

## **PREVENCIÓN E INTERVENCIÓN EN EL ABSENTISMO LABORAL. ESTRATEGIAS PSICOSOCIALES.<sup>1</sup>**

**Ángel Martínez Moreno**  
Universitat de València  
PAINA Consultoría

### **1.- PLANTEAMIENTO. EL ABSENTISMO COMO FENÓMENO PSICOSOCIAL.**

El absentismo laboral constituye un fenómeno que preocupa a las empresas por sus repercusiones: costes, disminución de la competitividad, deterioro del clima laboral, desmotivación de los empleados, accidentabilidad, mermas de calidad, etc. Desde este punto de vista ha sido considerado como un fenómeno relevante en sí mismo y ha provocado el diseño de múltiples planes y programas para conseguir su control y reducción. Naturalmente, las estrategias que se han venido planteando en mayor número han sido las que se infieren directamente de las atribuciones causales que se consideran responsables del fenómeno. De esta manera, las estrategias de intervención más frecuentes han sido aquellas que se derivan de la consideración de absentismo voluntario como la consecuencia de una utilización perversa de los derechos laborales de los trabajadores y, por tanto, las acciones que se han propuesto se refieren, sobre todo, al control de las ausencias o del manejo de recursos de la empresa, por diferentes vías y métodos más o menos sofisticados.

Básicamente el planteamiento tradicional, en la práctica, parte de la idea de que el absentismo voluntario es el resultado del abuso de una de las partes (el trabajador) que utiliza los espacios de ambigüedad o las zonas difícilmente controlables para obtener un beneficio personal, aunque ello suponga un perjuicio para la empresa o para

---

<sup>1</sup> Publicado en: Minaya, G., Fernández Guerrero, R., Martínez Moreno, A. y Sala, T.: *Gestión del absentismo laboral*. Universitat de València y FREMAP, 2008. Pags.: 139 - 184

sus propios compañeros. Si el absentismo voluntario se ha entendido de esta forma resulta natural que los métodos utilizados hayan sido del tipo de: la confirmación periódica y sistemática de los periodos de baja por enfermedad, el establecimiento de bonificaciones por asistencia al trabajo que no se perciben si se producen ausencias por cualquier causa, control por parte del personal del departamento de recursos humanos o incluso de profesionales externos a la empresa, etc. Asimismo, el valor fundamental en el que se ha supuesto que descansa la relación entre la empresa (entendida aquí como dirección) y el trabajador/a es el de la desconfianza básica, y todas aquellas actitudes y posicionamientos que se vinculan directamente con la desconfianza (consideración de los objetivos de la otra parte como opuestos a los propios, búsqueda del máximo beneficio por cada una de las partes desde perspectivas de yo gano - tu pierdes, actitudes de defensa y de ataque, etc.). Sin embargo los resultados no parece que hayan sido, en general, demasiado satisfactorios. A una mayor sofisticación de los métodos de control se ha venido respondiendo, sistemáticamente, con una mayor sofisticación de las estrategias de elusión de ese mismo control. De la misma forma, las versiones de los diferentes métodos de control que se han aplicado al que se ha venido a denominar *absentismo presencial*, tampoco parece que vayan en la línea de obtener resultados muy diferentes.

Sin duda parece necesario plantear formas de abordaje más coherentes con la complejidad del fenómeno del absentismo. En el ámbito de lo psicosocial, la reducción de la complejidad a una o muy pocas variables explicativas de manera directa y sin un análisis exhaustivo previo, suele falsear la naturaleza de los fenómenos mismos y, por tanto, no permite el diseño de estrategias de abordaje eficaces. Es por ello que intentaremos aquí obtener una visión comprensiva del fenómeno del absentismo laboral para ocuparnos, posteriormente, de proponer opciones para la intervención y la prevención.

En primer lugar es necesario considerar el absentismo como un fenómeno que se produce en la intersección de las relaciones entre la organización laboral y el individuo. El absentismo, tanto el presencial como el que supone la no asistencia al lugar de trabajo, es el resultado de un tipo de relación y, al mismo tiempo, el propio fenómeno, caracteriza esa relación. En ocasiones, la relación laboral que constituye el contexto en el que el absentismo se produce, se caracteriza por una evaluación de cada una de las partes (empresa - trabajador/a) en la que está muy presente la percepción de falta de equidad, de manera que cada una de ellas puede sentirse explotada por la otra. Sin embargo, en otras ocasiones, no puede identificarse esta evaluación previa de falta de equidad sino que una de las partes, en este caso el trabajador/a, aprovecha los déficits de control de las relaciones laborales para conseguir una ventaja personal. La situación simétrica se produce cuando, por ejemplo, la empresa exige, formal o informalmente, prolongaciones de jornada no siempre reconocidas retributivamente, o permite el trabajo bajo presión temporal extraordinaria sin aportar los recursos que serían necesarios. En este último caso casi nunca se considera la inequidad entre lo que se aporta y lo que se percibe como un problema a resolver por parte de la dirección, de manera que no suele formar parte, por tanto, del conjunto de indicadores y estadísticas que se utilizan para medir la productividad o la equidad en las relaciones laborales.

Podemos identificar las condiciones psicosociales básicas del fenómeno del absentismo, de manera que nos permita aprehender sus características diferenciales y comprenderlo con un grado de profundidad suficiente como para permitirnos el diseño de estrategias de intervención específicas.

**El absentismo es un resultado.**

El absentismo ha de entenderse como la consecuencia de una serie de condiciones que no sólo permiten, sino que potencian su emergencia. Comprender el fenómeno en una organización laboral determinada implica ser capaces de identificar el proceso a partir del cual se ha conseguido obtener ese resultado y cuáles hubieran podido ser sus alternativas. La conducta absentista constituye una alternativa entre otras disponibles como respuesta a una determinada situación. Cabe la pregunta acerca de qué es lo que se produciría en lugar de la conducta absentista en los diferentes sistemas sociales de los que forma parte la persona y, asimismo, cuáles serían las alternativas en la empresa. El individuo, ante una determinada situación opta por el absentismo como una posible solución para resolver entre diferentes demandas, una de las cuales es el trabajo y la otra es generalmente de índole extralaboral. Las demandas entran en competencia, el individuo las percibe como difícilmente conciliables y, ante las múltiples influencias y presiones para que opte por alguna de ellas, elige quizás la que se traduce en conducta absentista. Quizás existiesen otras alternativas pero, si no se hacen visibles y factibles para la persona, no pueden ser consideradas como viables.

Entender el absentismo como el resultado de una situación previa permite mejorar la comprensión de las condiciones y características de las relaciones entre el individuo y la organización, las expectativas de las partes, los contenidos del contrato psicológico, la calidad de las relaciones jerárquicas, el vínculo de las personas con sus iguales en la empresa, el grado de asunción de los objetivos colectivos, etc. En la práctica, sin el análisis en cierta profundidad de estas cuestiones, resultará difícil comprender qué papel juega el absentismo en un sistema empresarial específico, más allá de la simple estimación de los datos numéricos que reflejan los índices de absentismo.

La consideración el absentismo como un resultado obliga a atender a todos aquellos factores y condiciones que lo explican. De hecho, el intento de abordar de manera directa su prevención o su control, puede tener consecuencias paradójicas si no se han identificado antes los elementos que lo hacen posible como resultado. Puede decirse que el absentismo es similar al dolor que alguien experimenta como consecuencia de una enfermedad. Puede intentarse controlar el dolor y, durante un tiempo puede conseguirse, pero ello no impedirá que la enfermedad que lo causa siga desarrollándose. Por otra parte, si se ataja la enfermedad, puede que el dolor se mantenga durante más tiempo pero finalmente se reducirá. De la misma manera, en ocasiones puede resultar posible atender a los dos objetivos simultáneamente, paliar el dolor y atajar la enfermedad.

### **El absentismo es multicausado.**

Generalmente no resulta suficiente para explicar un fenómeno psicosocial como el absentismo la apelación a una sola causa con la que se establece una relación de dependencia directa. Los fenómenos psicosociales suelen ser multicausados y son diversos los factores que pueden contribuir, en diferentes grados, a la explicación de la emergencia del fenómeno en los distintos sistemas e, incluso, en diferentes momentos.

El intento de comprender el absentismo como un fenómeno multicausado constituye una constante en la investigación al respecto. De hecho, Steers y Rhodes (1984) consiguieron identificar hasta 209 variables que, de forma más o menos directa podían ser consideradas como causas del absentismo y las agruparon en 8 categorías distintas: (1) actitudes ante el trabajo, (2) factores económicos y de mercado, (3) factores organizacionales (4) factores

del medio laboral (5) satisfacción laboral (6) factores personales (7) factores externos, del tipo de la temperatura, horas de sol, etc. y (8) cambio organizacional. Hoy puede que algunos de estos factores requieran algunas matizaciones al tiempo de valorar su contribución a que se produzca la conducta absentista, sin embargo nadie cuestiona el hecho de que el absentismo es el resultado de una diversidad de factores de distinta naturaleza que confluyen en individuos y momentos específicos.

Teniendo en cuenta otros criterios diferentes a los de Steers y Rhodes al tiempo de considerar los diversos elementos causales, podemos clasificarlos al menos en dos grandes bloques en función, tanto de su naturaleza como de su contribución a que el fenómeno del absentismo emerja y se mantenga como una práctica más o menos frecuente y permanente. De esta forma podemos distinguir entre factores causales y factores mantenedores.

Los factores causales son aquellos que actúan como antecedentes directos de la conducta absentista. Así, podemos considerar cuestiones como la necesidad de atender a requerimientos de otros roles sociales que asumen los individuos simultáneamente al rol laboral, la necesidad de evitar una situación de conflicto con el equipo de trabajo del que se forma parte o, por ejemplo, aprovechar la oportunidad de prolongar los días de descanso tras el fin de semana.

Los factores mantenedores son aquellos que, sin poder ser considerados como antecedentes inmediatos de la conducta absentista, contribuyen a dotar al sistema de las condiciones para facilitar su emergencia o, si ya se ha producido la conducta, explican en alguna medida que el sistema no reaccione de manera efectiva para evitar la ocurrencia del fenómeno o, al menos, para reducir su frecuencia.

Uno de los conjuntos especialmente relevantes de factores mantenedores se relacionan con la cultura de la organización, es decir con el conjunto de normas, valores y pautas de conducta que, de manera formal o informal, determinan gran parte del comportamiento de los individuos en la empresa. Así por ejemplo, en algunos sistemas empresariales el absentista sistemático no es sancionado socialmente e incluso puede ser parcialmente encubierto, mientras que en otros sistemas es objeto de valoraciones críticas entre los compañeros de trabajo y se encuentra sometido a sanciones más o menos sutiles en el plano de las relaciones informales. En muchas ocasiones la conducta absentista es objeto de crítica en público pero se legitima implícitamente en privado. La incidencia de lo que se han venido a llamar *conductas de ciudadanía*<sup>2</sup> organizativa son más frecuentes en unas culturas laborales que en otras. De alguna manera podemos decir que el absentismo voluntario, a partir de cierta frecuencia, se produce allí donde la cultura, y otros factores, permiten que se produzca.

Tanto los factores causales como los mantenedores son diversos y se ubican en distintos espacios. En la organización: la estructura jerárquica, las condiciones laborales, los contenidos del trabajo, etc.; también en el individuo: su necesidad de compatibilizar todo el conjunto de sus roles sociales, el significado del trabajo para la persona, etc. y, finalmente, en las condiciones de la relación y del vínculo laboral: el contrato psicológico entre empresa y trabajador/a, o la intensidad y calidad de las relaciones entre los compañeros de trabajo.

---

<sup>2</sup> La idea de ciudadanía organizativa fue planteada en primer lugar por Bateman y Organ (1983) y se refiere a una serie de comportamientos, no establecidos ni exigidos formalmente, que se traducen en un funcionamiento más eficaz de la organización. Incluye conductas como el altruismo, la obediencia a las normas, la consciencia de las consecuencias de la no asistencia al trabajo, la capacidad para tolerar malas condiciones de trabajo en momentos puntuales sin quejarse, la cortesía y amabilidad en el trato, o el interés e implicación en las cuestiones de la organización, entre otras.

Los factores causales explican en gran medida la emergencia de la conducta, pero su dinámica y el sentido funcional de la misma en el sistema y en el mantenimiento de las condiciones de la relación laboral, se encuentran más determinadas por los factores mantenedores.

En todo caso, para que la conducta absentista se produzca será necesaria una constelación, más o menos compleja, de factores causales y mantenedores. Los intentos de cambio requerirán, en todo caso, la acción simultánea y coordinada sobre los dos tipos de factores.

### **El absentismo es un fenómeno multifacético.**

Lo que entendemos como conducta absentista no se refiere únicamente a la ausencia del trabajo durante el tiempo que se debería estar presente sino que puede adoptar muchas otras formas. Si nos centramos en lo que se ha llamado absentismo voluntario, cobra cada vez más interés el conocido como absentismo presencial, que se relaciona fundamentalmente con la disminución del rendimiento en el trabajo (*Molinera, 2001*) y con el uso de recursos de la empresa para fines personales durante el horario laboral.

Este tipo de absentismo, menos visible pero igualmente generador de costes y desestabilizador del clima laboral ha crecido en muchas ocasiones de la mano de la incorporación de nuevas tecnologías en la empresa y a partir del aumento de la autonomía del personal para la realización de determinadas actividades. Probablemente, es el desajuste entre el grado de autonomía del personal y la disponibilidad individual de tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) en la empresa, así como la predominancia de una cultura de la presencia más que del rendimiento en los entornos de



trabajo lo que propicia, en mayor medida, la emergencia de estas nuevas forma de conducta absentista.

En todo caso, las nuevas condiciones pueden haber aumentado el volumen del fenómeno del absentismo presencial, pero éste ya existía en otras múltiples versiones en los centros de trabajo de casi todos los sectores de producción y servicios. De hecho, algunas formas de absentismo se producen en los centros urbanos cuando algunas personas, después de someterse a todos los controles de presencia laboral se ausentan para resolver asuntos personales sin que se detecte, ni se registre, formalmente la no presencia.

En la línea de mostrar la existencia de diferentes formas el absentismo, Boada, Diego, Agulló y Mañas (2005) han planteado y descrito distintos tipos de absentismo voluntario que se reflejan en estrategias diferenciadas de ausencia, y así consideran: (1) las excusas y los fingimientos) (2) los permisos y licencias conseguidos con alegaciones no genuinas, (3) la evitación y la dilación en el cumplimiento de tareas y (4 ) el uso de recursos de la empresa en tiempo laboral para fines personales.

### **El absentismo es un fenómeno complejo.**

Entendemos la complejidad como una característica de los sistemas humanos entre otros. A fin de clarificar el concepto podemos establecer el contraste entre la idea de lo complejo y la de lo complicado. Un sistema complicado es aquel que, aunque se encuentre compuesto por una gran cantidad (y puede que diversidad) de elementos así como de relaciones entre estos elementos, es absolutamente previsible, y por consiguiente trivial. Efectivamente, puede pensarse en un circuito hidráulico, en una instalación eléctrica, o en una máquina. En estos sistemas pueden preverse determinados resultados a partir de una determinada

secuencia de acciones y del establecimiento de las condiciones precisas, en un porcentaje cercano al 100%. En los sistemas complicados la respuesta a la introducción de una novedad en el sistema es siempre uniforme y previsible.

Los sistemas complejos, por el contrario, se caracterizan por un elevado grado de imprevisibilidad de los efectos a partir de las supuestas causas. La incorporación de una determinada novedad en un sistema no implica la consecución de una consecuencia uniforme y absolutamente previsible. La empresa constituye un ejemplo paradigmático de los sistemas complejos. La incorporación de un mismo método de trabajo o de un determinado sistema de incentivos no siempre obtiene resultados similares en dos organizaciones similares, de hecho en ocasiones puede incluso obtenerse resultados contradictorios. Así, determinados sistemas de control o de prevención del absentismo que han obtenido excelentes resultados en algunas organizaciones pueden obtener resultados ineficaces o contraproducentes en otras. La complejidad implica la necesidad de abordar el diseño de sistemas de provocation de los cambios desde la presunción de un conocimiento hipotético y provisional del sistema organizativo y, por tanto, teniendo que contemplar perspectivas e instrumentos de planificación de los cambio coherentes con la complejidad.

### **El absentismo tiene diferentes significados y funciones para los diferentes actores.**

Aunque el absentismo acaba en muchas ocasiones resumido en índices que constituyen indicadores, que a su vez se relacionan con cuestiones como la productividad, el clima laboral, la accidentabilidad, etc. la comprensión del fenómeno implica la identificación de otros significados y funciones para los diferentes actores implicados. Como ha señalado Samaniego (1998) es

necesario identificar los distintos significados del absentismo para comprenderlo de manera efectiva.

Para la dirección de la empresa generalmente el absentismo significa un aumento de los costes y, consiguientemente, una disminución de la productividad que puede ser cuantificada, tanto en sus aspectos más visibles como en aquellos que requieren un análisis más detallado, aunque se mantengan ocultos a la mirada superficial.

Para los mandos intermedios la no disponibilidad de determinado trabajadores implica un problema de organización de las actividades, de redistribución de cargas de trabajo, de formación, en aspectos operativos, de personas que no siempre se encuentran específicamente capacitadas para la realización de una tarea. En ocasiones significa también tener que hacer frente a problemas de indisciplina y a las quejas de aquellos que se sienten perjudicados por la ausencia de otros compañeros

Para el personal de los servicios sanitarios el absentismo puede suponer muchas veces tener que tomar decisiones en situaciones de ambigüedad a partir de una confluencia de factores que provocan la emergencia de diferentes criterios que pueden entrar en conflicto: responsabilidad profesional, actitudes defensivas, presiones implícitas de algunos de los actores implicados en el fenómeno del absentismo laboral, etc.

Para los diferentes grupos de trabajo el absentismo puede significar un motivo para aumentar la experiencia subjetiva de falta de equidad comparativa en las relaciones con la empresa (el otro obtiene lo mismo con un esfuerzo inferior), o el caldo de cultivo para que se generen conflictos interpersonales, o deficiencias en el clima laboral, problemas de coordinación, falta de cohesión grupal, etc. Pero también, para los compañeros de trabajo, el absentismo puede

significar una oportunidad de realizar otras actividades, y por tanto de ampliar el rango de las competencias y habilidades que utilizan en su trabajo, o aumentar la variedad de tareas en un trabajo habitualmente monótono.

El absentismo puede permitir que se relativice la importancia de determinadas personas que aparecían como insustituibles para la realización de algunas actividades clave. Ante su ausencia, emergen otras formas alternativas de abordar las situaciones de trabajo y nuevas personas tienen la oportunidad de asumir responsabilidades que antes acaparaban algunos en régimen de exclusividad.

Para algunos protagonistas el absentismo laboral constituye una oportunidad para evitar verse sometidos a situaciones de fricción y de conflicto interpersonal, o la posibilidad de recuperar la sensación de control en un trabajo rutinario y muy inferior en sus demandas a las capacidades disponibles del individuo, o puede ser entendido como una estrategia más o menos eficaz para afrontar la presión temporal en el trabajo y reducir así la tensión y el estrés a los que se ven sometidos de manera cotidiana.

Asimismo el absentismo también puede constituir una fórmula efectiva, en la práctica, para hacer compatibles los diferentes roles de las personas, además de los laborales, y así pueden ocuparse, por ejemplo, de situaciones familiares que presumiblemente no serían atendidas si se planteasen de manera explícita a la dirección de la empresa.

Como se puede deducir fácilmente, una misma conducta absentista puede ser percibida y evaluada desde diferentes perspectivas, y ser valorada positiva o negativamente en función del agente que realiza la evaluación. Los abordajes que parten de una sola perspectiva de análisis en los fenómenos psicosociales corren el riesgo de reducir el

fenómeno a una sola dimensión y por tanto de falsearlo impidiendo percibir su complejidad. Los criterios de prevención e intervención requieren, como condición ineludible de eficacia, el reconocimiento de la multiplicidad de significados y funciones de la conducta absentista. En todo caso es obligado plantearse preguntas del tipo de las siguientes: si no existiera la conducta absentista, ¿de qué otra manera alternativa podría un individuo sometido a presión y a estrés aliviar sus efectos temporalmente en esa organización concreta? ¿aumentaría la frecuencia o la intensidad de los conflictos interpersonales?, etc.

## **2- LAS DIMENSIONES A TRAVÉS DE LAS CUALES SE ESTRUCTURA LA INTERVENCIÓN.**

En este apartado identificamos las diferentes dimensiones a través de las cuales podemos diseñar y estructurar la intervención para la prevención y la reducción del absentismo laboral. Es importante que un fenómeno complejo como el que nos ocupa sea examinado y abordado desde diferentes puntos de vista y perspectivas de análisis, no sólo para su comprensión sino también para garantizar la eficacia de los diseños de las diferentes propuestas de intervención. Consideraremos cuatro dimensiones que, siendo necesariamente complementarias entre sí, permiten una percepción suficiente de la dinámica compleja del absentismo laboral.

### **2.1.-NIVELES DE INTERVENCIÓN.**

La primera dimensión se refiere al grado de profundidad de la intervención que se pretende diseñar e implementar. En este sentido podemos identificar tres niveles de prevención e intervención a los efectos del diseño de planes de acción. Se trata de niveles complementarios que en ningún caso se plantean como excluyentes entre sí. Sin embargo, cuando un plan concreto de acción se propone

actuar en varios niveles simultáneamente es imprescindible establecer criterios de actuación claros que eviten posibles efectos contraproducentes e interferencias de las acciones en los diferentes niveles que definimos.

### **Nivel I. Control de los síntomas**

En este nivel se pretende controlar de manera directa la frecuencia de la conducta absentista. Cuando éste es el único nivel de intervención que se planifica suele ser un indicador de que la conducta absentista se analiza casi exclusivamente desde el punto de vista de la dirección de la empresa. En este nivel, el absentismo es considerado como una deficiencia que es necesario aislar y anular de la misma manera que se plantearía aislar y anular una deficiencia de calidad, por ejemplo.

La planificación en este nivel plantea acciones del tipo: aumento de los controles e inspecciones médicas, generación de procedimientos específicos de justificación de ausencias, sistemas de control de entradas y salidas, incorporación de dispositivos de vigilancia, establecimiento de recompensas por asistencia al trabajo, etc.

Cuando la intervención se plantea de manera exclusiva en este nivel suele producirse un efecto conocido que consiste en que, a mayor grado de sofisticación de los mecanismos y sistemas de control suele corresponder una mayor sofisticación de los mecanismos y sistemas de evitación del control por parte de las personas absentistas voluntarias.

La consideración de este nivel como el único en el cual se planifica la intervención en la empresa supone asumir que la responsabilidad del absentismo es exclusivamente del absentista y la dirección niega, de hecho, cualquier responsabilidad en la ocurrencia del fenómeno. Se

refuerza de este modo la presunción de falta de fiabilidad del personal de la empresa, así como la incapacidad para implicarse en asuntos que no sean estrictamente personales.

En este nivel de abordaje del absentismo subyace, en la mayoría de las ocasiones, la idea de que el fenómeno constituye sobre todo una cuestión individual y el concepto de las relaciones laborales viene marcado por la hostilidad entre las partes, de forma que la dirección de la empresa suele insistir en ofrecer una visión del fenómeno en términos de adición simple de conductas individuales sin considerar que en gran medida el absentismo (en todas sus variantes voluntarias) se genera y se mantiene en el contexto de un sistema (*Ortiz y Samaniego, 1995*). Cabe recordar aquí que, en todo caso, los directivos de la empresa asumen generalmente más poder de transformación y de provocación de cambios que sus subordinados y acumulan, consecuentemente con la mayor autoridad que poseen, una mayor responsabilidad.

## **Nivel II. Intervención causal directa.**

Este nivel de intervención se centra en la identificación de aquellas situaciones que pueden ser considerados como antecedentes inmediatos de la conducta absentista. Como fácilmente puede observarse el diseño de acciones en este nivel no puede centrarse en la interpretación directa de datos, sino que requiere un análisis más profundo acerca de la dinámica de relación entre las personas de la organización y de éstas con la propia empresa y su entorno psicosocial. Se trata de identificar los diferentes factores causales de la conducta absentista partiendo del supuesto de que en muchos casos el absentismo es el resultado de una constelación de factores causales más que la respuesta a uno sólo de ellos.

Desde este nivel se plantean acciones que tienen que ver con cuestiones como la conciliación de los horarios laborales con los personales dando lugar a políticas de flexibilización horaria, con permitir que el personal pueda tomar la iniciativa de cambiar de turno de trabajo para adaptarse a las necesidades extralaborales, con la modificación de las condiciones de trabajo introduciendo rotaciones planificadas, con facilitar que se puedan fragmentar de manera personalizada los tiempos de vacaciones, la prevención de conflictos en el lugar de trabajo, la existencia de instancias de apelación que dificulten la emergencia de abusos de autoridad y de situaciones de *mobbing* más o menos encubierto, la formación en la gestión del estrés por parte del personal, los programas de prevención de accidentes laborales, etc.

Planificar a partir de este nivel supone la necesidad de trazar mapas causales del absentismo en una empresa concreta, es decir, disponer de datos acerca de la incidencia diferencial de las diferentes categorías de causas a fin de orientar el tipo de acciones hacia aquellos factores que cumplan al menos tres de los requisitos esenciales para la efectividad de la intervención:

(1) La **relevancia**, es decir, su incidencia en la explicación del mayor porcentaje posible de conductas absentistas.

(2) La **accesibilidad**, es decir, existencia de vías para acceder a la modificación de estos factores de la manera más sencilla posible, con el mínimo de artificios y sin grandes dependencias de agentes que quizás no hayan mostrado su disponibilidad inicial para colaborar de manera activa en los programas de intervención.



(3) La ***eficacia adicional*** que se refiere a la posibilidad de obtener resultados adicionales a través de los conocidos como efectos multiplicadores de la intervención<sup>3</sup>.

La consideración de este nivel de intervención, de forma simultánea al del control del síntoma, implica un reconocimiento de la múltiple adscripción de la responsabilidad del absentismo entre los diferentes actores implicados, la dirección, el personal, la organización de los procesos de trabajo, las condiciones laborales, etc.

### **Nivel III. Intervención en los factores mantenedores**

Este nivel de intervención se fundamenta sobre el hecho de que el absentismo, como la mayoría de los fenómenos psicosociales, se produce en un contexto organizativo, en primer lugar, porque las condiciones lo permiten y/o lo potencian. Pero también se siguen produciendo porque, cuando se pretende controlar el fenómeno, se activan mecanismos, compuestos muchas veces de actitudes, procedimientos, pautas culturales, dinámicas de los grupos, normas (escritas o no escritas), que impiden al sistema mostrarse eficaz en la anulación o, al menos, el control de los efectos no deseados.

Es importante no confundir la idea de factor de mantenimiento con el de factor causal. Ese último se encuentra entre los antecedentes inmediatos del fenómeno o de la conducta. El primero se relaciona con las capacidades del sistema para generar y mantener los

---

<sup>3</sup> En la intervención psicosocial se considera *efecto multiplicador* a la capacidad que muestran determinadas propuestas de acción para generar resultados más allá de los inicialmente previstos, en la dirección de lo que se pretendía conseguir. En este sentido, por ejemplo, un programa de mejora de la calidad que incorpore actividades en equipo puede generar adicionalmente (efecto multiplicador) una mayor cohesión del grupo de trabajo, la emergencia de nuevas formas de cooperación entre distintos departamentos o una mejora del clima laboral, entre otros efectos.

Lo contrario del efecto multiplicador sería el conocido como *efecto perverso*, es decir aquel que consigue resultados adicionales que van en la dirección opuesta a aquella que se busca. En este sentido, por ejemplo, algunos planes de incentivos, cuando no han sido bien diseñados, pueden hacer crecer la rivalidad entre profesionales y reducir las prácticas de cooperación entre ellos deteriorando el clima laboral.

cambios cuando se producen como consecuencia tanto de la acción sistemática como de la no sistemática. Igualmente resulta fundamental conocer cuales son los factores de influencia en el fenómeno del absentismo y cómo contribuyen diferencialmente, bien a su generación, bien a su mantenimiento, distinguiendo claramente entre ambos. Así por ejemplo la investigación revela que el absentismo no se relaciona con la insatisfacción en el trabajo, es decir, no existe correlación inversa entre absentismo y satisfacción (*Hackett, 1989*), sin embargo la no satisfacción en el trabajo sí que puede dificultar y hacer más lentos los procesos de reincorporación después de un largo período de absentismo involuntario por enfermedad en algunos casos.

Podemos encontrar múltiples ejemplos de lo que hemos denominado como factores de mantenimiento. Así, en este sentido cabe entender la idea tan extendida en muchas empresas de nuestro entorno de que como criterio para la evaluación de una persona en su dimensión laboral se le suele dar mayor prioridad a los criterios relacionados con el tiempo de presencia en la empresa y a su disponibilidad temporal que a los vinculados a los rendimientos específicos de las actividades que realiza. En la misma línea podemos indicar la desconfianza de algunos mandos acerca de la capacidad (y de la voluntad) de sus subordinados y colaboradores para asumir responsabilidades, de manera que difícilmente estos últimos acaban teniendo la oportunidad de demostrar su competencia al respecto; de esta forma, el trabajo que podría ser realizado de forma autónoma por parte de determinadas personas es pautado, prescrito y controlado por un superior de manera que se anula cualquier posibilidad de iniciativa individual. Abundando en esta dirección habría que considerar cuestiones que se derivan de las anteriores, como por ejemplo la no disponibilidad de sistemas de evaluación del personal capaces de identificar, el rendimiento, el desempeño, o las potencialidades y competencias profesionales (tanto las que utiliza

como las que no tiene posibilidad de aplicar en su lugar de trabajo). Determinados valores organizativos pueden actuar asimismo como factores mantenedores de fenómenos como el absentismo, y en este sentido podemos entender la consideración del absentista como alguien que ha mostrado su inteligencia para obtener prestaciones sin tener que realizar los correspondientes esfuerzos y rendimientos, o la idea de que es necesario asumir las sobrecargas de trabajo que a los individuos concretos les genera la ausencia de un compañero sin manifestar ningún tipo de queja o muestra de malestar porque ello supondría no comportarse como un buen compañero en el trabajo.

Desde ese nivel de intervención se plantean acciones que se relacionan con la incorporación de sistemas de evaluación del rendimiento y del desempeño, programas de dirección por valores, potenciación de los equipos de trabajo, diseño de sistemas de trabajo que dan prioridad a la autonomía del personal y, consecuentemente, a asunción de responsabilidades más que a la prescripción y al control, la evaluación periódica del clima laboral y la definición de acciones para optimizarlo en las distintas partes de la organización, la redefinición de los roles de los mandos y directivos con personal a su cargo, etc.

La consideración de los factores mantenedores en la planificación de la intervención sobre el absentismo implica asumir plenamente la complejidad del fenómeno. Supone la plena implicación de la dirección, y lo que es más importante, la disposición a incorporar cambios de amplio calado en el sistema empresarial, en la organización del trabajo y en los estilos directivos y sus presupuestos actitudinales, en las relaciones laborales y en los propios contenidos culturales de la organización.

## **2.2.- MOMENTOS DE LA INTERVENCIÓN.**

Como bien señalaron Gründemann, Winter y Smulders (1994) resulta de utilidad considerar el absentismo (de todos los tipos) como el resultado de una ruptura del equilibrio en las relaciones del individuo con su entorno. En ocasiones el absentismo constituye el resultado de ese desequilibrio, pero a veces el propio fenómeno lo amplifica e incluso, en ocasiones, dificulta la recuperación del equilibrio entre las partes.

Desde este punto de vista podemos identificar tres momentos en la construcción del desequilibrio que desembocará en el absentismo y la consideración de la posible amplificación del mismo. Así, se establece un primer momento en el que es posible intervenir que se refiere a la situación en la que el desequilibrio en las relaciones entre el individuo y su entorno todavía no ha producido y la conducta absentista no ha aparecido, de forma que puede presuponerse que existen barreras activas y eficaces que impiden que se produzca la conducta absentista o que incluso puede que ésta no llegue a plantearse como una posibilidad viable. Un segundo momento se produce cuando la posibilidad de la conducta absentista aparece como una alternativa viable más o menos inmediata y ello, por tanto, implica una situación de desequilibrio que puede conllevar la posible ruptura de la barrera que impide al individuo optar por el absentismo como opción de conducta ante el desequilibrio que experimenta. Y por último un tercer momento es aquel en el que el objetivo está constituido por la reincorporación del individuo a la situación de equilibrio y la vuelta a la actividad laboral normalizada después de un tiempo en la que el absentismo ha de finalizar. Podemos analizar estos tres momentos con mayor detalle.

### **Momento I. Establecimiento de las condiciones para evitar que el absentismo se construya como una alternativa**

Aunque consideramos que los desequilibrios entre la persona y su entorno laboral son inevitables, se trata de disponer de medidas que, por una parte, los reduzcan tanto en frecuencia como en intensidad y, por otra parte, cuando se produzcan, si ello sucede, se pueda disponer de herramientas de gestión eficaces que no desemboquen en conductas altamente disfuncionales como lo es el absentismo entre otras.

La gestión de este *momento I* implica un conocimiento exhaustivo (o al menos suficiente) tanto de los factores que pueden considerarse como antecedentes de la conducta absentista como de los elementos mantenedores de la misma y que pueden incidir en el debilitamiento, o incluso provocar la ineficacia de las medidas que se adopten de manera preventiva en una organización y un contexto social determinados.

En el *momento I* se pueden adoptar medidas que responden al perfil de las siguientes, que planteamos como ilustración:

- El ajuste de las capacidades y competencias de la persona con los requerimientos del trabajo.
- La disponibilidad de sistemas eficaces de evaluación del desempeño que faciliten la identificación de posibles deficiencias en el ajuste de las expectativas de la persona y las oportunidades laborales efectivas.
- El diseño de funciones y responsabilidades laborales así como de perfiles de rol adecuados, de manera que se adapten las demandas y presiones temporales y de resultados a las capacidades de quienes han de satisfacerlas y a los recursos disponibles.
- La formación de equipos de trabajo que sean capaces de controlar el rendimiento de sus componentes y de reconocer las aportaciones de cada uno de ellos.

- La identificación de conflictos, ambigüedades y sobrecargas de rol.
- La localización de roles devaluados, así como de aquellos que se caracterizan por grandes desequilibrios respecto a las capacidades de quienes los ejercen por infrademanda.
- La gestión del clima laboral.
- La formación en el manejo del estrés y en la gestión de las relaciones interpersonales en el trabajo.
- La flexibilización de los horarios de trabajo para que se compatibilicen las exigencias del rol laboral con las de los otros roles sociales que también desempeña la persona.
- La posibilidad de utilizar recursos de la empresa para satisfacer exigencias de otros roles sociales.
- La posibilidad de que la empresa habilite recursos específicos para facilitar la conciliación de sus empleados.
- La formación en hábitos de vida saludables.
- La capacitación en la prevención de accidentes laborales.
- Etc.

Este tipo de acciones permite que la persona pueda plantearse la recuperación del equilibrio con su entorno laboral sin necesidad de recurrir a alternativas disfuncionales entre las que se encuentra la conducta absentista. De esta manera se eleva la barrera que separa el desempeño y las relaciones laborales normales, del absentismo.

### **Momento II. Evitación del franqueamiento de la barrera del absentismo.**

En este *momento II* las actuaciones se dirigen a intentar evitar que la persona que ha “optado” por franquear la barrera del absentismo ejecute, de manera efectiva, su decisión a través de la incorporación de obstáculos. En este sentido se trata de generar medidas de

desánimo que se relacionan fundamentalmente con las acciones de control, anticipación de las desventajas que la conducta absentista generará para el individuo, para su grupo de referencia laboral, para la organización en general, etc.

Las medidas que relacionan con este momento de la intervención sobre el absentismo tienen que ver con cuestiones como:

- Los procedimientos y controles para justificar ausencias del trabajo.
- La existencia de penalizaciones económicas directas o indirectas vinculadas a la conducta absentista.
- La explicitación anticipada de las consecuencias de la conducta absentista para el individuo.
- La identificación explícita de las repercusiones de la inasistencia al trabajo para el grupo laboral de referencia.
- Etc.

De todas formas, en ningún caso puede plantearse que una de las medidas de barrera propias del *momento II* pueda estar constituido por la sospecha sistemática acerca de la veracidad de las enfermedades comunes o de los accidentes de trabajo. Hacerlo así, además de la dificultad de justificación moral, implicará la generación de un clima de desconfianza que probablemente producirá más efectos perversos que funcionales.

### **Momento III. Reincorporación.**

Las situaciones de largos periodos de absentismo involuntario, generalmente por enfermedad o accidente de trabajo requieren, en muchas ocasiones, una cuidadosa gestión de la reincorporación a la actividad laboral. La ausencia laboral ha generado la aparición de un nuevo equilibrio entre el individuo y su entorno y entre los

compañeros de trabajo y la actividad. El regreso de la persona ausente requerirá, con probabilidad, un proceso de adaptación por su parte, pero también el replanteamiento, en muchas ocasiones, de la dinámica laboral en la empresa y especialmente en el entorno más estrechamente vinculado a la posición ocupada por la persona.

La barrera de la reincorporación puede llegar a suponer a veces la presencia de algunas disfunciones de tipo psicológico que se relacionan fundamentalmente con la incertidumbre acerca de la propia capacidad para adaptarse al entorno, la necesidad de tener que responder a preguntas incómodas, el interés de los compañeros por detalles no siempre asimilados de manera suficiente después de una larga enfermedad, o el temor a no ser capaz de volver a disponer de hábitos de trabajo que garanticen resultados como los que se obtenían en la anterior etapa laboral.

La superación de las barreras de la reincorporación implican medidas que se relacionan con:

- El apoyo psicosocial a la persona que se reincorpora.
- La previsión del impacto de la reincorporación en los grupos de trabajo de referencia.
- El rediseño del rol laboral si es necesario.
- Etc.

### **2.3.- ÁMBITOS DE LA INTERVENCIÓN**

Todas las intervenciones tienen un conjunto de destinatarios que pueden extenderse desde el individuo hasta el conjunto de la organización o incluso a los entornos sociales, si ese trata de cuestiones que afectan a las relaciones extraempresariales. A los efectos de la intervención en la prevención y reducción del absentismo se entiende que los ámbitos de intervención presentan



especificaciones relevantes que obligan a considerar las peculiaridades de los mismos, de tal forma que se hace necesario diferenciarlos claramente. En este sentido se propone la consideración de tres ámbitos básicos de actuación: el individual, el grupal y el organizativo.

### **Ámbito individual**

Consideramos que se actúa en el ámbito individual cuando el foco de atención esta constituido por individuos singulares que son objeto de atención, no sólo porque forman parte de un grupo específico, sino por sus características o condicionantes personales.

Se entiende que una acción se encuentra en el ámbito de lo individual siempre que el objetivo de la misma sea la persona concreta y ello aunque el formato de ejecución de la actividad sea colectivo. Así por ejemplo el entrenamiento, en formato de curso, del personal en técnicas de manejo del estrés podría ser considerado dentro del ámbito de lo individual.

En la intervención sobre el absentismo la focalización sobre el individuo se utiliza sobre todo cuando las acciones se refieren a algunos de los siguientes objetivos:

- Capacitación o entrenamiento en competencias de gestión laboral o de autogestión personal. Por ejemplo cuando se trata de que la persona aprenda a manejar los niveles de estrés que soporta en el trabajo, a gestionar las actividades en el tiempo y establecer prioridades, a afrontar situaciones de conflicto interpersonal, a conciliar la vida personal con la laboral de manera que se garantice un nivel aceptable de satisfacción en ambos entornos, etc.

- Ejercicio sistemático del control sobre las actuaciones de un individuo a fin de evitar o reducir la frecuencia de actuaciones de absentismo, tanto presencial como de ausencia del lugar físico de trabajo.
- Programas específicos destinados a facilitar la reincorporación al puesto de trabajo después de un tiempo prolongado de ausencia por enfermedad o accidente.

### **Ámbito grupal**

Consideramos que se actúa en el ámbito grupal cuando el foco de interés y los objetivos de la acción se centran en el conjunto de un grupo o colectivo determinado dentro de la organización.

En la intervención sobre absentismo la focalización sobre el grupo se utiliza sobre todo cuando las acciones se refieren a algunos de los siguientes objetivos:

- Aumento de la interdependencia de los miembros del grupo en la obtención de resultados o en los procesos de trabajo a fin de conseguir un mayor grado de integración. Se puede buscar con la integración que el propio grupo ejerza presión psicosocial sobre cada uno de los individuos a fin de que aporte su rendimiento en el momento preciso y en la cantidad prevista.
- Facilitar el apoyo social necesario para que el grupo pueda facilitar la resolución de necesidades personales, de capacitación, de reducción de la presión de las demandas laborales, etc.
- Permitir la flexibilidad de dedicación que puede ser necesaria para facilitar la conciliación de intereses laborales y extralaborales cuando los grupos disponen de amplias cuotas de autonomía organizativa.

- Obtener y mantener las condiciones necesarias para la experiencia de un buen clima laboral.
- Aumentar el grado de compromiso de la persona con el trabajo a través de su vinculación al grupo.
- Facilitar la toma de decisiones en grupo.

### **Ámbito organizativo**

Entendemos aquí aquellas acciones que se plantean de manera transversal en toda la organización laboral de forma que, aunque en sus formatos de aplicación se utilicen los grupos e incluso las acciones individualizadas, los resultados que se pretenden obtener trascienden el ámbito de lo individual o de lo grupal. Cuando una acción se refiere al ámbito organizativo persigue generalmente un cambio significativo en las reglas internas de funcionamiento del sistema y en su dinámica. Se trata de proponer cambios en profundidad de manera que, en la práctica, en este ámbito si los resultados obtenidos no resultan ser suficientemente amplios, profundos y ambiciosos, suelen resultar ineficaces y en ocasiones generadores de efectos perversos, en una lógica de “todo o nada” que obliga al análisis cuidadoso de los posibles efectos de las acciones que se emprenden.

Se considera que el ámbito de acción es organizativo cuando las actividades o los programas de acción que se plantean son del tipo de las siguientes:

- Programas generales de acciones de conciliación de la vida laboral y personal que comportan criterios y medidas generales de flexibilización de horarios, autogestión de periodos de dedicación, políticas de permisos retribuidos y no retribuidos, etc.

- Planes de acciones que pretenden cambios culturales tendentes a modificar el grado de compromiso del personal con la empresa.
- Incorporación de cambios tendentes a sustituir la cultura de la presencia por la cultura del rendimiento.
- La implantación de sistemas de evaluación periódica del desempeño del personal y, a partir de los resultados, el diseño de planes de optimización de las competencias necesarias para obtener un desempeño mejorado.
- Los programas de cambio referidos a los estilos de dirección y liderazgo, de manera que se posibilite una mayor participación del personal en la toma de decisiones.

En todo caso hay que tener en cuenta que la intervención en el ámbito organizativo es ineludible si se pretende la eficacia de los programas. La intervención que afecta a elementos de los tres ámbitos simultáneamente puede resultar más compleja y costosa que aquella que se centra en alguno de ellos (generalmente el individual) pero constituye una condición de éxito. De todas formas, actuar sobre el ámbito organizativo implica la intervención sobre los elementos estructurales de la organización así como sobre los procesos psicosociales que se producen en ella y que afectan a factores de índole cultural; y ello permite comprender y tener la oportunidad de abordar posibles deficiencias en el diseño del sistema organizativo, de manera que resulte posible, no sólo obtener resultados a través de la intervención sistemática, sino también mantener los efectos obtenidos.

#### **2.4.- CONTENIDOS DE LA INTERVENCIÓN**

La cuarta dimensión a través de la cual podemos organizar el diseño de la intervención en el absentismo laboral se refiere a los

contenidos de las acciones que se planifican. Podemos clasificar estos contenidos en 6 categorías básicas:

### **1.- Contenidos relacionados con la información y el control del absentismo**

Esta categoría de acciones cubre un espectro que incluye desde la elaboración de indicadores e informes a fin de conocer el impacto y la relevancia del absentismo, así como su dinámica y mecanismos específicos de funcionamiento en una organización concreta, hasta su difusión entre el personal para generar consciencia acerca de los costes y efectos que provoca en términos de ineficiencias, accidentabilidad, etc.

La transformación del absentismo en información organizada es básica porque aplicando el viejo principio de la calidad “no se puede mejorar lo que no se ha podido previamente medir”, no se puede reducir el absentismo si no conocemos en detalle de que conductas se alimenta y cuál es su incidencia diferencial. Asimismo, el personal no valorará el problema en toda su magnitud si no conoce las cifras que lo describen. La información no constituye solamente un requisito para la mejora y para la planificación de la intervención, sino que es en sí misma un recurso de intervención. De esta forma se establecen referencias numéricas que actúan como elementos generadores de insatisfacción<sup>4</sup> en quienes tienen posibilidades de reducirlas y como argumentos de legitimación de las actividades planificadas de intervención, incluyendo aquí, además, la utilización de medidas de control y la construcción de barreras al absentismo.

También se consideran en esta categoría las acciones que pretenden la contención de la frecuencia o intensidad del fenómeno y, en ese sentido, cabe incluir los sistemas de vigilancia acerca de las

---

<sup>4</sup> Ya se sabe que la innovación y la mejora comienza muchas veces con la insatisfacción respecto a la realidad actual

actividades de los empleados, las llamadas de control a los enfermos en sus casas, las penalizaciones, los sistemas de control de presencia, la proliferación de los procedimientos y condicionantes para el acceso a los recursos de la empresa por parte del personal, las comprobaciones de las razones y motivos aducidos por los individuos para justificar ausencias, etc.

Esta categoría de acciones se centra, como ya se ha planteado, en un concepto individualista del absentismo y en una percepción de las relaciones laborales regidas fundamentalmente por la hostilidad, la defensividad y la desconfianza de las partes. Asimismo hemos de mencionar que consideramos en esta categoría de acciones aquellas que se plantean en términos de premiar la asistencia al trabajo, de manera que la no asistencia puede conllevar la pérdida de la prima o del incentivo<sup>5</sup>.

Con todo hay que tener presente que este tipo de acciones puede generar resultados visibles en el corto plazo pero, en el largo plazo, también puede propiciar que se genere la construcción de formas más sofisticadas de salvar los controles y de esquivar los procedimientos, ahondando en un marco de relaciones laborales hostil.

## **2.-Contenidos relacionados con el aumento de las capacidades de los individuos y de los equipos de trabajo.**

Dado que una porción de los factores causales del absentismo hay que buscarlos en las capacidades de los individuos para manejarse a

---

<sup>5</sup> Se trata de una fórmula que, desde nuestro punto de vista, resulta más que discutible, aunque la hemos podido observar en bastantes centros de trabajo. En primer lugar, incentivar la asistencia al trabajo es un contrasentido sobre todo si consideramos que el propio contrato de trabajo conlleva la obligación de la asistencia. Por otra parte la prima de asistencia, que pretende actuar como un incentivo, sufre un proceso de "higienización", es decir que la persona la considerará, al poco tiempo, como un derecho adquirido, y la posible no percepción por inasistencia en lugar de un "no incentivo" será entendida como una sanción. Así pues la persona tendrá la sensación de pérdida cuando no recibe el incentivo y no obtendrá la sensación e ganancia cuando lo recibe.

sí mismos en relación a las demandas que perciben (autogestión del propio rol) una parte importante de las acciones irá dirigida a mejorar sus capacidades, tanto en el ámbito individual como en el grupal. Así, es importante tener en cuenta el conjunto de contenidos que se vinculan a la capacitación de los equipos de trabajo y de los individuos para organizar sus propias tareas laborales, para distribuir las cargas de trabajo, socializar los conocimientos y competencias profesionales disponibles, aprender estrategias de manejo de conflictos y de gestión de situaciones interpersonales disfuncionales, para la administración de los esfuerzos, tomar decisiones personales y colectivas, desarrollar sinergias y estrategias de coordinación, etc.

Podemos considerar aquí algunas subcategorías de actividades que permitirán estructurar el conjunto de acciones que pueden contemplarse. Así, podemos distinguir:

- (1) Acciones dirigidas a aumentar y mejorar las capacidades de autogestión personal en el trabajo. En este sentido se plantean el entrenamiento en gestión de prioridades y organización del trabajo, el manejo del estrés, la autogestión emocional, la formación en el autocuidado de la salud y en la prevención de accidentes, etc.
- (2) Acciones dirigidas a mejorar las relaciones interpersonales en el contexto laboral: Se contemplan aquí cuestiones referidas a la prevención y la gestión del conflicto, el entrenamiento en formatos de negociación aplicados a situaciones cotidianas que permitan por ejemplo la negociación de la distribución de las cargas de trabajo entre compañeros, etc.

(3) Acciones dirigidas a la potenciación de los equipos de trabajo. Se proponen aquí formas de intervención que se centran en que los miembros de un equipo conozcan suficientemente el funcionamiento de los grupos en su dimensión psicosocial, así como las diferentes técnicas y estrategias que pueden utilizarse para garantizar un aprovechamiento óptimo de los formatos de trabajo grupales. Así, por ejemplo, pueden aprovecharse las oportunidades existentes para adjudicar la realización de tareas a los grupos preferentemente que a los individuos, fomentar la toma de decisiones colectivas y facilitar la cooperación entre miembros de un mismo grupo, de manera que se potencie la interdependencia y la cohesión grupal. En este sentido resulta especialmente relevante el entrenamiento y la capacitación en la participación eficaz en el equipo de trabajo<sup>6</sup>, la toma de decisiones, el mantenimiento de climas de eficacia grupal, etc. Como es bien conocido el apoyo social actúa como un amortiguador importante del estrés (*Ortega y López, 2004*) y el equipo constituye una fuente muy relevante de apoyo.

### **3.- Contenidos relacionados con la modificación de las condiciones laborales y las exigencias de los roles**

Se incluyen aquí una gran cantidad de posibles medidas tendentes a la modificación tanto de los contenidos del trabajo como de las condiciones en que estos se desempeñan. Algunas de las posibilidades más relevantes son:

(1) El rediseño del trabajo de forma que se eviten, en la medida de lo posible, los contenidos excesivamente repetitivos, monótonos,

---

<sup>6</sup> Nunca se insiste suficiente en el hecho de que la participación no constituye sólo algo que se permite desde la autoridad jerárquica sino que implica un aprendizaje. A participar hay que aprender. Lo contrario ha supuesto la acumulación de experiencias de fracaso en procesos de participación laboral que no pueden atribuirse al hecho mismo de la participación, sino a la deficiente capacitación de los actores al respecto.



rutinarios y carentes de sentido en sí mismos incorporando otros contenidos que permitan el enriquecimiento de la actividad laboral de manera que aumente la variedad, el interés y la significatividad de las tareas a llevar a cabo. En la misma línea se puede intervenir en la modificación de los ritmos de trabajo y en la regulación de las cargas y, en general, en la optimización de los procedimientos de trabajo. Se trata, en última instancia y como criterio general de aumentar el grado de control de la persona sobre el proceso de trabajo.

- (2) Reconversión, cuando sea posible del trabajo solitario en trabajo en grupo, de forma que existan compañeros que actúen como referentes sociales estables en el entorno laboral. El trabajo en equipo puede constituir un potente agente de socialización y de motivación del personal posibilitando el apoyo social y permitiendo que se satisfagan necesidades emocionales de las personas.
- (3) Mejora de las condiciones físicas el trabajo. En este sentido es necesario atender a criterios de ergonomía tanto física como mental que permitan no aumentar innecesariamente los esfuerzos ni asumir riesgos a medio y largo plazo para la salud física y el bienestar psicológico.
- (4) Evaluación periódica e intervención consecuente en el clima laboral. El clima, entendido como la percepción subjetiva del ambiente de trabajo, constituye un factor determinante del grado de bienestar de la persona en el trabajo y actúa, por tanto, como un potente modulador del estrés y un estimulador del interés por el trabajo.
- (5) Incorporación de estándares de rendimiento tanto individuales como colectivos que sirvan como referentes tanto para los

directivos como para los compañeros y para las personas consideradas individualmente. Los estándares pueden ser en muchas ocasiones indicadores de referencia no normativos pero, incluso en este caso, constituyen medidas capaces de generar mecanismos de autorregulación de los esfuerzos en las personas, al mismo tiempo que facilitan el control sobre los resultados que se obtienen y los que se esperan obtener.

(6)Incorporación de estándares de desempeño laboral. Si el rendimiento se ocupa de identificar lo resultados de lo que se hace, el desempeño se refiere a qué se hace y a cómo se realiza la actividad laboral. La existencia de sistemas formalizados de evaluación del desempeño y de estándares de actuación conocidos por los trabajadores/as constituye un elemento cada vez más importante de gestión de las personas en la empresa. Entre otras ventajas, la incorporación de sistemas de gestión del desempeño permite que, al mismo tiempo que se dota de autonomía a las personas para realizar su trabajo, se le transmiten orientaciones específicas acerca de las formas adecuadas de llevarlo a cabo y se les aportan criterios de actuación útiles y basados en experiencias anteriores o de otros. Cuando los sistemas de gestión del desempeño son suficientemente sofisticados incorporan sesiones de evaluación de cada una de las personas con sus superiores jerárquicos, de manera que se explicitan los criterios utilizados para evaluar a la persona, se discuten las actuaciones relevantes, y se planifican acciones para la mejora de las capacidades del individuo, tanto en su dimensión individual como interpersonal, en el ámbito profesional.

#### **4.- Contenidos relacionados con el cambio de valores, normas culturales, pautas de comportamiento y actitudes.**

Quizás los factores relacionados con la cultura empresarial no sean los que de una manera directa se pueden identificar como más relevantes entre las causas inmediatas de la conducta absentista, pero sin embargo si que son los que más contribuyen a que esta conducta se perpetúe y a que las más variadas estrategias centradas en el control, fracasen una y otra vez.

Efectivamente, si observamos con cierto detalle algunos de los componentes culturales de la mayoría de las empresas de nuestro entorno podemos identificar, sin grandes dificultades, algunos rasgos característicos. Así por ejemplo es habitual encontrar jornadas de trabajo prolongadas innecesariamente al mismo tiempo que no se establecen estándares de rendimiento, se manera que, para un rendimiento similar se requieren presencias mayores<sup>7</sup>, con lo que ello supone de consumo de recursos de la empresa y de sustracción de tiempos para el desempeño de otros roles sociales que compiten con el rol laboral en casi todas las personas. En la práctica, seguimos encontrando muchos jefes y directivos que prefieren colaboradores disponibles durante mucho tiempo antes que profesionales eficaces pero capaces de obtener sus resultados sin necesidad de extensiones innecesarias de la jornada laboral (preferencia por la disponibilidad antes que por la efectividad)

Pero hay otros muchos contenidos de tipo cultural que afectan a las actitudes y a los valores laborales y que inciden en el absentismo. Así por ejemplo la desconfianza básica entre los actores (directivos y trabajadores/as) implica un sesgo muy importante en la percepción de la equidad en las relaciones laborales. De esta forma, la dirección tiende a percibir que los trabajadores podrían esforzarse más de lo que lo hacen y estos últimos entienden que la dirección se excede en sus demandas. La percepción de cada una de las partes es la de que

---

<sup>7</sup> Recuérdese que una de las conocidas como Leyes de Parkinson viene a decir que “una actividad tiende extenderse a lo largo de todo el tiempo de que se disponga para realizarla”. De esta manera una misma actividad puede realizarse en una hora o en cinco, dependiendo de la disponibilidad de tiempo sin que podamos apreciar, necesariamente, diferencias significativas en la calidad de los resultados

la otra no pone en juego todos sus recursos y que se sustrae de mostrarlos y ponerlos a disposición de objetivos comunes.

El resultado de estas características culturales no es otro que la culpabilización recíproca y la legitimación de las actuaciones. Así, la dirección se justifica a sí misma por abordar el absentismo a través de mecanismos vinculados casi únicamente a las medidas de control y, quienes practican el absentismo voluntario en sus múltiples formas, se justifican en la pretendida explotación de que son objeto, o en la idea de que la empresa constituye únicamente un espacio de concurrencia de intereses personales en la que lo normal es que cada uno persiga sus objetivos individuales.

Las acciones a plantear aquí se relacionan con la necesidad de transparencia de las relaciones laborales y con el hecho de que resulta imprescindible que la dirección comparta información de manera periódica con el personal. Pero sobre todo es imprescindible que se explicita el contrato psicológico de cada una de las personas con la empresa y viceversa<sup>8</sup>. Algunas prácticas extendidas en muchas empresas como el diseño y la planificación de carreras profesionales permiten, además de influir en la motivación del personal, contribuir a la explicitación de los contratos psicológicos.

Por otra parte, la recuperación de la confianza básica se consigue a través de procesos de cesión de autoridad y por lo tanto de asunción de autonomía. Los cambios culturales que implican modificaciones relevantes en las actitudes son lentos e suponen la necesidad de asumir riesgos. En muchas ocasiones, el hecho de realizar

---

<sup>8</sup> El concepto de *contrato psicológico* puede plantearse de manera simplificada considerándolo como el conjunto de expectativas (explicitadas o no) que tanto el trabajador como la dirección de la empresa tienen acerca de cual habrá de ser el comportamiento de la otra parte (*Rousseau, 1989; Alcocer, 2002*). Generalmente el contrato psicológico es implícito y por lo tanto no se contrasta con la realidad hasta que las expectativas se van cumpliendo, o no, con el paso del tiempo. Si el contenido del contrato psicológico no se explicita se corre el riesgo de que no se satisfagan las expectativas, y se experimente la percepción de haber sido traicionado por la otra parte generando, de esta forma, un clima de hostilidad, sobre el fundamento de contenidos puramente implícitos, y que producen lo que en otros contextos se ha denominado “entornos tóxicos”.

importantes inversiones en la formación del personal, en el contexto de planes globales de cambio cultural puede resultar una buena estrategia si las acciones van acompañadas de cambios simétricos en el comportamiento de la dirección.

### **5.- Contenidos relacionados con la mejora de los estilos de vida de los individuos y la conciliación de la vida laboral con la vida personal.**

Uno de los elementos que más contribuyen a aumentar el grado de complejidad de la vida moderna lo constituye el hecho de que las personas ha de desempeñar cada vez más cantidad de roles de manera simultánea (*Beck y Beck-Gernsheim, 2002*) y que estos roles tienden a ser cada vez más independientes entre sí. Una misma persona asume el rol de trabajador, de miembro de una familia nuclear, de una familia extensa, de miembro de diversas organizaciones, etc. y en cada uno de estos roles ha de comportarse siguiendo criterios que en muchas ocasiones son incluso radicalmente distintos.

Pero además de la multiplicidad de roles hay que señalar dos cuestiones que entendemos que pueden aumentar su impacto en la emergencia y mantenimiento de fenómenos como el absentismo. En primer lugar los cambios producidos en el significado del trabajo que, para amplios colectivos de personas, ha dejado de ser la forma referencial y preferente de realizarse como persona en la vida y por tanto el elemento básico de la identidad social; para cada vez más gente esta dejando de ser cierto aquello de que “en gran parte soy aquello en que trabajo y la posición que ocupo en la organización laboral”. Los roles que se desempeñan fuera de la actividad laboral son capaces de cubrir en gran medida funciones y necesidades que antes estaban reservadas al trabajo: estructuración del tiempo,

aprendizaje, socialización, reconocimiento, capacidad para influir en el entorno, etc.

En segundo lugar, y derivado en parte de esta devaluación del significado del trabajo, éste ha dejado de ser el eje referencial casi absoluto de la vida, alrededor del cual se organizaban todos los otros roles vitales y frente al que se doblegaban los requerimientos de cualquier otro rol. Las exigencias del trabajo constituían una prioridad absoluta y convertía en secundarias casi cualquiera otras pertenecientes a otros roles, en circunstancias normales. Esta prioridad absoluta ha terminado y los otros roles compiten, muchas veces en plano de igualdad, con el rol laboral.

Esta situación implica que las acciones a considerar, de manera consecuente, han de ir en la línea de la flexibilización de los horarios, de la organización de los tiempos de manera compatible con los requerimientos de los roles básicos que desempeñan las personas simultáneamente a lo estrictamente laboral y, por tanto, a aquello que se ha llamado en los últimos tiempos conciliación de la vida personal y la vida laboral. Ese es, en realidad, uno de los retos más importantes que en estos momentos se plantea a las relaciones laborales. Los roles laborales han de redefinirse para ocupar un espacio nuevo en el contexto social de manera que, sin renunciar a la eficacia, incluso aumentándola, se consiga la compatibilidad. En ocasiones la dirección de algunas empresas ha identificado la flexibilización de los horarios o los programas de conciliación como una pérdida del control sobre la actividad de los empleados, o como una reducción efectiva (y puede que encubierta) de los horarios de trabajo. Este punto de vista no puede encontrarse más lejos de la realidad ya que, en la práctica, flexibilización de los horarios y conciliación implican que los trabajadores/as asuman la responsabilidad de generar resultados y de garantizar efectividad,

rompiendo de esta manera la cultura de la presencia por una parte y la de la desconfianza por otra.

Conseguir la conciliación supone concebir de otra manera y con otros criterios la organización del trabajo y vincular la evaluación de las personas a sus capacidades (competencias profesionales) y a su rendimiento, más que a su tiempo de permanencia presencial en la empresa, a su capacidad para sacrificar las demandas de otros roles sociales importantes, o al desarrollo de formas sofisticadas de mentir para conseguir tiempos adicionales con los que atender actividades de otros roles.

## **6.- Contenidos relacionados con la mejora de las capacidades de quienes tiene a su cargo la responsabilidad de dirigir personas**

Existen muchas formas distintas de definir la función directiva y cada una de ellas acentúa algún aspecto relevante. Una de las posibilidades consiste en plantear que el directivo es una persona que obtiene resultados a través del trabajo, del esfuerzo y del conocimiento, de otros. Por tanto es fundamental que quien ejerce la función directiva conozca en profundidad los principios funcionales de las personas y de los grupos. Es imprescindible que el directivo se convierta en un experto en gente. Sólo así podrá desarrollar su trabajo de manera satisfactoria. Ha quedado atrás la idea de que, cuando alguien es un buen profesional técnico, la capacidad para dirigir a otros se le ha de dar por supuesta.

Puede decirse en estos momentos que dirigir constituye una profesión en si misma. A veces la profesión de dirigir puede complementar otras especialidades de tipo técnico u organizativo, pero siempre que alguien tiene personas a su cargo y ha de manejar cuestiones como el clima laboral, los procesos de comunicación

interpersonal, la gestión de los conflictos, el manejo de la equidad percibida por los individuos en las relaciones laborales, etc., se requiere una preparación profesional específica sin la que no debería dejarse en manos de alguien algo tan complejo como es un grupo de personas. Y esto es más cierto a medida que los contenidos del trabajo van siendo cada vez más mentales y menos manuales y a medida que la calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo acaban constituyéndose en factores determinantes del rendimiento, de la productividad y de la competitividad.

Quien ejerce la función directiva asume la responsabilidad de evitar situaciones de discriminación, de prevención del estrés, la evitación de situaciones de acoso (*mobbing*)<sup>9</sup>. Pero además está obligado (profesionalmente) a generar y mantener climas de trabajo que potencien las capacidades de los empleados, que faciliten la socialización de los contenidos de aprendizaje y que estimulen al uso óptimo de los recursos disponibles. En este sentido nada de esto es posible si no se produce una personalización de las relaciones con los colaboradores. Las posiciones en la organización pueden ser el resultado de un análisis minucioso y de un diseño organizativo cuidadosamente establecido, pero la relación con las personas que ocupan esas posiciones se ha de individualizar para que la función directiva pueda ser tan eficaz como puede llegar a serlo.

Así pues, las acciones que se incorporan a esta categoría se relacionan sobre todo con la capacitación de los directivos y mandos de la empresa para tratar con gente desde la posición jerárquica. En este sentido resulta de especial utilidad la incorporación de métodos sistemáticos de evaluación del desempeño directivo, tanto por parte de los superiores inmediatos como por parte de los iguales

---

<sup>9</sup> Cuando hablamos aquí de *mobbing* no nos referimos únicamente a las situaciones de acoso flagrante que puede ser narrado en términos de verdugos y de víctimas claramente definidas. En muchas ocasiones el acoso adopta fórmulas de baja intensidad de manera que, sin llegar a manifestarse como un fenómeno altamente disruptivo, sí que es capaz de minar la motivación del personal y generar conflictos así como percepciones de inequidad en las relaciones laborales.



jerárquicos, y con el asesoramiento específico de especialistas externos a la empresa<sup>10</sup>.

### **3.- UNA PROPUESTA DE PROYECTO DE INTERVENCIÓN PARA LA PREVENCIÓN Y EL CONTROL DEL ABSENTISMO**

#### **Principios básicos**

Cualquier intervención en el ámbito de lo psicosocial en las organizaciones supone, inevitablemente, tener que abordar la cuestión de la complejidad. Efectivamente, asumir que se pretende intervenir sobre un sistema psicosocial implicará que se acepten 10 principios básicos:

- (1) No podemos partir de la idea de que disponemos de un conocimiento completo y exhaustivo del sistema organizativo. En todo caso, sólo disponemos de modelos (que pueden estar formalizados o no) que pueden reflejar de manera más o menos exacta la organización y sus partes. Estos modelos son útiles para formular hipótesis provisionales sobre el funcionamiento del sistema concreto en el que pretendemos intervenir pero no para articular cadenas causa - efecto que actúen de manera lineal y unívoca. En realidad los sistemas complejos, y por tanto también las organizaciones, sólo se conocen con un nivel suficiente de profundidad y eficacia cuando se trabaja con ellos y se acumula, además de un conocimiento especializado, un conocimiento experto que lo complementa.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> A este tipo de entrenamiento ahora se le ha venido a denominar *coaching* y cuando se realiza de manera sistemática y profesionalmente competente obtiene resultados que en muchas ocasiones van más allá de lo esperado.

<sup>11</sup> El conocimiento especializado es el de aquel que aprehende los fundamentos de un sistema o tipo de sistemas, sabe el porqué de las reacciones y reconoce los mecanismos que subyacen a los cambios. El conocimiento especializado es fundamentalmente explícito y por tanto puede ser comunicado y transmitido por medios convencionales. El conocimiento experto es aquel que se obtiene de la experiencia y quien lo posee sabe el cómo se hacen las cosas en un sistema determinado. Habitualmente el conocimiento experto es abundante en contenidos implícitos, es decir aquellos respecto a los cuales se puede ser consciente de que se poseen o no, pero que resultan difíciles de transmitir a través de los medios convencionales objetivos.

- (2) La incorporación de una novedad en el sistema organizativo (programa, incentivo, instrumento de comunicación, cambio normativo, etc.) puede suponer la obtención de resultados diferentes en dos sistemas considerados similares, e incluso en dos momentos diferentes de la existencia de un mismo sistema. Contrariamente a lo que ocurre en los sistemas triviales<sup>12</sup> los sistemas complejos se caracterizan por el hecho de que siempre mantienen un grado relevante de imprevisibilidad.
- (3) La respuesta del sistema ante la introducción de novedades puede ir en la línea de la aceptación, y por tanto de la transformación del sistema (realimentación positiva) o en la línea de la resistencia a la incorporación de la novedad (realimentación negativa). Que ocurra una u otra cosa no depende tanto de la naturaleza de la novedad como de los parámetros del sistema particular con el que estamos trabajando. Durante el tiempo de reacción es posible que el sistema responda de forma diferente en las diferentes partes que lo componen.
- (4) La intervención no comienza cuando se habilitan las primeras novedades para su introducción en el sistema. El simple anuncio (en realidad la simple sospecha) de que se va a intervenir, ya supone una respuesta de los componentes del sistema en la dirección de la aceptación o del rechazo de las novedades.
- (5) Es imprescindible, para que la intervención tenga garantías de éxito que se cuente con el apoyo explícito de la dirección de la

---

<sup>12</sup> Se llama triviales a los sistemas que responden siempre de la misma manera ante la incorporación de la misma novedad. Son invariables y previsibles, por eso precisamente se les considera triviales, independientemente de que en ocasiones puedan estar compuestos por muchos elementos y muchas relaciones entre esos elementos

organización y con el liderazgo de quien haya e avalar y/o dirigir el proceso.

- (6) Necesidad de tener en cuenta el tiempo propio y específico de cada organización. Los procesos de intervención en diferentes empresas pueden ser similares pero nunca idénticos. Ha de tenerse en cuenta que cualquier intervención de calado requiere el cuestionamiento de las formas de hacer que hasta ese momento han resultado de utilidad para los miembros de la organización, independientemente de que esas formas de hacer fueran adecuadas o no desde el punto de vista de la eficacia organizativa. En todo caso resultaban funcionales en alguna medida para quien las utilizaba. Es lógico, por tanto, pensar que algunos miembros de la organización puedan tener interés en mantener las formas actuales de hacer.
- (7) No confundir los medios con los fines. En ocasiones algunos componentes del sistema organizativo adoptan formalmente las nuevas prácticas que se proponen con sus controles y procedimientos (medios) pero no se modifican los efectos que se pretendían evitar (fines). Simplemente se interpreta que los cambios que se incorporan son modificaciones en los procesos para conseguir aquello que hasta el momento se podía conseguir por los procedimientos y los medios hasta el momento considerados como normales, pero en ningún caso se plantea seriamente que se haya de renunciar a seguir obteniendo los resultados habituales. Así por ejemplo la incorporación de nuevos controles para la obtención de permisos de ausencia laboral se puede interpretar como un procedimiento más costoso, pero no se renuncia a conseguir esos permisos por los mismos motivos, aunque, ahora con diferentes razones<sup>13</sup> y a través de diferentes trayectos.

---

<sup>13</sup> Es importante distinguir claramente entre motivos y razones. Los motivos son los porqué reales (lo que mueve) de las personas para comportarse de determinada manera. Las razones son los argumentos

(8) Distinguir claramente entre las causas de los fenómenos y las atribuciones causales que los componentes de la organización elaboran. Es posible que, en el caso del absentismo por ejemplo, los especialistas en el tema puedan atribuir una parte de la conducta absentista a la presión temporal y a la deficiente distribución de las cargas de trabajo, y que esta atribución causal se fundamente en criterios objetivos y científicamente irrefutables. Sin embargo, puede que una parte de los miembros de la organización atribuyan el absentismo de otros simplemente a la búsqueda del beneficio personal o a la insolidaridad con los compañeros (que aumentan su carga de trabajo). La planificación de una intervención no sólo ha de tener en cuenta las atribuciones causales probadas y asentadas sobre fundamentos objetivos sino que ha de considerar también aquellos aspectos subjetivos que sirven a una parte de la organización para explicar un comportamiento. En todo caso las personas considerarán legítimas y adecuadas las medidas que se adopten si las entienden como coherentes con su percepción.

(9) Construcción de mapas comunes. Gran parte del éxito de la intervención en una organización, cuando se quieren conseguir efectos permanentes, radica en el esfuerzo de los agentes de la intervención para plantear el mapa de la situación de forma que pueda ser asumido por los diferentes componente del sistema, quizás con grados de comprensión distintos, pero compartiendo los elementos básicos que estructuran la dinámica de las situaciones y los problemas resolver. No es conveniente renunciar a que agentes relevantes del sistema, que pueden mostrarse activos y facilitar o entorpecer la

---

explícitos y públicos que se aducen para justificar un comportamiento. Las razones tienden a buscar la aceptabilidad social. Los motivos son más privados. En ocasiones, sin embargo, pueden coincidir los motivos las razones.

consecución de resultados, comprendan las situaciones y las perciban de manera compatible con quienes diseñan y gestionan los proyectos de cambio. El esfuerzo en la construcción de mapas comunes constituye un elemento fundamental en la prevención de la resistencia al cambio. Recuérdese a este respecto que las personas, generalmente, no se resiste tanto al cambio (que pueden entender como necesario y razonable) como a que les cambien a través de métodos impositivos y actitudes autoritarias.

- (10) Consideración de que una organización laboral es un conglomerado de intereses que, en la práctica, no necesitan estar alineados de manera estricta. Suele ser suficiente con que los intereses de las partes resulten compatibles entre sí. Si las personas han de mantenerse vinculadas a la organización después de finalizado el proyecto de cambio, es necesario que los diferentes miembros y colectivos puedan salvaguardar sus intereses específicos. Lo contrario implica cierres provisionales de procesos que tenderán a reabrirse cuando las circunstancias lo permitan.

## **La arquitectura del proyecto de intervención**

A partir de los principios básicos que se han planteado, podemos construir una propuesta metodológica para la prevención y la intervención en el absentismo desde la perspectiva de la investigación-acción<sup>14</sup> (I-A). La I-A permite el diseño de programas que facilitan el aprendizaje acerca del sistema sobre el que se interviene al mismo tiempo que se realiza la intervención, de manera que se produce una integración de los conocimientos especializados,

---

<sup>14</sup> La metodología de la Investigación-Acción (I-A) fue propuesta en primer lugar por Kurt Lewin a fin de producir cambios en sistemas sociales complejos. Este no es el lugar en el que podamos desarrollar, ni siquiera de manera concisa el planteamiento de la I-A que es, por otra parte, sobradamente conocido y que se encuentra expuesto en multitud de manuales. Véase por ejemplo el libro de French y Bell (1995) o Goyette y Lessard-Hébert, (1987)

pero sobre todote los saberes expertos, que se van incorporando al propio proyecto. A fin de establecer la estructura básica del proyecto de intervención consideraremos ocho fases de referencia.

### **Fase 1.- Configuración del equipo de proyecto.**

Aunque cada organización requerirá un perfil de componentes diferente en función de sus características, es importante considerar algunos criterios específicos para la configuración del equipo. Así por ejemplo se plantea que, al menos uno de los componentes, ha de ser un especialista externo que permita la objetivación de la información y la realización de preguntas que al resto de componentes pueden parecer quizás obvias, pero que en muchas ocasiones son esenciales. En la misma línea, es importante que un miembro del equipo sea alguien de la absoluta confianza de la alta dirección, a fin de que avale los planteamientos que se van obteniendo. Asimismo un miembro del equipo, que puede coincidir con alguno de los anteriores, ha de contar con características de liderazgo sobre un amplio colectivo de miembros de la organización para permitir disponer de la necesaria credibilidad en la interpretación de los datos y en la propuesta de medidas.

### **Fase 2.- Exploración.**

En esta fase, que se puede considerar como preliminar, los objetivos fundamentales son tres:

- a) Explicitar los diferentes grupos personas y colectivos implicados directa o indirectamente en el fenómeno del absentismo, de dentro y de fuera de la empresa (*stakeholders*) así como su posición inicial ante la cuestión y los intereses explícitos e implícitos en que se modifique la

situación y en qué direcciones. Los fenómenos psicosociales se producen en relación a personas y colectivos concretos, de manera que no se generan en abstracto sino vinculados a las motivaciones, características, y objetivos de estos.

- b) Identificar la dimensión del problema del absentismo considerando su impacto diferencial con otras organizaciones similares del mismo sector de actividad. Ha de tenerse en cuenta que pueden existir situaciones y condiciones que superen el ámbito de acción y las posibilidades de intervención que se pueden dar en el marco de una empresa concreta. Asimismo, las posibles causas del fenómeno absentista pueden encontrarse en parte fuera de la organización.
  
- c) Localizar y evaluar los intereses y las implicaciones del problema del absentismo para las diferentes partes de la organización. Es tanto como plantearse porqué interesa a cada uno de los actores implicados que el problema se resuelva, o que se resuelva de determinada manera o incluso que no se resuelva. Casi todas las situaciones, incluso las que pueden considerarse como disfuncionales son funcionales en algún momento para algunas personas y colectivos, aunque sea de manera circunstancial y transitoria. En todo caso es fundamental reunir los motivos que se alinean en la dirección de la reducción y de la prevención del absentismo para utilizarlo como punto de partida estratégico.

La herramienta básica para obtener información en esta fase entendemos que son las entrevistas en profundidad y los grupos focalizados de discusión.

### **Fase 3.- Diagnóstico y construcción del mapa de la realidad.**

En esta fase es necesario conseguir la respuesta a múltiples cuestiones que podemos detallar en las siguientes:

- Cuántos tipos de absentismo existen en la organización y cómo se evalúan cuantitativamente.
- A qué colectivos afecta cada uno de los tipos de absentismo identificados.
- Cuál es el significado del absentismo para cada uno de los colectivos. Se puede percibir de múltiples formas: como una traición a la confianza de la empresa, como un derecho que no reconoce la dirección, como algo que se hace porque no queda más remedio, etc.)
- Cuáles son las funciones que cumple el absentismo para los diferentes colectivos: permite la conciliación de demandas procedentes de distintos roles, facilita la gestión del estrés, equilibra situaciones percibidas como poco equitativas, etc.
- Cuáles son los perjuicios que provoca el absentismo en las personas, en los colectivos y para la empresa: costes, accidentabilidad, desorganización, sobrecargas de trabajo, etc.
- Cuáles son las atribuciones causales que realiza el personal respecto al absentismo. Además de las causas es importante conocer la percepción de esas causas por parte del personal implicado y no implicado.
- Identificación de todas las medidas que se han adoptado hasta el momento y de sus resultados.
- Y una cuestión especialmente relevante que ha de ser respondida en esta fase: cuál será la tendencia de



evolución del fenómeno si no se interviene de manera sistemática.<sup>15</sup>

El trabajo en esta fase se realiza a través del análisis documental, las entrevistas en profundidad a informantes clave y los seminarios diagnósticos<sup>16</sup>

#### **Fase 4.- Establecimiento de Hipótesis.**

La formulación de hipótesis es el resultado del conocimiento en profundidad que se ha obtenido en las fases anteriores. La experiencia demuestra que resulta de utilidad formularlas en términos de: *si se hace X entonces la reacción de (cada uno de los colectivos actores identificados) será Y ó P ó Q*

La respuesta a esta manera de formular las hipótesis ha de plantearse por consenso del equipo del proyecto y, cuando sea necesario se pueden realizar consultas a especialistas o a expertos internos a través de entrevistas y grupos de discusión.

En resultado a obtener en esta fase es una serie de proposiciones en forma de hipótesis que se considerarán, provisionalmente al menos, como los principios rectores del comportamiento del sistema ante el fenómeno del absentismo.

#### **Fase 5.- Planificación.**

---

<sup>15</sup> En la metodología de la Intervención conocemos este principio como el **diagnóstico de no intervención**. Se fundamenta en el hecho de que la simple existencia de una disfunción no es motivo suficiente para justificar una intervención. En ocasiones el sistema es capaz de corregir las deficiencias a través de mecanismos de autocontrol que pueden considerarse como automáticos y ello impide que, alcanzado un determinado grado de incidencia, la situación disfuncional disminuya en su intensidad o frecuencia. Asimismo, en otros casos, los costes de la intervención y los posibles efectos perversos pueden superar a las ventajas que nos aportaría la acción sistemática.

<sup>16</sup> El seminario diagnóstico es una técnica grupal, que se plantea en formato de formación, en el que participan expertos que representan a las diferentes instancias de la organización que utilizan generalmente técnicas convencionales de trabajo en grupo pero aplicadas al conocimiento exhaustivo de una cuestión relevante.

La planificación es el resultado de la formulación de hipótesis y del conocimiento exhaustivo, aunque provisional, del sistema.

Una manera útil de formular la planificación es la de, en primer lugar generar indicadores de éxito del proyecto, es decir, describir como será el sistema cuando, acabada la intervención, se hayan conseguido los objetivos propuestos. En segundo lugar puede resultar de utilidad situar acciones en el contexto de cada una de las cuatro dimensiones que se han propuesto anteriormente como estructuradoras de la planificación de la intervención (*niveles, momentos, ámbitos y contenidos*). En este sentido es importante que todas las dimensiones se encuentren representadas por acciones concretas y, que dentro de cada dimensión, se reflejen los diferentes componentes de las mismas. Asimismo, es posible que se formulen acciones que pueden estar encuadradas en diferentes dimensiones simultáneamente o en diferentes componentes de las distintas dimensiones.

La planificación ha de establecer los objetivos en términos de intervalo y no de valores absolutos, y asimismo ha de contemplar la posibilidad de diferentes escenarios posibles que reflejen condiciones diversas en función de las hipótesis que se formularon en la fase anterior. Así, la planificación ha de entenderse como dinámica, permitiendo el paso de un escenario a otro en función de indicadores críticos y considerando que para cada escenario puede variar el orden de prioridad de los objetivos.

Tan importante como la relevancia de las acciones concretas que se programan resulta el hecho de que estas posean una fuerte coherencia entre sí. Finalmente, el programa será percibido como un todo y no como la simple adición de

propuestas de acción. La coherencia interna del proyecto ha de permitir que si alguna de las acciones no obtiene los resultados esperados, las otras acciones modifiquen en parte su funcionalidad y el conjunto del proyecto pueda recuperar niveles suficientes de efectividad. Sin embargo, cuando la articulación de las acciones, o su lógica, no resulta coherente la percepción que se obtiene es de caos, de que el equipo del proyecto no ha comprendido ni la situación ni a la empresa (*como son las cosas aquí*) o, en el mejor de los casos, de simple activismo que pretende justificar la existencia misma del equipo.

Asimismo, el plan de trabajo ha de contemplar los diferentes roles de los miembros del equipo de proyecto de manera clara y sin ambigüedades. Téngase en cuenta que los equipos, consiguen ser eficaces en gran medida porque los roles de sus componentes son específicos, es decir que aunque puedan haber solapamientos en cuanto al contenido de las tareas individuales, sus responsabilidades han de estar claramente definidas.

Finalmente, la planificación ha de contemplar la existencia de algún dispositivo que permita la evaluación periódica y el seguimiento de los resultados que se van consiguiendo. El sistema de control y seguimiento ha de estar previsto en la planificación de manera que se considere parte integrante de ella.

### **Fase 6.- Implementación y ejecución.**

Aunque, como ya se ha dicho, la intervención puede considerarse iniciada en el momento mismo en que se anuncia, porque inmediatamente se generan reacciones ante el proyecto

de cambio, que se conoce o que simplemente se intuye, esta fase representa el momento formal en que la intervención se pone en marcha.

Desde nuestro punto de vista es importante que la puesta en marcha de las acciones disponga de un momento concreto y señalado que sirva de señal y de punto de partida, tanto para el equipo como para los miembros de la organización. La existencia de lo que podríamos llamar un “momento ritual” sirve de refuerzo a la necesidad de cuestionar esquemas mentales y de relación que hasta ese momento habían estado vigentes, pero que a través de la planificación se planea modificar. La escenificación de la puesta en marcha puede realizarse de diferentes maneras que incluyan, desde la publicación de carteles hasta las charlas formales de miembros de la dirección de la organización o las reuniones específicas con el comité de empresa.

Es importante que esta forma de hacer, que se basa en señalar de manera específica la entrada en vigor del programa de acciones, se extienda también a la incorporación de cada una de las nuevas acciones, normas o cambios, de manera que se deje constancia explícita y clara de cada novedad introducida en el sistema. Ello potenciará la percepción de transparencia en las acciones y en la filosofía de la intervención, aportando credibilidad y confianza en el equipo de pilotaje del proyecto.

### **Fase 7.- Evaluación y aprendizaje**

Es propio de los programas de Investigación - Acción que estos persigan, además de conseguir cambios en un sistema psicosocial, que se generen también aprendizajes que permitan el diseño de nuevas intervenciones más efectivas. Desde este

punto de vista la evaluación, y el aprendizaje a través de la misma, no se plantea sólo como un elemento que se añade a la intervención planificada, sino que forma parte esencial de la misma.

Cuando hablamos de evaluación y aprendizaje nos planteamos que la primera debe provocar el segundo necesariamente. Así, la evaluación no puede consistir únicamente en la constatación de si se han conseguido o no los objetivos propuestos y en qué grado. Más allá de los objetivos, es necesario ocuparse de:

- La evaluación del proceso, la coherencia de la secuencia de acciones, la complementariedad entre ellas, la disponibilidad de recursos para llevarlas a cabo, la competencia de las personas para gestionar los recursos disponibles, la capacidad de reacción del equipo ante la aparición de situaciones inéditas y no previstas, etc.
- La identificación del conjunto de todos los resultados obtenidos. Efectivamente, cuando se interviene en un sistema complejo además de los objetivos, se obtienen también otros resultados que han de ser identificados y evaluados. Así por ejemplo se pueden obtener *efectos perversos*, es decir, resultados que van en la dirección opuesta a los objetivos propuestos. Se pueden obtener resultados que denominamos *multiplicadores* que facilitan la incorporación de mayores niveles de exigencia a los objetivos, o que simplemente permiten la emergencia de fenómenos que se consideran favorables a la evolución funcional de la organización. En esta línea, en ocasiones los procesos de comunicación que se inician para implementar un programa de cambio puede proporcionar las condiciones para una mejor cohesión de

los equipos de trabajo o la creación de instancias de coordinación entre unidades organizativas que hasta el momento quizás eran inexistentes.

- La contrastación de las hipótesis que se formularon acerca del funcionamiento del sistema, para ratificarlas o para corregirlas y complementarlas con matices de utilidad. Recuérdese que, finalmente, estas hipótesis son las que sustentan la consistencia del proyecto de intervención y que, por tanto, si no se confirman estarán cuestionando el proyecto mismo.

La fase de evaluación y aprendizaje ha de producir un informe que reúna toda la información relevante acerca de la intervención y ha de publicitarse y discutirse con los actores interesados (*stakeholders*) a fin de validar de manera suficiente, tanto el proyecto como su ejecución y evaluación.

### **Fase 8.- Rediseño de la planificación**

Los enfoques de Investigación-Acción son recurrentes y se plantean para que los aprendizajes obtenidos a través de la evaluación de la intervención se reincorporen al diseño del proyecto para reiniciarse hasta que se consiguen, finalmente, los objetivos propuestos. o se plantean otros nuevos de naturaleza similar.

## **4.- CONCLUSIONES.**

Como ha podido constatarse, aunque aparentemente el absentismo puede plantearse en términos simples, susceptibles de reducirlo a indicadores numéricos que no requieren una preparación específica para ser comprendidos, se trata de un fenómeno altamente complejo.

Es precisamente la complejidad la responsable de que la mayoría de los contenidos de las acciones susceptibles de ser programadas para abordar el absentismo laboral resulten ser inespecíficas, es decir que se refieren a cuestiones que afectan a los contenidos psicosociales, organizativos, normativos, etc. de la empresa y que inciden sobre el absentismo al mismo tiempo que lo hacen sobre otros aspectos relevantes de las relaciones entre el personal y la organización laboral.

Efectivamente, para comprender el hecho de que la conducta absentista se produzca es necesario atender a variables personales, a la relación de los individuos con las diferentes ámbitos de su entorno social, a los vínculos con la organización laboral de la que forman parte, a las relaciones con los compañeros de trabajo y con los contenidos mismos de la actividad laboral, etc. Esta complejidad implica que cualquier intento de reducir el fenómeno a una sola dimensión o unas pocas variables a las que se les atribuya un amplio poder explicativo global, supone una renuncia implícita a comprender el fenómeno. El primer requisito para modificar el fenómeno del absentismo es la inteligencia, considerada en el sentido de capacidad de entender y, para entender, el primer requisito es no simplificar de manera prematura.

En esta idea de evitar simplificaciones excesivas creemos que resulta especialmente relevante señalar como el absentismo no constituye un mal absoluto en todos los casos, circunstancias y consecuencias sino que, para algunas personas y colectivos, puede presentar aspectos funcionales como se ha visto. Cuando se intervenga sobre el fenómeno con el propósito de reducirlo o eliminarlo siempre habrá que plantearse cómo, a partir de ese momento, las personas y grupos para los que el absentismo resultaba funcional conseguirán satisfacer sus necesidades.

Como fácilmente habrá podido concluirse, no existen recetas eficaces que por si mismas consigan reducir el absentismo de manera eficaz y permanente. Todos los proyectos de prevención e intervención han de diseñarse necesariamente *ad hoc* y pilotarse de forma específica para cada organización. En todo caso, y gracias a la complejidad del fenómeno, el estudio de las causas y de los factores mantenedores del absentismo constituye, para las organizaciones, una oportunidad única que permitirá un conocimiento profundo y exhaustivo de su dinámica y estructura subyacente. El conocimiento así obtenido será sin duda valioso para otras muchas cuestiones y propósitos de desarrollo de las capacidades y potencialidades de la organización.

Finalmente, aunque el planteamiento de Investigación-Acción pueda parecer en principio muy laborioso, en realidad permite reducir los riesgos de una intervención fallida y ha de ser entendido como una garantía de éxito y como una oportunidad de incorporar métodos que suponen la participación activa de los actores, así como la utilización del saber experto acumulado por el personal y los directivos. Recuérdese que, en el contexto de las organizaciones, las experiencias que no logran conseguir los resultados propuestos y no alcanzan a explicarlo de forma adecuada, generan la entrada en procesos de desmotivación y de distanciamiento del personal respecto a los procesos de cambio planificado.

### **BIBLIOGRAFÍA CITADA**

Alcover, C.M. (2002): *El contrato psicológico. El componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga. Aljibe



Bateman, T.S. y Organ, D.W. (1983): Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, pp. 587-595

Beck, U y Beck-Gernsheim, E. (2002): *Individualization*. Londres. Sage

Boada, J. de Diego, R. Agulló, E. y Mañas, M.A.(2005) El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. En *Psicothema*, 2005, Vol 17, nº 2, pp.212-218

French, W.L. y Bell, C.H. (1995): *Desarrollo organizacional*. Prentice Hall, 1996.

Goyette, G. y Lessard-Hébert, M. (1987): La RECHERCHE - ACTION; ses fonctions, ses fondements et son instrumentation. Presses de l'Université du Quebec.

Gründemann, R.W.M., Winter C.R. & Smulders, P.G.W. (1994): *Absenteeism in the European Union*. Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, Dublin (Documento de Trabajo nº WP/92/22/EN)

Hackett, R. D. (1989): Work Attitudes and Employee Absenteeism. A Síntesis of literature. En *Journal of Occupational Psychology*, 1989. pags.: 235 - 248

Molinera, J.F. (2001) *Absentismo laboral*. Madrid, Fundación Confemetal Editorial

Ortega, C. y López, F. (2004): El burnout o síndrome de estar quemado en los profesionales sanitarios: revisión y perspectivas.

*Internacional Journal of Clinical and Healt Psychology*, 4 (1), pp. 137-160.

Ortiz Y. y Samaniego, C. (1995): Reflexiones en torno a la evolución del modelo de Steers y Rhodes sobre absentismo laboral. En L. González, A de la Torre y J. de Elena (Comp.): *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas tecnologías*. Salamanca. Eudema (pp. 237-246)

Rousseau, D. (1989): Psychological and Implied Contracts in Organizations. En *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Vol. 2, nº 1, pp. 132-136.

Samaniego, C. (1998): Absentismo, rotación y productividad. En A. Rodríguez Fernández A. (coord.): *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones* Pirámide, (pp. 247-257)

Steers, R.M. y Rhodes, S.R. (1985) Knowledge and speculation about absenteeism. En P.S. Goodman, I y Atkins, R.S. (Eds): *Absenteeism: new approaches to understanding, measuring and managing employee absence*. San Francisco: Jossey-Bass, pp.229-275.