajador desplazado al extranjero, la empresa debe actuar con un protocolo definido previamente que debe ser conocido por todos los afectados.

El protocolo deberá recoger entre otros aspectos:

- Cómo debe actuar el trabajador
  - Dónde debe dirigirse
  - Qué documentación debe aportar
  - Comunicación de la contingencia a la empresa
- Gestión de la información por parte de la empresa a los servicios médicos de salud
- Costes

## **Análisis de absentismo reincidente**

El análisis de la acumulación de ausencias por trabajador resulta una herramienta valiosa para la detección de casos susceptibles de un estudio más minucioso.

El Factor de Bradford es un índice que nos permite listar a los trabajadores que han tenido alguna contingencia durante el periodo de estudio, ordenándolos de mayor a menor, según el valor del índice. El Factor de Bradford prioriza la acumulación de contingencias frente a los días de baja que éstas generan. La fórmula para su obtención es:

$$F. \text{ Bradford} = \text{N}^\circ \text{ Contingencias}^2 \times \text{Días de baja que generan}$$

Es aconsejable que los listados de Bradford formen parte del informe de absentismo que periódicamente se estudie en el Comité de Absentismo ya que en ellos aparecerán clasificadas cada una de las contingencias y los días de baja correspondientes a las mismas.

Debe respetarse siempre el derecho a la confidencialidad y la privacidad de cada persona y cada caso debe examinarse considerando sus circunstancias particulares.

Para los casos en los que el Comité de Absentismo considere necesaria una observación más detallada, se puede recurrir a los históricos de contingencias individualizados, que son unos calendarios gráficos en los que se reflejan las bajas y altas del trabajador, de tal forma que visualmente permite una comparativa temporal que puede poner de manifiesto bajas cíclicas o repetidas en determinadas fechas, facilitando así la oportunidad de intentar prevenirlas.

### **Protocolo de reincorporación al trabajo tras una baja**

Recoge una serie de medidas que permiten realizar un seguimiento individualizado de los procesos de baja una vez que el trabajador recibe el alta y se reincorpora a su puesto de trabajo. Además de suponer un mecanismo de mejora del conocimiento de las circunstancias de la ausencia es un instrumento clave para la implantación de una cultura de empresa no absentista por cuanto con el se pone de manifiesto que cada ausencia es importante para la empresa y para el conjunto de la plantilla.

Se diferencian dos posibles tipos de actuación en función del número de bajas acumuladas que lleve el trabajador en el periodo estudiado.

La primera consiste en la implantación de un formulario que el trabajador deberá rellenar y entregar a la empresa junto con el parte de alta. La empresa determinará el número de bajas acumuladas que implican el paso a la siguiente fase del protocolo.

La segunda implica la realización de entrevistas de retorno. Estas entrevistas comenzarán siendo realizadas por el mando superior determinado por la empresa para, en bajas sucesivas, ir pasando a ser realizadas por mandos jerárquicos superiores.

Deben tenerse siempre en cuenta las circunstancias y el caso particular de cada trabajador para elaborar los contenidos de las entrevistas así como el carácter de las mismas.

### **Gestión normalizada de permisos y licencias**

Se consideran permisos retribuidos las autorizaciones para faltar al trabajo durante el tiempo y por los motivos que se prevén en la normativa aplicable, con derecho a remuneración. Estas situaciones se regulan en el Estatuto de los Trabajadores con carácter de mínimos, pudiendo, a través del contrato in-

dividual, o convenio colectivo y acuerdos de empresa, añadir otros motivos o exigir determinados requisitos para su disfrute y comprobación.

En los permisos se mantiene la obligación de retribución y, por tanto, de cotizar a la Seguridad Social, lo que sucede también en los permisos sin sueldo.

Las licencias o excedencias requieren autorización. Normalmente tienen mayor duración que los permisos. Las licencias, en cambio, sí pueden ser reguladas por la Dirección. Las licencias sin sueldo no están previstas legalmente; sólo se producen por acuerdo individual o colectivo entre empresario y trabajador.

Es aconsejable que la empresa redacte una serie de procedimientos e instrucciones, contempladas en el Manual de acogida, que hagan entendible para el trabajador la normativa vigente y clarifiquen los procesos de solicitud y autorización, en su caso.

### **Proceso de selección: entrevista personal**

Cuando la empresa requiere contratar personal, Recursos Humanos establece un perfil laboral para los aspirantes. Quienes encajen dentro de este perfil serán elegidos para seguir con el proceso de selección.

La empresa podrá cubrir los puestos vacantes mediante procesos abiertos (candidatos fuera de la organización) o cerrados (candidatos dentro de la organización), según necesidades o como combinación de ambas.

La definición del perfil consiste en listar las competencias, habilidades y experiencia laboral requeridas para cada área.

Al crear las listas de competencias hay que ser exhaustivo y definir los perfiles precisos.

Lo importante es que sean las competencias las que definan los perfiles, y no al contrario, ya que sólo así se puede encontrar a los candidatos ideales para cada puesto, actividad o tarea.

### **Tipo de contrato**

El tipo de contratación que se realice será influyente en la motivación del trabajador. Algunas estrategias a utilizar para evitar que se puedan generar situaciones de absentismo son:

- Fomentar la contratación indefinida del trabajador, adoptando políticas incentivadoras y motivadoras durante toda la relación laboral.
- Concretar el periodo máximo de prueba permitido por la normativa aplicable.
- Evitar la concatenación de contratos para ocupar un mismo puesto de trabajo.
- Utilizar tipologías contractuales que permitan una renovación generacional y/o cultural.
- Realizar contratos de trabajo de acuerdo al nivel de estudios realizados por el trabajador.

### **Plan de igualdad**

Es un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, y a eliminar la discriminación por razón de sexo.

El plan de igualdad debe recoger las particularidades de la empresa y fijar los objetivos de igualdad a alcanzar, establecer las estrategias y prácticas a adoptar para su consecución y marcar sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos.

Según la Ley Orgánica 3/2007, será obligatorio el plan de igualdad para empresas de más de 250 trabajadores, en aquellas empresas donde su convenio colectivo o propio lo establezca y cuando la autoridad laboral, por un procedimiento sancionador, hubiera acordado la sustitución de las sanciones por la elaboración de un plan de igualdad. Para el resto de empresas es voluntario.

### **Rotación de personal y polivalencia**

Permite a la empresa contar con más recursos con los mismos costes, disponer de empleados que permitan cubrir varios perfiles profesionales, facilitar las labores de gestión, ajustar el personal a la productividad y evitar la monotonía laboral.

Con el fin de disponer de personal polivalente para cubrir distintos puestos de trabajo, es necesario promover la formación y el desarrollo profesional de los trabajadores.

Algunos de los beneficios que percibe el trabajador son el incremento de la motivación, el aumento del nivel de satisfacción laboral y mayores posibilidades de promoción.

### **Régimen extintivo y disciplinario**

Para gestionar conductas abusivas, se pueden aplicar las políticas sancionadoras existentes, siendo coherentes, proporcionadas y conocidas por todos los trabajadores.

Será aplicable el régimen disciplinario, según la normativa aplicable, en el caso de bajas laborales fraudulentas, ausencias o retrasos injustificados al trabajo, siempre que se acredite un claro ánimo de fraude.

Se utilizará la posibilidad extintiva cuando las técnicas preventivas y de control no hayan obtenido los resultados previstos.

### **Complemento de incapacidad**

Por incapacidad temporal se entiende aquella situación en la que se encuentra el trabajador que, por causa de enfermedad o accidente, está imposibilitado para el trabajo con carácter temporal precisando asistencia sanitaria de la Seguridad Social o de entidades colaboradoras.

Los convenios colectivos podrán establecer complementos a los mínimos legales establecidos en los casos de incapacidad temporal.

La actuación sobre la prestación económica en situación de incapacidad temporal es una medida más a la hora de reducir las tasas de absentismo.

Se pueden introducir limitaciones al complemento de la prestación de incapacidad temporal, incorporando variables como el número de días y casos en que el trabajador se encuentra en situación de incapacidad en un periodo determinado, o el porcentaje de absentismo a nivel colectivo, y así ligar el complemento a los índices de absentismo. Siempre hay que utilizar la negociación colectiva o acuerdos de empresa para incorporar estos parámetros, informando a los trabajadores de la finalidad de la medida.

Se recomienda plantear un sistema en el que se prime a los trabajadores menos absentistas en lugar de solo penalizar las ausencias.

## **Promoción y reconocimiento**

Se concretan las acciones necesarias para poner en evidencia el buen desempeño de los trabajadores, elevar sus niveles de satisfacción personal y reforzar la confianza en sus capacidades.

El reconocimiento del trabajo efectuado, ya sea mediante promociones o remuneración, es una de las estrategias más importantes para la motivación. El empleado se siente valorado, útil y ve reforzada su autoestima.

## **Postergación y presentismo**

La postergación es la acción o hábito de posponer actividades o situaciones que deben atenderse, sustituyéndolas por otras situaciones más irrelevantes o agradables.

El presentismo se refiere al hecho de permanecer en el puesto de trabajo más allá de los horarios o jornadas pactadas aunque con una productividad baja ya que el presentismo suele llevar asociada una actitud de postergación.

Éste es un tipo de “absentismo presencial” complicado de localizar y medir por lo que planteamos un sistema de cuantificación basado fundamentalmente en dos fuentes de recogida de datos: el análisis de los índices de productividad o rendimiento y las encuestas de opinión.

Resulta crítico llevar un control de los índices de productividad para analizar más detenidamente las secciones o departamentos que no cumplan con las previsiones establecidas y determinar, tras estudiar las circunstancias y cargas de trabajo asignadas, si se hace necesario un estudio del nivel de procrastinación o presentismo a través de encuestas de recogida de opinión de datos, referentes a tiempos de trabajo y ladrones de tiempo, realizadas a trabajadores y mandos intermedios.

Las posibles herramientas y/o circunstancias laborales propiciadoras de postergación y presentismo son muy diversas, y se deberán estudiar para cada organización en particular, pero las más comunes son: Internet, correo electrónico, teléfono, prensa, alargamiento de periodos de descanso, tabaco, tertulias entre compañeros, ralentización de tareas cotidianas, etc.

Ante una problemática de este tipo, se suele recurrir a diversos sistemas de control (mecanismos de control de presencia, limitaciones telefónicas o de co-

nexión a internet, revisiones frecuentes de desempeño, etc.), aunque conviene tener en cuenta que estos métodos suelen implicar medidas percibidas como agresivas por los trabajadores y pueden llegar a conseguir el efecto contrario al que deseamos. Por este motivo es recomendable complementarlas con medidas destinadas a promover la motivación, que es la mejor herramienta de movilización de las personas.

### **Ayudas para el cuidado de hijos**

Las responsabilidades de los empleados que son padres respecto al cuidado de sus hijos pueden afectar a la asistencia al trabajo de dos formas:

- Los padres tienen establecido un plan para que sus hijos sean atendidos adecuadamente durante su horario de trabajo, pero este plan puede fallar. Por ejemplo, si normalmente se ocupa un familiar, éste puede caer enfermo, o puede suceder que la niñera no se presente ese día, sin previo aviso, o que la guardería o escuela cierre de forma imprevista.
- Un hijo puede ponerse enfermo y por ello requerir el cuidado de uno de los padres.

Aunque la empresa se encuentra con serias dificultades para facilitar la asistencia del empleado, en tales situaciones existen diversas posibilidades de prestarle ayuda:

- Disponiendo o patrocinando centros para el cuidado de los hijos, ya sea dentro o fuera de las instalaciones de la empresa, y ya sean centros propios o en participación con otras entidades o instituciones.
- Prestando un servicio de información y direccionando a centros locales para la atención de los hijos.
- Disponiendo de una habitación o sala en el centro de trabajo para el cuidado de los hijos, habilitado con juguetes (medida más propia de la pequeña empresa).
- Estableciendo programas de actividades extraescolares, propios o en colaboración con otras entidades.
- Organizando programas de verano para cubrir la ausencia de los padres en periodos vacacionales.
- Disponiendo o patrocinando centros para el cuidado de los hijos enfermos.
- Reservando plazas para hijos de empleados en centros ya existentes.



## Planes de movilidad

Los problemas en el transporte pueden llegar a ser causa importante del absentismo, principalmente cuando deben recorrerse largas distancias para ir al trabajo, o los viajes son de duración elevada. No disponer de medios propios de transporte o la climatología adversa son unos de los factores más significativos. Además el problema puede agravarse según el tipo de política disciplinaria para tratar los retrasos que aplica la organización, ya que un posible retraso puede derivar en una ausencia, produciendo un aumento del absentismo.

Para mejorar las barreras de asistencia debidas a los problemas de transporte, las empresas pueden establecer planes de movilidad. Los planes de movilidad en las empresas son el conjunto de estrategias y medidas para la gestión racional de los desplazamientos, y de la exposición al riesgo de accidentes de tráfico y los impactos ambientales y sociales tanto de trabajadores como de proveedores y clientes.

También se puede considerar como una herramienta para la identificación, valoración, control y seguimiento de los accidentes laborales *in itinere* y en misión.

En el plan de movilidad se definen las medidas dirigidas a reducir los impactos negativos de los desplazamientos en la salud de los trabajadores mediante un cambio más eficiente y racional en el modo de transporte, consiguiéndose que los desplazamientos del personal de la empresa sean sostenibles, seguros y saludables.

Un plan de movilidad es un modelo sistemático de estudio de los hábitos y pautas de desplazamiento de los trabajadores, en un determinado ámbito territorial, con el fin de buscar la forma más sostenible, segura y saludable posible de realizarlos. Se trata de recoger la información necesaria y evaluarla para llegar al establecimiento de unos objetivos de mejora respecto a los desplazamientos que deben realizar los trabajadores con motivo de su trabajo.

Existen diferentes estrategias de mejora contempladas en el plan de movilidad como:

- a. Fomentar y facilitar el transporte público: proporcionar a los empleados información referente al sistema de transporte público: mantener un “tablón

de movilidad”, suministrar de forma regular planos de transporte, horarios, etc.

- b. Implantar medidas de transporte de empresa: servicios de lanzadera entre un nodo o intercambiador de transporte público y la empresa e implantar rutas de empresa con autobuses o microbuses.

La organización o promoción de un servicio de autocares para el transporte de los empleados hasta el centro de trabajo figura como una de las opciones más utilizadas por las organizaciones con la finalidad de evitar no asistencias por problemas al ir al trabajo.

- c. Promover el uso del coche compartido. Consiste en coordinar e incentivar a los empleados que tengan su lugar de residencia próximo entre sí, para que se pongan de acuerdo y acudan juntos al trabajo empleando el automóvil de uno de ellos. Existen distintas modalidades: *carpooling*, *carsharing*, *vanpooling*, etc.

Además de un claro beneficio en el nivel de asistencia, estas estrategias reducen problemas de congestión en las vías de acceso a los centros y disminuyen el consumo de combustible y la contaminación ambiental.

Para el empleado los beneficios son claros, ya que disminuyen los costes de desplazamiento, incluidos los costes de aparcamiento y combustible, y permiten un viaje más placido.

Los programas de seguridad fuera del trabajo, y en particular las acciones dirigidas a la seguridad al ir y volver del trabajo, tienen también su incidencia en la prevención de accidentes al ir al trabajo, y por consiguientes ausencias o retrasos por este motivo.

En definitiva, las ventajas que reporta son, entre otras:

- Económicas: ahorro de costes directos
- Conciliación: mejora la vida familiar y laboral, reduce el estrés, las prisas, adaptación de los horarios
- Aprovechamiento del tiempo: mejorando la puntualidad, reduciendo tiempo de búsqueda de aparcamiento
- Mejora de la salud de los trabajadores: reducción de estrés, ansiedad
- Mejoras sociales: disminución de la siniestralidad

## 7.2. Gestión del proceso de baja por contingencias comunes

Ante una baja por contingencia común de un trabajador, la empresa puede llevar a cabo una serie de acciones para que la gestión de esta baja sea lo más eficiente posible y para que no repercuta excesivamente en aumentar sus índices de absentismo. En el caso de que la empresa tenga concertada con su mutua la prestación económica por contingencias comunes estas acciones podrían resumirse en:

### **Comunicación a la mutua de la baja**

La empresa debe comunicar a la mutua cuando un trabajador está de baja y tramitar la carga administrativa al sistema RED. La empresa estará informada de la progresión de la baja del trabajador ya que este debe entregarle los partes de confirmación de baja en el periodo indicado según la duración estimada del proceso.

### **Información datos de contacto**

Es muy importante facilitar a la mutua los datos de contacto del trabajador que está de baja que permitan su localización. Para ello la empresa debe velar por mantener actualizada en todo momento su base de datos de trabajadores, especialmente en lo que respecta al teléfono móvil y correo electrónico.

### **Contacto inmediato y presentación de la baja**

En el momento en que la Mutua se tiene conocimiento de la baja, esta realiza un contacto telefónico con el trabajador para obtener una primera evaluación del caso. En función del resultado de la evaluación de cada caso, se planifican un conjunto de actuaciones con el objetivo de optimizar el proceso de recuperación del trabajador. Es importante que desde la empresa se verifique que ese contacto se realiza en tiempo y forma.

### **Optimización de procesos médicos**

Existen casos en los que una ausencia derivada de una enfermedad común se alarga en el tiempo, no sólo por la evolución lógica de la patología, sino en ocasiones por los plazos de espera de la sanidad pública en los procesos de diagnóstico y en la realización de las terapias necesarias.

La empresa tiene posibilidad de contratar entidades que se encarguen de la gestión, seguimiento y avance de pruebas, o bien a través de su mutua, si tiene concertada la gestión de las contingencias comunes.

### **Realización de pruebas diagnósticas o de rehabilitación**

Delante de cada caso, la mutua prioriza aquellos en los que sea factible que se adelanten pruebas diagnósticas o intervenciones. Se aplican protocolos y técnicas sanitarias específicas según grupos patológicos, aspecto que supone una mejora en el resultado del proceso.

### **Propuestas de alta por parte de la mutua**

Desde la mutua se revisa periódicamente cada caso para valorar su evolución y tomar nuevas decisiones, si es preciso. Si el médico considera que el trabajador está preparado para reincorporarse a su puesto de trabajo, se realizará la propuesta al Servicio Público de Salud. La empresa colaborará en facilitar esta información para que se le tramite el alta.

### **Anticipación procesos patologías invalidantes**

Determinadas patologías son susceptibles de generar una incapacidad permanente, ésta podría llegar a prolongarse en el tiempo sin la detección precoz de estos casos.

Cuando la empresa tenga concierto de las contingencias comunes con la mutua, ésta tendrá todas las competencias para poder proponer una propuesta de incapacidad a los Servicios de Inspección Pública, sin necesidad de agotar el periodo de plazo máximo de la baja médica. También son competentes para ello el interesado, el médico de atención primaria y la empresa.

Cuando la empresa no tiene concierto de las contingencias comunes con la mutua y el trabajador se encuentra en situación de baja médica, puede iniciar la propuesta de incapacidad permanente el propio interesado, el médico de atención primaria y el propio INSS en los casos de bajas que agotan el periodo establecido (12/18 meses).

Si un trabajador no se encuentra en situación de baja, la solicitud de la incapacidad permanente sólo puede ser propuesta por el propio trabajador.

### 7.3. Gestión integral

Se definen acciones de carácter global para la mejora de la salud y clima laboral y, en definitiva, para mejorar la capacidad de asistencia.

#### **Conciliación. Cambios en el tiempo de trabajo**

La conciliación de la vida familiar, laboral y personal contribuye a construir una sociedad basada en la calidad de vida de las personas, con el fin de poder desarrollarse en todos los ámbitos vitales, progresar profesionalmente, atender las responsabilidades familiares y poder disfrutar del tiempo, tanto familiar como personal.

La percepción de bienestar en los trabajadores no solo está dada por óptimas condiciones laborales, como trabajos estables y bien remunerados, puestos de trabajo espaciosos y cómodos, buenas relaciones con compañeros y jefes, sino también por la influencia de algunas medidas sobre su vida extralaboral.

Algunas medidas que incrementan la motivación y constituyen un incentivo a la hora de la contratación y fidelización de trabajadores son: teletrabajo, trabajo a tiempo parcial, flexibilidad horaria, reducción de jornadas, jornadas intensivas, permiso para cuidados especiales, guardería, asesoramiento sobre servicios de atención a personas mayores, atención a domicilio, apoyo psicológico y pedagógico, servicios médicos, asesoría jurídica y fiscal y ayudas económicas para gastos por cuidado de hijos y personas mayores.

En las últimas décadas cada vez más organizaciones están introduciendo cambios en las formas tradicionales de la ordenación del tiempo de trabajo, y ello con la finalidad de mejorar la satisfacción en el trabajo y reducir el absentismo.

Además existe acuerdo en las posibles consecuencias para la salud del trabajo a turnos, por lo que éstos requieren de la atención necesaria en su diseño y control.

#### *Horario flexible*

Aunque por las características de cada proceso de negocio no siempre es posible, el principio que rige en el horario flexible es conceder al empleado un cierto grado de elección respecto a las horas de entrada y salida del trabajo. En general se requiere su presencia en las horas centrales de la jornada. Por

ejemplo, podría establecerse una asistencia obligatoria entre las 9.30 h y las 15 h, permitiendo una entrada a cualquier hora entre las 6.30 h y las 9.30 h y una salida si está entre las 15 h y las 18 h, siempre que se trabajen 8 h al día.

Los defensores del horario flexible esgrimen que el hecho de permitir al empleado un cierto margen para decidir las horas de entrada y salida reduce los retrasos en la entrada y las ausencias, principalmente las ausencias de un día. Además el empleado puede organizarse mejor su tiempo por lo que no debe incurrir en ausencias para otras obligaciones o necesidades personales.

Existe un cierto acuerdo en que el horario flexible es positivo para mejorar la asistencia al trabajo, estando demostrado que también produce disminuciones en la rotación del personal y en la necesidad de horas extra, y mejora la productividad.

Los horarios laborales flexibles son aquellos que no establecen una jornada de trabajo rígida, sino que se adaptan a las necesidades de los trabajadores, que pueden decidir, a través de diversas fórmulas y dentro de unos límites establecidos y previamente acordados, sus horarios de entrada y salida del trabajo.

Los horarios flexibles reportan múltiples beneficios, tanto a las personas como a las empresas:

- Mejoran la calidad de vida de las personas al facilitar la conciliación de la vida personal, laboral y familiar.
- Reducen el absentismo.
- Aumentan la productividad en la empresa.
- Mejoran el clima laboral.
- Retienen el talento.

### *Semana comprimida*

Las opciones de semana comprimida son diversas, pero una de las más frecuentes es la de cuatro días y cuarenta horas a la semana con tres días libres. Otra variante posible es la basada en días de diez horas y descansos de cuatro días.

Los efectos positivos sobre la asistencia al trabajo provienen de que esta ordenación del tiempo de trabajo permite disponer de más días de descanso que pueden ser utilizados para atender necesidades del empleado, como son las visitas médicas o compromisos personales.

No obstante, existen factores que podrían cuestionar la eficacia de la solución, como el hecho de que, al ser mayor el número de horas de trabajo al día, la ausencia de un día ocasiona una pérdida mayor del número de horas.

### *Trabajo a turnos*

La mayoría de los estudios científicos que relacionan el trabajo a turnos con el absentismo detectan que el turno de noche es el que ostenta mayores ausencias, seguido del de tarde. Parece lógico pensar que la causa está en las mayores exigencias, tanto físicas como psicológicas, que demanda el trabajo en el turno de noche.

Las alteraciones más importantes del trabajo a turnos afectan a tres ámbitos de la vida de los trabajadores: la salud física y mental, la vida privada y social y la vida laboral.

Las diferentes funciones del organismo están sujetas a ciertos ritmos biológicos, determinados por el entorno físico y social, que tienden a mantenerse inalterables a pesar de las variaciones que se puedan introducir como consecuencia de los horarios de trabajo.

Los trabajadores a turnos pueden tener mayor tendencia hacia una falta de socialización, es decir a sentirse distintos al resto de la sociedad debido a la no coincidencia de horarios en la realización de actividades con la familia y con las amistades. Esta puede devenir una causa de la insatisfacción del trabajador a turnos y de las alteraciones psicósomáticas y la fatiga psicoafectiva.

Dentro de la realización del propio trabajo, los horarios a turnos también provocan una serie de alteraciones importantes en aspectos como el rendimiento, la calidad y la seguridad.

Algunas estrategias para mejorar el trabajo a turnos y así disminuir el absentismo asociado a ellos pueden ser:

- Establecer los turnos respetando al máximo el ciclo de sueño. Los cambios de turno pueden situarse en los siguientes intervalos: entre 6 y 7 h, 14 y 15 h y 22 y 23 horas.
- Las comidas deben ser equilibradas. Su ingestión debe tender a realizarse en caliente. Por ello, las empresas deben dar facilidades y habilitar un espacio que lo permita.

- La elección de los turnos será discutida por los interesados sobre la base de una información completa y precisa que permita tomar decisiones de acuerdo con las necesidades individuales.
- La participación de todo el personal implicado en la organización del sistema de turnos es fundamental para que éstos obtengan un nivel de satisfacción adecuado.
- La tendencia actual se inclina por los ritmos cortos de rotación (2,3 días) debido a que se produce una mejor y más rápida adaptación, ocasiona menores trastornos del sueño, produce menores perturbaciones biológicas y tiene una mejor recuperación.
- Disminuir el número de años de trabajo continuado en turno nocturno.
- Reducir o evitar en lo posible cargas elevadas de trabajo en turno nocturno.

### *Teletrabajo*

El desarrollo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (ordenadores, telefonía móvil, internet, etc.) ha facilitado nuevas formas de trabajo en las que ya no es necesaria la presencia del individuo en la empresa. El trabajo puede realizarse desde el propio domicilio, o bien desplazado del centro de trabajo. En estos sistemas se establecen otros parámetros que indiquen la adecuada realización del trabajo, distintos a la mera presencia de la persona en el centro de trabajo de la empresa.

El teletrabajo introduce novedades en el campo de la organización (control de la propia actividad) y ofrece ventajas tanto a las personas que lo ejercen como a las empresas: flexibilidad de horario lo que permite la conciliación de la vida laboral y familiar, reducción del tiempo empleado en desplazamientos, mayor libertad en el vestuario, ahorro en gastos de imagen y transporte, reducción de los costes fijos de las empresas (menos espacio en las oficinas, ahorro de luz, energía, transportes, alquiler y equipamiento de oficina), mayor productividad debido a la implantación del trabajo por objetivos, por efectividad, por resultados, etc.

Todas estas ventajas, tanto para el trabajador como para la empresa, incrementan el nivel de motivación y compromiso del trabajador, lo que incrementa su rendimiento y contribuye a obtener ratios de productividad elevados, independientemente de la ubicación del trabajador.



Existen estudios que concluyen que el teletrabajo, si el sistema ha sido adecuadamente diseñado, puede lograr rebajar el nivel de absentismo (no entendido como la ausencia del centro de trabajo, sino como la no dedicación de horas suficientes para lograr los objetivos de trabajo establecidos).

Podemos distinguir tres modalidades:

- Teletrabajo a domicilio: el trabajador realiza su trabajo en su propio domicilio.
- Teletrabajo en telecentros: es una oficina que cuenta con equipos informáticos y de telecomunicaciones apropiados para el desempeño de actividades de teletrabajo.
- Teletrabajo móvil: el puesto de trabajo no está situado en un lugar determinado, los trabajadores están en movimiento y mantienen una comunicación con la empresa a través de medios telemáticos.

Entre las ventajas del teletrabajo destacan:

- Mejor manejo de horarios
- Se ahorran ciertos costes: traslados, transporte, correo, fax, papelería,...
- Potencia los empleos de alta calidad
- Integración de discapacitados
- Ayuda a la conciliación familiar

### **Promoción de la salud de los empleados**

Promover y proteger la salud, la seguridad y el bienestar de las personas que trabajan en una empresa, así como la sostenibilidad del ambiente de trabajo, son la base para la propia sostenibilidad de la organización. Los aspectos clave a tener en cuenta para lograr entornos saludables son, de acuerdo a los criterios de la Organización Mundial de la Salud, el propio ambiente físico de trabajo, el ambiente psicosocial del trabajo, los recursos personales de salud y la participación de la empresa en la comunidad.

Algunas de las acciones que pueden llevarse a cabo para la mejora de estos aspectos son:

- Ambiente físico: utilización de equipos ergonómicos para facilitar la manipulación de cargas, equipamiento adaptado a las nuevas tecnologías para facilitar la labor del personal, mejoras en las instalaciones, etc.
- Ambiente psicosocial: estudios de opinión, planes de igualdad, políticas de conciliación de la vida familiar con la laboral, planes de desarrollo individual a través de la valoración del desempeño, etc.
- Campañas de promoción de la salud

La puesta en marcha de iniciativas de promoción de la salud, más allá de las destinadas a reducir el número de accidentes en el centro de trabajo, están demostrando tener una gran utilidad y suponen dar un paso adelante a la hora de cuidar de los empleados. En el diseño de las campañas de salud hay que tener en cuenta factores externos ligados a los hábitos alimenticios y de ejercicio físico de los trabajadores, ya que muchos trastornos musculoesqueléticos y enfermedades metabólicas vienen originadas por hábitos de vida poco saludable.

- Involucración en la comunidad: participación y promoción en campañas de, por ejemplo, donación de sangre u otras campañas cuyo objetivo sea contribuir en la sociedad (recogida de alimentos, recogida de juguetes, etc.), política medioambiental, etc.

La puesta en marcha de estas iniciativas está demostrando tener una gran utilidad, y supone dar un paso adelante a la hora de cuidar de los empleados. La implantación de un sistema de gestión de este tipo se traduce en beneficios como:

- Mejora de los hábitos de salud con descensos, por ejemplo, en el hábito de fumar por parte del personal, descenso del sedentarismo, de la obesidad y de la diabetes.
- Reducción y mejor gestión del absentismo: descenso de las tasas de incidencia por contingencia común y de contingencia profesional.
- Reducción de los costes derivados de la pérdida de salud del trabajador: descenso del coste total por incapacidad temporal.

- Fortalecimiento de la reputación corporativa: en base a los resultados de los estudios de opinión, se observa un reconocimiento a las políticas y programas gestionados en la empresa, mejorando la imagen de marca.

## **Seguros de salud**

Las empresas pueden colaborar con sus trabajadores en la contratación de seguros privados de salud, bien intentando conseguirles mejores condiciones, bien sufragando una parte de su coste económico. Destacan las siguientes ventajas:

- Evitar listas de espera, así como disponer de una atención y acceso a un rápido diagnóstico.
- Cuadro médico abierto: elegir un profesional y acudir libremente al centro o especialista que decida, sin necesidad de autorización por parte de un médico de atención primaria.

Gracias a estas ventajas se pueden acortar los plazos de convalecencia, así como las incompatibilidades horarias al acudir a los distintos profesionales sanitarios.

## **Prevención de riesgos laborales**

La Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales nació con la voluntad de garantizar la seguridad y salud de los trabajadores. En su esencia establece las responsabilidades del equipo directivo de una empresa respecto a la protección de la seguridad y salud de los trabajadores mediante, básicamente, tres actividades fundamentales de gestión preventiva: el plan de prevención de riesgos laborales, la evaluación de los riesgos y la planificación de la actividad preventiva.

La Ley, marco y referencia del conjunto de normativa en prevención de riesgos, ha sido objeto en estos años de diversas modificaciones, destacando las siguientes:

- Entre las responsabilidades principales y generales del empresario se introduce “la integración de la actividad preventiva en la empresa”.

- El plan de prevención de riesgos laborales es un medio para integrar la prevención en el sistema general de gestión de la empresa, tanto en el conjunto de sus actividades como en todos los niveles jerárquicos.
- Se establece que la evaluación de riesgos laborales y la planificación de la actividad preventiva son los instrumentos esenciales para la gestión y aplicación del plan de prevención de riesgos.

La empresa debe asumir una serie de funciones a desempeñar en relación con la prevención de riesgos laborales como son:

- Planificar, organizar y analizar el trabajo

Toda aquella información en materia preventiva debe tenerse en cuenta para verificar que el trabajo desarrollado se ejecute de forma segura. Los mandos deben analizar los trabajos que se realizan en su área, detectando posibles deficiencias o carencias en materia de prevención para solventarlas, con ayuda de la persona responsable en prevención de la empresa o con el servicio de prevención ajeno que tenga concertado la empresa.

Aspectos a considerar para planificar, organizar y analizar el trabajo de forma correcta:

- ¿Los equipos de trabajo cumplen con los requisitos exigibles para ser seguros (marcado CE y declaración CE de conformidad)?
- ¿Están las instrucciones de trabajo de la maquinaria utilizada a disposición de los trabajadores?
- ¿Son suficientes y efectivas las protecciones implantadas?
- ¿Existe algún riesgo no controlado?
- Los trabajadores asignados a una tarea, ¿conocen los riesgos de la misma y las medidas a aplicar?
- ¿Se dispone de los equipos de protección individual adecuados a la tarea que realizan?
- ¿Se ha realizado algún cambio en las tareas (la forma de ejecutarla, equipos de trabajo nuevos, ...)?
- ¿Se ha comunicado ese cambio al responsable en prevención?
- ¿Se conoce cómo hay que actuar si se produce una emergencia?

- Elaborar y transmitir instrucciones

En el proceso de elaboración de instrucciones o procedimientos de trabajo se debe contar con la participación de los trabajadores, por su conocimiento de las tareas que se realizan en su área y, por consiguiente, de los riesgos y posibles daños.

Por otro lado, la empresa será quien les transmita las instrucciones y pautas para ejecutar el trabajo, considerando las medidas preventivas dispuestas a tal efecto.

- Informar y formar en materia preventiva

La empresa debe facilitar información relativa a los riesgos que supone el desarrollo de las tareas que realizan los trabajadores, además de información referente a las medidas y recomendaciones a aplicar para evitar daños en su salud.

Frecuentemente los trabajadores no creen que estén realizando aportaciones a la empresa, aludiendo a expresiones como:

- “Simplemente cumplo con mi trabajo”.
- “Desde mi puesto, no creo que el trabajo que realizo influya en la evolución de la empresa”.
- “Mi trabajo es muy monótono, todos los días hago lo mismo, no me aporta nada nuevo”.

Estas creencias pueden debilitar al trabajador a la hora de realizar sus tareas, por ello, el reconocimiento de los logros produce un impacto positivo en la forma de trabajar, mostrando nuevas perspectivas y, por tanto, evitando daños futuros.

- Vigilar y velar por un trabajo seguro

Es fundamental que la empresa supervise las tareas que se ejecutan, con la finalidad de comprobar que se realizan de forma segura y, también, solucionar las posibles situaciones críticas que puedan desembocar en un accidente, garantizando la seguridad y salud de sus trabajadores.

Hay que asegurarse de que se registren las medidas preventivas que se han implantado y el seguimiento de su efectividad, dejando constancia de ello por escrito, en el documento de Planificación de actividades preventivas que disponga la empresa, obligatorio conforme al artículo 16 de la Ley 31/1995, de prevención de riesgos laborales.

- Tomar decisiones y proponer actuaciones en prevención

De forma permanente la empresa debe decidir y solventar tanto aspectos técnicos como metodológicos, gracias a su conocimiento del proceso productivo de su área y del personal que lo desarrolla.

## **7.4. Gestión de la comunicación**

### **Campañas de sensibilización**

Las jornadas de sensibilización son una herramienta fundamental para transmitir a toda la plantilla los datos referentes a absentismo, así como la estructura del sistema de gestión implantado y la implicación que se espera de todo el personal para la adecuada implementación y funcionamiento del mismo. Con ellas se pretende mejorar la comprensión de la problemática existente y los mecanismos de gestión que se han decidido aplicar en este sentido.

### **Campañas de información y motivación**

Los mandos intermedios juegan un papel clave en la gestión del absentismo, por eso resulta indispensable mantenerles informados sobre las cifras de absentismo en la empresa y muy motivados en cuanto a su implicación en las medidas o acciones que se hayan decidido llevar a cabo para alcanzar los objetivos fijados. Para conseguir esto se llevan a cabo jornadas dirigidas concretamente a ellos en las que se les presentan los datos, las medidas a adoptar y se les explica lo que la empresa espera de ellos.

### **Estudios de clima laboral**

Se realizan para conocer el clima laboral de la empresa mediante unos cuestionarios distribuidos a los trabajadores que cumplimentarán voluntariamente. Su análisis y valoración genera un informe final del diagnóstico del clima laboral que permite identificar cuáles son las fortalezas (puntos fuertes, logros,

ventajas, estados ideales, clima laboral excelente, bueno o aceptable, etc.), y las debilidades (causas o percepciones de insatisfacción y/o desmotivación, desventajas, ambiente laboral poco gratificante, etc.).

Los resultados obtenidos se podrán mostrar a través de cuadros y gráficas, partiendo de un análisis general de los datos suministrados y llegando al análisis particular por dimensión evaluada.

### **Manual de acogida para un nuevo empleado**

En este documento se deberá recoger toda la información que la empresa considere oportuna para favorecer la integración estable de nuevo personal en su puesto de trabajo y entorno laboral.

Esta información debe ser sencilla y práctica, incluir información genérica y común para todos y adjuntar como anexos aquellas que sean más extensas o particulares para algunos puestos de trabajo.

Se revisará periódicamente para que contenga información actualizada.

### **Negociación colectiva**

Es requisito imprescindible para que una política de abordaje del absentismo sea eficaz.

Es necesario que la representación de los trabajadores sea consciente de la problemática real y los efectos negativos que suponen para la empresa y los trabajadores la existencia de elevados índices de absentismo. Asimismo, se debe informar, sensibilizar y concienciar a los trabajadores de la problemática del absentismo, así como del coste que supone para la empresa, fomentar políticas comunes de mejora del absentismo, e incluir en el convenio colectivo de aplicación la creación de la Comisión de Absentismo.

### **Cuestionarios de identificación de causas de absentismo**

El objetivo de estos cuestionarios es conocer el estado actual de la gestión del absentismo laboral, la problemática del punto de vista de los distintos niveles jerárquicos de la empresa y buscar áreas de mejora.

## **8. Auditorías**

El seguimiento de la implantación del sistema de gestión dará como resultado una evaluación de la idoneidad del sistema de la que derivarán acciones correctoras.

Es recomendable que estas auditorías sean realizadas por personal ajeno a la Comisión de Absentismo, pudiendo ser auditorías internas o externas.

Para la obtención de un beneficio empresarial y social añadido, es aconsejable acudir a entidades externas que estén acreditadas para certificar el presente sistema de gestión.

Los auditores evaluarán este sistema de gestión de acuerdo con los criterios individuales específicos fijados.





## Buenas prácticas de gestión en empresas

En los capítulos anteriores hemos intentado estructurar una propuesta de abordaje de la problemática del absentismo laboral, desde su conceptualización teórica y factores que intervienen en el mismo, hasta el desarrollo de un modelo práctico de gestión. Como se advertía en la introducción, la pretensión con la que se elaboró esta publicación es la de suministrar un amplio abanico de conocimientos y posibles líneas de actuación para que cada empresa pudiese, en función de su cultura de empresa, su sector de actividad y características específicas, escoger las que le pudieren resultar más adecuadas para la consecución del fin: reducir tasas de absentismo inasumibles.

El planteamiento no podría ser completo sin la aportación eminentemente práctica de empresas de reconocido prestigio en la gestión de su capital humano. Por ello a continuación exponemos las mejores prácticas recogidas por un grupo de empresas que se han ofrecido a compartir el conocimiento acumulado en la gestión de la problemática del absentismo.



## FCC Aqualia

Aqualia es la empresa para la gestión de todas las actividades del ciclo integral del agua de FCC Servicios Ciudadanos, primer grupo español de servicios públicos presente en los cinco continentes. Es una de las pocas empresas en el mundo capaz de dar respuesta a todas las necesidades derivadas de los distintos usos del agua, ya sea para el consumo humano, agrícola o industrial, desarrollando su actividad en 1.100 municipios de 17 países.

Aqualia engloba tres grandes áreas de negocio: gestión de servicios públicos del agua, aqualia infraestructuras y aqualia industrial, entre las que crea sinergias en conocimiento, investigación y metodología.

**Número de empleados:** 8.275, 6.000 de ellos en España

### **Ubicación**

Av. del Camino de Santiago, 40  
28050 Madrid

## Situación

En la última reunión nivelada de prevención de riesgos laborales que se realizó a primeros de 2014, se analizó el incremento del nivel de absentismo por enfermedad reflejado en la Zona II de actividad de FCC Aqualia, siendo Baleares una de las delegaciones donde el incremento es muy superior a la media.

Se acordó poner en marcha varias acciones de forma inmediata, dentro de las cuales estaba la implantación de un protocolo de actuación para todas las bajas médicas por enfermedad común que ayudara a minimizar el impacto del absentismo en todas las delegaciones de la Zona, empezando con la delegación de Baleares para extenderlo luego al las demás.

## Descripción de la buena práctica

Por las razones expuestas, y aprovechando la colaboración y participación de Asepeyo en este tema, nos reunimos con los Jefes de Servicio de Baleares, a fin de debatir y elaborar un protocolo de actuación dentro del marco de la lucha contra el absentismo. Las dos líneas básicas de actuación que se expusieron y finalmente se aprobaron fueron las siguientes:

## 1. Protocolo de reincorporación al trabajo tras una baja médica

### Fase 1. Formulario de reincorporación

La primera fase consiste en la implantación de un formulario que el trabajador deberá rellenar y entregar a la empresa junto con el parte de alta. Este formulario será presentado por los trabajadores tras su primera y segunda baja del año. Con dicho formulario se pretende la reflexión del trabajador en cuanto a su historial de incapacidades temporales así como en cuanto al desarrollo de su trabajo durante su ausencia. Además, se recaba información sobre posibles sugerencias que ayuden a la prevención del absentismo.

### Fase 2. Entrevista de reincorporación

La segunda fase del protocolo implica la realización de entrevistas de retorno a partir de la tercera baja del trabajador. Estas entrevistas comenzarán siendo realizadas (nivel 1) por el jefe de servicio para, en bajas sucesivas (nivel 2 y 3), ir pasando a ser realizadas por el jefe de producción (nivel 2) y el director de la delegación (nivel 3). Se tendrán en cuenta siempre las circunstancias y el caso particular de cada trabajador para elaborar los contenidos de las entrevistas así como el carácter de las mismas. En ellas se podrá tratar, por ejemplo, datos referentes a:

- Número y días de baja objetivos que acumula el trabajador (nivel 1, 2 y 3).
- Costes directos que supone el absentismo general en la empresa (nivel 1 y 2).
- Coste económico directo que suponen las bajas del trabajador (nivel 2 y 3).
- Problemática organizacional que implican sus bajas para la empresa (nivel 2 y 3).
- Protocolos a seguir en cuanto a notificaciones de baja. Plazos y contactos (nivel 1).
- Inquietud de la empresa por su caso, interés por prevenir futuras bajas (nivel 2 y 3).
- Propuestas de mejora del absentismo según el trabajador (nivel 2 y 3).
- Medidas coercitivas a disposición de la empresa contra el absentismo (nivel 3).

A fin de preparar esta entrevista, cada responsable de la entrevista contará con un informe detallado de absentismo de su propio servicio que preparará y facilitará Asepeyo.

## **2. Protocolo de actuación con los trabajadores reincidentes**

### **Fase 1.** Análisis del absentismo reincidente

En el informe detallado de absentismo que cada responsable dispondrá, aparecerá el listado de los trabajadores que han tenido alguna baja médica durante un período de tiempo, ordenándolos de mayor a menor según un valor de índice que prioriza la acumulación de contingencias frente a los días de baja que estas generan. Como es lógico, se deberá respetar siempre el derecho a la confidencialidad y la privacidad de cada persona y cada caso debe examinarse considerando sus circunstancias particulares. Para los casos en los que se considere necesario una observación más detallada, se podrá disponer de un análisis individualizado del histórico de sus bajas que preparará Asepeyo para comprobar, por ejemplo, si las bajas se repiten de determinadas fechas y poder actuar en consecuencia.

### **Fase 2.** Tratamiento particular del absentismo reincidente

Una vez se tenga detectado el personal reincidente en cada servicio se deberá prestar especial atención a estos casos si se produce reincidencia. Entre las acciones que se pueden aplicar están los reconocimientos médicos de la Mutua.

Normalmente, al tener Aqualia concertadas las contingencias comunes con la Mutua Asepeyo, esta cita a reconocimiento médico a los trabajadores cuando la baja por enfermedad común supera los 15 días de duración. El objetivo en este caso no sería esperar a que la Mutua los cite a los 15 días sino citar a estas personas que son reincidentes para que pasen el reconocimiento médico de la Mutua al día siguiente en que conozcamos la baja médica. Para ello será necesario que los responsables de cada servicio se pongan de forma inmediata en contacto con la Mutua.

Finalmente decidimos implantar ambas líneas de actuación no sin antes entregar a los trabajadores sendos comunicados donde se les explicaba e informaba sobre la forma de justificar las ausencias y los plazos legales que existen para entregar a la empresa los partes médicos de baja, confirmación o alta.

Desde entonces cada uno de los servicios ha ido recabando de los trabajadores que han causado alta médica el correspondiente formulario de reincorporación sin que hasta el momento se haya pasado a la fase 2 de la entrevista ya que ninguno de los trabajadores afectados ha superado de momento los dos procesos de baja médicas desde la implantación de los protocolos.

## **Conclusiones**

El nivel de aceptación por parte de los trabajadores y sus representantes ha sido muy positivo, no habiéndonos encontrado hasta el momento con ninguna oposición al respecto. Por otro lado, la efectividad está siendo importante ya que el nivel de absentismo en la delegación de Baleares ha disminuido considerablemente desde la implantación de estas medidas.

## Ford España, SL

Empresa dedicada a la fabricación de automóviles y motores, así como a la distribución de componentes y recambios de sus modelos.

**Número de empleados:** 8.275

### **Ubicación**

Polígono Industrial s/n  
46440 Almussafes (Valencia)

### **Situación**

La plantilla se compone de 8.275 empleados, de los cuales más de 7.500 corresponden a personal dedicados a tareas de producción y ensamblaje de vehículos.

### **Descripción de la buena práctica**

#### **1. “Atomización del absentismo”**

Consiste en desglosar la cifra de personas ausentes hasta el nivel más bajo de desagregación, de manera que al final las personas que tienen deberes de supervisión de personal, de manera personal e individual, solo tienen que ocuparse de seguir, controlar y motivar a ninguna, una o dos personas.

Por ejemplo, si observamos el número de personas ausentes en la fábrica de un día, 143, vemos que el desglose de las mismas es el siguiente:

· Prensas/Carrocerías	39
· Pinturas	15
· Montaje	65
· Calidad	11
· Logística	5
· Mantenimiento	4
· Recursos Humanos	4



Si desagregamos cada uno de los departamentos, cojamos por ejemplo Montaje, que puede desglosarse así:

· Trim A	15
· Trim B	10
· Chassis 1	20
· Chassis 2	17
· Final OK	3

A su vez, si vamos al siguiente nivel de desglose, para cada uno de ellos podemos tener la distribución por turnos. Ejemplo para Chassis 1

· Chassis 1 Turno A	9
· Chassis 1 Turno B	7
· Chassis 1 Turno C	4

Para cada uno de los turnos podemos ir a diferentes secciones (hasta seis diferentes secciones) y dentro de la sección hay uno o dos encargados.

De esa manera ya hemos atomizado tanto el absentismo que cada encargado tiene una persona, dos o ninguna de la que ocuparse para seguir el absentismo. Una vez atomizado, hay que mantener la rueda en marcha para que individualmente cada encargado se ocupe de lo suyo.

## 2. Práctica del Telegrama

Cuando una persona, a pesar de las indicaciones del equipo de mando, del equipo médico y del equipo de seguimiento de enfermedades comunes de la mutua, sigue sin reincorporarse cuando todo indica que ya debería hacerlo, se le envía un telegrama que escuetamente dice: “Preséntese el día tal a la hora tal en el centro médico de la planta para tener una reunión con el jefe de Servicios Médicos y con el director de Recursos Humanos”.

Tal convocatoria da lugar a conversaciones fructíferas que en un alto porcentaje (80%) desembocan en un alta ó en el convencimiento de la alta gerencia de que la situación tiene cierta justificación de prolongarse.

## Conclusiones

En la actualidad, el colectivo obrero (producción y distribución de piezas) tiene un absentismo de 2,6 %.

## Grupo Ballesol

Grupo Ballesol es una empresa dedicada a la gestión de centros residenciales de tercera edad, con una dilatada experiencia de más de 30 años en el sector. Cuenta con 44 centros de trabajo en los que se gestionan más de 6.800 plazas.

**Número de empleados:** aproximadamente 3.000

### **Ubicación**

Ballesol tiene centros de trabajo repartidos en todo el territorio nacional: Comunidad de Madrid, Comunidad Valenciana, Andalucía, Cataluña, Castilla y León, Aragón, Canarias, Galicia, Murcia y Asturias.

## Situación

El Servicio de Prevención Propio de Grupo de Ballesol está integrado dentro del Departamento de Recursos Humanos y asume las especialidades de seguridad en el trabajo y ergonomía y psicología aplicada, completando el resto de especialidades con SPA contratados.

Si entendemos la salud laboral como la concepción integral del bienestar en el trabajo, nos preguntamos si podemos asumir el efecto de la enfermedad desarrollada en el entorno laboral como un posible factor relacionado con la hiperutilización de los recursos sanitarios, bien sea de Mutua o bien de los Servicios Públicos de Salud. Con la idea que el entorno laboral puede tener que ver con los trastornos de salud y con el absentismo, nos planteamos realizar estudios de riesgos psicosociales dentro de la empresa.

## Descripción de la buena práctica

Por ello, en el año 2012 programamos hacer evaluaciones de riesgos psicosociales en un proyecto trienal 2012-2014 con los siguientes objetivos:

- Conocer el estado de la organización (mayor información sobre las condiciones de trabajo).
- Dar respuesta a la Campaña europea ITSS y al Criterio Técnico de la Inspección 69/2009

- Adelantarnos a posibles deseos sindicales o problemas fruto del contexto actual.

Este plan de estudio a tres años se hizo partiendo de las siguientes condiciones:

- Que cubriera todo el territorio nacional, de forma escalonada.
- Utilizando la metodología del INSHT (F\_psico3) a través de un cuestionario que se pasa presencialmente en los tres turnos para que la participación fuera lo más alta posible.
- Marcando una serie de directrices (forma, tiempo y contenido de las actuaciones) con el fin de asegurar la confidencialidad de los datos. Con esta fórmula se otorgaba total transparencia y objetividad al proceso.
- Actuaciones calendarizadas para cada centro y diseñadas para llevarlas a cabo en cuatro fases:
  - \* Preparación y entrega del cuestionario, facilitando que todos los trabajadores que quieran puedan cumplimentarlo (presencial, en los tres turnos)
  - \* Análisis y presentación de los resultados
  - \* Propuesta de medidas preventivas
  - \* Implantación y seguimiento de medidas

Parámetros evaluados:

- \* Por funciones (gerocultores, limpieza/lavandería y técnicos/otros puestos)
- \* Por turnos (mañana, tarde y noche)

Desde el año 2012 se han llevado a cabo 38 evaluaciones de forma escalonada y múltiples reuniones de seguimiento de las mismas, ya que la evaluación no termina con el envío del informe. Dada la experiencia, consideramos los siguientes puntos clave para el éxito del proyecto:

- Contar con el apoyo de la dirección estratégica
- Contar con la complicidad y apoyo de los directores de centro, responsables de la ejecución de las medidas preventivas
- Hacer una buena campaña de comunicación con la plantilla del centro (antes: trípticos, carteles, convocatoria; después: información sobre resultados y medidas preventivas)

- Contar con la colaboración y participación de los delegados de prevención: explicación de la metodología, variables de estudio, fecha de realización, etc.

Aunque cada centro de trabajo tiene sus medidas específicas, podemos destacar las siguientes:

- Sensibilización: Informar a toda la plantilla sobre la importancia de los riesgos psicosociales y qué pueden hacer ellos para minimizarlos.
- Formación: A través de un programa de formación básica y obligatoria para los trabajadores convocados:
  - Para trabajadores sin personal a su cargo curso “Trabajar sin que-  
marse...”: a través de dinámicas de grupo, vídeos y casos prácticos... promover el trabajo en equipo basado en la correcta comunicación. Además se proponen pequeñas “píldoras preventivas”. Por ejemplo, cómo recuperarnos del trabajo de cuidar a través de técnicas de relajación.
  - Para trabajadores con personal a su cargo (habilidades de liderazgo: gestión de equipos, gestión de conflictos, dirección y liderazgo, comunicación directiva... cursos que se están impartiendo).
  - Para mejorar las habilidades en el trato con residentes con deterioro cognitivo (módulos de Alzheimer).
- Comunicación-participación e integración:
  - Fomentar y establecer reuniones de los directores y mandos con sus equipos de trabajo con el fin de mejorar la comunicación.
  - En algunos centros buzones de sugerencias específicos.
  - Revitalizar las reuniones con los respectivos CSS de cada centro.
  - La integración supone que estamos sentando las bases para que con el número de centros que llevamos evaluados aprovechemos los conocimientos de ellos.

## Conclusiones

- De momento parece difícil medir el impacto en la bajada de casos de accidente de trabajo y contingencias comunes.
- Hemos percibido interés por parte de los trabajadores hacia el proyecto. Por ello, creemos que hemos podido contribuir al aumento de la motivación de los trabajadores.

- Conocemos mejor algunos aspectos de la organización.
- Hemos detectado aspectos muy positivos, como el clima laboral, las relaciones sociales, el desempeño de rol, el contenido del trabajo, etc., y otros en los que hemos de seguir trabajando ya que requieren una gestión y una adaptación permanente como la participación y la carga de trabajo. En relación a este último factor, hemos establecido un plan de estudio a varios años de evaluación de riesgos ergonómicos de movilización de personas de forma escalonada, siendo prioritarios en 2014 los centros de elevada siniestralidad. Se está utilizando con carácter general el método *CareThermometer*, herramienta recomendada en la norma ISO TR12296 de movilización de personas del sector sanitario. En algunos casos estamos completando este método con el Mapa. Estas evaluaciones ergonómicas nos está permitiendo sacar conclusiones específicas en cada centro, detectando aspectos comunes tales como:
  - Mejorar las técnicas de trabajo y establecimiento de normas explícitas
  - Nuevas necesidades de equipos de ayuda: grúas, camas regulables en altura, ayudas menores y ayudas para la higiene
  - Mejorar la formación práctica de los trabajadores
  - Mantenimiento de los equipos
  - Mejorar la organización del trabajo

Durante el proceso de implantación del proyecto, hemos detectado los siguientes retos y dificultades:

- Escepticismo inicial respecto a la importancia de los riesgos psicosociales
- Participación: lograr que la muestra sea representativa/elevada
- Toma de conciencia de los resultados obtenidos. Existe un riesgo evidente de banalizar el tema
- Medidas preventivas concretas adaptadas a cada centro
- La ausencia de un sistema de evaluación que permita el seguimiento de las medidas preventivas y la comprobación de desviaciones por centro

## Grupo Elecnor

El Grupo Elecnor es una de las principales corporaciones globales en ingeniería, desarrollo y construcción de proyectos de infraestructuras en todo el mundo. Es también un promotor e inversor destacado en los campos de las energías renovables, las infraestructuras de energía y medio ambiente y el espacio.

**Número de empleados:** Más de 7.000

### **Ubicación**

La red de Elecnor está formada por más de 50 centros de trabajo repartidos por todo el territorio nacional.

## Situación

Para Elecnor, la seguridad y salud de todos sus trabajadores y del resto de personas que tienen relación con los proyectos que desarrolla es un valor estratégico, al ser el capital humano una de nuestras máximas preocupaciones, máxime cuando el entorno en el que se desarrollan nuestros proyectos está lleno de potenciales riesgos para la salud en caso de no ser controlados correctamente.

En la situación actual de crisis económica, la gestión de los recursos humanos y por ello del absentismo es un pilar estratégico para la gestión del grupo que incide en los resultados.

Con un Servicio de Prevención Propio como evolución del Departamento de Seguridad que se creó en la década de 1960, y una gestión del absentismo donde se tienen en cuenta las circunstancias y problemas de cada empleado, el resultado de nuestros esfuerzos se ven reflejados en la consecución de unos valores positivos respecto a los de la media del mercado.

La evolución del índice de frecuencia de las bajas por accidente de trabajo también arroja una tendencia positiva de mejora que incide en el absentismo y que respalda estos datos de contingencia profesional, habiéndose producido una disminución de 23 puntos en valor absoluto (de 36 a 13), lo que significa una reducción porcentual del 36 % en los últimos 7 años.

## Descripción de la buena práctica

Para llegar a esos valores, positivos aunque mejorables y con los que no estamos satisfechos, se desarrollan multitud de actuaciones que influyen de manera positiva en la gestión del absentismo, entre las que podemos citar las principales:

- **Programas de salud:** en los centros de trabajo de mayor tamaño, se han desarrollado programas de mejora de la salud cardiovascular, con el objetivo de que los trabajadores conozcan los factores de riesgo para su salud cardiovascular, y fomentar un cambio a mejores hábitos. Asimismo, se han desarrollado talleres de salud de la espalda, destinados a mejorar la manera con la que hacemos trabajar una parte muy importante de nuestra anatomía y que a menudo maltratamos.
- **Instalación de desfibriladores semiautomáticos:** como complemento del programa de salud cardiovascular, en los centros fijos de mayor tamaño se han instalado desfibriladores para que sean utilizados en caso de que se produjera una parada cardiorrespiratoria, procediéndose a la formación y entrenamiento de personal.
- **Seguros médicos:** acuerdo con una compañía de seguros médicos para ofrecer a los trabajadores de Elecnor la posibilidad de contratar un buen seguro médico a un precio muy competitivo.
- **Formación en primeros auxilios:** cursos de primeros auxilios para que los trabajadores sepan cómo actuar si se presencia una urgencia sanitaria básica, tanto en el ámbito laboral como en el personal.
- **Protocolos médicos:** en la especialidad de vigilancia de la salud hemos diseñado una estrategia de ir más allá de lo recogido en los protocolos relacionados con cada riesgo, apostando claramente por el servicio al empleado desde este acto sanitario. Así, los protocolos realizados a nuestros trabajadores de obra son muy amplios, pudiendo detectar con ellos patologías que en muchos casos incluso pueden no provenir del ámbito laboral. Así, se realiza por ejemplo una analítica más completa que lo estrictamente necesario desde la exigencia laboral, a los trabajadores varones mayores de 45 años se les realiza la detección del PSA para detectar preventivamente problemas de próstata, etc.

Asimismo, y si bien igualmente no sería obligatorio en función de los distintos colectivos que integran nuestro Grupo, se oferta anualmente la realización del examen de salud periódico a toda la plantilla, habiéndose incluso definido como obligatorio su realización tras la correspondiente consulta a los Comités de Seguridad y Salud para más del 85 % de nuestra plantilla, lo que son otros datos a tener en cuenta en ese enfoque de servicio del acto sanitario.

- **Seguimiento de procesos de baja:** en este aspecto, se desarrollan dos actuaciones principalmente. En la primera, y en colaboración estrecha con nuestra mutua, se oferta a los trabajadores siempre que es médicamente posible, la posibilidad de adelantar pruebas, tratamientos o intervenciones quirúrgicas, enfocado a una rápida recuperación física del trabajador lo que redundará en una mejora del ratio de absentismo.

Asimismo, en el caso de los accidentes graves que se puedan producir, nuestra asistente social realiza un seguimiento de la evolución y necesidades de los trabajadores accidentados y sus problemas o de sus familiares, con el fin de tratar de ayudar en todo lo posible a estos trabajadores en colaboración con la Mutua y su Comisión de Prestaciones Especiales.

- **Divulgación interna de los datos de absentismo tanto laboral como de contingencia común:** se distribuyen los resultados de estas facetas a toda la línea de mando, de forma que conozcan su situación y la de centros de trabajos similares al suyo, y se pueda generar una dinámica de mejora. Mensualmente, se elaboran los índices de seguridad de todo el Grupo para su distribución. Como una evolución de ellos, desde hace tiempo se elabora un informe sobre los “Costes de la no prevención” que permite visualizar estos valores buscando mentalizar más a la línea de mando al visualizar ésta el costo que tiene la siniestralidad laboral.
- **Seguimiento conjunto con Mutua y Sociedad de Prevención:** además del tratamiento que en el día a día se puede dar con ambas entidades, de forma cuatrimestral aproximadamente se realiza una reunión conjunta para analizar la situación, puntos de mejora, casos concretos, etc., lo cual redundará favorablemente en el absentismo.
- **Programas de mentalización en seguridad:** puesto que muchos de las situaciones de riesgos y accidentes vienen dados por decisiones



equivocadas de los trabajadores, que en muchas ocasiones voluntariamente por distintas razones realizan incumplimientos graves de las normas de seguridad, se desarrollan de forma continua actuaciones para promover el cambio conductual de nuestros trabajadores. Así, entre otras, se desarrollan las siguientes acciones:

- En todas las reuniones de seguimiento de resultados de producción siempre hay incluido un punto de prevención, de forma que sea visible la importancia que nuestra dirección da a este aspecto vital.
- Se desarrollan anualmente campañas coincidiendo con el Día Internacional de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Se aplica estrictamente la sistemática prevista de acciones disciplinarias ante incumplimientos en materia de seguridad y de cargos económicos internos ante los mismos (multas internas que merman los resultados de aportación de las unidades).

## Conclusiones

Tanto las acciones derivadas de nuestra política de prevención de riesgos laborales, valor estratégico de nuestra compañía, como una ágil gestión con nuestra mutua de accidentes de trabajo, son herramientas claves para mejorar la salud de nuestros trabajadores, lo que de forma indirecta incide en la reducción del absentismo.

## Grupo PRISA

Grupo Prisa es la compañía líder en creación y distribución de contenidos culturales, educativos, de información y entretenimiento en los mercados de habla española y portuguesa, gracias a su oferta multicanal de productos de máxima calidad. Presente en 22 países, llega a más de 52 millones de usuarios a través de sus marcas globales de reconocido prestigio e influencia como El País, 40 Principales o Santillana. Su presencia en Brasil y Portugal, y en el creciente mercado hispano de Estados Unidos, le ha proporcionado una dimensión iberoamericana, y le ha abierto un mercado global de más de 700 millones de personas. El Grupo está dividido en cuatro grandes áreas de negocio: Educación, Prensa, Radio y Audiovisual, todas ellas inmersas en un proceso acelerado de transformación digital.

**Número de empleados:** 3.326

### **Ubicación**

Av. de los Artesanos, 6  
28760 Tres Cantos (Madrid)

## Situación

El absentismo laboral tiene diferentes causas, no todas relacionadas con la salud del empleado, como la propia actitud del trabajador y su compromiso para con la empresa; e incluso la falta de reconocimiento y de liderazgo por parte de la organización sobre sus empleados. Cabe, por tanto, entender que el peso de la responsabilidad del absentismo no recae únicamente sobre trabajador. Empresa y empleado deben trabajar conjuntamente para dar solución a la problemática del absentismo en las organizaciones.

Cuando se aborda el tema del absentismo no se limita únicamente a la ausencia física del trabajador en su puesto. Se asimila al absentismo laboral aquella situación en la que un empleado estando presente en su lugar de trabajo no da todo lo que puede en el mismo, o bien, realiza otras actividades que no corresponden a sus obligaciones.

## Descripción de la buena práctica

Se proponen las siguientes medidas de gestión del absentismo:

- Fomentar la comunicación y *feedback*: potenciar la comunicación entre superiores y empleados, favorecer el trabajo en grupo, y tener en cuenta las opiniones de los trabajadores sobre los asuntos internos de los diferentes departamentos.
- Reconocimiento profesional: la empresa debe apostar por la promoción interna y el desarrollo profesional de sus trabajadores. Delegar responsabilidades en sus empleados, lo que produce un enriquecimiento de las tareas del puesto de trabajo, fomenta las relaciones de confianza entre empresa y empleado.
- Flexibilidad laboral: la imposibilidad de conciliar vida y trabajo supone un gran número de bajas para la empresa. Se debe definir un sistema de trabajo flexible que garantice la conciliación del trabajador con su vida familiar como: acomodar horarios de entrada y salida, elección del turno de trabajo, fomentar el teletrabajo en los empleados, etc.
- Creación de un grupo de trabajo donde intervengan representantes de la empresa, de los trabajadores y del servicio de prevención.

Es importante comprender que para poder llevar a cabo las medidas indicadas anteriormente se exige el compromiso e integración en todos los niveles. Se persigue involucrar a todos los miembros de la empresa desde los empleados base, mandos intermedios, hasta los puestos directivos. Del mismo modo, se buscará la participación de las organizaciones de carácter informal y la de grupos de influencia como la representación de los trabajadores (secciones sindicales en la empresa, delegados de personal, comités de empresa). Gran importancia la de estos últimos pues, en muchos casos, constituyen la vía de comunicación bidireccional entre empresa y los empleados, así como un apoyo en la integración de nuevas políticas dentro de la organización del trabajo.

Con todo, para facilitar la gestión del absentismo en la empresa, se insta a que las organizaciones elaboren un registro de absentismo que será empleado en hacer un mayor y mejor seguimiento de la evolución de las medidas implementadas. No debe ser objeto del registro penalizar el absentismo entre los trabajadores, sino descubrir las causas que lo originan y mejorar herramientas para reducirlas.

## Grupo Ralons

Grupo Ralons se ha convertido en un referente del sector de los servicios. Está formado por las siguientes empresas: Seguridad Integral Canaria, SA, Ralons Servicios, SL, Ralons Schools, SL, Ralons Salud, SL, Ralons Medio Ambiente, SL, Ralons Sport, SL, Ralons Lavanderías, SL, Ralons Centro de Formación, SL y Power Sic, SL.

**Número de empleados:** más de 5.000

### **Ubicación**

Alfred Nobel, 27  
35013 Las Palmas de Gran Canaria

## Situación

El alto índice de absentismo de la plantilla hace necesario el desarrollo de una política de Recursos Humanos dirigida a su control, analizando el origen del problema y buscando una solución que permita suprimir o reducir las causas que generan el absentismo laboral.

## Descripción de la buena práctica

El control del absentismo laboral es una de las principales tareas del Departamento de Recursos Humanos de una empresa y una buena gestión del mismo será de determinante en la productividad de la empresa y de sus trabajadores.

### **Acciones para el control del absentismo laboral:**

#### **1. Ausencias no justificadas**

El departamento de RRHH deberá requerir al trabajador que justifique su ausencia y si este no atendiera el requerimiento, proceder a sancionarle conforme a derecho aplicando el régimen sancionador previsto en el convenio colectivo del sector y en el Estatuto de los Trabajadores. La conducta del trabajador absentista puede ser sancionada como una falta leve, grave o muy grave, según el número ausencias sin justificar.

## **2. Ausencias justificadas**

### **2.1. Incapacidad temporal**

Es la principal causa del absentismo laboral. Puede tener su origen en enfermedad común, en accidente de trabajo o en enfermedad profesional.

#### **· Medidas preventivas**

- **Prevención de riesgos laborales:** Una adecuada política de prevención de riesgos laborales reduce la estadística de accidentes de trabajo.
- **Vigilancia de la salud:** También es necesario, además de ser un imperativo legal, la vigilancia de la salud de los trabajadores, sometiéndolos a reconocimientos médicos periódicos que permitan obtener un informe de aptitud del trabajador para su puesto de trabajo y adaptar el mismo cuando el informe médico así lo aconseje.
- **Formación:** Es necesario que los trabajadores reciban periódicamente la formación adecuada para que puedan desarrollar sus funciones con plenas garantías de seguridad.
- **Clima laboral:** Un adecuado ambiente de trabajo favorece la reducción del absentismo laboral. Muchas de las causas de baja están relacionadas con situaciones de ansiedad provocadas por un clima hostil en el trabajo. Las empresas deben tener protocolos de acoso que permitan a sus empleados denunciar los abusos o incidentes que se puedan producir.

#### **· Medidas efectivas**

- **Contratar con la Mutua el control de las contingencias comunes,** a los efectos de que lleven un seguimiento del paciente y proponer, si lo consideran oportuno, el alta médica del trabajador. En este sentido, sería necesaria una reforma legislativa que permitiera a las Mutuas otorgar el alta médica y no limitar su ámbito de actuación a una simple propuesta.
- **Denunciar ante la Inspección Médica los supuestos de bajas fraudulentas,** si hay sospecha de que el trabajador la ha solicitado para

evitar una posible sanción de la empresa al no poder justificar de otra forma su ausencia al trabajo.

- **Medidas económicas**

- Suprimir durante el periodo de baja por incapacidad temporal derivada de contingencias comunes los complementos salariales previstos en los convenios colectivos, así como los conceptos salariales directamente relacionados con el desarrollo de actividad laboral (plus de rendimiento, el plus de transporte y el plus de vestuario).
- Percepción de las pagas extraordinarias en proporción a los días efectivamente trabajados y no proporcionalmente a los días de alta en la empresa.

- **Otras medidas**

Las vacaciones son el tiempo de descanso remunerado al que tiene derecho todo trabajador que hubiere prestado sus servicios a un empleador. Las vacaciones tienen por finalidad restituir las energías físicas y mentales desgastadas por el trabajo.

Atendiendo a esta definición, las vacaciones deberían ser proporcionales al tiempo de trabajo efectivo o, por lo menos, estar limitadas al año natural.

Es necesario un cambio de postura en la doctrina jurisprudencial, que equipara en periodo de incapacidad temporal al del trabajo efectivo a los efectos de determinar el derecho al disfrute de vacaciones.

## **2.2. Permisos sindicales**

Que se exija justificación del motivo de esa licencia, como se exige para conceder otros permisos.



## KPMG

KPMG en España presta servicios de auditoría, fiscales y de asesoramiento legal, financiero y de negocio un gran enfoque sectorial.

**Número de empleados:** más de 2.700

**Ubicación**

Paseo de la Castellana, 95  
28046 Madrid

### Situación

En un contexto como el actual donde la crisis económica marca el devenir del mundo empresarial, la gestión de los recursos humanos, y por ende la gestión del absentismo, y la productividad han estado y estarán en el foco de la gestión empresarial.

La experiencia de una empresa del sector de los servicios profesionales como KPMG viene marcada por unos índices de absentismo por debajo de la media nacional, y donde los factores organizacionales tienen un peso importante sobre los factores individuales en la obtención de unos datos tan positivos como los del último año:

Datos totales 2013	KPMG	Mercado *
Tasa de incidencia	14,12 %	42,36 %
Tasa de absentismo	1,06 %	1,88 %

\* Media de las empresas mutualistas asociadas correspondientes al mismo sector de actividad

### Descripción de la buena práctica

Los factores organizacionales a los que hacemos referencia, y que influyen de manera positiva en la gestión del absentismo son:

#### 1. Programa de salud

La oferta de servicios relacionados con la salud es muy amplia, y en la mayoría de casos trazada desde el mapa de riesgos laborales de la organización. Solo



en el último año los empleados de KPMG han tenido a su disposición: servicio médico, servicio de fisioterapia, talleres de espalda, y el acceso a campañas de salud oftalmológica.

Todos estos servicios en su conjunto permiten disponer, por un lado, de mejor información sanitaria relacionada con las patologías de origen laboral, y por otro de acceso directo a servicios que pueden ser concebidos como medidas preventivas y correctivas. Reducen la probabilidad de aparición de los riesgos, o en su defecto mitigan la consecuencia.

## **2. Planes de carrera**

La posibilidad de construir y desarrollar la carrera profesional en una firma de servicios profesionales es un aspecto que permite el crecimiento profesional, aspecto fundamental para mantener la motivación de los equipos, factor que podríamos establecer como primordial a la hora de gestionar el absentismo.

## **3. Política de flexibilidad horaria**

Las políticas de conciliación dotan a nuestra firma de una gestión individualizada de los empleados que se acogen a ella, y que les permite compatibilizar el trabajo y la vida privada.

## **4. Servicios de apoyo al empleado**

Los empleados disponen de un servicio de apoyo donde una empresa externa dota de más 300 servicios a los profesionales de KPMG, y por tanto se les facilita atender mejor a tus gestiones o problemáticas personales.

## **5. Protocolos médicos**

En la especialidad de vigilancia de la salud hemos diseñado una estrategia de ir más allá de lo recogido en los protocolos relacionados con cada riesgo, apostando claramente por el servicio al empleado desde este acto sanitario.

Actualmente nuestros protocolos disponen, por ejemplo, de una analítica más completa en función de la edad o sexo del empleado, o audiometrías, que por nuestro sector de actividad no serían técnicamente necesarias.

Igualmente, la oferta anual del examen de salud periódico para toda la plantilla, es otro dato a tener en cuenta en ese enfoque de servicio adicional del acto sanitario.

## **6. Club de los empleados**

La última novedad dentro de los servicios para empleados está relacionada con el desarrollo de sus aficiones deportivas, culturales y sociales.

Durante el último año KPMG ha estado potenciando la práctica deportiva entre sus empleados, y el club es el sitio de encuentro donde los profesionales pueden desarrollar sus aficiones deportivas, participando en competiciones internas, o desarrollando sus propios partidos con otros empleados, siempre desde una perspectiva donde la salud también está incluida en el programa, donde se realizan talleres sobre cómo realizar adecuadamente la práctica deportiva.

Igualmente, las personas de la firma también podrán satisfacer otras inquietudes, que van más allá de las deportivas, y encuentran su foco en las actividades culturales y solidarias.

## **7. Seguros médicos**

Otras de las acciones positivas de las que disponen los profesionales de KPMG es la contratación de un seguro médico para gran parte de la plantilla, y con una oferta de colectivo interesante, para el resto de los empleados. El seguro médico permite ampliar la cobertura sanitaria de cara a todo tipo de contingencias y enfermedades, con lo que la cobertura sanitaria de los profesionales de la firma adquiere una amplitud de servicios.

## **Conclusiones**

Nuestra línea de trabajo no parte de tratar el absentismo con acciones específicas y de control, sino desde una perspectiva positiva, de oferta de servicios a los empleados. Las acciones descritas tienen como objetivo la satisfacción, el bienestar, y el desarrollo de los profesionales, factores que buscamos garantizar, y que, en nuestra opinión, son clave a la hora de mitigar la aparición de conductas absentistas.



## PROSEGUR

Prosegur es una compañía multinacional que ofrece soluciones de seguridad globales e integrales, adaptadas a las necesidades de sus clientes. Con más de 35 años de historia, está presente en 17 países de 4 continentes, siendo referente en cada uno de los mercados en los que desarrolla su actividad, a partir de una estrategia de negocio claramente diferenciada; cercanía al cliente, innovación y excelencia en el servicio, unido a una sólida posición financiera.

**Número de empleados:** 23.345

### **Ubicación**

Santa Sabina, 8  
28007 Madrid

### **Situación**

Desde Prosegur, creemos firmemente en la necesidad de desarrollar nuevos modelos que, basados en una cultura del compromiso, nos ayuden a abordar y a disminuir el gran problema que para todos representa el absentismo laboral.

Somos conscientes de que esta no es una tarea sencilla, ya que en dicho fenómeno confluyen una gran diversidad de circunstancias que afectan, tanto al ámbito personal como al laboral. Por ello, todos aquellos instrumentos que sirvan para propiciar una actitud adecuada (integración, desarrollo profesional, satisfacción, motivación...) redundarán en una mejora, en la línea que se pretende, de esta contingencia. A *sensu* contrario, todo lo que favorezca un deterioro de esas actitudes nos alejará del camino que conduce a la solución del problema.

### **Descripción de la buena práctica**

Las políticas de Recursos Humanos llevadas a cabo por Prosegur en los últimos tiempos inciden precisamente en el abordaje del absentismo, tratando de propiciar un cambio de cultura a través de un compromiso de todas las partes implicadas en esta tarea.

Dichas políticas se han estructurado en cuatro grandes bloques:

**1. Formación e información del personal operativo y mandos intermedios**

que permita, en este último caso, incorporar nuevos hábitos al estilo de mando y dirección. Junto con la formación presencial se han desarrollado sistemas formativos *on line* que por una parte permitan la adecuación a los requerimientos establecidos por la legislación, al tiempo que aportan flexibilidad al proceso. Estos sistemas se basan en un nuevo enfoque metodológico que posibilita una personalización absoluta de la formación que recibirá cada uno de los alumnos participantes, no sólo en lo que se refiere a contenidos sino, de igual modo, al ritmo de aprendizaje. Con amparo en esta variedad de medios, es muy fácil recrear entornos laborales virtuales que se asemejen a los escenarios en los que tendrán que desempeñar sus funciones. De esta forma, se incide especialmente en la realización de prácticas y análisis situacionales de todo tipo, con base en la simulación de incidencias que se puedan producir en el servicio prestado.

**2. Desarrollo de programas de selección de personal** que permitan elaborar perfiles profesionales de cada uno de los puestos donde se especifican las características que deberán aportar las personas que vayan a incorporarse a los mismos, permitiendo una evaluación en profundidad “persona/puesto” de cada candidato.

**3. Aumentar la participación y colaboración del trabajador en un proyecto común** e informarle de los objetivos a alcanzar, considerando este un factor esencial para el desarrollo de un sentimiento de pertenencia. Esta medida se completa con otras acciones dirigidas al reconocimiento del trabajo bien hecho mediante la institucionalización de premios y reconocimientos anuales dirigidos al personal operativo, así como el establecimiento e impulso de redes sociales que permiten la participación constructiva del trabajador en el desarrollo de sus cometidos.

**4. Desarrollo de programas de promoción profesional** que mediante itinerarios formativos permitan obtener una mayor incentivación y motivación del trabajador. Así, y mediante la Universidad Prosegur, se ha conseguido establecer un diseño formativo para aquellos trabajadores que opten por promocionar dentro de la empresa, obtener una mayor especialización en los cometidos desempeñados o desarrollar su actividad en uno de las líneas de negocio establecidas.

Como complemento de las medidas concretas que Prosegur ha ido desarrollando en cada uno de estos cuatro bloques, y en paralelo, se han establecido protocolos de gestión del absentismo que, con la colaboración de la Dirección de RRHH, Direcciones Operativas y Asepeyo, tienen como fin mejorar el control del absentismo, gestionar adecuadamente las bajas por incapacidad temporal y adoptar medidas conjuntas que permitan la reducción progresiva del absentismo por contingencias comunes y profesionales. Estos protocolos de gestión se estructuran a través de las siguientes líneas de actuación:

**Incrementar la concienciación del trabajador frente el absentismo**, estableciéndose un sistema de entrevistas informativas y de retorno, con participación progresiva de las líneas jerárquicas de la empresa.

**Reconocimiento de la labor de responsables y jefes de equipo para la mejora del ambiente de trabajo y clima laboral** en sus centros, en el convencimiento que un buen ambiente de trabajo supone un mayor compromiso de los trabajadores y un menor absentismo.

**Establecimiento de Comisiones de Seguimiento**, formadas por responsables de Operaciones y RRHH, que con periodicidad semanal, evalúan el nivel de absentismo de la zona y/o delegación.

**Reuniones periódicas con los interlocutores designados por Asepeyo** con el fin de: mejorar el control administrativo y sanitario de la incapacidad temporal por contingencias comunes, aumentar la calidad y rapidez de la prestación sanitaria dependiendo del tipo de patología planteando soluciones de forma individualizada (cambios y/o readaptaciones de puestos...), atender necesidades de acuerdo a la evolución de la incapacidad temporal y armonizar la transmisión de información sobre las bajas existentes.

**Fomentar una comunicación más estrecha** entre los gestores de RRHH y los responsables operativos, mediante el establecimiento de charlas continuas, dirigidas a mandos intermedios e impartidas por Asepeyo, sobre gestión de absentismo.

## Conclusiones

Estas medidas concretas, junto al compromiso de todas las partes implicadas, han permitido reducir, en los últimos 6 años, los índices de absentismo por contingencias comunes y profesionales de manera muy significativa.



## Rentokil Initial España

Rentokil Initial España, SA se dedica a la gestión de la higiene ambiental en todo tipo de edificios e instalaciones de nuestros clientes, tanto públicos como privados, con varias líneas de negocio (control de todo tipo de plagas/ legionella, servicios de higiene, marketing olfativo, diseño interior y paisajismo exterior).

Rentokil está presente en más de 60 países en todo el mundo, siendo una de las mayores compañías de servicios a nivel global, y es líder de mercado en la mayoría de los países en los que opera. Rentokil cotiza en la bolsa de Londres.

**Número de empleados:** 503

### **Ubicación**

Mar Mediterráneo, 1  
28830 San Fernando de Henares (Madrid)

## Situación

La salud laboral es una de nuestras principales preocupaciones, es por ello que desde Rentokil Initial España, SA el seguimiento y mecanismo de actuación está siempre presente en nuestro día a día laboral.

## Descripción de la buena práctica

Detallamos a continuación alguna de las medidas de actuación que tenemos establecidas en nuestra compañía en materia de gestión de la salud laboral y el seguimiento del absentismo:

1. La importancia otorgada a la salud y la seguridad en el trabajo en una empresa cuya parte de prestación de servicios requiere el manejo de productos tóxicos, es máximo. Todas nuestras reuniones, sean del tipo que sean y con independencia de los participantes en las mismas, arrancan con un análisis de la situación en materia de prevención de riesgos y en el estado de salud de nuestros trabajadores, con especial hincapié en aquellas áreas de la empresa que sufran un acusado índice de absentismo. Especial-



mente importante, en todas las reuniones de dirección general, y de esta con los distintos departamentos. Se analizan cada uno de los factores en relación a la tasa de absentismo, origen y medidas a adoptar.

2. En las reuniones que mantenemos periódicamente con los representantes de los trabajadores, se les informa de los ratios de absentismo que tiene nuestra compañía, a nivel centro de trabajo, área de negocio y comparando años anteriores con el año en curso. Les queremos hacer llegar la importancia que tiene que una empresa como la nuestra tenga unos índices de absentismo bajos. Nuestra finalidad es concienciar a nuestros trabajadores que el índice de absentismo no es únicamente un porcentaje, sino que se trata de un factor que afecta a la salud, la productividad y al clima laboral del centro de trabajo. Es por ello que tenemos firmado un protocolo de absentismo con la representación sindical donde, entre otros puntos, se tiene acordado lo siguiente:

- Complementos en caso de incapacidad temporal:
  - 1ª Baja del año: 100 % del bruto salarial
  - 2ª Baja del año: 75 % del bruto salarial
  - 3ª Baja del año: No se complementaEn todos los casos, una vez superados los 3 meses de baja por incapacidad temporal se deja de complementar el salario.
  - Bajas por embarazo: se complementa siempre
- Establece un proceso de información a los trabajadores en materia de bajas médicas, plazos de presentación en relación a los días de ausencia por incapacidad temporal (partes médicos).
- Información en la gestión que realiza Asepeyo en el seguimiento de la enfermedad.

3. Rentokil tiene un acuerdo colaborador con Asepeyo, quien se encarga de las actuaciones de control y seguimiento desde el primer día de la baja médica. Con ello queremos ofrecer a nuestros trabajadores la oportunidad de poder adelantar pruebas diagnósticas y de otro tipo dirigidas a ayudar a nuestros trabajadores a su pronta recuperación de la salud y a su reincorporación a su puesto de trabajo.

4. Revisión semanal con Asepeyo / Dirección de Recursos Humanos: Todas las semanas tenemos seguimiento de incapacidad temporal con nuestra

mutua, analizando con ella las actuaciones de control y seguimiento efectuados. La dirección de Recursos Humanos estudia directamente este análisis, con el fin de valorar semanalmente en qué situación de absentismo se encuentra nuestra empresa.

5. Queremos implicar a los managers en la gestión del absentismo, por ello actuamos de la siguiente manera:

- Se informa telefónicamente a los managers del porcentaje de absentismo existente en su área y por centro de trabajo
- Se informa de aquellos trabajadores que dentro de un mes han tenido varios procesos de baja médica

Esta medida de actuación la tenemos con el fin de:

- a. Conocer si nos encontramos ante situaciones de baja reiteradas en un corto plazo de tiempo.
  - b. Que nos permita hablar con los trabajadores afectados. Queremos ayudarles y poder detectar ante qué tipo de absentismo nos encontramos. Es decir, si nos encontramos ante un verdadero problema físico o por el contrario nuestro empleado está teniendo una *ratio* de baja médica más elevada por algún factor derivado del desempeño de su trabajo, del clima laboral o de cualquier otro factor derivado del ámbito laboral y así poder ayudarle.
6. Implantación de un Programa de formación en materia de absentismo:

El absentismo no es únicamente una materia de máxima preocupación de nuestra compañía a nivel nacional, sino también a nivel internacional. Es por ello que el Grupo Rentokil Initial ha establecido un protocolo de gestión del absentismo laboral llamado *ABSENTISM 2.0*.

Con este protocolo conseguimos que nuestros managers tengan conocimiento en la gestión de absentismo y ausencias, que conozcan procedimientos de gestión, así como detectar los tipos de ausencia. Al mismo tiempo queremos que nuestros trabajadores formen parte de la gestión del absentismo y se conciencien de él, por ello en este programa queremos que nuestra plantilla conozca los procedimientos a seguir, y las consecuencias no solo administrativas sino a nivel organización de lo que conlleva la

no consecución de los procesos, por lo que desarrollamos un programa de formación dirigido a ambos colectivos: managers y trabajadores.

7. El absentismo en accidente laboral también tiene un mayor seguimiento: Tenemos un departamento de Prevención de Riesgos Laborales propio que se encarga de garantizar el cumplimiento de toda la normativa legal vigente en cada momento y de garantizar la seguridad de nuestros trabajadores.

## Conclusiones

Nuestro proyecto más ambicioso es conseguir un absentismo cero en Rentokil Initial España SA, y para ello consideramos que es fundamental la participación de todo el equipo que forma parte de esta compañía. Entre todos debemos mejorar nuestra *ratio* de absentismo, porque un absentismo cero nos ayudará a obtener unos trabajadores más motivados, una mejora en el clima laboral y, consecuentemente, una mayor productividad.

## Sacyr

Sacyr es un grupo internacional y diversificado en las actividades de construcción, concesiones de infraestructuras, patrimonio y servicios. En 65 % de su plantilla desarrolla su actividad en España, siendo las áreas de construcción y servicios las que cuentan con un mayor número de empleados (97 % del total).

**Número de trabajadores:** 23.465 (en 2013)

### Ubicación

Sacyr está presente en: España, Bolivia, Angola, Catar, Irlanda, Brasil, Argelia, Emiratos Árabes, Italia, Colombia, Cabo Verde, India, Portugal, Chile, Libia, Israel, Reino Unido, México, Mozambique, Panamá, Togo y Perú.

## Situación

Sacyr considera objetivo prioritario garantizar que sus actividades se lleven a cabo manteniendo el máximo nivel de seguridad para el conjunto de sus trabajadores. Asimismo, considera una prioridad la gestión del absentismo, tomado desde una doble perspectiva:

- Desde un punto de vista de la gestión de personas, siempre ha existido una preocupación de la dirección por mantener un estado de salud excelente de sus trabajadores, velando por el estableciendo de medidas que apoyen la prevención y en su caso la recuperación.
- Desde el punto de vista productivo, es indudable que un alto índice de absentismo repercute en la cuenta de resultados y supone un grave inconveniente para la organización del trabajo.

La complejidad y expansión internacional de Sacyr, la diversidad de actividades que van desde la construcción hasta los servicios a la dependencia pasando por la jardinería o la ingeniería de plantas industriales y su implantación en más de 30 países, ha marcado la gestión del absentismo adaptándola a cada una de nuestras actividades desde un punto de vista individual y grupal.

Esta pluralidad de actividades ha llevado al grupo a idear soluciones aplicables a la totalidad de la plantilla y a centros y colectivos concretos que converjan en un índice global que no distorsione el índice general.

Todo ello, acogidos al más estricto cumplimiento de la legalidad y de todas las obligaciones que los organismos de la administración establecen, consensuando en muchísimas ocasiones con las representaciones legales de los trabajadores y buscando siempre el doble objetivo de mejora de la salud y del mantenimiento de un índice acorde con la productividad del negocio.

### **Descripción de la buena práctica**

En los últimos años hemos puesto en marcha en España medidas y propuestas encaminadas a la mejora de los índices de absentismo, entre las que podríamos citar:

- Implicación de la línea de mandos en todos los procesos establecidos con formación específica de actuaciones en este ámbito
- Comunicación diaria a través de una estructura vertical de mando
- Centralización de procesos administrativos
- Política de sustituciones en función de las especiales características del centro en el que se produce la ausencia
- Conciliación de la vida familiar y laboral
- Campañas de vigilancia de la salud y campañas de prevención
- Contratación de un seguro de asistencia sanitaria internacional

Todas estas medidas, se complementan con una serie de informes de carácter periódico (mensual, o con la periodicidad que algunos centros requieran) con diversos indicadores de gestión, elaborados a partir de la información recabada en cada uno de los centros, de manera que es posible comparar los datos del centro de trabajo con los datos consolidados de la empresa y el mercado. A su vez, mantienen informada a la dirección de la evolución de su área y les sirve para adoptar las medidas precisas en tiempo y forma.

Entre otros se les facilitan: Índice de absentismo, duración media, índice de prevalencia, índice de incidencia, índice de Bradford, número de bajas con días de baja (IT directa), trabajadores pendientes de alta, número de accidentes, distinción de accidentes *in itinere*, accidentes con baja y sin baja.

En estos informes se separa el absentismo sanitario (bajas por enfermedad, accidente, maternidad, paternidad, riesgo embarazo) del legal (licencias, ausencias injustificadas, etc.) calculando porcentajes para ambos y un valor económico que permita conocer en cifras el coste y sirva como indicador de cara a la toma de decisiones en las estrategias corporativas, sirviendo de análisis además para la detección de centros en los que se debe incidir más, poner en marcha otras medidas incluso con la representación legal de los trabajadores, conocimiento del empleado *absentista profesional* y adopción de medidas disciplinarias, etc.

En el establecimiento de todas estas medidas hemos encontrado siempre el apoyo de Asepeyo, mejorando la comunicación entre ambos para hacer más fluido el intercambio de datos y haberlos focalizado con interlocutores directos.

## Conclusiones

El compromiso de los recursos que se han empleado y de cada uno de los trabajadores implicados ha permitido obtener unos resultados muy beneficiosos para el grupo en las distintas ramas donde operamos, con bajadas significativas de los índices y aumento del compromiso de empleados y mandos.



## SEUR

Seur es la primera compañía de transporte urgente en España y logística integral, creada en 1942. Desde entonces, se ha convertido en un referente gracias a su cuidado trato y a su estrategia de innovación en el desarrollo de nuevos servicios y soluciones tecnológicas avanzadas que se orientan a ofrecer a nuestros clientes una amplia gama de servicios personalizados, eficientes y de calidad.

**Número de trabajadores:** Actualmente, cuenta con un equipo de 6.600 profesionales que dan servicio a cerca de 1.200.000 clientes. La compañía opera en más de 230 países a través de su red internacional.

### **Ubicación**

Carretera Villaverde Vallecas, 257  
28031 Madrid

## Situación

Seur entiende y plantea la prevención como una forma de vida. Estamos acostumbrados a asociar la Prevención de Riesgos Laborales (PRL) y la salud laboral con las obligaciones de la empresa y de los trabajadores, y al final nos olvidamos de lo más importante: *“las personas”*.

Los que nos dedicamos a la prevención de riesgos, a la gestión de personas, o a la dirección de empresas, debemos ser capaces de promocionar la salud en el trabajo como un beneficio, no solo para los trabajadores dentro y fuera de su entorno laboral, sino como para la empresa y, por supuesto, para la sociedad. No olvidemos que los trabajadores representan un alto porcentaje de la población y que pasan gran parte de su vida en el entorno laboral y, por ello, debemos reflexionar sobre la idea de que un trabajador saludable es el activo más importante que tiene una organización y, por lo tanto, una pieza fundamental para el bienestar social.

La clave de una buena cultura preventiva debe tener como pilares una buena protección y una promoción de la salud. El concepto de empresa saludable se abre camino en la gestión corporativa cada vez con más fuerza y se asocia ya de forma permanente a los conceptos de eficiencia y rentabilidad.



“Cuidar de los nuestros” es la apuesta que afrontamos cada día, y todas las actuaciones que llevamos a cabo están relacionadas, de manera directa o indirecta, con la gestión responsable del absentismo. Ser capaces de transmitir la importancia de una buena integración de la PRL en cada proceso y la continua implantación de medidas que disminuyan absentismo, son tareas clave de nuestra política de Gestión de Personas.

### **Descripción de la buena práctica**

Para una buena gestión del absentismo es fundamental la implicación de la dirección de la compañía, que ha asumido este objetivo como parte del modelo de gestión corporativa, entendiendo que es una prioridad estratégica y un activo en el que invertir.

Seur cuenta con distintas actividades para fomentar hábitos de “vida saludable” y prevenir el absentismo de nuestros colaboradores, tales como: servicio médico gratuito en nuestros centros de Madrid, campañas de salud postural en el trabajo, talleres que nos ayudan a llevar una vida sana, masajes terapéuticos en los centros de trabajo, sesiones de relajación, gestión de estrés, pilates, nutrición y prevención de riesgos cardiovasculares.

Como apoyo a estas actividades, el área de Gestión de Personas cuenta con planes de mejora continua destinados a la promoción de la conciliación de la vida laboral y familiar y, por lo tanto, la mejora del estado de bienestar de nuestros colaboradores. Dicha promoción se lleva a cabo a través de la flexibilidad horaria, la jornada intensiva de verano, el teletrabajo, la jornada intensiva para embarazadas, la libre elección del periodo de lactancia o del periodo vacacional, la posibilidad de fraccionar las vacaciones en horas para cubrir eventos específicos, los seguros médicos para empleados y sus familiares, los planes de igualdad, etc.

La apuesta por la formación y la información son dos puntos esenciales para reducir el absentismo en nuestros centros de trabajo. Disponemos de un Plan que abarca desde la formación en PRL, en primeros auxilios, extinción de incendios, conducción segura, campañas de información y motivación, formación en habilidades y gestión de equipos, y otros., hasta actividades formativas de “salud no laboral”.

Además, contamos con el “Blog Movilízate!”, cuyo principal objetivo es mejorar la calidad de vida y la salud laboral de todas las personas que integran el

equipo SEUR, facilitando información útil que ayude a aumentar la seguridad en los desplazamientos *in itinere* y promocionando hábitos deportivos, nutricionales, consejos de salud, etc., reforzando así el compromiso con la salud de nuestros colaboradores.

## **Conclusiones**

Seur sigue trabajando con el objetivo de afianzar su modelo de empresa saludable, porque la experiencia nos ha demostrado que ese es el camino para generar un entorno de trabajo satisfactorio, en el que cada persona pueda desarrollar sus capacidades profesionales y personales de forma óptima, y alcanzar nuestros objetivos corporativos. Todos nuestros planes de futuro pasan por actualizar, potenciar, perfeccionar nuestras políticas de gestión de personas y apostar por conceptos como el bienestar, la salud laboral o la calidad de vida, conceptos que nos ayudan a la gestión responsable del absentismo.



## Telepizza

Telepizza es la multinacional española líder en servicio de comida a domicilio. Fundada en 1987, es la compañía pionera en el reparto de comida a domicilio en España y se ha consolidado como la empresa de restauración con mayor número de puntos de venta y mejor cobertura geográfica.

Telepizza ha exportado su modelo de negocio a más de una docena de países desde Portugal a Polonia, Colombia, Chile, Perú, Ecuador, Panamá, Bolivia, Emiratos Árabes, Rusia, Angola y diversos mercados de Centroamérica.

**Número de trabajadores:** La compañía cuenta actualmente con más de 1.200 puntos de venta, de los cuales más de 600 están en España, donde tiene más de 25.000 empleados.

### Ubicación

Isla Graciosa, 7  
28703 San Sebastián de los Reyes (Madrid)

## Situación

Telepizza muestra un firme compromiso con la gestión de la presencia de sus empleados. Para impulsar este compromiso, la compañía dispone de un Comité de Prevención, que se reúne trimestralmente, y examina entre otros aspectos los datos de absentismo y su impacto en la operativa y resultados. Fruto de este esfuerzo, en los últimos años, ha registrado notables descensos de sus índices de absentismo.

El Comité de Prevención impulsa diferentes actuaciones en torno a la gestión de presencia. Entre otras, el Servicio de Prevención reporta con carácter mensual los ratios de absentismo a las diferentes unidades de negocio y a las diferentes direcciones de la compañía.

## Descripción de la buena práctica

El Grupo Telepizza dispone de estrategias administrativas de control plenamente implantadas como:

- No admisión de partes de reposo en ninguna unidad de negocio.
- Procedimiento expreso para informar sobre los partes de confirmación.
- Extinciones de la prestación por bajas injustificadas, en colaboración plena con la mutua de accidentes.
- Extinciones de la prestación por incomparecencia, en colaboración plena con la mutua de accidentes.
- Procedimiento para informar sobre las bajas médicas por contingencia común y profesional.
- Centralización de relaciones con las mutuas de accidente encargadas de pagar la prestación económica derivada de la incapacidad temporal y realizar las actuaciones de control y seguimiento de las bajas.
- Procedimiento para controlar las ausencias y retrasos al puesto de trabajo.
- Eliminación de los complementos de incapacidad temporal.

Además de las estrategias administrativas, la compañía desarrolla iniciativas relacionadas con la conciliación, desarrollo profesional y la compensación emocional, entre las que destacan las políticas de selección, flexibilidad laboral, readaptación de puestos, protocolos de sustituciones, rotaciones y cambios de puesto, formación y campañas de salud.

En los últimos años, la promoción de la salud y los hábitos de vida saludable se ha convertido en un objetivo prioritario de la compañía. En este contexto, se han desarrollado campañas en el ámbito de la nutrición, el desarrollo de la inteligencia emocional para contribuir al bienestar, la promoción de la actividad física como parte de una vida saludable y equilibrada, estudios biomecánicos, promoción de la salud bucodental, campañas de salud visual y entrega de incentivos a los empleados para fomentar la práctica del ejercicio físico.

En base al compromiso de mejora continua de la compañía, el Servicio de Prevención de Telepizza tiene como objetivo para este año implantar nuevas estrategias para luchar contra el absentismo injustificado de corta duración.

En concreto, dos de las iniciativas en las que se está trabajando son la elaboración de un Manual de Gestión de Presencia para los mandos intermedios (que contemple un protocolo sistemático de reincorporación del trabajador tras una baja médica) y la definición, con el Comité de Prevención, de una Política de Empresa para luchar contra el absentismo injustificado.

## Conclusiones

Con esta apuesta y acciones, Telepizza pretende conseguir que su equipo humano comparta valores y esté orgulloso de la empresa donde trabaja.

El Servicio de Prevención se preocupa de la salud y bienestar de los trabajadores, lo que ha permitido mejorar los índices de absentismo, la gestión de presencia de los empleados y la productividad.



## Transcom WorldWide Spain

Transcom es un especialista en experiencia de cliente que ofrece externalización de servicios de atención al cliente, ventas, soporte técnico y gestión de cobros, a través de una extensa red de *contact centers* en todo el mundo.

La misión de Transcom consiste en ser reconocidos como un líder global en experiencia de cliente, permitiendo a las compañías mejorar su rendimiento empresarial mediante la mejora de la experiencia de sus clientes, utilizando para ello: un equipo humano con talento, experiencia y comprometido; tecnología innovadora de inteligencia de clientes; procesos en mejora continua; comprensión profunda de las tendencias de los mercados, las necesidades y el comportamiento de los clientes.

**Número de trabajadores:** Transcom tiene presencia en 26 países en los 5 continentes, empleando a más de 29.000 trabajadores. En España tiene presencia en Madrid, Sevilla y León, empleando a más de 4.800 trabajadores.

### Ubicación

Edificio Atica 5,  
Av. de Europa, 26  
28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid)

## Situación

Desde el punto de vista de la gestión de personas, la gestión del absentismo es un punto crucial en el departamento. Junto con los indicadores relativos a rotación, los *kpi's* de absentismo son aquellos que más inciden en la percepción de la rentabilidad que las organizaciones tienen de la gestión de Recursos Humanos.

## Descripción de la buena práctica

Si pretendemos analizar las *best-practices* en la gestión de personas no podemos obviar los indicadores relativos a rotación y los *kpi's* de absentismo, pues muchas de las cuestiones que se ponen en marcha para uno, afectan de manera directa y positiva al otro.



Cabe reseñar los siguientes indicadores:

## 1. Comunicación y visibilidad de datos

Uno de los aspectos que en muchas ocasiones las organizaciones olvidan es que los resultados de todos nuestros procesos deben ser comunicados y visibles a aquellas áreas en las que dichos datos son cruciales para sus procesos productivos. Con el objetivo de que todas las partes implicadas sean partícipes y puedan hacer propuestas proactivas de mejora dentro de su ámbito de responsabilidad. Entre otras, podemos identificar acciones como:

- a. Compromiso de la dirección y del *management* en la implementación de acciones de mejora y buenas prácticas.
- b. Información de ratios a todos los niveles de *management*, con el fin de que cada una de las áreas y sus responsables, sean conocedores de sus indicadores.
- c. Comunicación de acciones tendentes a reducir los *kpi's* relacionados, con el fin de que las acciones sean visibles a todas las áreas o grupos de interés implicados. Es fundamental que las acciones sean medibles, realizables y asumibles en su desarrollo.

## 2. Seguimiento y control de datos

Dentro del sistema de gestión de personas, para los departamentos de Recursos Humanos es fundamental contar con indicadores de seguimiento y control de datos. Entre otras, podemos identificar acciones como:

- a. Establecimiento de grupos de trabajo entre Recursos Humanos y el resto de áreas, con el fin de analizar los datos y tomar las acciones oportunas.
- b. Elaboración de tablas de datos para el control de los mismos en las que deben reflejarse no solo datos de Recursos Humanos, sino datos relativos a rentabilidad económica del tiempo o período de absentismo, coste económico de sustitución, coste económico de las medidas adoptadas, etc.

- c. Protocolos de análisis de los datos, en los que deberán indicarse, entre otros aspectos: los responsables de la información, los plazos de entrega, planificaciones o colectivo afectado.
- d. Control del absentismo por distintos tramos (categorías, edades, departamentos, duración, tipo, etc.).

### **3. Políticas activas con acciones reales**

Llevar a cabo las acciones que nos permitan mejorar nuestros datos y, por ende, mejorar la gestión de personas en nuestra organización. Entre otras, podemos identificar las siguientes acciones:

- a. Fijación de incentivos, no siempre tienen que ser económicos. Es fundamental que la medida tenga el efecto que se pretende para evitar que aquellos que no tienen altos índices de absentismo entiendan que tenerlo y reducirlo les aporta beneficios económicos.
- b. Campañas de sensibilización, que forman parte del proceso de comunicación de la compañía. Es fundamental dar visibilidad de los beneficios que aporta la reducción del absentismo, su control y ajuste por parte de la compañía como un factor de mejora del clima laboral.
- c. Campañas de salud, dentro de la política de prevención de riesgos.
- d. Procedimientos de reincorporación tras procesos de absentismos de larga duración encaminados a que el trabajador se incorpore de nuevo al puesto de trabajo en las mejores condiciones.
- e. Políticas de selección y desvinculación de la compañía, cuya finalidad no es otra que conseguir que el trabajador perciba el sentimiento de pertenencia al equipo, que sus aportaciones son fundamentales y que su desvinculación en el caso de producirse, se realizará en las mejores condiciones posibles.
- f. Políticas de flexibilidad laboral, con el fin de poder hacer que las medidas de conciliación de la vida familiar tengan un reflejo real en el trabajo. Deben realizarse acciones flexibilizadoras de las condiciones de trabajo que redundarán directamente en la reducción de absentismos.

- g. Protocolos de sustituciones, cambios o readaptaciones de puestos de trabajo directamente relacionados con aspectos de prevención de riesgos laborales
- h. Formación y recualificación profesional, no solo para proporcionar nuevas perspectivas profesionales o entornos de trabajo, sino acciones tendientes a conseguir que el trabajador no recaiga en sus procesos de absentismo o incapacidad, o al menos, poner a su alcance esas herramientas facilitadoras.

## Conclusiones

Conseguir unificar todos estos procesos no garantiza el éxito en la gestión de personas pero sin duda alguna nos dará una enorme batería de acciones para controlar y analizar cuáles son los aspectos en los que tenemos que poner foco, anticiparnos a muchos de los problemas antes de que sucedan o de que incluso supongan un perjuicio económico importante para la compañía y conseguir que todos los trabajadores perciban que la compañía se toma muy en serio su bienestar.

## Viscofan

Viscofan es una empresa que lleva 35 años en el sector de envolturas artificiales. Se caracteriza por ser la única en ofrecer todos los tipos de envolturas artificiales en una misma marca. Nace en Navarra y hoy en día cuenta con centros de producción en 3 de los 5 continentes.

**Número de trabajadores:** aproximadamente 4.500

### **Ubicación**

En Navarra cuenta con Centros de Producción en Cáseda y Urdiain, oficinas en Tajonar y la planta de I.A.N. en Villafranca.

## Situación

Dado el continuo crecimiento desde su creación, la dimensión de la plantilla de Viscofan ha ido incrementando de igual forma y en paralelo a la empresa. Además, el bajo índice de rotación de la plantilla ha conducido irremediablemente al “envejecimiento” de la misma. Este hecho se tamiza con la incorporación de nuevos trabajadores, necesaria para el crecimiento antes referenciado.

Una de las prioridades de Viscofan, dentro de su sistema de gestión, es garantizar la seguridad y salud de las personas que desempeñan cualquier tipo de actividad en sus instalaciones. Promover la implantación de una cultura de seguridad en toda la organización, a través de la formación, información y motivación continua de los trabajadores en materia de seguridad y salud es uno de nuestros principales retos.

Por esta razón, la dirección de la empresa, a través de su departamento de SEH y de su departamento RRHH, promueve campañas de concienciación y de prevención entre la plantilla.

## Descripción de la buena práctica

Los antiguos tabloneros omnipresentes en todas las empresas antaño, gracias a los medios actuales, se han visto “actualizados” y desplazados por modernas pantallas de televisión en las diferentes áreas de descanso. Estas panta-

llas hoy en día son básicas para fomentar esta cultura de seguridad. En ellas proyectamos de manera ininterrumpida mensajes, datos y estadísticas de seguridad.

Para lograr nuestro objetivo, planificamos los mensajes a transmitir en función de las necesidades reales en materia preventiva y realizamos campañas específicas de concienciación.

Se decidió que las áreas de cafeteras comunes a todos los departamentos sería la ubicación idónea para estas pantallas porque toda la plantilla, en algún momento del día, pasa por estos espacios. Además, con pocas pantallas se cubren a diferentes colectivos de personas.

Es importante tener en cuenta que el nuestro es un proceso continuo y que de ello se deriva que, salvo unos días muy concretos de parada técnica, durante 354 días de forma ininterrumpida se produce tripa. Durante todo este tiempo la plantilla tiene a su disposición las áreas de descanso y las áreas de cafeteras. Es en estas últimas donde están ubicadas las pantallas de televisión para que de forma constante estuvieran emitiendo imágenes con: consejos, formas óptimas de trabajar, manejos de cargas, clases de riesgos...

De forma global y reiterada se incide en formación a la plantilla e información sobre datos como absentismo, origen y análisis del mismo. Además, se abordan campañas temáticas como “Campaña de Tráfico”, entre otros.

Mensajes concisos, acompañados de imágenes, son la forma que hemos elegido para transmitir la información.

## **Conclusiones**

La principal conclusión es la positiva labor de concienciación de la plantilla en la materia y su traslado al quehacer diario corrigiendo día a día actitudes erróneas del pasado que se habían instaurado entre la plantilla. Situaciones que antaño se veían como “normales”, hoy están totalmente superadas y olvidadas en cuestiones como el uso de EPIS, tiempos de exposición a diferentes riesgos, posturas etc. Todo ello ha redundado en la disminución del absentismo así como en una mejor forma de trabajar.

## Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos

Las actividades que realiza el Ayuntamiento de Madrid y sus organismos autónomos son las que corresponden a una Administración Pública Local y se recogen en la Ley 7/1985, de 2 de abril, de Bases de Régimen Local; Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de Medidas para la Modernización del Gobierno Local, Ley 22/2006 de Capitalidad y de Régimen Especial de Madrid:

- Institucionalizar y gestionar con autonomía los intereses del Municipio
- Proporcionar cauces de participación ciudadana en los asuntos públicos

**Número de empleados:** aproximadamente 30.000

### **Ubicación**

Plaza Cibeles s/n  
28014 Madrid

### **Situación**

El Ayuntamiento de Madrid ha establecido una serie de prácticas cuyo fin es la máxima protección de la salud de los trabajadores, protección que redundará en un decremento del absentismo por incapacidad temporal. El encargado de llevar a la práctica estos principios es el Organismo Autónomo Madrid Salud que gestiona la prevención de riesgos laborales del Ayuntamiento de Madrid y de sus Organismos Autónomos, a través de la Subdirección General de Prevención de Riesgos Laborales.

### **Descripción de la buena práctica**

Una de estas prácticas implantadas viene a desarrollar el artículo 25 de la Ley 31/1995 de 8 de noviembre sobre Prevención de Riesgos Laborales que regula la protección de trabajadores especialmente sensibles a determinados riesgos. Se trata de plasmar el principio general de la acción preventiva recogido en el artículo 15.1 d) de la Ley, que obliga al empresario a *“adaptar el trabajo a la persona”*. Del mismo modo, este principio se establece en el Texto Refundido del Acuerdo sobre condiciones de trabajo comunes al personal funcionario y laboral del Ayuntamiento de Madrid y de sus Organismos Autónomos para el periodo 2012-2015.

Dicha práctica ha consistido en la elaboración e implantación de un procedimiento para la adaptación o movilidad de los empleados públicos municipales por motivos de salud que, no alcanzando los grados de incapacidad definidos en la normativa vigente, no puedan desempeñar correctamente su puesto de trabajo por motivos de salud. Para ello, el Departamento de Salud Laboral dependiente de la Subdirección General de Prevención de Riesgos Laborales, tiene entre sus funciones y responsabilidades, la recepción y valoración de la documentación relativa a la tramitación del Procedimiento.

Las actuaciones de este departamento van dirigidas a la valoración psicofísica laboral del trabajador y al estudio y valoración de las condiciones de trabajo del puesto. Asimismo, se recaba información exhaustiva y detallada de las demandas y requisitos del puesto de trabajo a los responsables directos del trabajador para posteriormente, elaborar y remitir el Informe de aptitud que contempla varias alternativas. Este Informe además, contiene:

- Propuesta: Adaptación o movilidad por motivos de salud
- Tareas que no puede realizar por su limitación
- El carácter reversible o irreversible de sus limitaciones y en su caso, periodicidad de la revisión
- Medidas de prevención y protección específicas para la salud del trabajador, en aquellos supuestos que proceda

En todo momento se garantiza el derecho a la intimidad y a la dignidad de la persona y la confidencialidad de toda la información relacionada con el estado de salud del trabajador.

Las conclusiones que se derivan de la aplicación de este Procedimiento relativas a la salud del trabajador son trasladadas al Comité de Seguridad y Salud.

Es importante resaltar que este procedimiento contempla la posibilidad de llevar a cabo un reconocimiento médico, cuando el trabajador se encuentra en situación de incapacidad temporal, si el trabajador lo solicita con carácter voluntario y únicamente a efectos de calificar aptitud y elaborar medidas preventivas orientadas a facilitar la reincorporación del trabajador.

No obstante lo anterior, el Departamento de Salud Laboral se asegura, cuando el trabajador se incorpora a su puesto, que tiene la misma situación que cuando se hizo el reconocimiento, que no han surgido complicaciones o me-

gorías, investigando como se ha resuelto la enfermedad que ha motivado la incapacidad temporal para evitar plantear una adaptación del puesto inadecuada.

Otra de las prácticas que se llevan a cabo para proteger la salud de los trabajadores consiste en que a los empleados municipales que se están realizando el reconocimiento médico realizado en el Departamento de Salud Laboral, se les ofrece como servicio adicional, el Programa Alimentación, Actividad física y Salud (ALAS).

Este programa promueve una alimentación sana y la práctica de ejercicio físico regular. Mediante un sencillo test denominado Test de Findrisc, se identifica a personas que tienen mayor posibilidad de desarrollar diabetes mellitus tipo 2 en los próximos diez años.

A las personas con riesgo alto de padecer diabetes tipo 2 se les recomienda realizar una prueba de tolerancia oral a la glucosa para comprobar cómo les funciona el metabolismo de la misma ya que, sin llegar a ser diabéticos, pueden tenerlo alterado.

Es importante conocer si presenta esta alteración porque con cambios en la alimentación y aumentando el ejercicio físico se puede revertir y volver a tratar correctamente la glucosa, con lo que disminuirá el riesgo que estas personas tienen de padecer una enfermedad cardiovascular.

Por otro lado, aunque el test de Findrisc no sea de riesgo alto, en caso de tener obesidad, esta condición también favorece el padecimiento de enfermedades cardiovasculares.

En ambas situaciones, se les ofrece un acceso preferente a los Centros Madrid Salud para realizarle el Programa ALAS que contempla una intervención específica en función de los resultados obtenidos.

## **Conclusiones**

Lo expresado es solo una muestra de las actuaciones que está llevando a cabo el Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos, lo que pone en evidencia la preocupación que se tiene por la salud de sus trabajadores.





## Fábrica Nacional de Moneda y Timbre. Real Casa de la Moneda (FNMT-RCM)

La FNMT-RCM, es una Entidad Pública Empresarial de las previstas en el artículo 43.1, b), de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado y, en fecha de su constitución, asumió las actividades que venía realizando la Sociedad Estatal Fábrica Nacional de Moneda y Timbre. Está adscrita al Ministerio de Economía y Hacienda dependiendo de la Subsecretaría de Economía y Hacienda. Sus actividades principales son las siguientes:

- La acuñación de monedas y medallas
- Fabricación de papel de seguridad y transformación de papel para sellos
- La impresión de billetes de banco
- La elaboración de documentos por los que se hacen efectivos cualesquiera tributos o precios públicos, billetes, impresos y listas de lotería nacional, así como cualquier documento relativo a otros juegos
- La elaboración de documentos de valor o seguridad
- La estampación de toda clase de documentos, sellos, signos o efectos postales y de franqueo
- La prestación de servicios de seguridad, técnicos y administrativos en las comunicaciones a través de técnicas y medios electrónicos, informáticos y telemáticos, así como la expedición, fabricación y suministro de los títulos o certificados de usuarios o soportes en tarjeta a tal fin.

**Número de empleados:** 1.500

### **Ubicación**

Jorge Juan, 106  
28009 Madrid

### **Descripción de la buena práctica**

Se detallan los aspectos sobre absentismo que se consideran relevantes y sobre los que se han realizado actuaciones más significativas:

## **Establecimiento de un comité**

No existe un Comité específico de absentismo pero a través de la Comisión Paritaria del convenio colectivo de empresa se acuerdan y publicitan actuaciones de gestión y buenas prácticas con incidencia en el absentismo. Destacan como ejemplos: el plan de igualdad, el fraccionamiento en horas de los permisos retribuidos por asuntos particulares.

A través del Comité de Seguridad y Salud se analizan situaciones y se realiza asesoramiento sobre problemas de Seguridad y Salud de los empleados cuya solución incide de forma directa en su bienestar.

## **Fijación de incentivos**

Parte de la retribución variable del personal directivo está ligada a la obtención de objetivos en materia de siniestralidad; en concreto al índice de frecuencia. Establecimiento del complemento salarial de productividad y de la retribución variable para el personal de convenio que premian la asistencia al trabajo.

## **Campañas de sensibilización**

Circulares informativas, campañas institucionales *on line*, informes realizados por el Servicio de Vigilancia de la Salud publicados en la intranet, información sobre la repercusión económica que tienen los diferentes tipos de ausencias...

## **Compromiso de la dirección**

La FNMT-RCM tiene constituido un Comité de Sostenibilidad y publica la memoria anual de RSC. En estos momentos se están adecuando los sistemas de gestión para solicitar la acreditación de nuestro sistema de gestión en RSC según la norma IQnet SR10.

El compromiso de la Dirección se refleja también en dos actuaciones que permiten recibir la asistencia sanitaria en un plazo mínimo de tiempo, bien a través del cuadro médico de la póliza sanitaria concertada, bien asignando a la Mutua, en este caso Asepeyo, el seguimiento de los procesos de incapacidad temporal derivados también de contingencias comunes, con la posibilidad de adelantar pruebas y tratamientos. Como mayor activo de este compromiso, el mantenimiento de un colectivo permanente de tres médicos de empresa y cua-

tro ATS para una plantilla de 1.500 personas, que dan cobertura preventiva y asistencial en los tres turnos de trabajo.

### **Información de ratios a distintos niveles**

A través de la herramienta de gestión informática SAP se puede realizar el control de los ratios corporativos fijados, entre ellos el de absentismo. Se ha creado un cuadro de mandos (*Balanced Score Card*) que se actualiza de manera automatizada y que mensualmente es revisado por los responsables de los departamentos y los gestores de RRHH.

### **Campañas de salud**

Revisión oftalmológica avanzada (cada dos años para los trabajadores expuestos a PVD), detección precoz del cáncer de próstata (anual), detección precoz del cáncer de colon (anual), revisiones ginecológicas (anual) y vacunaciones, principalmente antigripal que se hace de modo anual.

El 84 % de los trabajadores participan en las revisiones médicas anuales voluntarias y por supuesto se pasan el 100 % de las obligatorias. Existe un acuerdo con el Comité de Empresa sobre las puestos con riesgos especiales en los que se aplican reconocimientos obligatorios.

### **Procedimientos de reincorporación**

La FNMT-RCM está acreditada en OHSAS 18001. Dentro de los procedimientos de gestión figura el relativo a Vigilancia de la Salud y dentro del mismo se indican de manera clara y explícita los controles necesarios para los procesos de baja prolongados por motivo de salud.

### **Política de selección**

La incorporación de trabajadores con carácter fijo se realiza, por imperativo legal, mediante procesos de selección a través de Oferta de Empleo Público. La promoción interna se realiza mediante concurso oposición de acuerdo al procedimiento establecido en el convenio colectivo.

La condición innegociable en todos los casos pasa por que se supere el reconocimiento médico de aptitud realizado por el Servicio de Vigilancia de la Salud.

## **Políticas de flexibilidad laboral**

Tienen su base fundamentalmente en problemas de salud (turnos específicos, horarios concretos, etc.) por indicación del Servicio de Vigilancia de la Salud, o en medidas de conciliación incluidas en el Plan de Igualdad.

## **Readaptación de puestos. Cambios de puesto de trabajo**

La readaptación de puestos está totalmente reglamentada en función de los informes de aptitud médico-laboral emitidos por el Servicio Médico de Empresa. Durante los últimos años se han realizado numerosas reclasificaciones, todas ellas estudiadas y acordadas con los Representantes de los Trabajadores en la Comisión Paritaria.

## **Protocolos de sustituciones**

Existen protocolos para la cobertura de necesidades temporales generadas por ausencias de otros trabajadores.

## **Rotaciones**

En cuanto al sistema de trabajo a turnos, cuando está afectado el turno de noche se realiza obligatoriamente cada dos semanas, salvo adscripción voluntaria. Cuando la rotación solo afecta a los turnos de mañana y tarde, se efectúa cada mes. En todos los casos se respeta el descanso diario de 12 horas y el semanal de 48.

La rotación también puede estar referida a trabajos específicos que requieren de movimientos repetitivos potencialmente generadores de patología profesional. En estos casos, el propio Servicio de Prevención establece o aconseja el tiempo máximo que el trabajador debe permanecer en la realización de funciones que conllevan dicho riesgo.

## **Formación**

Cabe destacar tres tipos de formación: transversal, formación en prevención y formación específica del puesto de trabajo. Por otra parte, destacan los cursos de Gimnasia preventiva y la modalidad de formación “*in Company*”.

## Información, comunicación y gestión

Uso de la intranet como vía de comunicación e información. En ella se publican todo tipo de circulares informativas, políticas de empresa, promociones, procedimientos, beneficios sociales, etc.

Asimismo, a través del Portal Laboral se tienen implantadas funcionalidades que permiten a los empleados realizar diferentes consultas y solicitudes, tanto desde su puesto de trabajo como desde su domicilio.

## Conclusiones

Como conclusión, presentamos la evolución de las ausencias en el transcurso de los últimos cinco años. El porcentaje de ausencias forma parte de los indicadores establecidos en la Dirección de Recursos Humanos, con fijación de objetivos para cada ejercicio.

Esa información se presenta individualmente por cada tipo de ausencia, y de forma colectiva en tres agrupaciones:

- Porcentaje de ausencias por todos los conceptos.
- Porcentaje de ausencias, sin incluir paro laboral.
- Porcentaje de ausencias, sin incluir paro laboral ni permisos retribuidos reconocidos por la legislación laboral.

Esta tercera agrupación, que es sobre la que realmente tienen efectividad las buenas prácticas por tratarse de ausencias sobre las que se puede actuar, incluye los siguientes conceptos: retrasos, enfermedad común y accidente no laboral, accidentes de trabajo, enfermedad profesional, permisos sin retribuir, faltas sin justificar, faltas justificadas, salidas particulares e incumplimiento horario flexible.

Evolución de las ausencias (sin incluir paro laboral ni permisos retribuidos reconocidos por la legislación laboral):

2010	2011	2012	2013	2014 (a 30 de junio)
6,78 %	6,38 %	5,57 %	4,43 %	4,46 %

Trabajadores a quienes por cuestiones de salud se les ha cambiado de puesto de trabajo de forma temporal o definitiva:

<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b> (a 30 de junio)
9	6	4	11	4









# ASEPEYO



Más información en:

[www.gestiondeabsentismo.com](http://www.gestiondeabsentismo.com)

Asepeyo, Mutua Colaboradora con la Seguridad Social nº 151