



---

**Universidad de Valladolid**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE  
SORIA**

**Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

# **El absentismo presencial**

**Presentado por D. Guillermo Vergaz Benito**

**Tutelado por D. Emilio Cristóbal Benedicto Carrillo**

**Soria, 28 de diciembre de 2020**

**CET**

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>JUSTIFICACION Y OBJETIVOS .....</b>	<b>3</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>4</b>
<b>BLOQUE 1. ABSENTISMO LABORAL .....</b>	<b>6</b>
1.1 DEFINICIÓN DE ABSENTISMO LABORAL.....	6
1.2 TIPOS DE ABSENTISMO.....	7
1.2.1 <i>Marco teórico y contexto jurídico</i> .....	9
1.3 COSTES ECONÓMICOS.....	11
1.3.1 <i>Costes generados por Incapacidades Temporales por IT y Otras Causas</i> .....	13
1.4 LA IMPORTANCIA DE UN ADECUADO SOPORTE HUMANO.....	14
<b>BLOQUE 2: APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE ABSENTISMO PRESENCIAL. MEDICIÓN Y CONTROL DEL ABSENTISMO .....</b>	<b>17</b>
2.1 METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE CONTROL DEL ABSENTISMO.....	17
2.2 ABSENTISMO VIRTUAL COMO TIPO DE PRESENTISMO LABORAL. LÍMITES DE CONTROL A LOS TRABAJADORES.....	20
2.2.1 <i>Control y tratamiento jurídico del uso de herramientas</i> .....	20
<b>BLOQUE 3. PLAN DE ACCIÓN CONTRA EL ABSENTISMO. ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA ASISTENCIA LABORAL .....</b>	<b>23</b>
3.1 PLAN DE ORGANIZACIÓN.....	23
3.2 INDICADORES Y COSTES.....	23
3.3 ANÁLISIS.....	24
3.4 ESTRATEGIA PARA LA REDUCCIÓN DEL ABSENTISMO.....	24
3.4.1 <i>Diseño de políticas de ausencias</i> .....	25
3.4.2 <i>Cultura orientada al no absentismo</i> .....	25
3.5 PLAN DE ACCIÓN .....	27
3.6 LÍNEAS DE ACTUACIÓN Y PROTOCOLOS PARA LA REDUCCIÓN DEL ABSENTISMO .....	28
<b>BLOQUE 4. CONCLUSIONES A MODO DE POSIBLES SOLUCIONES.....</b>	<b>30</b>
PRIMERA CONCLUSIÓN .....	30
SEGUNDA CONCLUSIÓN .....	30
TERCERA CONCLUSIÓN .....	31
CUARTA CONCLUSIÓN.....	31
QUINTA CONCLUSIÓN .....	31
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>33</b>
OTRAS PÁGINAS WEB CONSULTADAS .....	33
<b>ANEXO .....</b>	<b>35</b>
EL CASO DE GRUPO ELECNR.....	35
EL CASO DE PRISA ENTERPRISE.....	35

## **INTRODUCCIÓN**

El absentismo laboral es una lacra generalizada y extendida a todas las empresas de nuestro territorio. Viene existiendo desde siempre, siendo además un problema con una compleja detección y solución. En el presente proyecto intentaremos aportar al lector una idea general de lo que este término supone, así como reflejar las posibles causas y consecuencias del mismo.

Por otro lado, durante las últimas décadas venimos percibiendo un paulatino incremento de la presión hacia todo tipo de organizaciones para mejorar la productividad; es decir, existe una mayor exigencia de cumplimiento de plazos y de todo tipo de requerimientos, sumados al uso de los recursos únicamente necesarios para el desarrollo de las actividades encomendadas. Tanto es así que hoy en día la productividad y la eficiencia se ha convertido en uno de los indicadores más importantes a analizar para cualquier empresa. Dicha productividad es un término unido al de absentismo en cuanto a materia laboral se refiere, y por ese motivo analizaremos y estudiaremos diferentes opciones para mejorar dicha productividad y consecuentemente, mejorar las tasas de absentismo.

A lo largo del proyecto, también analizaremos el impacto económico de las ausencias de trabajadores tanto para la empresa, como para los trabajadores; y estudiaremos distintos métodos de control de las mismas. Bien es cierto, que las innovaciones tecnológicas juegan a nuestro favor, haciendo posible no solo la mejora de la ya citada productividad, sino también facilitando un mejor control de los empleados.

Como casi cualquier cuestión novedosa, esta es susceptible de generar controversia. Esta controversia viene generada principalmente por la privacidad y derecho a la intimidad de los trabajadores; tema que también abordaremos a lo largo del presente proyecto. Asimismo, estudiaremos cómo se está adaptando la legislación para regular este tipo de medidas, que poco tienen que ver con las herramientas y métodos utilizados hace unos años.

Por último y con el fin de hacer más dinámico el proyecto, plantearemos distintos protocolos de control de ausencias y analizaremos casos reales de empresas que han puesto en marcha estas medidas pioneras en cuanto a prevención y reducción del absentismo se refiere.

## **JUSTIFICACION Y OBJETIVOS**

Según la Organización Internacional del Trabajo, anualmente suceden más de trescientos millones de accidentes; muchos de ellos derivados de riesgos físicos, pero también psíquicos. Estos accidentes dejan incalculables secuelas a nivel personal e importantes costes a nivel empresarial.

Uno de los principales objetivos del proyecto es ahondar en esta problemática, enmarcada dentro del entorno de la empresa privada, escenario donde emergen situaciones capaces de erosionar las relaciones jurídico-laborales. Asimismo, el peso creciente que está adquiriendo la competitividad de las empresas, hace aún más relevante el estudio de esta problemática. Accidentes laborales, enfermedades profesionales o el malestar organizacional hacen de la empresa un caldo de cultivo perfecto para desarrollar malas praxis como la que pretendemos investigar.

De igual forma, perseguiremos otros objetivos secundarios como son:

1. Determinar las causas del absentismo, así como sus principales consecuencias para empresas y trabajadores
2. Analizar la evolución del absentismo y de su impacto económico

3. Conocer las nuevas tendencias en materia de prevención del absentismo

4. Conocer cómo influyen las emociones humanas en las decisiones empresariales y al nivel de satisfacción del personal dentro de las organizaciones

5. Establecer relaciones entre ausencias y factores que las originan, aportando soluciones y protocolos para la reducción de dicha lacra.

Asimismo, con la realización del presente proyecto, buscamos dotar de la importancia que se merece al absentismo; muchas veces infravalorado. Es importante concienciar a trabajadores y empresarios de la repercusión de esta coyuntura, así como de la importancia de inversión en prevención.

El Trabajo de Fin de Grado se entiende como una asignatura cuya materia es transversal y por lo tanto asociado a distintas materias. Para alcanzar los objetivos, se han aplicado las competencias genéricas y específicas del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, en especial las siguientes:

CE.1. Marco normativo regulador de las relaciones laborales

CE.2. Marco normativo regulador de la Seguridad Social y de la protección social complementaria

CE.3. Organización y dirección de empresas

CE.4. Dirección y gestión de recursos humanos

CE.5. Sociología del trabajo y Técnicas de Investigación Social

CE.6. Psicología del Trabajo y Técnicas de negociación

CE.7. Historia de las relaciones laborales

CE.8. Salud laboral y prevención de riesgos laborales

CE.9. Teoría y sistemas de relaciones laborales

CE.10. Economía y mercado de trabajo

CE.11. Políticas sociolaborales

## **METODOLOGÍA**

La metodología empleada para el desempeño del presente trabajo está basada en técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas, es decir, el análisis de estudios previos y la observación directa. Respecto a las fuentes consultadas, han sido principalmente secundarias. Dichas fuentes son en su mayor parte web especializadas, bases de datos estadísticas o noticias de periódicos o revistas especializadas (online). En definitiva, informes ya elaborados por otras personas o entidades especializadas.

El proceso de documentación en cuestión ha consistido, en primer lugar, en recopilar toda la información necesaria acerca del absentismo y cada una de sus modalidades. Para ello se han utilizado en su mayoría enlaces web oficiales a través de los cuales se han recopilado los datos necesarios para analizar la evolución que ha sufrido el estudio del absentismo en los últimos años, las causas que han dado lugar a su expansión, los principales riesgos que esto supone y las posibles consecuencias.

Por otro lado, tras el estudio y descripción general del tema en cuestión, se han analizado el absentismo presencial, de tal forma que a través de gráficos y tablas se han expuesto y comparado los datos más recientes de los que se dispone, para así dejar claro y dar visibilidad a la situación a la que están produciendo en el ámbito laboral.



## **BLOQUE 1. ABSENTISMO LABORAL**

Vivimos en una sociedad donde todo es medido, especialmente en lo que a productividad se refiere. Dentro del marco laboral ocurre exactamente lo mismo, siendo una de las causas con mayor impacto (negativo) en dicha productividad laboral, el absentismo.

El absentismo surge por tanto de las relaciones empresariales existentes en diferentes organizaciones. Empresario y trabajador están ligados entre sí a través de un contrato de trabajo, que rige y ordena las pautas de comportamiento, remuneración y jornada entre otras. Como resulta obvio, cualquier ausencia al trabajo, justificada o no, tendrá un impacto en el cumplimiento normal de la relación laboral, así como en la competitividad y productividad empresarial, tal y como veremos a lo largo del capítulo. Los trabajadores no se pueden sustituir sin implicar directa o indirectamente algún coste implícito a dicha sustitución; y resulta de vital importancia que las empresas desarrollen e implanten políticas preventivas suficientes ante esta problemática; capaces de garantizar el bienestar organizacional y minimizar los efectos nocivos del absentismo.

Asimismo, resulta común la ausencia de datos e información sobre el absentismo laboral, lo que dificulta enormemente la realización de análisis exhaustivos y disipa la fiabilidad de los datos obtenidos. Existe, además, una completa falta de acuerdo en nociones tan básicas como la creación de una definición común, la estimación de costes indirectos o la falta de herramientas de control por parte de empresas, temas y conceptos que intentaremos definir aunando diferentes posturas en los próximos párrafos.

A lo largo de la historia, el concepto de absentismo empleado para definir la abstención deliberada de acudir al puesto de trabajo, ha ido tomando diferentes interpretaciones en función de la época en la que nos encontremos. En épocas preindustriales, este término se aplicaba a los terratenientes irlandeses que vivían en Inglaterra y abandonaban sus tierras. Durante la revolución industrial, dicho concepto empezó a emplearse para referirse a los trabajadores que se ausentaban de su trabajo. En la actualidad, hacemos referencia a todo tipo de ausencias del trabajo, justificadas o no, originadas por un gran elenco de circunstancias.

A continuación, desgranaremos toda esta problemática estudiando sus diferentes acepciones, causas y consecuencias.

### **1.1 Definición de absentismo laboral**

Existe una gran discrepancia a la hora de aunar criterios y definir el absentismo laboral, debido a la gran dificultad de concreción que supone dicho concepto.

Según el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), el absentismo laboral resulta ser toda falta de asistencia o ausencia al trabajo, justificada o no.

También puede ser entendido como la diferencia entre horas trabajadas y las que teóricamente se deberían realizar en una determinada unidad productiva tal y como así apunta Pilar Carrasquer. Asimismo, tampoco encontramos unanimidad sobre la definición en la literatura especializada, que no ahonda en el concepto y lo suele definir, siguiendo el criterio de Carrasquer, como el cómputo total de horas no trabajadas. Sin embargo, no encontramos apenas diferencias entre términos como ausentismo, que, a nivel connotativo, también significa abstención de la asistencia a un trabajo.

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el absentismo como la no asistencia al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los periodos vacacionales y huelgas.

El absentismo es la diferencia entre el tiempo por el que la persona trabajadora ha sido contratada y es remunerada y el que, realmente, trabaja (Llaneza Álvarez, 2007)

Otros autores, abogan por la separación del concepto de absentismo del de incapacidad laboral (García Benavides, 2010). Ambos términos suelen estar muy relacionados, sin embargo, debemos matizar que la incapacidad es una ausencia por una enfermedad o lesión que impide trabajar y no una ausencia debida a cualquier otro motivo atribuida individualmente al criterio del empleado.

Por todo lo expuesto en diferentes acepciones, podemos concluir que el absentismo laboral es uno de los problemas de mayor dificultad dentro del mundo empresarial. Se trata de un fenómeno endémico, capaz de afectar por igual tanto a grandes como pequeñas empresas, públicas o privadas, en grandes urbes o en pequeños pueblos. No respeta barreras de ningún tipo (sexo, raza, nacionalidad o religión) y supone un alto coste tanto para la organización, como para el individuo. El absentismo es también un indicador de calidad, que pone de manifiesto no solo un problema para el trabajador sino también para la compañía. Problemas originados por la quiebra del “contrato psicológico” implícito entre empleado y empleador.

## **1.2 Tipos de absentismo**

En el mundo empresarial existe una continua búsqueda de la excelencia. Todas las organizaciones luchan por optimizar su productividad, algo que resulta inalcanzable sin la complicidad de los trabajadores, sin sus aportaciones técnicas o su quehacer diario. Para la consecución de dichos fines, resulta imprescindible que las personas trabajadoras acudan a sus respectivos puestos de trabajo y cumplan diligentemente con sus funciones y con el objetivo que hayan convenido con la empresa. La complejidad del absentismo laboral queda reflejada en el conjunto de causas y de sus variadas repercusiones tanto sobre la propia persona trabajadora, como para la empresa y, en consecuencia, también para el conjunto de la sociedad (Jiménez Galindo, 2005).

En definitiva, cuando hablamos de absentismo laboral, podemos distinguir tres grandes grupos, que posteriormente enmarcaremos en un marco legal más amplio para un mayor desarrollo y comprensión de los mismos. Así pues, distinguimos:

1. Justificado; donde agruparemos todo tipo de ausencias que sí tengan causa justificada. Son los casos más frecuentes y más fácilmente cuantificables, ya que el trabajador deberá siempre avisar a la compañía explicando la causa de la misma. Se trata de ausencias totalmente imprevisibles pero subsanables con relativa sencillez, ya que, en la mayoría de los casos, estas ausencias vendrán acompañadas de informes médicos o del propio INSS, que nos servirán como estimación de la duración y consecuencias de la misma. Algunos ejemplos de este tipo de absentismo son: incapacidades temporales, permisos por maternidad o paternidad, defunciones o ingresos de familiares, etc.

2. Injustificado; casos en los que, al contrario que antes, el motivo de la ausencia al puesto de trabajo no está justificado. Este hecho constituye un incumplimiento de las obligaciones del empleado que podría llevarle incluso a perder su puesto de trabajo. Este tipo de absentismo es el más peligroso para la organización, pues no es previsible y puede desequilibrar la capacidad productiva de dicha compañía. Se desconoce por completo el motivo y la duración de la ausencia, siendo casi imposible la implantación de medidas correctivas o la previsión de tal problemática.

3. Presencial o presentismo laboral; casuística en la que el trabajador sí acude a su puesto de trabajo, a diferencia de los anteriores casos expuestos. Sin embargo, aunque el trabajador acuda presencialmente a su puesto, este no realiza las tareas propias de su trabajo. Ejemplos muy comunes de estos casos son: navegar por internet con fines no profesionales, realizar recados personales en horario laboral, fumar o incluso almorzar si dicha ausencia no está justificada por la duración de la jornada. La falta de motivación, o la no integración de las metas y objetivos de la compañía como propios, suelen ser los motivos más frecuentes para este tipo de absentismo; que estudiaremos en mayor profundidad en el siguiente bloque.

El absentismo laboral puede atribuirse a diversos factores. Puede deberse a orígenes y naturalezas diferentes según la situación particular de cada empleado, estar ocasionada por factores internos y externos de la compañía, y estar causado por malas condiciones laborales entre otras. Para comprender mejor esta diversidad de causas las agruparemos también en tres categorías expuestas de la siguiente forma:

1. Salud: es el grupo más común. Dentro de él se incluyen las causas justificadas e injustificadas al trabajo y engloba problemas físicos o psíquicos, enfermedades comunes, lesiones, depresiones u otros tipos de enfermedades.

2. Laborales: son todas aquellas cuyo origen viene derivado de situaciones negativas en el trabajo. Destacan ejemplos como la insatisfacción, malas condiciones laborales, malas relaciones con superiores, malas relaciones con compañeros, *mobbing*, estrés y ansiedad por el trabajo entre otras.

3. Personales: aquellas que, como su propio nombre indica, más afectan a la vida personal del trabajador. Dentro de este último grupo englobaríamos todo tipo de problemas que puedan derivar de nuestro entorno o círculos más cercanos (fallecimiento de un familiar o amigo, enfermedad de algún pariente o situaciones personales excepcionales entre otras)

En la tabla que mostramos a continuación ejemplificamos algunas de las causas más comunes de absentismo y analizamos su correlación con este.

**Tabla 1:** Análisis causa-efecto del absentismo

<b>Causa principal</b>	<b>Correlación</b>
<b>Aspectos institucionales y legales del mercado de trabajo</b>	Existe una correlación positiva entre la generosidad de la cobertura por IT y el absentismo. Asimismo, existe una correlación negativa entre las tasas de desempleo y las bajas por enfermedad
<b>Factores socioeconómicos de los empleados</b>	Existe una correlación positiva entre absentismo y jornadas de trabajo prolongadas. De la misma forma, existe una correlación positiva con el absentismo, cuando mayor es el periodo de tiempo que un trabajador lleva prestando servicios en una misma empresa.
<b>Condiciones de trabajo</b>	Existe una correlación positiva entre el absentismo y el estrés laboral. De forma opuesta, existe una relación negativa entre absentismo y satisfacción laboral.
<b>Características de la empresa (tamaño, modelo de retribución, etc.)</b>	Existe una correlación negativa entre absentismo y tamaño empresarial, así como con aquellas



	compañías que más premian los objetivos personales y resultados empresariales.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

### 1.2.1 Marco teórico y contexto jurídico

A continuación, estudiaremos los diferentes tipos de absentismos basándonos en uno de los pilares fundamentales de las relaciones laborales; el Estatuto de los Trabajadores (ET).

Atendiendo a lo descrito anteriormente, las primeras alusiones al absentismo vienen recogidas en el artículo 54 del ET. Dicho artículo recoge las causas de extinción del contrato de trabajo, considerando como falta grave las ausencias repetidas e injustificadas de asistencia o puntualidad al trabajo. Asimismo, el absentismo justificado también puede suponer causa de extinción, si este se repite y reitera tal y como se recoge en el artículo 52 del ET:

*"Artículo 52. Extinción del contrato por causas objetivas.  
(...) d) Por faltas de asistencia al trabajo, aún justificadas, pero intermitentes, que alcancen el 20 por 100 de las jornadas hábiles en dos meses consecutivos, o el 25 por 100 en cuatro meses discontinuos dentro de un periodo de doce meses, siempre que el índice de absentismo del total de la plantilla del centro de trabajo supere el 5 por 100 en los mismos periodos de tiempo.*

*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, licencias y vacaciones, ni 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. "*

En base a lo establecido en el artículo 45, se enumeran un elenco de posibilidades donde se justifican la suspensión del contrato de trabajo, con la consecuente interrupción de trabajo, pero también de sueldo. Tales suspensiones tendrán un periodo de duración determinado que coincide con el fin de la causa que las origina; excepto en los casos de maternidad y adopción, cuyos plazos estarán legalmente preestablecidos, como así se recoge en el artículo 48.

Por otro lado, y continuando con lo establecido en estos permisos de ausencia, encontramos situaciones donde cabe la posibilidad de suspender el trabajo, pero no el cobro del salario. Estos permisos vienen reflejados en distintos puntos, tales como:

*Artículo 23. Promoción y formación profesional en el trabajo.*

*1. El trabajador tendrá derecho.*

*a. Al disfrute de los permisos necesarios para concurrir a exámenes, así como a una preferencia a elegir turno de trabajo, si tal es el régimen instaurado en la empresa, cuando curse con regularidad estudios para la obtención de un título académico o profesional.*

En otros casos, tal y como se recoge en el artículo 37, se estipulan los permisos de matrimonio, circunstancias familiares, traslado, responsabilidades públicas y actividad sindical. Asimismo, existen motivos donde el permiso proviene de decisiones de la propia empresa, como el envío a viajes del empleado (artículo 40).

Finalmente, y como situación excepcional ante escenarios previos al despido por causas objetivas, el trabajador tendrá derecho a un permiso remunerado tal y como se recoge el artículo 53:

*Artículo 53. Forma y efectos de la extinción por causas objetivas.*

(...)

2. Durante el periodo de preaviso el trabajador, (...), tendrá derecho, sin pérdida de su retribución, a una licencia de seis horas semanales con el fin de buscar nuevo empleo.

En definitiva, y según lo establecido en el ET distinguiremos dos tipos de ausencias. Por un lado, las suspensiones de actividad (generalmente conllevan la no percepción de salario) y los permisos. Sin embargo, la naturaleza del absentismo es mucho más compleja resultando especialmente importante el tratamiento de la incapacidad temporal o enfermedad, recogida en mayor medida en el Sistema de Seguridad Social.

Según lo establecido en la Ley General de la Seguridad Social (LGSS) en el artículo 128; tendrán la consideración de situaciones determinantes de incapacidad temporal:

- Las debidas a enfermedades comunes (EC) o enfermedades profesionales (EP) y a accidentes, sean o no de trabajo, mientras el trabajador reciba asistencia sanitaria de la Seguridad Social y esté impedido para el trabajo, con una duración máxima de doce meses, prorrogables por otros seis cuando se presuma que durante ellos pueda el trabajador ser dado de alta médica por curación.

- Los periodos de observación por enfermedad profesional en los que se prescriba la baja en el trabajo durante los mismos, con una duración máxima de seis meses, prorrogables por otros seis cuando se estime necesario para el estudio y diagnóstico de la enfermedad.

Asimismo, y según lo establecido en los artículos 129 y 131 de la LGSS, el trabajador tendrá derecho a una prestación económica del 60% de la base reguladora desde el día 4 hasta el 20 inclusive, y del 75% desde el día 21 en los casos de Enfermedad Común y accidente no laboral. En los supuestos de Enfermedad Profesional o accidente laboral, se aplicará el 75% desde el momento en que se produzca dicho acontecimiento.

Resulta pues obvio, que estas ausencias suponen un coste para la empresa, no solo económico, sino también en cuanto a pérdida de capacidad productiva. Sin embargo, no solo es la empresa la gran afectada, sino que organismos como la Seguridad Social, también vacían sus arcas a causa de dicha problemática. En la siguiente tabla, hemos reflejado algunas de las principales causas de absentismo y apuntado su duración, regulación legal y principal responsable económico:

**Tabla 2:** Factores determinantes del absentismo

Causas	Duración	Artículo ET	Coste
Cambio de domicilio	1 día	37.3c)	Empresa
Matrimonio	15 días	37.3a)	Empresa
Nacimiento, fallecimiento, enfermedad grave, ingreso familiar (sin desplazamiento/con desplazamiento)	2/4 días	37.3b)	Empresa
Lactancia menores 9 meses	1 hora/30min/15 días	37.4	Empresas
IT (incapacidad temporal)	Baja	45.1c)	Trabajador/Seguridad Social/Complemento (convenio)

<b>Maternidad</b>	16+2 semanas	45.1d)	Seguridad Social
<b>Riesgo durante el embarazo/lactancia</b>	Indeterminado	45.1d)	Seguridad Social
<b>Huelga/suspensión sueldo y empleo/excedencia forzosa</b>	Duración determinada	45.11)h)k ) 46.1	Trabajador

Fuente: Elaboración propia.

### 1.3 Costes económicos

Podemos definir el coste del absentismo laboral como todo coste explícito e implícito, variable y común derivado de la remuneración de la mano de obra ausente al trabajo, durante la jornada legal de trabajo (Andrés González, 2018). El absentismo es por tanto uno de los problemas más complejos a resolver en el ámbito organizativo de las empresas; concretamente para el departamento de recursos humanos. Supone, por tanto, un aspecto crítico desde el punto de vista económico, pero también desde la perspectiva estratégica.

Cuando hablamos de absentismo y de sus costes, el motivo por antonomasia es el originado por la incapacidad temporal, siendo dicha causa responsable de alrededor de dos tercios de las ausencias laborales. La incapacidad temporal (IT) es la situación en la que se encuentra cualquier trabajador que ha desarrollado y padecido una enfermedad (común o profesional) o un accidente (laboral o no laboral), que impida el desempeño normal de su trabajo coincidiendo con el recibimiento de asistencia sanitaria por parte de la Seguridad Social.

Por un lado, la IT afecta al trabajador que la padece, que además de sufrir un problema de salud y la consecuente pérdida de bienestar, este ve también reducida su capacidad adquisitiva (tal y como se aprecia en la siguiente tabla). Asimismo, también aumenta el gasto para estos trabajadores, principalmente sanitario (farmacias). De la misma forma, al aumentar la duración de la incapacidad, también lo hacen las posibilidades de exclusión del propio mercado laboral y el desarrollo de otras enfermedades (depresión o estrés entre otras).

**Tabla 3:** Porcentaje sobre IT correspondiente al trabajador

Causa	Porcentaje	Periodo
EC y ANL	60%	Desde el día 4 hasta el 20
	75%	A partir del 21
AT y EP	75%	Desde el día en que se produzca

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, además de los trabajadores, los otros grandes afectados son las empresas. Basándonos en estudios previos realizamos por importantes mutuas tales como Fremap o el propio AMAT (Asociación de Mutuas de Accidentes de Trabajo), se estima que las incapacidades temporales son responsables de cerca del 75% del absentismo laboral, con un coste cercano a los diez mil millones de euros para tales empresas. Se trata de una estimación especialmente compleja, puesto que se deben tener en cuenta costes directos (aquellos generados por el pago de la prestación económica, las cotizaciones por el trabajador mientras persistan la IT, los complementos salariales establecidos), pero también los indirectos (aquellos derivados de la sustitución del trabajador, del gasto de selección y de la pérdida de capacidad productiva y calidad entre otros).

Estas instituciones cifran el gasto en prestaciones económicas en España por ITCC en 2018 en 7.498,54 millones de euros para la Seguridad Social, y un coste directo de 7.00 millones de euros para las empresas.

En relación con todo lo expuesto en párrafos anteriores, sabemos que existe una correlación positiva entre motivación, compromiso y satisfacción y la mejora del rendimiento y capacidad de creación de valor añadido en beneficio de la empresa.

De igual manera, organismos como la Seguridad Social o el Sistema Nacional de Salud se ven afectados de manera significativa por dichos costes; pero no todo el absentismo puede ser recogido a través de IT. Existe una realidad paralela, en el que en ocasiones los propios trabajadores no acuden a su puesto de trabajo de forma injustificada, repercutiendo principalmente de forma negativa en la empresa, que perderá capacidad productiva, empleará medios y tiempos en reorganizar la plantilla o en cubrir dicha ausencia.

El absentismo supone, por tanto, un coste implícito, reversible con una inversión alternativa e investigación previa; pero también explícito, puesto que existe una remuneración cuantificable para los trabajadores absentistas. Al mismo tiempo es un coste variable, por la propia naturaleza del concepto (impredecible); e intangible en muchas ocasiones.

De forma más específica y con el objetivo de ahondar en este tema, enumeraremos los costes (directos e indirectos) que afectan a las empresas debido al absentismo laboral por contingencias comunes, según datos obtenidos en la página oficial del Ministerio de Seguridad Social y Migración:

1. Cotizaciones a la Seguridad Social: durante la totalidad del periodo de ITCC, la empresa deberá seguir abonando las cotizaciones a la Seguridad Social de su trabajador. Estas cotizaciones corresponden a un 23,26% de la Base de Cotización del trabajador.
2. Prestación económica: la empresa abonará al trabajador el 60% de su Base Reguladora desde el 4º al 15º día (ambos inclusive), salvo mejora estipulada en convenios. Según las mejoras aplicadas, existen casos en los que se puede llegar a cubrir hasta el 100% del salario habitual del trabajador.
3. Costes de sustitución: nos referimos a los salarios y cotizaciones de los nuevos empleados, contratados para suplir la mano de obra ausente. Dentro de este punto, también podemos incluir los gastos adicionales de búsqueda de personal (para nuestro departamento de Recursos Humanos o por la contratación de servicios de empresas de trabajo temporal). Asimismo, también debemos tener en cuenta que los trabajadores no ausentados, pueden asumir más carga de trabajo, que deberá recompensarse con gratificaciones extraordinarias, horas extra, primas o incentivos de productividad entre otras.
4. Costes de vacaciones y periodos de descanso retribuidos: cualquier empleado tiene derecho a la retribución de sus vacaciones, no sustituible por compensación económica; sin embargo, si durante el goce de las mismas, el trabajador sufriese una ITCC, dichas vacaciones no serían deducibles de tales periodos retribuidos. El trabajador tendrá derecho a disfrutar su periodo vacacional, una vez se reincorpore de su IT, lo que evidentemente también supone un coste adicional para la empresa.
5. Coste de horas perdidas: entendiendo por horas perdidas las correspondientes por consultas médicas, bajas, o accidentes.
6. Costes de formación: hacemos referencia al capital invertido por la empresa para la formación de sus trabajadores. Dicha formación no será provechosa si estos se ausentan. Asimismo, la inversión se multiplica si debemos

aplicar esta misma formación a los trabajadores contratados para la sustitución de la plantilla habitual.

7. Otros costes: en este último apartado incluimos los costes de inversiones en mobiliario, luz, maquinaria, herramientas, suministros o locales, que no disminuyen por el hecho de que algunos empleados no acudan a su puesto de trabajo. Asimismo, también deberemos tener en cuenta los errores o menor productividad que podemos sufrir si nuestra tasa de absentismo es elevada. La falta de experiencia de los trabajadores, o el cansancio de estos, pueden originar serios desajustes en la productividad de la compañía.

Uno de los modelos económicos de evaluación del coste del absentismo más difundidos es el Análisis de Coste Beneficio (ACB). Es un modelo muy útil puesto que no sólo evalúa los costes del absentismo, sino que permite entender mejor la interacción entre la mejora de los procesos de salud y seguridad laboral y la productividad (Andrés González, 2018).

### 1.3.1 Costes generados por Incapacidades Temporales por IT y Otras Causas

En este epígrafe, concretaremos exclusivamente el coste del absentismo laboral originado por las horas no trabajadas por IT y las horas no trabajadas sin justificación por cualquiera de las causas reconocidas, ya que, tanto por simplicidad como por consecución de datos, son los cálculos más sencillos de estimar. Para el cálculo de dichas cifras, emplearemos las siguientes fórmulas matemáticas:

$$\begin{aligned} \text{Tasa de absentismo IT} &= (\text{Horas no trabajadas por IT}) / (\text{Horas efectivas}) \\ \text{Tasa de absentismo IT y otras causas} \\ &= (H.\text{no trabajadas IT} + \text{otras causas}) / (\text{Horas efectivas}) \end{aligned}$$

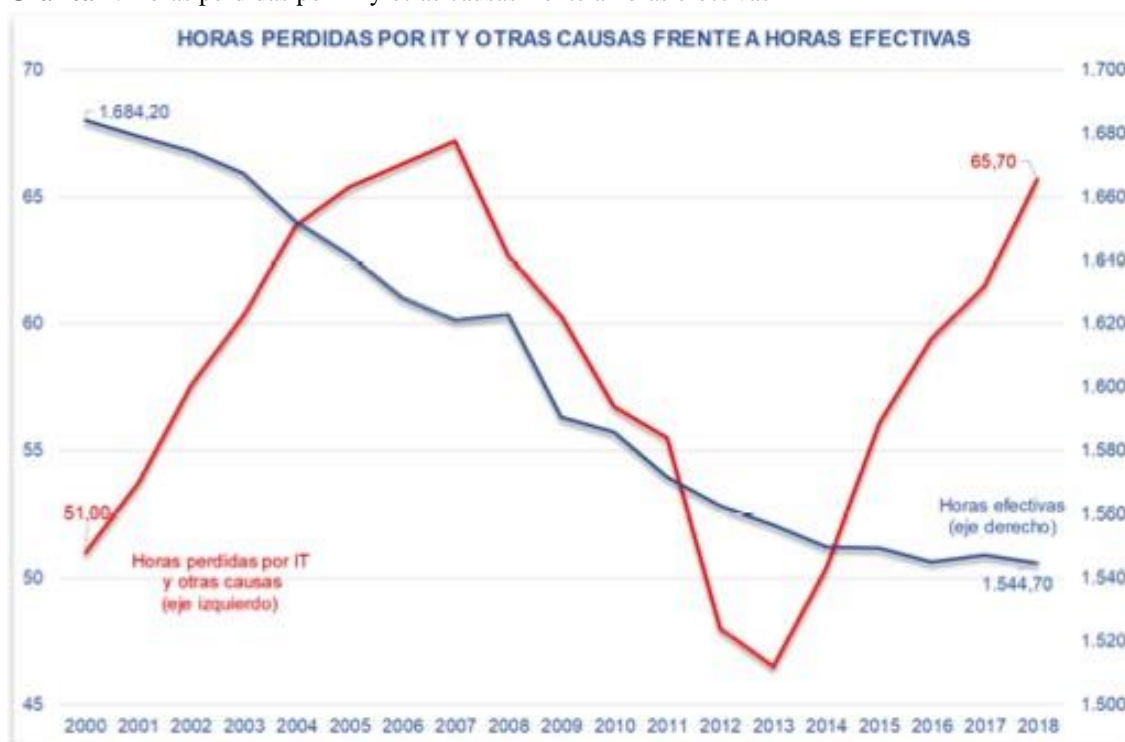
En España, cada empleado trabaja una media de 1544 horas efectivas al año; y cada uno de ellos habría faltado a su puesto de trabajo 62,1 horas por IT y 3,6 horas por otras causas, teniendo en cuenta datos del año 2018. Sin embargo, en 2019, lejos de reducirse tales cifras, hemos experimentado un aumento de las mismas cercano al 4% en IT y del 0,2% en lo respectivo a otras causas o causas no justificadas.

En cómputos globales, España pierde más de 1.100 millones de horas de trabajo anuales, siendo la mayoría originadas por procesos de contingencias comunes, es decir, de enfermedades o accidentes no originados por el trabajo, pero si incapacitantes para el mismo. Las horas perdidas en España sin causa justificada se estiman por encima de los 60 millones.

Sea cual sea la forma en que midamos el absentismo, resulta preocupante la evolución creciente de las horas no trabajadas, especialmente de las no trabajadas por IT y Otras causas, como referimos en el presente epígrafe.

A continuación, reflejamos la serie histórica de la evolución del absentismo. En ella podemos apreciar como las horas perdidas siguen un aumento exponencial durante los últimos años. La tendencia seguida por las horas perdidas guarda una alta correlación con el momento de coyuntura económico atravesado por un país, es decir, en épocas de bonanza o crecimiento económico podemos ver un aumento de horas perdidas, mientras que, en épocas de crisis, estas se reducen drásticamente. Este hecho tiene dos lecturas; la primera de ellas es que el trabajador absentista tiene más miedo a perder su trabajo y, por tanto, no asume el riesgo de perder tantas horas laborales; y por otro, que, en épocas de crisis, al elevarse las tasas de desempleo, son los trabajadores menos comprometidos y motivados los primeros en perder su puesto de trabajo. Por otra parte, vemos como históricamente, se han venido reduciendo las horas efectivas de trabajo en beneficio de los trabajadores, pasando de 1.684 a principios de siglo, a 1544 en el año 2018.

**Gráfica 1:** Horas perdidas por IT y otras causas frente a horas efectivas



Fuente: CEOE

#### 1.4 La importancia de un adecuado soporte humano.

Como venimos señalando, el fenómeno del absentismo laboral se enmarca en las relaciones laborales. Sin embargo, por muchos recursos económicos, técnicos y materiales que disponga una empresa, la consecución de objetivos resultará imposible sin un soporte humano que la sostenga.

Desde una perspectiva puramente empresarial, el absentismo es entendido como un fenómeno negativo, en ocasiones misterioso e incontrolable. Este problema incrementa los costes de la organización y provoca cuantiosas pérdidas en cuanto a productividad y competitividad se refiere. Se trata por tanto de un gran fenómeno social, pero desde la óptica empresarial, su impacto es todavía mayor; motivo por el cual, elegimos desarrollar dicha perspectiva.

Aquellas empresas donde el trabajo en equipo está más instaurado sufrirán en mayor medida las consecuencias del absentismo, puesto que afectará más a la metodología de trabajo, tal y como apuntan Heywood y Jirjahn. Sin embargo, este tipo de compañías, tal y como también respaldan estos autores; poseen menores tasas de absentismo que aquellas empresas donde se fomenta el trabajo individual. Las ausencias no siempre están originadas por enfermedades o causas justificadas, sino que, en muchas ocasiones, obedecen a una actitud individual o grupal a escapar del control de un sistema inflexible (Molina Aragonés, 2010)

Desde la óptica empresarial, el absentismo puede ser definido de una manera muy sencilla como la suma de faltas al trabajo sin causa razonable. La función de las distintas compañías no es otro que descubrir cuáles son los factores que favorecen tales ausencias; sin embargo, en muchas ocasiones, las empresas entienden el absentismo como un problema que debe ser penalizado evitando así el aumento de riesgos y costes. No obstante, parece estar claro que esta actitud punitiva no es la solución al absentismo.

Las empresas deberán disponer de herramientas y políticas eficaces de control de asistencia, asegurando un mantenimiento regular de la presencia de los empleados en su lugar de trabajo, además de promocionar espacios laborales saludables en donde se prime el bienestar laboral tanto físico como psíquico del personal (Feijóo Rey, 2010). Asegurar el éxito y la estabilidad empresarial, así como la adaptación a situaciones futuras del entorno, sólo podrán llevarse a cabo si existe una buena configuración de recursos y un soporte humano competente. Resulta ser un requisito imprescindible que las organizaciones dispongan de líderes empresariales, gestores de personas trabajadoras, que promuevan y potencien una cultura corporativa basada en el compromiso y en la implicación de todo el personal (Palomo Vadillo, 2013).

Las relaciones intraempresariales entre trabajador y empresario, raramente tienen repercusiones individuales, sino que estas se trasladan a un grupo; de ahí la importancia de conseguir directivos y personal con altas aptitudes personales, personalidad y liderazgo ético que permitan incrementar la productividad empresarial, la eficacia y la calidad de los productos o servicios ofrecidos, traduciéndose en aumento del beneficio económico.

En muchas ocasiones, ante el problema incontrolado del absentismo, se toman decisiones precipitadas por parte de los responsables de recursos humanos, para cubrir vacantes o reestructurar la capacidad productiva mermada por la ausencia de algún compañero. Esto puede repercutir negativamente en el trabajador, desmotivándole, y consecuentemente, afectar al clima laboral. Como venimos exponiendo, el origen del absentismo laboral se enmarca en las relaciones laborales entre empleado y empleador; por ello debemos encontrar un punto de equilibrio entre remuneración y jornada de trabajo; sin que esta pueda resultar demasiado extensa, molesta o afecte a la salud de los trabajadores. Por esta razón, es también labor de los directivos, conseguir motivar a las personas trabajadoras. Una mayor satisfacción de los empleados producirá una disminución en la rotación de personal y en el absentismo laboral (Palomo Vadillo, 2013).

El absentismo injustificado es y ha sido una problemática muy a tener en cuenta por parte de empresarios y directivos. Para la empresa, el objetivo principal respecto a esta lacra es la reducción de dichos niveles. Estos deberán fijarse en función de las particularidades y circunstancias de cada empresa, evaluando y valorando los riesgos y costes finales para la organización.

En los últimos años, han sido muchas las empresas que han aumentado sus inversiones en el desarrollo profesional de las personas trabajadoras; invirtiendo principalmente en formación. Gracias a estas inversiones se consigue no solo una mayor capacitación de los empleados, sino también una mayor capacidad de adaptación al cambiante entorno empresarial. Esta adaptación permitirá a dichas organizaciones sobrevivir dignamente a etapas de difícil coyuntura. En contrapartida, no debemos olvidar que vivimos en una sociedad altamente informatizada, donde las nuevas tecnologías juegan un papel fundamental. Estas tecnologías están comportando un sistema productivo vulnerable al absentismo laboral; y es labor de los recursos humanos y de los departamentos más especializados, cuidar y preservar una buena salud, gestión y planificación empresarial.

En este contexto, cada vez resulta más importante la figura de un líder transparente y cercano; capaz de garantizar el bienestar físico y psicológico del personal, el trabajo en equipo y, dando ejemplo, consiga que las personas trabajadoras se sientan importantes y dispongan del espacio adecuado para desarrollar su labor con cierta autonomía. La dirección de la organización empresarial debe impulsar la formulación de objetivos en prevención de absentismo justificado e injustificado. Detectar a tiempo dentro de la organización síntomas de malestar laboral, riesgos en la seguridad, ergonomía, higiene

industrial o riesgos psicosociales, violencia física o psíquica laboral, agotamiento mental de las personas trabajadoras y estrés laboral, permitirá a la empresa reconducir la situación, tomar decisiones y plantear planes de mejora, tal y como ya apuntaba Charles D. Spielberger junto a Peter R Vagg.

Un acercamiento de posturas entre directivos y trabajadores puede contribuir enormemente a la reducción del absentismo laboral, y al mismo tiempo, potenciar y fomentar las capacidades de los trabajadores. De esta forma, trabajar únicamente por un factor dinero pasa a un segundo plano, donde la implicación, motivación y satisfacción se convierten en máximas.



## **BLOQUE 2: APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE ABSENTISMO PRESENCIAL. MEDICIÓN Y CONTROL DEL ABSENTISMO**

Históricamente el ser humano ha sido tratado como fuerza empresarial. Con cierta asiduidad, los responsables de las organizaciones empresariales se limitaban a valorar dicho capital humano en función de su productividad y eficiencia. En consecuencia, la salud y bienestar laboral de los trabajadores, quedaba relevado a un segundo plano. Todo esto ha ido cambiando y evolucionando durante los últimos años, ya que actualmente son muchas las empresas que se preocupan por la calidad de vida y salud laboral de su personal trabajador. Este hito, viene motivado en gran medida por la constatación de que las condiciones de trabajo y calidad de vida de los mismos, está estrechamente vinculada a la productividad y eficiencia empresarial.

Las personas trabajadoras; como norma general, buscan un trabajo donde desempeñar sus funciones con plena normalidad, sin embargo, cuando las condiciones laborales, físicas o psíquicas no son las deseadas, surgen fantasmas como el malestar laboral, inseguridad y el absentismo, convirtiendo el clima laboral en un ambiente hostil e insostenible.

Como venimos exponiendo, además del absentismo previsible y justificado y del imprevisible e injustificado, existe un tercer tipo especialmente perjudicial para la empresa: el absentismo presencial. Este último tipo, es un fenómeno que surge en la sociedad y se manifiesta en el ámbito de la interacción social. La existencia de personal trabajador descontento y desmotivado, en cuanto a sus tareas y funciones profesionales se refiere. Es una cuestión que suscita, cada vez, mayor preocupación dentro del mundo empresarial, pero también dentro de las propias personas trabajadoras, los especialistas en salud ocupacional y los responsables de recursos humanos.

El presentismo laboral o absentismo presencial no es un fenómeno nuevo para las organizaciones, sino más bien todo lo contrario. Ambos términos definen la misma situación, es decir, hacen referencia a aquellos empleados que acuden a trabajar, pero destinan la totalidad o parte de su jornada a tareas completamente ajenas a su quehacer diario. Este comportamiento desemboca en un rendimiento voluntario o involuntario, muy por debajo de lo esperado, lo que afecta negativamente a cualquier organización.

La motivación, o, mejor dicho, la falta de esta es uno de los principales causantes de dicha práctica, que, junto con otros factores como un ambiente de trabajo nocivo, existencia de injusticias laborales o falta de expectativas e inseguridad laboral, hacen que el presentismo se convierta en una práctica casi imposible de detectar y erradicar. Asimismo, existe una estrecha relación entre el descenso de la productividad y los problemas de salud de las personas trabajadoras, pero lo cierto es que pueden existir muchos otros motivos: conflictos sociales o familiares, dificultades en el entorno laboral, incapacidad posterior a enfermedades crónicas, angustia por el cuidado de niños y ancianos, deficiencias del mercado laboral o incluso factores culturales locales o regionales.

Amén de lo expuesto, existen otros factores como la coyuntura económica que atraviesa un país; o a menor escala, la situación que atraviesa la empresa en cuestión, ya que pueden afectar al comportamiento del trabajador. Son muchas las personas que no se arriesgan a estar de baja cuando la situación económica es desfavorable, puesto que temen perder su puesto de trabajo. Esto desemboca en un rendimiento menor, ya que se acude a su puesto de trabajo desmotivados y siendo conscientes del menor rendimiento que van a desempeñar. Así pues, podemos afirmar que la inseguridad laboral puede entenderse como otro de los grandes focos de riesgo en cuanto a absentismo presencial se refiere.

### **2.1 Metodología y herramientas de control del absentismo**

Como venimos explicando a lo largo del presente proyecto, el absentismo es un problema de gran complejidad, no solo por su compleja detección, sino también por la dificultad de su control y posterior corrección o erradicación. En este bloque, trataremos de dar respuesta a las diferentes formas de control del mismo, distinguiendo entre absentismo justificado y el no justificado. Dentro de este último, incluiremos métodos de control del también citado presentismo.

El primer mecanismo para control de forma legal el absentismo justificado se encuentra en el Estatuto de los Trabajadores, concretamente en el artículo 20.4. En dicho artículo se hace referencia a los casos de incapacidad temporal por parte del trabajador, brindando la posibilidad al empresario de verificar el estado de salud del trabajador que sea alegado por este para justificar las faltas de asistencia al trabajo. De la misma forma, la negativa por parte del trabajador a estos reconocimientos podrá presumir la suspensión de sus derechos económicos que pudieran existir a cargo del empresario. Es decir, el trabajador podría perder el derecho a todas las mejoras determinadas en el Convenio Colectivo de la organización, así como las pactadas en su contrato laboral, si este se niega a la realización de las pruebas pertinentes solicitadas por la empresa. Sin embargo, la no realización de las mismas no puede dar lugar a sanción o despido, aunque sí la posibilidad de denunciar a la Inspección Sanitaria por entenderse que esta negativa por parte de la persona trabajadora puede ser susceptible de ser una baja fraudulenta.

Otra práctica legal para controlar las IT es la contratación de detectives privados. Se trata como acabamos de mencionar, de una práctica completamente lícita y ajustada a la ley, siempre y cuando no se vulnere el derecho a la intimidad de la persona investigada; y así lo amparan numerosas sentencias en nuestro marco jurídico.

Como segundo modelo de control, destacamos los permisos y licencias a los que el trabajador tiene derecho siempre y cuando este haya generado dicho derecho. Estos casos se recogen en el ya mencionado artículo 37.3 del ET, debiéndose dar para la consecución de dichos permisos o licencias dos situaciones: el trabajador deberá solicitar dicho permiso o licencia con la suficiente antelación para que la empresa pueda reorganizarse o cubrir dicha ausencia; y, en segundo lugar, dicho trabajador deberá justificar mediante documentación el motivo de dicha ausencia. La falta de justificación podría derivar a considerar la ausencia como una falta de asistencia.

Por último, el tercer método de control legal del absentismo es el debido al empresario o el debido a causas de fuerza mayor. En este caso no nos centramos en el trabajador, sino todo lo contrario. Nos referimos entonces a las horas no trabajadas atribuibles al empresario y las horas no trabajadas por motivos de fuerza mayor. Las horas no trabajadas por motivos atribuibles al empresario se encuentran reguladas en el artículo 30 del ET, y no eximen al empresario de la retribución al trabajador de dichas horas, considerándose entonces horas no trabajadas, pero sí abonadas al trabajador. Sin embargo, no ocurre lo mismo en los casos de fuerza mayor (artículo 45.1.i). En estos casos el empresario podrá suspender el contrato de trabajo y este carecerá de la obligación retributiva de la que si se gozaba en el caso anterior.

En lo referente al absentismo injustificado, el control sobre el mismo se vuelve algo más complejo, principalmente por la imprevisibilidad de este. Gracias principalmente a las nuevas tecnologías y a la continua adaptación de empresas y trabajadores a los nuevos tiempos, podemos hablar de dos grandes métodos de control del absentismo injustificado. Estos son el fichaje de los trabajadores para controlar el horario y la obtención de imágenes y vídeos de estos en sus centros de trabajo. Debemos añadir que se trata de métodos legales, respaldados por el Derecho Laboral, si bien se deberá respetar lo establecido en la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.

Resulta una práctica muy habitual el control de los trabajadores a través de sistemas de fichajes de horas de entrada y salida dentro de la jornada laboral pertinente. Así se recoge en el artículo 20.3 del ET, que permite al empresario el control y vigilancia del trabajador siempre y cuando se respete la dignidad del mismo.

Hasta el momento, prevalecían las sentencias del Tribunal Supremo<sup>1 2</sup> que establecían únicamente la obligatoriedad de control por parte de los empresarios hacia los trabajadores, de las horas extraordinarias realizadas por estos, quedando las habituales exentas de dicho control; sin embargo, el Tribunal de Unión Europea apeló ante la Audiencia Nacional, alegando el impedimento que esto suponía para el adecuado control por parte del empresario sobre la jornada habitual de sus trabajadores. La justicia europea resolvió que, para cumplir con la normativa comunitaria, España – al igual que el resto de los países comunitarios – deberá imponer a las empresas que lleven un registro diario de la jornada de cada trabajador. Dicha sentencia destaca que “sin un sistema de este tipo no es posible determinar objetivamente y de manera fiable el número de horas de trabajo efectuadas por el trabajador ni su distribución en el tiempo, como tampoco el número de horas realizadas por encima de la jornada ordinaria que puedan considerarse horas extraordinarias”<sup>3</sup>. Asimismo, el tribunal defiende que los estados “deben imponer a los empresarios la obligación de implantar un sistema objetivo fiable y accesible que permita computar la jornada laboral diario realizada por cada trabajador”.

En consecuencia, el fichaje de los trabajadores se ha convertido en un sistema obligatorio de control, donde ya no solo se busca la regulación de las horas extraordinarias para saber si éstas se abonan o no a los implicados, sino que regula también el control sobre la jornada habitual de trabajo. Dichos fichajes deberán, por tanto, respetar según la Ley de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, la confidencialidad de los trabajadores, especialmente si los sistemas de fichaje son realizados a través de sistemas biométricos o de escaneo facial, puesto que se consideran datos de carácter sensible.

Por otro lado, podemos usar como herramienta de control la grabación en vídeo de las actividades desarrolladas en el centro de trabajo. Este método también está amparado por la Ley, siempre y cuando no vulnere la dignidad de los trabajadores. Es decir, las imágenes que puedan tomarse deberán tener consideración de datos personales y no atentar contra el derecho a la intimidad de los trabajadores, tal y como se regula en la Ley de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.

Para el uso de dichos medios, rige el principio de proporcionalidad, es decir, es tarea del empresario demostrar que dichos métodos son necesarios en detrimento de la existencia de otros métodos más idóneos. De la misma forma que estas grabaciones sí están permitidas; todo lo contrario, respecto a las grabaciones ocultas. Será deber del empresario informar de la existencia de cámaras de videovigilancia a través de carteles visibles en las zonas filmadas. Asimismo, se deberá avisar también a los trabajadores y a los representantes sindicales si los hubiera. Informar de la existencia de dichas cámaras resulta imprescindible, sobre todo si lo que se pretende con ellas es justificar sanciones disciplinarias por parte de los empresarios, como así establece el Tribunal Europeo de

---

<sup>1</sup> STS 246/2017 de 23 de Marzo

<sup>2</sup> STS 1748/2017 de 20 de Abril

<sup>3</sup> Directiva 2003/88/CE – Artículos 3 y 5 sobre el Descanso diario y semanal – Artículo 6 – Duración máxima del tiempo de trabajo semanal  
Directiva 89/291/CEE – Seguridad y salud de los trabajadores en el trabajo – Obligación de establecer un sistema que permita computar la jornada laboral diaria realizada por cada trabajador.

Derechos Humanos. La no existencia de aviso por parte del empresario a sus trabajadores supondrá la invalidez de pruebas obtenidas a través de tales medios.

## **2.2 Absentismo virtual como tipo de presentismo laboral. Límites de control a los trabajadores**

Algo innegable en nuestra sociedad actual es la aparición de nuevas tecnologías, cuyo objetivo es facilitar nuestro día a día. Sin embargo, la llegada de estas TIC ha dado lugar numerosos conflictos jurídicos.

Inicialmente, la mayoría de los casos que desembocaban en los tribunales eran debidos al uso personal del correo electrónico o al exceso de control ejercido por el empresario sobre el trabajador, sin embargo, con el transcurso del tiempo, estos casos han ido minimizándose en perjuicio del aumento de la vigilancia del uso de nuevas tecnologías, cada vez más modernas y sofisticadas. Es debido a estas tecnologías, en manos de casi todos los empleados, que se originan nuevas casuísticas de presentismo laboral, incrementando también la dificultad para su detección. En este sentido, cuando la sociedad de la información se introduce en el lugar de trabajo, surgen diversos problemas jurídicos, tan variados como complejos, todos ellos encaminados a enfrentar el derecho empresarial a limitar y controlar el uso de las TIC de la empresa con fines personales, y el derecho de los trabajadores al uso de las mismas con dichos fines. El empresario, hoy día, se ve obligado a ejercer un control y una vigilancia sobre sus trabajadores, con el fin de garantizar la seguridad de los datos de carácter personal que contienen los ficheros de su empresa y evitar un uso extralaboral de los medios informativos-ordenador, Internet, correo electrónico, etc., propiedad de la empresa, puestos al servicio de los trabajadores para utilizarlos en el cumplimiento de la prestación laboral. Por el contrario, los trabajadores se muestran recelosos ante el ejercicio de ese control, lo aceptan con reticencias, tratando de proteger su intimidad (Ortega Diego & Fernández Cabrera, 2001)

La llegada de estas TIC ha supuesto un importante cambio tanto para trabajadores como para empresarios, puesto que no solo se han visto modificadas nuestras pautas de trabajo, sino también nuestra forma de comunicarnos y de relacionarnos entre nosotros, dentro y fuera del mundo profesional. Asimismo, asistimos a una creciente globalización, donde la capacidad de resiliencia por parte de empresas y trabajadores es una capacidad imprescindible para adaptarnos a estos nuevos tiempos y formas de trabajo. Si bien, hace unos años una forma de controlar y reducir el absentismo podía ser el control sanitario, el establecimiento de objetivos y el castigo por ausencias injustificadas; hoy en día, estas acciones han quedado anticuadas y deben compaginarse con acciones mucho más modernas. El uso de las nuevas tecnologías para controlar al trabajador y sus tiempos muertos es una medida que ha venido para quedarse.

### **2.2.1 Control y tratamiento jurídico del uso de herramientas**

Hoy en día supone un reto enorme definir una línea capaz de separar el uso personal de recursos organizativos de la vulneración de la buena fe contractual. Debido a esta evolución, en la actualidad no solo se busca un empleado capaz de desempeñar las funciones básicas para las que es contratado, sino a alguien capaz de satisfacer las nuevas demandas derivadas de la aparición de nuevas ocupaciones y formas de trabajo. Históricamente el empresario se ha guiado por los resultados empresariales, dejando en segundo plano el bienestar de los trabajadores y el coste de los recursos humanos; sin embargo, una posible solución ante el absentismo es mejorar dichas condiciones, promoviendo una organización justa, saludable y equitativa.

En lo respectivo al uso inadecuado de la tecnología y/o recursos, se viene planteando en los últimos años un conjunto progresivo de conflictos ético-jurídicos.

Tanto es así que el Tribunal Constitucional se ha pronunciado al respecto, indicando que la vulneración del derecho a la intimidad solo puede llevarse a cabo de una manera lícita cuando no exista alternativa menos lesiva (e igualmente eficaz), debiendo estar objetivamente justificada y proporcionada a la razón que persigue. A pesar de ello, crear estas herramientas supone un enorme reto para el que ambas partes (empresa y trabajadores) deben estar de acuerdo; y el artículo 20 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores así lo dispone:

*1. El trabajador estará obligado a realizar el trabajo convenido bajo la dirección del empresario o persona en quien este delegue.*

*2. En el cumplimiento de la obligación de trabajar asumida en el contrato, el trabajador debe al empresario la diligencia y la colaboración en el trabajo que marquen las disposiciones legales, los convenios colectivos y las órdenes o instrucciones adoptadas por aquel en el ejercicio regular de sus facultades de dirección y, en su defecto, por los usos y costumbres. En cualquier caso, el trabajador y el empresario se someterán en sus prestaciones recíprocas a las exigencias de la buena fe.*

*3. El empresario podrá adoptar las medidas que estime más oportunas de vigilancia y control para verificar el cumplimiento por el trabajador de sus obligaciones y deberes laborales, guardando en su adopción y aplicación la consideración debida a su dignidad y teniendo en cuenta, en su caso, la capacidad real de los trabajadores con discapacidad.*

*4. El empresario podrá verificar el estado de salud del trabajador que sea alegado por este para justificar sus faltas de asistencia al trabajo, mediante reconocimiento a cargo de personal médico. La negativa del trabajador a dichos reconocimientos podrá determinar la suspensión de los derechos económicos que pudieran existir a cargo del empresario por dichas situaciones.*

Dicho esto, y ante la creciente problemática del absentismo en las empresas, se determina que son estas las que tienen que tomar la iniciativa y traten de fijar los límites del derecho de vigilancia y control de sus trabajadores, garantizando siempre los derechos fundamentales de los mismos, y más concretamente, el derecho a la intimidad. En relación con lo dispuesto, será la empresa la encargada de regular el uso de ordenadores a través de aplicaciones informáticas, estableciendo así un elenco de prácticas permitidas y no permitidas.

Se abre entonces otro debate sobre qué prácticas tolerar en el ámbito empresarial y de trabajo. Por un lado, tenemos la posibilidad de prohibir cualquier uso ajeno a la actividad empresarial por parte de la persona trabajadora; y por otro, tolerar los usos particulares siempre que sean razonables y no afecten al rendimiento en el trabajo.

El uso de los medios de trabajo cuyas metas se alejen de lo establecido por la empresa, pueden suponer una práctica abusiva, grave e ilegal contraria al cumplimiento del contrato laboral y a lo establecido en el ya mencionado artículo 20 de la LET. Por tanto, un quebranto de la buena fe contractual y un abuso de la misma, pueden suponer motivos de despido. Sin embargo, los tribunales suelen mostrarse laxos en este sentido, moviendo los límites de la transgresión de la buena fe contractual más allá de lo que acostumbran. Ahora bien, el abuso del uso personal de las herramientas informáticas puede suponer una vulneración fácilmente sancionable si no respeta los límites establecidos por la empresa.

Por parte del empresario, este deberá avisar a los trabajadores de que pueden ser monitorizados, así como delimitar los límites de su uso en horario laboral. En lo referente al control de los trabajadores, deberá estar justificada en base a la constitucionalidad de las medidas que se vayan a llevar a cabo y no vulnerar su derecho a la intimidad en vano.

Este criterio, se basa en tres condicionantes: la finalidad, la necesidad y la proporcionalidad. Atendiendo a estos criterios sabemos que las medidas tomadas por el empresario deben de ser las adecuadas y tener un objetivo claro; es decir, debe demostrarse la necesidad de tal medida y, por último, la medida debe ser equilibrada. Asimismo, estos no son los únicos condicionantes para vulnerar los derechos constitucionales de los trabajadores, sino que las medidas deberán ser también justificadas o deberán responder también a labores objetivas, entre otras.

El artículo 54 de la LET, también atiende a esta problemática, concretando que el uso con fines personales del ordenador y correo electrónico es considerado una conducta desobediente por parte de la persona trabajadora y, por tanto, sancionable en función de su grado de gravedad. Un uso irracional de estos medios puede repercutir obviamente en una disminución del rendimiento del trabajo por parte del trabajador que lo lleva a cabo.

Las causas de absentismo más usuales en este ámbito son la consulta de páginas web, chats, lectura de periódicos digitales o el uso del correo de empresa para fines personales dentro de la jornada laboral.

Las nuevas tecnologías han dibujado un nuevo marco laboral que indudablemente aporta innumerables ventajas, pero también ciertas desventajas. Hoy en día, la mayoría de nuestros contactos profesionales, se realizan por vía virtual, lo que debilita la comunicación entre personas, pudiendo originar ciertos problemas con la interacción. Resulta necesario, que las empresas tomen constancia de los peligros del absentismo presencial y evalúen sus consecuencias. Por ello, la consecución de un clima y ambiente laboral satisfactorios tiene que ser un objetivo vital en las compañías. Por tanto, se deberá trabajar en estrategias que contribuyan a paliar este fenómeno y a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, mejorando también el bienestar y salud laboral. De la misma forma, también resulta imprescindible reducir al máximo los factores que puedan perjudicar al empleado e incrementen el presentismo dentro de la organización.

### **BLOQUE 3. PLAN DE ACCIÓN CONTRA EL ABSENTISMO. ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA ASISTENCIA LABORAL**

Podemos abordar el absentismo laboral como el conjunto de acciones estructuradas a nivel empresarial cuyo objetivo es la obtención de un diagnóstico que pauté el camino hacia una reducción del mismo. Dichas pautas deberán estar claramente delimitadas y deberán ser capaces de transmitir a todos los componentes jerárquicos de la empresa, la importancia del absentismo. De igual forma, para desarrollar de manera exitosa dicho plan, resultará vital el apoyo de la alta dirección, quienes deberán aceptar el destino de recursos humanos y económicos para su puesta en marcha. También resulta imprescindible saber a quién nos dirigimos, debiendo abarcar con dichos planes a toda la escala jerárquica para gozar así de una mayor participación e implicación de toda la plantilla. Por último, resulta vital estar en continua colaboración con el Comité de Seguridad y Salud o con el Departamento de Prevención de Riesgos Laborales. Así pues, el objetivo es evolucionar hacia la mejora de condiciones de trabajo y salud en el entorno laboral mediante un mayor compromiso de observación, análisis y anticipación, que nos permitan conocer en tiempo y forma dichas conductas, reduciendo al máximo la aparición de las mismas.

#### **3.1 Plan de organización**

El absentismo, como venimos recordando a lo largo de todo el proyecto, es un problema complejo. Deben coexistir dos objetivos; por un lado, la necesidad de implicar al mayor número posible de integrantes, y por otro, la necesidad de coordinar esfuerzos. La concreción de dicho sistema organizativo deriva en la creación de un Comité de absentismo. Este será el encargado de analizar, debatir y proponer las medidas necesarias para mejorar la salud entre los trabajadores, así como la reducción de los índices de absentismo hasta lograr números “asumibles” por la empresa.

Una vez creado dicho comité, deberemos definir el problema al que nos enfrentamos. El absentismo se define como toda ausencia del trabajo (justificada e injustificada), computable a la diferencia existente entre tiempos de trabajo controlados y los efectivamente realizados. Existen una gran variedad de causas de ausencia, afectando cada una de ellas de una forma u otra a la organización. En nuestro plan de organización deberemos dejar claro, a cuál de este tipo de absentismo nos enfrentamos. Lo más normal es dirigirnos a aquel que más afecte a la organización, es decir, al absentismo justificado. Además de ser el más extendido, es el más fácil de combatir, puesto que como venimos defendiendo a lo largo del presente proyecto, conocemos de forma estimada la duración del mismo. Estas ausencias suponen principalmente un coste directo para la empresa, puesto que deben seguir retribuyendo al trabajador. Sin embargo, existen otro tipo de absentismos, como el presencial, donde no existiendo una ausencia del puesto; el trabajador dedica su tiempo a tareas que poco tienen que ver con su quehacer diario, disminuyendo la productividad empresarial y alejando a la misma de sus objetivos. Cabe destacar, que este tipo de ausencias son igualmente reseñables, aunque de mucho más difícil detección y medición.

#### **3.2 Indicadores y costes**

Para validar la información y que esta pueda ser comparable, resulta necesario normalizar los indicadores y estándares que se vayan a emplear. Algunos de los más comunes son los reflejados a continuación.

- Tasa de absentismo
- Tasa de incidencia

- Días de baja acumulados (por contingencias comunes o profesionales)
- Bajas iniciadas por día de la semana o por mes
- Comparativa con datos históricos de la empresa (años anteriores, meses anteriores, semanas anteriores)
- Duración media de las altas
- Porcentaje de las bajas en función de su duración
- Promedio de trabajadores de baja diarios
- Casos sin baja
- Comparativa con empresas del mismo sector o similar
- Datos económicos (coste del absentismo) y datos económicos individualizados (costes del absentismo por cada trabajador)
- Datos por edad
- Datos por sexo
- Datos por tipo de contrato
- Datos por antigüedad empresarial

Estos indicadores son solo algunos de los que podríamos utilizar, pudiendo diferenciar entre los originados por contingencias profesionales y comunes. Asimismo, también podríamos considerar otro tipo de indicadores que abarquen ausencias derivadas de derechos de los trabajadores recogidos en la normativa legal, presentismo y faltas injustificadas; tales como estadísticas derivadas de la monitorización del correo de empresa, análisis del estudio de actividades desarrollada por los trabajadores, control del fichajes o comparación de la productividad de cada trabajador aplicada a un mismo puesto, entre otros.

### **3.3 Análisis**

Una vez establecidos los parámetros o indicadores de referencia, se analizará la situación de la empresa. El estudio y los datos revelados carecerán de sentido si no se realiza un seguimiento posterior para evaluar el desarrollo y evolución de los mismos, conociendo así también la efectividad de las medidas implantadas.

Existen diferentes métodos de análisis de los resultados obtenidos. Uno de ellos, así como uno de los más empleados consiste en la realización de informes estadísticos periódicos. Se trata de un documento que recoge de manera fiable los datos recogidos sobre el absentismo sufridos en la organización, en base a los indicadores prefijados. Otro método es la realización de informes de análisis de datos. En estos, la empresa emite unas conclusiones sobre el estado de la organización en materia de absentismo en base a los resultados obtenidos por los indicadores pertinentes. Estos informes permiten la detección de problemáticas particulares que permitirán trazar estrategias y líneas de actuación para la mejora continua y futura del absentismo en la organización. Otro método de análisis, menos preciso, pero igual de importante, es la realización de dinámicas de grupo. Se trata de reuniones grupales a diferentes niveles jerárquicos con un triple objetivo. Implicar y lograr una mayor participación de los trabajadores con el Sistema de Gestión de Absentismo, conocer a través de los trabajadores y de una forma más personal, sus inquietudes, preocupaciones y sugerencias y, por último, la realización de cuestionarios sobre absentismo de gran utilidad para la organización.

### **3.4 Estrategia para la reducción del absentismo**

Uno de los adjetivos que mejor encaja con la definición de absentismo es “imprevisibilidad”, es decir; que, en la mayoría de las ocasiones, no podemos prever tales ausencias, sin embargo, a través del diseño y aplicación de políticas de control de las



ausencias correctas, sí podremos fomentar la reducción de las mismas. Estas políticas reforzarán positiva o negativamente a los trabajadores con el objetivo de disminuir la frecuencia de sus ausencias, creando así una cultura orientada a la asistencia, fortaleciendo la motivación de los trabajadores y mejorando el atractivo del entorno de trabajo.

#### 3.4.1 Diseño de políticas de ausencias

La existencia de políticas de control de ausencias resulta vital para conocer y controlar los altos niveles de absentismo en diferentes compañías. Una parte de estas ausencias puede estar correlacionada con el nivel de motivación, integración e implicación del trabajador con la empresa, por ello resulta imprescindible reorganizar las políticas de control de ausencias de las empresas, dejando a un lado las políticas clásicas de control y sustituyéndolas por otras que gocen de una mayor adaptación a los tiempos que corren. Estos cambios, desembocarán en una mayor implicación y desarrollo cultural por parte de la empresa, así como en una menor ratio de absentismo laboral.

Un acercamiento por parte de los trabajadores al mando directo y a sus compañeros se traduce, en muchas ocasiones, en un mayor compromiso con el equipo, y consecuentemente con los resultados empresariales.

Algunas de las medidas a incorporar por las empresas son:

- Fijar metas y objetivos de absentismo
- Seguimiento de las ratios de absentismo
- Seguimiento de los partes de baja, así como cualquier otro tipo de ausencias.
- Controlar e identificar de forma correcta la incidencia de absentismo en pequeños grupos de trabajo, pudiendo detectar de forma más precoz y en el origen los focos del problema
- Análisis de accidentes e incidentes.

#### 3.4.2 Cultura orientada al no absentismo

Mejorar la motivación a asistir al trabajo es una tarea compleja, cuya estrategia deberíamos trazar en conjunto con el diseño de políticas de control de ausencias, para gozar así de un mayor impacto. En este sentido, distinguiremos tres estrategias orientadas a dicho objetivo:

- Selección de personal

Un adecuado proceso de selección y reclutamiento puede repercutir muy positivamente en la cultura de la organización. Así pues, resulta vital conocer el interés de los futuros trabajadores de nuestra compañía, de igual forma que estos también puedan conocer de la forma más realista posible el puesto de trabajo a desarrollar, así como sus funciones y expectativas sobre su trabajo.

Es tarea del equipo directivo, junto con el departamento de recursos humanos; el estudio de una posible correlación entre los portales de empleo utilizados y el rendimiento de los trabajadores. Es decir, es interesante conocer si los empleados incorporados a través de anuncios de empleo colgados en la propia página de empresa tienen un mejor resultado que los contratados a través de páginas externas o servicios de colocación laboral. De la misma forma, deberíamos saber si los empleados recomendados por otros (activos en la empresa) gozan de un mejor rendimiento y una menor tasa de absentismo.

- Expectativas del puesto

En relación al apartado anterior, resulta imprescindible clarificar las expectativas generales del puesto, pero también (ya que es lo que más nos concierne en este punto) la asistencia esperada del trabajador al puesto. Como expresábamos anteriormente, lo ideal es hacerlo desde los procesos de selección y reclutamiento. En dichos procesos se explicarán las políticas y estrategias de nuestra organización, siendo posteriormente labor de los encargados directos, la explicación y supervisión de las mismas.

Asimismo, resulta imprescindible hacer partícipe a los trabajadores y mostrarles sus evaluaciones de desempeño, incentivando a los que mejores resultados obtengan. Si la asistencia al trabajo es un objetivo, esta debería ser contemplada como un elemento más del desempeño y, por consiguiente, constituir un factor más a tener en cuenta en las decisiones relativas a promociones y remuneraciones.

- **Diseño de puestos**

Un adecuado diseño del puesto puede generar entornos de trabajo más atractivos y mayores niveles de satisfacción dentro de la compañía. Cuando hablamos de un adecuado diseño del puesto, se deberán tener en cuenta, por un lado, las características puesto, así como su organización; y por otro, las capacidades, habilidades y recursos disponibles para los trabajadores. Cuando estas relaciones no son óptimas, pueden producirse incidencias en su salud, rendimiento y también en su motivación.

Existen múltiples factores organizativos relacionados con el diseño de puestos que influyen en los trabajadores. Algunos de los más frecuentes son los siguientes:

**Tabla 4:** Factores organizativos relacionados con el diseño de puestos de trabajo

<b>Estilos de comunicación en el trabajo</b>	<b>Conflictos y ambigüedad de rol</b>
<b>Estilos de mando y supervisión</b>	Autonomía
<b>Promoción</b>	Responsabilidad
<b>Formación</b>	Participación en la toma de decisiones
<b>Inestabilidad laboral</b>	Monotonía y repetitividad
<b>Diseño de a tarea y carga de trabajo</b>	Exigencias psicológicas/ carga mental
<b>Significado del trabajo</b>	Ritmos de trabajo y turnicidad
<b>Definición de competencias</b>	Jornada laboral (horarios)
<b>Relaciones interpersonales</b>	Pausas y descansos

**Fuente:** Elaboración propia

Son múltiples los factores organizativos que pueden ser determinantes en la motivación de los trabajadores. A continuación, mencionaremos algunas de las estrategias más comunes para mejorar este diseño organizativo:

- Aumentar la variación de tareas para huir de la monotonía laboral, dotando de mayor significado laboral y proporcionando mayor capacidad de decisión y control a los trabajadores
- Favorecer el trabajo grupal
- Favorecer la participación de los trabajadores en decisiones estratégicas que puedan afectarles de forma directa, aumentando así el sentimiento de pertenencia a un grupo/empresa.
- Más información del rumbo empresarial y organizativo (posibles cambios, fusiones, ventas...)
- Establecimiento de procesos formativos y de promoción

Estas estrategias son solo algunas de las múltiples posibilidades existentes que permitirán conseguir un entorno laboral más atractivo, amén de actitudes más positivas y niveles de satisfacción laboral apropiados, así como trabajadores motivados, garantes y comprometidos; y, por consiguiente, una alta motivación de asistencia.

En contraposición, sabemos que un inadecuado diseño del puesto puede acarrear en consecuencias muy negativas para el trabajador y consecuentemente también para la empresa. Algunas de estas consecuencias son: desmotivación y baja asistencia, burnout, estrés laboral, depresión o ansiedad entre otros.

### 3.5 Plan de acción

Una vez determinados los objetivos a conseguir por la organización, en cuanto a absentismo se refiere, deberemos plasmarlos y transmitirlos a través de un plan de acción capaz de llegar a todos los trabajadores. Este plan se trazará y plasmará a través de fichas de acciones, donde aparecerán definidas con gran certeza las estrategias organizacionales, señalando los objetivos perseguidos, los responsables de su ejecución y los mecanismos de medición para la consecución de un adecuado control y seguimiento de los mismos.

Asimismo, y para mayor eficacia, dichas propuestas se consensuarán con miembros del Comité de Absentismo o miembros encargados de la Prevención de Riesgos Laborales de la empresa. Estas propuestas deberán ser coherentes y seguir una misma línea estratégica correlacionada con el objetivo de la compañía. También deberán ser propuestas viables y estar acotadas en tiempo y forma para la consecución de su cumplimiento. Por último, deberán ser flexibles a posibles contratiempos que pudiesen surgir.

En la siguiente tabla ejemplificaremos cómo poder realizar una adecuada ficha de acciones:

**Tabla 5:** Plan de acción contra el absentismo

<b>PLANIFICACIÓN DE ACCIONES</b>	Deberá recoger la guía de actividades o tareas de una organización o proyecto y determinar sus necesidades: cuándo deben realizarse, quién debe realizarlas y qué recursos son necesarios.
<b>SEGUIMIENTO</b>	El seguimiento constituye la evaluación y control de los planes de acción establecidos para una organización. Se deberá tener en cuenta: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La consecución de resultados en tiempo y forma</li> <li>2. La implicación óptima de recursos</li> <li>3. La ejecución de acciones y sus desviaciones</li> <li>4. Cumplimiento de los objetivos departamentales o individuales dentro de un marco grupal.</li> </ol> Asimismo, será labor del responsable del plan de acción el seguimiento y revisión periódica de dichas acciones.
<b>INFORME DE RESULTADOS</b>	Se trata de un documento donde se recogen el estado del seguimiento de las acciones llevadas a cabo, así como la evolución de los indicadores empleados. Es importante que recoja puntos tales como: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción: equipo humano, selección del equipo y planificación del trabajo</li> </ol>

	<p>2. Desarrollo: descripción de las fases implementadas, resultados e indicadores, así como incidencias y dificultades encontradas</p> <p>3. Valoración global e individual de cada acción</p> <p>4. Balance: balance económico sobre los costes de las acciones implementadas</p> <p>5. Anexos</p>
--	--

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.6 Líneas de actuación y protocolos para la reducción del absentismo

En este último apartado, analizaremos algunas de las líneas de actuación y protocolos más útiles como herramientas de la gestión del absentismo en la empresa, para mejorar las condiciones de seguridad, salud laboral y de gestión de recursos, y disponer así, de una organización más eficaz, eficiente y saludable.

A continuación, definimos algunos de ellos.

- Protocolo en caso de ausencia

En este caso, será imprescindible elaborar un plan que clasifique las funciones desempeñadas por el trabajador en dicho puesto, en función de una mayor o menor necesidad de reemplazo, así como el impacto que puede generar dicha ausencia en compañeros y departamentos dependientes de este. Este grado de necesidad viene dado según lo establecido en la descripción del puesto.

Este protocolo nos permitirá la detección de puestos críticos para el adecuado desarrollo de la actividad productiva llevada a cabo por la empresa, y la consecuente provisión de medidas preventivas y recursos ante estas posibles coyunturas.

- Protocolo en caso de Contingencias Comunes

Dicho protocolo deberá marcar las pautas y comportamientos a seguir por parte, tanto de la empresa, como del trabajador. Así, por ejemplo, deberemos recoger aspectos tales como:

- Cómo debe actuar un trabajador al ausentarse
- Detección de los casos de absentismo en puestos similares
- Comunicación de la incidencia y publicación de datos estadísticos
- Valoración de la situación individual del ausentado
- Valoración de la contingencia
- Protocolo de reincorporación

- Protocolo en caso de Contingencias Profesionales

Igual que en el caso anterior, la empresa deberá establecer un protocolo conocido por toda la organización para este tipo de contingencias. Dicho protocolo deberá incluir:

- Valoración de la gravedad
- Responsables de emitir volantes de asistencia
- Definición de los medios de transporte adecuados
- Análisis de los accidentes e incidentes

- Estudio sobre los trabajadores implicados y posibles consecuencias de tales contingencias.

- Protocolo de reincorporación tras baja

En primer lugar, en estos casos es importante conocer el motivo de la misma e implantar una cultura empresarial no absentista, donde se manifieste que cada ausencia es importante para la empresa y para el conjunto de la plantilla. Asimismo, implantar programas individualizados que permitan conocer el motivo real de la ausencia y su posterior seguimiento tras su reincorporación.

En segundo lugar, deberemos diferenciar si el trabajador es o no reincidente y conocer su tasa de bajas acumuladas. Para ello, cada trabajador deberá rellenar un formulario que se entregará a la empresa junto con el parte de alta. En casos excepcionales y/o reincidentes se evolucionará a un protocolo más exhaustivo, donde los responsables directos del trabajador realizarán entrevistas al mismo. Se deberán tener en cuenta las circunstancias particulares de cada trabajador, tanto para el contenido de la entrevista, como para el carácter y consecuencias de esta.

- Protocolo de ausencia por permisos y licencias

Existen permisos retribuidos en las que el trabajador falta al trabajo durante un tiempo determinado, y por unos motivos previstos en el Estatuto de los Trabajadores. Estos casos son situaciones mínimas, pudiendo siempre ser mejorados a través de contrato individual o convenios colectivos. Durante la vigencia de estos permisos; la empresa, deberá mantener la obligación de retribución, así como la de cotización a la Seguridad Social (en los permisos sin sueldo también existe obligación de cotizar).

Por su parte, las licencias o excedencias requieren autorización y suelen tener una duración superior a la de los permisos.

En todo caso, el trabajador estará en la obligación de justificar ambos procedimientos.

Es aconsejable que la organización facilite a sus trabajadores, durante la acogida o publicando el protocolo en el tablón de anuncios o en su defecto, en la web corporativa, las instrucciones de dichos procedimientos, haciendo entendible y clarificando al trabajador los procesos de solicitud y autorización de los mismos.

#### **BLOQUE 4. CONCLUSIONES A MODO DE POSIBLES SOLUCIONES**

A lo largo de la presente investigación se pueden extraer un elenco de conclusiones relevantes, así como diferentes propuestas. No obstante, las posibles soluciones aportadas para la mejora del absentismo, derivado del malestar laboral provocado por entornos física y/o psicológicamente violentos, son principalmente fruto del análisis de las causas del absentismo, su legislación y en menor medida, experiencia y observación propia. Asimismo, queda claro que la herramienta más útil frente al riesgo que suscita el absentismo, no es otra que la prevención.

##### **Primera conclusión**

Las decisiones se toman en función de la información recogida por la organización, siendo en muchas ocasiones una tarea demasiado compleja por la naturaleza de la misma. Esta información deberá ser siempre lo más completa y estar actualizada ya que se trata de premisas sin las cuáles, las decisiones tomadas serán erróneas.

La mayoría de estas decisiones vienen tomadas por los líderes empresariales, que además de acertar con la recopilación, análisis y posterior puesta en marcha de dichas medidas; deben aplicar valores éticos (como la honestidad, lealtad, respeto, calidad o eficiencia en el desempeño de sus deberes entre otras) a las mismas con el objetivo de la consecución de objetivos compartidos con la organización (como la productividad, crecimiento o el prestigio). El estilo con el que estos líderes toman sus decisiones marcará también la percepción que tienen los trabajadores en cuanto al clima laboral o la seguridad de su trabajo; factores altamente determinantes a la hora de ausentarse.

El ser humano es un ente emocional, y los sentimientos pueden jugar a favor o en contra de quien toma las decisiones; por ello, dichos líderes deben de ser capaces de mantener diálogos constructivos, capacidad de comunicación asertiva y una actitud respetuosa que les permita solventar de manera rápida, consensuada y eficaz los problemas derivados del absentismo.

Asimismo, no todo es labor de tales líderes, sino que también apreciamos que cuanto mayor es la participación en la toma de decisiones, mayor será la satisfacción sobre la misma. Es decir, las empresas capaces de implicar a un mayor número de trabajadores en esta toma de decisiones, principalmente relacionadas con el bienestar organizacional, la seguridad o la salud laboral, tienden a sufrir un menor índice de absentismo laboral.

##### **Segunda conclusión**

Si bien acabamos de hacer referencia a la gestión emocional de los directivos y trabajadores, en esta segunda conclusión haremos hincapié en que dichas emociones forman parte del sistema integral de la propia organización.

Así pues, estamos asistiendo a un cambio de tendencia en cuestión de prioridades y principios en las organizaciones. Durante muchos años, las relaciones laborales entre empresarios y trabajadores han sido meramente económica, sin tener en cuenta los sentimientos y emociones de dichos trabajadores; y sin tener en cuenta la prevención de aspectos como el absentismo o la seguridad (hitos relativamente recientes).

Comprender las emociones de los trabajadores para poder aplicar políticas de mejora del bienestar laboral resulta clave hoy en día. De igual forma, la promoción de emociones positivas dará lugar también a un entorno de trabajo más saludable, que consecuentemente influirá en la implicación y productividad de sus trabajadores.

Asimismo, estamos empezando a ser conscientes de que la inversión para promover y potenciar estos climas laborales saludables, suponen un ahorro y una buena inversión a largo plazo en cuanto a cifras y costes de absentismo se refiere. Una empresa

con un adecuado clima laboral, capaz de ofrecer crecimiento y promociones profesionales a sus trabajadores, con flexibilidad horaria y una reputación adecuada no solo aumenta la productividad y eficacia de aquellas personas que ya desarrollan su trabajo en esta organización, sino que también es capaz de atraer nueva capacidad productiva y de alta calidad.

### **Tercera conclusión**

La insatisfacción y la falta de motivación resultan elementos vitales a la hora de valorar el absentismo. Una mala organización o la no detección precoz de dichos elementos puede llevar a la empresa a convertirse en una organización nociva y psicológicamente insalubre para sus trabajadores. Consecuentemente, detectamos una estrecha relación entre satisfacción laboral y productividad; siendo las empresas que más valoran sus recursos humanos y con mayor satisfacción, aquellas que presentan menores tasas de absentismo.

Para evitar que las conductas nocivas afecten cada vez en mayor medida a los trabajadores, las organizaciones deberán potenciar condiciones de trabajo que conlleven el mayor bienestar posible, motivándoles, potenciando su creatividad e implicándoles en relación con la estrategia empresarial.

Asimismo, también apreciamos que la coyuntura económica vivida, es determinante en el comportamiento de la entidad, pero más concretamente de sus trabajadores.

### **Cuarta conclusión**

A lo largo del presente proyecto, también hemos podido percibir distintos tipos de violencia en los entornos laborales, aunque principalmente hemos hecho referencia a los abusos jerárquicos.

Muchos de estos casos no son conocidos ni comunicados a las administraciones correspondientes ya que las víctimas de los mismos no denuncian, por vergüenza o miedo a represalias. Sin embargo, esta violencia es previsible y evitable, existiendo factores que pueden ayudar a su predicción y posterior erradicación.

En el entorno laboral, este abuso de poder altera no solo las relaciones profesionales, sino también las interpersonales, deteriora el ambiente de trabajo y conduce a una baja productividad y al aumento de la siniestralidad, deteriorando la imagen de la empresa y aumentando los costes para la organización.

En nuestro país carecemos de apenas datos relacionados con este tipo de violencia; sin embargo, para conseguir empresas más seguras y paliar esta conflictividad, se pueden llevar a cabo investigaciones encaminadas al análisis de dicha problemática, que, pese a que muchas veces estén ocultas por las propias empresas y/o administraciones, puede revelar información interesante.

### **Quinta conclusión**

Resulta sorprendente que no exista una definición oficial aceptada de forma mayoritariamente para definir absentismo, así como tampoco existen datos o tasas reales que asocien jornadas perdidas con los costes directos o indirectos generados por estas. En definitiva, las medidas utilizadas por distintas organizaciones para el cálculo y contabilización del nivel de absentismo no son homogéneas y; e función de los convenios colectivos consultados, ni siquiera se computan como absentismo las mismas causas. En este sentido, resulta obvio que se deben unificar criterios, así como destinar medios y recursos para el estudio de esta problemática.

En lo referente al Derecho Laboral español, pocas son las referencias a esta problemática, teniendo estas un carácter punitivo. Tales referencias se quedan

verdaderamente escasas ante un problema de gran envergadura y con un origen multicausal, de compleja detección y erradicación.

Si las referencias sobre absentismo son escasas, se nos hace más difícil aunar criterios cuando hablamos de presentismo; que, en mi opinión, es una lacra igual de importante, capaz de derrumbar la productividad de una empresa, pero no solo con consecuencias negativas a escala profesional, sino también a escala personal (concretamente de quien la sufre y de su entorno más cercano).

Otro aspecto clave a destacar del presente proyecto es el rápido avance de las tecnologías y de su aplicación al trabajo. Desde una perspectiva de las relaciones laborales, esta tecnología supone un gran dilema, ya que a la vez que se facilita el trabajo, también suscita una mayor distracción por la facilidad de acceso a todo tipo de información, juegos, pasatiempos o noticias ajenas al trabajo.

Tanto absentismo como presentismo son conceptos cuyo origen puede deberse a múltiples factores relacionados con el ámbito laboral, pero también con el personal. Empresas con climas laborales nocivos hacen que cualquiera, o casi cualquiera, de sus empleados desarrolle este tipo de actividades, puesto que estas no se sienten motivadas y carecen de expectativas. Por ello, es una problemática que debe abordarse desde el departamento de recursos humanos, pero que debe de gozar de la importancia que se merece. Debemos enfatizar la persona frente al trabajador, y de esta forma iniciaremos un círculo de retroalimentación en el que tanto trabajadores como empresa mejorarán.



## BIBLIOGRAFÍA

- Andrés González, E. (2018). *El absentismo laboral en España: Marco conceptual y jurídico del absentismo. Análisis económico del absentismo derivado de incapacidad temporal por contingencias comunes*. Universidad de Valladolid.
- Apilluelo Martín, M. (2006). *Acuerdos de empresa, funciones y eficacia* (5th ed.). Pamplona.
- Basterra Hernández, M. (2014). La distribución de la jornada de trabajo en España. *Revista Internacional Y Comparada De Relaciones Laborales Y Derecho Del Empleo*, 78–103.
- García Benavides, F. (2010). Absentismo y diálogo social (Doctor). *Centro de Investigación en Salud Laboral Pompeu Fabra*.
- González Trijueque, D (2008). Acoso laboral y trastornos de la personalidad. *Clínica Y Salud MCMI-II*, 19, 191–204.
- González Trijueque, D. (2008). Informe pericial. Un caso de acoso laboral. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 113–124.
- Heywood, J., & Jirjahn, U. (2004). Teams, Teamwork and Absence. *Scandinavian Journal of Economics*, 765–782.
- Jiménez Galindo, J. (2005). *Gestión del absentismo por incapacidad laboral* (1.ª ed.). Madrid: Dyckinson S.L.
- Llana Álvarez, J. (2007). *Ergonomía y psicología aplicada* (12.ª ed.). Madrid: Lex Nova.
- Maneiro Vázquez, Y. (2013). Despido en tiempos de crisis. Balance de las modificaciones españolas en los últimos tiempos. *Revista jurídica De La Universidad De Santiago De Compostela*, (22), 83–05.
- Molina Aragonés, J. M. (2010). Metanálisis. Relaciones entre factores psicosociales en el trabajo y absentismo laboral. *Revista Virtual De Medicina Y Seguridad En El Trabajo*, (220).
- Molinera Mateos, J. F. (2006). *Absentismo laboral* (1.ª ed.). Madrid: Fundación Confemetal.
- Ortega Diego, J. (2001). *La participación de los empleados en España ¿Cuánto, cómo y en qué participan?* Universidad Carlos III.
- Palomo Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (8.ª ed.). Madrid: ESIC.
- Pérez Marín, F. (2019). *El absentismo laboral en España. Datos actuales y legislación*. Universidad de Valladolid.
- Sala Franco, T. (2011). El absentismo laboral en España y propuestas antiabsentismo desde el punto de vista legal. *Ius Et Praxis*, 281–288.
- Sánchez Gallo, D. (2013). *El absentismo laboral en España. Del ordenamiento jurídico a la realidad empresarial*. Universidad Rey Juan Carlos.

### Otras páginas web consultadas

- RandstadResearch. (2018). *Informe trimestral del absentismo laboral*. <https://research.randstad.es/wp-content/uploads/2018/11/RANDSTAD-RESEARCH-Informe-de-Absentismo-laboral-2018-T2.pdf>
- MC Mutual. (2018). *Una aproximación a los costes del absentismo por ITcc*. [https://www.mc-mutual.com/documents/20143/47341/visualizacion\\_es.pdf/92199736-c6a7-d5e8-645d-27e5963b471c](https://www.mc-mutual.com/documents/20143/47341/visualizacion_es.pdf/92199736-c6a7-d5e8-645d-27e5963b471c)
- The Adecco Group. (2019). *VIII Informe Adecco sobre absentismo*. <https://www.adeccoinstitute.es/wp-content/uploads/2019/06/VIII-Informe-Absentismo.pdf>

## **ANEXO**

En los capítulos anteriores hemos intentado reflejar una problemática como la que supone el absentismo, así como estructurar una propuesta de abordaje ante dicha coyuntura desde una perspectiva teórica; si bien, este proyecto quedaría incompleto sin el planteamiento práctico de estos planes de actuación. Por ello, en este apartado recogeremos algunas de las mejores prácticas llevadas a cabo por empresas comprometidas con la causa y concienciadas de la importancia de sus trabajadores.

### **El caso de Grupo Elecnor**

Grupo Elecnor brinda la importancia que se merece a todos sus trabajadores, así como al resto de personas que tienen relación con sus proyectos; considerándolo un valor estratégico.

La gestión de recursos humanos, y por ello también del absentismo es fundamental en las cuentas anuales de la empresa, incidiendo directa e indirectamente en los resultados de la misma.

Conscientes de la importancia y repercusión de esta lacra, Grupo Elecnor ha puesto en marcha una multitud de planes de actuación con el fin de mejorar la gestión del absentismo, consiguiendo así una disminución de ausencias, accidentes y mayor motivación de los empleados. A continuación, reflejamos algunas de estas estrategias:

- Programas de salud: en los centros de mayor tamaño, se han implementado planes de formación cardiovascular con el objetivo de que los trabajadores conozcan los factores de riesgo y fomentar un cambio a mejores hábitos. Asimismo, también han implantado talleres para mejorar la ergonomía a la hora de trabajar, principalmente mediante talleres de salud de la espalda, talleres sobre corrección postural, etc.
- Instalación de desfibriladores semiautomáticos, como complemento a la formación expuesta en el punto anterior.
- Seguros médicos, brindando la posibilidad de contratar seguros a sus trabajadores a precios mucho más competitivos que de forma particular.
- Formación de primeros auxilios
- Seguimiento de los procesos de baja: en estos casos se desarrollan dos posibles métodos de actuación. En primer lugar, ofreciendo a través de la mutua la posibilidad de adelantar pruebas, tratamientos o intervenciones quirúrgicas, enfocado a una mejor y más rápida recuperación del trabajador (y consecuentemente una menor tasa de absentismo). En segundo y sólo en caso de accidentes graves, la empresa realiza un seguimiento de la evolución y necesidades del trabajador, brindando a este o su familia el apoyo necesario, en colaboración con la Mutua y su Comisión de Prestaciones Especiales.
- Comunicación interna sobre datos de absentismo derivados de contingencias comunes: en estos casos se distribuyen dichos datos a toda la línea de mano, así como a centros similares al estudiado, promoviendo así una dinámica de mejora. Grupo Elecnor elabora así un informe sobre los “Costes de la no prevención”, que permite visualizar estos valores con el fin de mentalizar de la importancia de la siniestralidad laboral.
- Programas de mentalización en seguridad con el objetivo de evitar incumplimientos normativos por parte de los trabajadores.

### **El caso de Prisa Enterprise**

En este caso, el problema de PRISA radicaba en la actitud de sus trabajadores y su compromiso con la organización, así como en la falta de reconocimiento y de liderazgo. Por tanto, la mayor parte de absentismo sufrido por la entidad no viene dado

por aspectos físicos sino más bien todo lo contrario, siendo un claro ejemplo de presentismo laboral.

Una vez detectado por la entidad la falta de implicación y “ausencias” de sus trabajadores, se trabaja en la proposición de medidas para frenar dicho fenómeno. Así pues, encontramos las siguientes:

- Fomento de la comunicación: mejorar la comunicación entre superiores y empleados, favorecer el trabajo grupal teniendo en cuenta las opiniones de los trabajadores en cuestiones internas de la organización.
- Reconocimiento y crecimiento profesional dentro de la organización: se deberá apostar por la promoción interna de sus trabajadores. Asimismo, también habrá una delegación de competencias en favor de los empleados que quieran asumirlas con el objetivo de que estos tengan un mayor enriquecimiento profesional.
- Flexibilidad horaria: en PRISA se ha apostado por un sistema de trabajo flexible que permita a sus trabajadores una mejor conciliación de vida personal y profesional; gracias a medidas como el acomodamiento de horarios de entrada y salida, elección del turno de trabajo y fomento del teletrabajo en algunos puestos determinados entre otras.
- Creación de grupos de trabajo conjuntos con el servicio de prevención.

Con estas medidas, PRISA está intentando mejorar el compromiso e integración de sus empleados a todos los niveles. De igual manera, se busca la participación de las organizaciones de carácter informal y la de los grupos de influencia.

Para facilitar la gestión del absentismo, también se insta a elaborar informes sobre absentismo públicos que permitan un mayor y mejor seguimiento de la evolución de estos, así como un plan de mejora continuo para dichas medidas. El objetivo de hacer públicos estos informes no es penalizar, sino descubrir las causas y aportar herramientas y medidas para su erradicación y mejora de la organización.