

EL ABSENTISMO LABORAL EN EL SECTOR MANUFACTURERO: UNA APROXIMACIÓN CUALITATIVA

MIQUEL GONZÁLEZ ROSSELLÓ

MERCÈ MACH

SIMON L. DOLAN

Cátedra «Future of Work».
ESADE Business School
(Universidad Ramón Llull)

Extracto:

EL objetivo de este trabajo es estudiar el absentismo laboral en el sector manufacturero. La revisión de la literatura del *management* nos ha proporcionado el marco para el análisis cualitativo de cuatro empresas manufactureras. Los estudios de caso se han seleccionado cuidadosamente; dos poseen un índice alto de absentismo y los otros dos un índice menor. Se han realizado entrevistas en profundidad a gerentes o directores del departamento de recursos humanos, para indagar cómo explican sus ratios de absentismo y qué políticas utilizan para controlarlo. Los resultados de las entrevistas se han contrastado a la luz de dos modelos conceptuales: la Motivación para la asistencia (NICHOLSON, 1977) y la Tipología de culturas absentistas (NICHOLSON y JOHNS, 1985). Los resultados obtenidos indican que estas empresas gestionan de manera parcial o casi nula las causas del absentismo que padecen. Tienden a imponer solo medidas de control y sanción, que si bien pueden tener un impacto a corto plazo, son muy ineficaces en la disminución de las tasas de absentismo a largo plazo. Por otro lado también se ha detectado que las empresas no acostumbran a prestar atención al colectivo de los operarios de producción, que poseen los índices de absentismo más altos. Las conclusiones contemplan las distintas variables que explican la conducta absentista del empleado y confirman que la gestión del absentismo está lejos de incorporar un enfoque integral. Finalmente, también se aportan algunas recomendaciones para la práctica.

Palabras clave: absentismo, productividad y cultura absentista.

ABSENTEEISM IN THE MANUFACTURING SECTOR: A QUALITATIVE ANALYSIS

MIQUEL GONZÁLEZ ROSSELLÓ

MERCÈ MACH

SIMON L. DOLAN

*Cátedra «Future of Work».
ESADE Business School
(Universidad Ramón Llull)*

Abstract:

THE aim of this paper is to study absenteeism in the manufacturing sector. Based on framework borrow from the management literature, we run a qualitative analysis on four distinct organizations. The case studies were carefully selected, two with a high percentage of absenteeism and two with a lower rate. In-depth interviews were conducted with managers or directors of human resource departments with the aim of understanding the policies and practices they use to control this absenteeism. The results were explained using two distinct conceptual models: Motivation for Attendance (NICHOLSON, 1977) and the Typology of Absence cultures (NICHOLSON y JOHNS, 1985). Our findings show that these companies only manage absenteeism partially in addressing its causes. They only use control and punishment measures which serve to manage the phenomenon over the short term but which are shown to be ineffective in reducing absentee rates over the long term. Furthermore, we also find that the organizations do not adequately assess blue-collar worker absenteeism which showed the higher rates. Our discussion is based on these findings, identifying the different key variables that determine absenteeism. We also propose incorporating a holistic approach to better understand and manage this organizational phenomenon. Lastly, some recommendations for practice are also provided.

Keywords: absenteeism, performance and absence culture.

Sumario

1. Introducción.
2. Marco conceptual.
 - 2.1. El absentismo laboral y sus efectos a corto, medio y largo plazo.
 - 2.2. Modelos explicativos de las conductas absentistas.
3. Métodos.
 - 3.1. Objetivos del estudio.
 - 3.2. Metodología.
 - 3.3. Muestra.
4. Resultados.
5. Discusión.
 - 5.1. Gestionando la asistencia o ausencia de los empleados.
 - 5.2. Distintas culturas absentistas.
6. Conclusiones e implicaciones para la práctica.

Bibliografía.

NOTA: Este artículo se basa en la tesis de licenciatura de Miquel GONZÁLEZ ROSSELLÓ, dirigida por el Dr. Simon L. DOLAN.

1. INTRODUCCIÓN

El absentismo es la ausencia del puesto de trabajo durante la jornada laboral preestablecida por razones de enfermedad, padecer alguna lesión, o por cualquier otra razón. En realidad el término absentismo refleja un patrón habitual de ausencia de un deber u obligación. Tradicionalmente, el absentismo ha sido visto como un indicador de bajo desempeño individual, así como el incumplimiento de un contrato implícito entre el empleado y la empresa. También como un problema de gestión, y por lo tanto enmarcado en términos económicos. Estudios más recientes tratan de comprender el absentismo como un indicador de ajuste psicológico, médico o social al trabajo (JOHNS, 2008).

El estudio del absentismo en el lugar de trabajo se remonta a mediados del siglo pasado. Así encontramos un estudio pionero de KORNHAUSER y SHARP (1932) donde se examina la asociación entre las actitudes de los trabajadores de una fábrica y las conductas de ausencia. Incluso durante la Segunda Guerra Mundial se hacían llamadas patrióticas para combatir esta mala práctica por poner en peligro los esfuerzos del país desde la retaguardia (PATTON y JOHNS, 2007). Por otro lado, HILL y TRIST (1955) en su estudio de una empresa metalúrgica, concluyen que el absentismo es una conducta de retirada temporal debido a la insatisfacción con el trabajo.

En España, también existen algunos estudios pioneros desde la óptica de la medicina en el trabajo, como la ponencia «Influencia del médico de empresa sobre el absentismo en el trabajo» (SANGRO y VILLALOBOS 1951), o el informe «Absentismo» (COMAMALA, 1957) que publicó el *Boletín del Centro de Estudios y Asesoramiento Metalúrgico* –según informa ALMENDROS (1996) en su tesis doctoral–. Pero hay que esperar hasta el año 1980 para ver reflejado el término en la legislación laboral. Concretamente en el Estatuto de los Trabajadores. Así reza el fragmento que regula las ausencias:

«El contrato podrá extinguirse: [...] por faltas de asistencia al trabajo, aun justificadas, pero intermitentes, que alcancen el 20 por 100 de las jornadas hábiles en 2 meses consecutivos, o el 25 por 100 en 4 meses discontinuos, dentro de un periodo de 12 meses siempre que el índice de absentismo del total de la plantilla del centro de trabajo supere el 2,5 por 100 en los mismos periodos de tiempo» (Estatuto de los Trabajadores, 1980, capítulo III, sección 4.ª, artículo 52; actualizado con las reformas introducidas por la Ley 35/2010, de 17 de septiembre, 2010).

Como se desprende de esta cita, el absentismo en España fundamentalmente refleja una preocupación sancionadora pues puede llegar a considerarse causa de despido si el trabajador ha incurrido en ausencias periódicas, incluso justificadas. Por otro lado, esta normativa contempla también otros supuestos que no se computarán como faltas de asistencia. De este modo un empleado y con previo aviso y

justificación a la empresa, puede ausentarse del trabajo y mantener su derecho a una remuneración en los supuestos siguientes: matrimonio, maternidad, fallecimiento de un familiar, accidente o enfermedad grave, mudanza de residencia, paternidad, licencias y vacaciones, enfermedad o accidente no laboral, cuando la baja haya sido acordada por los servicios sanitarios oficiales (Estatuto de los Trabajadores, 1980).

La regulación jurídica de este fenómeno organizativo nos subraya el grado de importancia y complejidad de esta conducta organizativa que afecta al quehacer operativo de las empresas y potencialmente se traduce en una falta de rentabilidad y competitividad futura (DURÁN, 2010). De ahí que se trate de una de las cuestiones que más preocupa a las organizaciones por los costes directos e indirectos que producen.

Para poder reducir estos costes económicos es importante considerar el amplio espectro de las causas que producen el absentismo. Estas abarcan, además de los accidentes de trabajo o las enfermedades de corta duración, la baja moral de los empleados, el contenido del puesto, la sobrecarga de trabajo y el estrés, pero especialmente la poca satisfacción con el trabajo (JOHNS, 2009). Además también puede contribuir a este fenómeno organizativo un liderazgo inadecuado, o la supervisión deficiente, así como los problemas personales y de conciliación de la vida personal y profesional (responsabilidades familiares, problemas financieros, emocionales, etc.) (GRÜNDEMANN y VUUREN, 1997).

Según el barómetro que elaboran Esade y la mutua de accidentes Egarsat, en España solo un 20 por 100 del absentismo dura entre 5 y 10 días. Las ausencias de más de 10 días se producen en el 12,1 por 100 de los casos y la mayoría (67,4%) de las ausencias duran menos de 5 días al año por trabajador. Es decir, que la ausencia del trabajo se basa esencialmente en ausencias de corta duración. Así la duración media de las ausencias oscila entre 7,2 días por enfermedad; 3,5 días por motivos personales y 2,2 días por accidente. Entre los motivos personales tienen más incidencia las visitas al médico (22,9%), la conciliación de la vida laboral y personal (21,4%), la asistencia a entierros o el permiso por defunción de familiares y trámites (Egarsat, 2008a).

El Ministerio de Trabajo e Inmigración estima a través de su *Encuesta de la coyuntura laboral* que las horas perdidas por los trabajadores españoles van en aumento; concretamente en el año 2004 fueron 55,4 horas anuales de promedio por empleado y en el 2009 se llegó a las 68,2 horas de promedio. Además, el número de horas no trabajadas por empleado tiende a ser superior en el sector manufacturero (95,5 horas/empleado, año 2009) y está asociado al tamaño de la empresa; a mayor número de empleados, mayores tasas de absentismo (101 horas/empleado, año 2009, en empresas de más de 250 trabajadores) (MATAS, 2011).

Consistente con estos, otro estudio efectuado por el Grupo Adecco indica que la tasa de absentismo promedio, el porcentaje de trabajadores afectados por el absentismo, entre las empresas españolas encuestadas es del 5,35 por 100 (Grupo Adecco, 2009). A nivel europeo se estima que el absentismo representó en el año 2005 entre un 1,5 y un 4 por 100 del PIB en la Unión Europea.

Si bien estas cifras parecen alarmantes, el coste del absentismo para las empresas, habitualmente expresado como pérdidas de productividad, es difícil de determinar. En efecto, por un lado hay que considerar la carga adicional de trabajo para los compañeros, el tener que apoyar, formar, u orientar a

los empleados sustitutos y en consecuencia el servicio puede verse afectado y la moral del resto de empleados reducida. También hay que añadir los costes financieros (coste salarial, horas extras en que se pueda incurrir, etc.); así como los costes administrativos de gestión del personal (COUGHLAN, 2004).

Dada la magnitud del fenómeno del absentismo y la creciente importancia que se deriva para la gestión organizativa, nos proponemos en el presente artículo estudiar la complejidad de este fenómeno. Así, en este trabajo pretendemos analizar si las aproximaciones que hacen las empresas manufactureras al absentismo laboral son las más adecuadas para reducir las ausencias físicas ocasionales (justificadas o no) de sus empleados.

Este artículo lo hemos estructurado de la siguiente forma: en primer lugar encuadraremos el concepto y los efectos que tiene sobre los empleados y su contexto. A continuación revisaremos algunos de los modelos explicativos más significativos de la literatura de la conducta organizativa o psicología industrial. En la parte empírica se detallan la metodología cualitativa y las características de la muestra de casos estudiada. Para contrastar, a continuación, los resultados con los modelos de las culturas absentistas y concluir con sugerencias para la práctica de la gestión y dirección de personas.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. El absentismo laboral y sus efectos a corto, medio y largo plazo

Un conjunto importante de estudios realizados en organizaciones demuestran que la falta de bienestar en el trabajo es la principal causa del absentismo, especialmente entre los trabajadores de menos rango, junto con la falta de políticas eficaces en las empresas para facilitar las cuestiones de conciliación de la vida laboral y familiar (DURAN, 2010; JOHNS, 2009).

Generalmente se aborda el fenómeno del absentismo desde la vertiente de los costes asociados en que incurre la organización, pero también existen otros enfoques que incorporan los efectos que conlleva para los empleados y su contexto. A continuación abordaremos sucintamente los efectos del absentismo a nivel individual, colectivo (contexto cercano al trabajador ausente) y a nivel organizacional. Además, a partir de los trabajos pioneros de GOODMAN y ATKIN (1984) y HARRISON y MARTOCCHIO (1998) trataremos de extraer las consecuencias a corto, medio o largo plazo que se derivan.

2.1.1. Efectos del absentismo a corto plazo

Según HARRISON y MARTOCCHIO (1998) la preocupación más inmediata del individuo que se ausenta es volver al puesto de trabajo después de estar un periodo de tiempo ausente. FICHMAN (1984) argumenta que tanto las necesidades no cubiertas fuera del trabajo (como estar con la familia), como las no cubiertas en el puesto de trabajo (cierto reconocimiento) influyen claramente en el grado de absentismo. Además, es más fácil para una persona ausente alargar su ausencia que iniciar un perio-

do de ausencia para uno que aún no se ha ausentado. Diversos estudios demuestran que personas con trabajos muy exigentes laboralmente y con obligaciones familiares se toman más tiempo para volver al trabajo después de ausencias justificadas (JOHNSON y ONDRICH, 1990).

La idea de que las ausencias sirven para descargar estrés acumulado es compartida por diversas teorías (JOHNS, 2009). Aunque, ¿realmente se encuentran los empleados mejor después de un periodo de ausencia? No existen muchos estudios empíricos, pero hay evidencias que indican que las ausencias sirven más como un método de mantenimiento para compensar sobrecargas de trabajo que como un método para aumentar el grado de rendimiento (GILBOA, SHIROM, FRIED y COOPER, 2008). En cuanto a las causas de estas ausencias, la mayoría de individuos culpan a las razones externas, fuera de su control, como las causantes (HACCOUN y DESGENT, 1993; NICHOLSON y PAYNE, 1987).

El contexto social (los compañeros y supervisores) también tienen percepciones del absentismo. De hecho, la percepción de los compañeros de trabajo puede contribuir a conformar un marco de normas compartidas sobre las ausencias, estrechamente vinculadas a la cultura corporativa (NICHOLSON y JOHNS, 1982). Los compañeros suelen cargar con las tareas del empleado ausente, lo que conlleva frecuentemente a la percepción de falta de equidad o injusticia; que a su vez se traduce en sentimientos negativos y potencialmente en ser futuros agentes también de conductas absentistas. Además, aquellos que se ven obligados a tomar cargas mayores de responsabilidad suelen padecer incrementos en los niveles de fatiga y una reducción, en consecuencia, de su rendimiento laboral.

Los supervisores, por otro lado, no solo perciben el número de ausencias, sino que también deben decidir cómo gestionarlas. En un estudio al analizar la respuesta de los supervisores ante la ausencia de algún subordinado, se puso en evidencia que los supervisores administran sanciones más duras a aquellos empleados con mayor historial de absentismo, rendimientos inferiores a la media, o ausencias no justificadas (JUDGE y MARTOCCHIO, 1995).

2.1.2. Efectos del absentismo a medio plazo

Los trabajadores frecuentemente justifican sus ausencias por causas externas, creyendo así que su absentismo es debido a problemas inherentes a su trabajo (GOODMAN y ATKIN, 1984). Con el paso del tiempo, estas atribuciones derivan en actitudes negativas hacia el trabajo. Estos autores también argumentan que el rendimiento individual puede disminuir después de periodos de ausencia, debido a la pérdida de experiencia y conocimientos, resultado de la interacción en el trabajo (GOODMAN y ATKIN, 1984). De hecho, existen estudios que subrayan la correlación positiva existente entre ausencias y accidentes laborales en el sector industrial, ya que las personas que se ausentan con cierta frecuencia tienen menos familiaridad con las máquinas y los materiales y desconocen las medidas de seguridad (GOODMAN y GARBBER, 1988).

Otro efecto del absentismo es la rotación. ¿Sería el absentismo un primer indicador de que el empleado dejará el trabajo? Existen distintos puntos de vista. DALTON y TODOR (1993) ven el absentismo como una alternativa a la rotación, y no como un precursor de ella. En cambio, STAW y OLDHAM (1978) por su parte argumentan y aportan evidencias empíricas de que el absentismo permite a

los empleados insatisfechos con su trabajo llevar a cabo otras actividades más satisfactorias para ellos. Por otra parte, la opinión más compartida, basada en múltiples estudios (HOM y GRIFFETH, 1995), es que el absentismo es debido a unas causas que si persisten en el tiempo convertirán la ausencia temporal en permanente, es decir, en cambiar de trabajo.

Por otro lado existen un conjunto importante de investigaciones que ponen el énfasis en la importancia del contexto. Al igual que tradicionalmente se ha vinculado el absentismo a bajos rendimientos, a nivel individual, también se ha mostrado la existencia de la influencia negativa entre absentismo y rendimiento de los grupos. GOODMAN y LEYDEN (1991) encontraron que un nivel elevado de absentismo reduce la sincronización y familiaridad entre los colectivos de mineros, lo cual, además, reduce la productividad del grupo.

Cada vez más existen tareas interdependientes en el trabajo que requieren de una compleja coordinación y del aporte de diferentes conocimientos y experiencia (MCGRATH, 1984). De ahí que el absentismo se convierta en una influencia negativa para el rendimiento, especialmente de los equipos de trabajo con tareas interdependientes.

2.1.3. Efectos del absentismo a largo plazo

A largo plazo el absentismo, además de influir en el nivel de compromiso de los empleados individuales, también influye en el contexto (los clientes) y en los resultados globales de la organización (HARRISON y MARTOCCHIO, 1998).

El aumento del absentismo deriva en un descenso del rendimiento en el medio plazo, pero presumiblemente estos resultados también conllevarán efectos a largo plazo. Con toda probabilidad para los empleados con contratos ligados a resultados se traducirá en menos ingresos y también en menos ascensos por la falta de compromiso.

Por otro lado, el absentismo también tiene un impacto sobre los clientes o consumidores. BOWEN y TWEMLOW (1978) demostraron que el absentismo provocaba una peor atención a los pacientes en centros sanitarios. El equipo de EHRENBERG *et al.* (1991) encontró una relación significativa entre el grado de asistencia de los profesores y el rendimiento de sus estudiantes. En resumen, cuanto más personalizado o cercano es el servicio dado, mayor es el impacto del absentismo sobre la satisfacción del cliente.

Finalmente, y dentro de un contexto más organizacional, el absentismo es muy costoso para las organizaciones a nivel de sus resultados económicos. En primer lugar están los costes por reemplazo de personal. Si además se suman el descenso de la productividad, el gasto de mantener medidas sobre el control del absentismo, y el descenso de la efectividad en la atención al cliente, estos costes ascenderían a una suma muy cuantiosa. Por supuesto que las conductas absentistas pueden ayudar a aliviar el estrés acumulado en algunos empleados, y esto surte efectos positivos para su bienestar, pero desde un punto de vista organizativo no resuelve la cuestión clave de las causas del mismo. Así, numerosos estudios tratan de evidenciar el coste del absentismo para las empresas. A modo de ejem-

plo, en un estudio en que se implantaron procesos de control del absentismo, se contabilizó un incremento del 26 por 100 de la productividad (ROBINS y LLOYD, 1983).

¿Cómo pueden evitar las empresas incurrir en estos costes? ¿Cómo pueden incentivar la asistencia continuada de sus empleados?

2.2. Modelos explicativos de las conductas absentistas

Para conseguir una visión de conjunto del fenómeno del absentismo es clave adoptar una perspectiva de análisis que abarque también el contexto que lo genera. A tal fin, expondremos dos modelos que aportan una perspectiva organizativa y contemplan los aspectos de las dinámicas que conducen al absentismo. Concretamente, el modelo de la *Motivación para la asistencia* (NICHOLSON, 1977) y el de la *Tipología de las culturas absentistas* (NICHOLSON y JOHNS, 1985).

2.2.1. La motivación para la asistencia

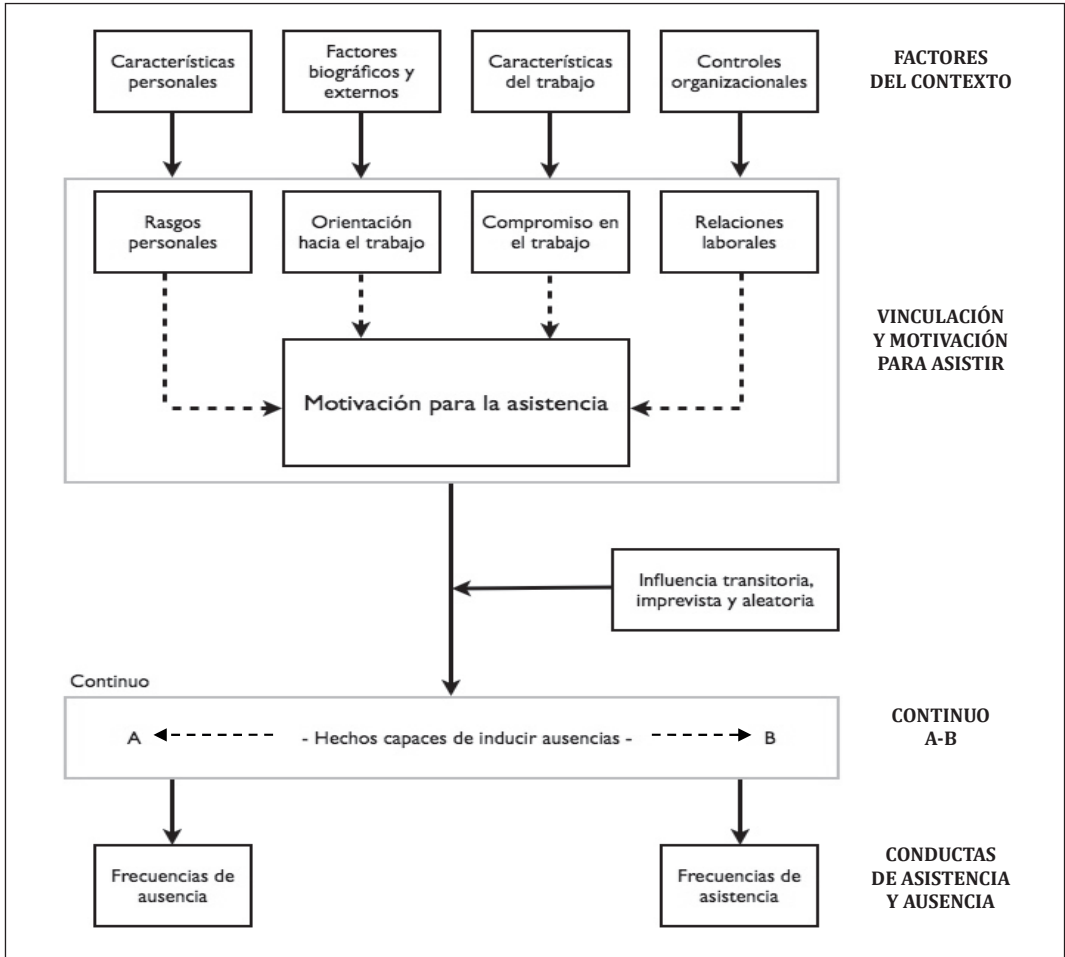
El modelo de la *Motivación para la asistencia* propuesto por NICHOLSON (1977) parte de la premisa de que la asistencia al trabajo es un comportamiento «habitual». La mayoría de empleados asisten al trabajo con regularidad y de manera automática, como una rutina más. De ahí que la búsqueda de las causas del absentismo resida más en las razones que interrumpen esta asistencia regular. En este sentido, NICHOLSON (1977) propone considerar el *continuo A-B* como exponente de un conjunto de eventos, en cuanto a su grado de obstaculización a la asistencia. Los extremos de este continuo serían los polos «A» y «B». En el polo «A» se encuentran aquellos acontecimientos que obligan al empleado a ausentarse, a pesar de su voluntad; mientras que los acontecimientos acaecidos en el polo «B» le darían un margen de elección entre ausentarse o asistir al trabajo. Es decir, las ausencias en el polo «A» son inevitables, mientras que las ausencias en el extremo «B» son evitables.

El *continuo A-B* se centra, también, en las fuerzas que influyen sobre el individuo para asistir. Es decir, la posición de un acontecimiento en el *continuo A-B* dependerá de cada individuo. Así, de acuerdo a este modelo una enfermedad leve sería un acontecimiento cerca del polo «A» para un empleado con un estado débil de salud (o en un puesto de trabajo que requiere de un esfuerzo físico elevado) pero se trataría de un evento cerca del polo «B» para un empleado con buena salud o que trabaje en una oficina.

Algunas características personales del individuo como su salud, o más organizacionales como su puesto de trabajo, influyen en la posición de los acontecimientos en el *continuo A-B*. También existen otros elementos que pueden ejercer igualmente una gran influencia. De hecho, el grado de motivación y la vinculación al trabajo tienen un papel central en este modelo.

La motivación para la asistencia se asocia al equilibrio entre las necesidades que cubren el contexto laboral y no laboral del individuo (NICHOLSON, 1977). Según puede apreciarse en la **figura 1**, existen cuatro variables que la miden: los rasgos de personalidad; la orientación al trabajo; la implicación con el trabajo y por último la relación laboral.

FIGURA 1. Modelo de motivación para la asistencia.



FUENTE: NICHOLSON, 1997, pag. 251

La orientación al trabajo se relaciona con las necesidades y expectativas que tiene el empleado en relación con su puesto de trabajo. Es decir, cuanto mayor sea la necesidad de pertenecer y tener un trabajo por parte del individuo, mayor será su vínculo a este. Y dependiendo de sus experiencias laborales previas, sus expectativas ejercerán una mayor o menor influencia sobre el vínculo laboral.

La implicación en el trabajo, por otra parte, viene determinada por el grado de conexión entre las características del puesto y la persona, es decir, cómo esta se adapta a las demandas del mismo. Bajo esta perspectiva, se puede considerar al empleado reemplazable o como alguien con una contribución sustantiva. Esta dimensión es considerada clave y según numerosos estudios (HACKETT, 1989) es determinante para explicar el grado de asistencia al trabajo.

Por último, la relación de empleo es la forma como se incentivan las relaciones en el seno de la organización. Hay según NICHOLSON (1977) fundamentalmente dos maneras de obtener un alto grado de vinculación laboral a través de las relaciones laborales. La primera se consigue a través de los procedimientos y sistemas de gestión, o con mecanismos de control. De este modo se puede lograr una alta implicación a través de planes de incentivos como políticas salariales, sistemas de promoción, incentivos a la asistencia, o forzando con sistemas de castigo, mucho menos efectivos. La segunda forma de obtener vinculación consistiría en el establecimiento de un clima normativo de conductas y actitudes mucho más cohesionadas. Esto puede ser regulado con normativas y amonestaciones; o bien, a través de relaciones de confianza y *laissez-faire*. Evidentemente, coincidimos con este autor, la vinculación y la asistencia serán superiores cuando estos dos mecanismos funcionen coordinadamente.

En conclusión, los empleados altamente vinculados, con una gran motivación para asistir al trabajo, serán poco susceptibles de ser influenciados por acontecimientos que les hagan ausentarse. Esto significa que su resistencia al absentismo es elevada, es decir, que solo se ausentarán cuando se trate de acontecimientos «A» de su *continuo A-B*. Contrariamente, aquellos empleados con una baja vinculación y motivación, se ausentaran por muchas razones y causas, estén cerca de «A» o de «B». Dicho de otro modo, la motivación para la asistencia marca el contrapeso a los acontecimientos que puedan inducir a la ausencia, llevando a conductas absentistas cuando el peso de un acontecimiento concreto sea superior al de la motivación para asistir (NICHOLSON, 1977).

Finalmente, existen otros elementos que no pueden predecirse y que también pueden influir en la asistencia, como son las condiciones meteorológicas excepcionales, las crisis familiares o en el trabajo, etc. Dado que estos acontecimientos son aleatorios y no pueden incluirse en el *continuo A-B*, se encuentran ubicados en un recuadro aparte, tal y como puede apreciarse en el modelo. Además, puede observarse como los factores del contexto influyen en el vínculo y la motivación para asistir al trabajo, los cuales a su vez determinarán la asistencia o no al trabajo, ante un acontecimiento concreto (NICHOLSON, 1977).

2.2.2. Cultura absentista y contrato psicológico

Vamos a considerar a continuación los efectos que ejerce la influencia conformadora del contexto del trabajo, bajo las diversas formas que puede adoptar la cultura de asistencia al trabajo en una organización o unidad.

La noción de «cultura absentista» fue conceptualizada por primera vez por HILL y TRIST (1955) para explicar cómo diferentes tipos de ausencias están asociados a distintos puestos de trabajo. La cultura de manera general puede definirse como los estilos de vida y los significados compartidos por un colectivo humano (NICHOLSON y JOHNS, 1985). Aprender la cultura absentista implica adquirir un conocimiento profundo de las reglas, normas y sanciones de una organización de manera que no sea necesario realizar pruebas de «ensayo-error» para averiguar cuáles son las conductas absentistas permitidas. Como resultado de este aprendizaje, el empleado sustituye progresivamente las ausencias sancionables por las ausencias no sancionables en su organización.

Por otra parte, el contrato psicológico juega igualmente un papel importante en relación con la cultura, según NICHOLSON y JOHNS (1985). Este concepto fue desarrollado por SCHEIN (1980), para expresar el conjunto de expectativas recíprocas no escritas entre el trabajador y la organización. El contrato psicológico forma parte de la esencia de la relación entre el individuo y su organización ya que el trabajo implica un intercambio de expectativas sobre lo que constituyen acciones legítimas por parte del empleado y su empleador.

En definitiva, la cultura es transmitida a través del contexto social. Su influencia en los empleados sirve para reforzar el orden organizacional. El contrato psicológico surge de la interacción y la comunicación y dicta cómo la cultura debe ser interpretada. El contrato es el mecanismo a través del cual la influencia colectiva se convierte en conducta individual (NICHOLSON y JOHNS, 1985).

Las culturas absentistas. Según NICHOLSON y JOHNS (1985), las culturas absentistas suelen definir qué tipo de ausencias son tolerables y cuáles no a través de varios mecanismos. El primero son las normas y reglas explícitas al respecto. El segundo mecanismo es más sutil y se fundamenta en la influencia social. Los trabajadores observan las conductas absentistas de los demás y las reacciones de diferentes agentes a estas conductas dentro de la organización y adoptan, en consecuencia, una pauta a partir de estas observaciones.

La cultura absentista define un marco regulador donde la ausencia es permitida. Por ejemplo, algunas culturas pueden contener normas que den un protagonismo a la asistencia y rechacen la ausencia, independientemente de la satisfacción personal con el trabajo. Otras señalan que la ausencia es una respuesta legítima al descontento en el trabajo (DINEEN *et al.*, 2007). Cuando la satisfacción, o los rasgos personales pueden afectar los grados de ausencia o asistencia, la cultura pone los límites.

Por otro lado, los elementos que contribuyen a la formación de una cultura absentista están localizados en dos esferas: en los valores y creencias de la sociedad (cómo valora la centralidad del trabajo, por ejemplo) y en las creencias particulares compartidas por los miembros de una organización concreta (JOHNS y NICHOLSON, 1982).

El contrato psicológico. A nivel organizacional el contrato psicológico juega un papel fundamental. FOX (1974) introdujo la idea de la «dinámica de confianza» para explicar por qué las creencias, expectativas y obligaciones varían entre distintos puestos de trabajo. En concreto pudo demostrar que los empleados con altos grados de responsabilidad y decisión trabajaban bajo unos contratos psicológicos de alta confianza mutua que consolidan la ética en el trabajo e internalizan el compromiso con la organización. A diferencia de estos, sucedía todo lo contrario con aquellos trabajadores con bajo poder de responsabilidad y decisión.

Por otro lado, las creencias sobre el absentismo pueden llegar a ser opuestas. Por un lado, el absentismo es visto fundamentalmente como síntoma de una fuerza mayor (enfermedad, accidente, por ejemplo) fuera del control del trabajador. Por otro lado, el absentismo puede verse como un comportamiento negativo y fraudulento por parte de los empleados.

Estas dos visiones, asimismo, varían dependiendo de la posición ocupada y el nivel de confianza asociado al estatus dentro de la organización. Así, los trabajadores acostumbran a atribuir la

ausencia a causas externas, mientras que los directivos o mandos intermedios suelen señalar razones personales.

El contrato psicológico, pues, juega un papel fundamental a la hora de determinar los derechos y las obligaciones de los empleados (ROBINSON, 1996). Por un lado, se encuentra la creencia compartida de que el tiempo de los empleados ha sido «comprado» y en consecuencia el trabajador tiene la obligación de respetar los horarios. Por otro, hay un conjunto de creencias que afirman que ciertos niveles de ausencia son tolerables y beneficiosos tanto para la organización como para el individuo.

Cómo es interpretado el contrato psicológico depende del nivel ocupacional del individuo. Los profesionales y directivos, por ejemplo, ven el absentismo como una conducta íntimamente ligada al rendimiento y la ética personales. Por el contrario, un trabajador del área de producción acostumbra a ver el absentismo no como un conflicto moral, sino más bien como un elemento objetivo causado por una enfermedad, un accidente, etc. (JOHNS y NICHOLSON, 1982).

2.2.3. Tipología de las culturas absentistas en las organizaciones

NICHOLSON y JOHNS (1985) afirman que las organizaciones pueden reforzar más o menos distintas creencias y asunciones sobre el absentismo. Estos autores llaman «cultura distintiva» al grado de diferenciación de una cultura organizativa. Las culturas altamente distintivas tienden a ser homogéneas y muy influyentes a nivel individual. A diferencia de estas, las culturas menos distintivas permiten que las influencias individuales tengan un mayor impacto en las tasas de absentismo.

Según estos autores son determinantes de una cultura distintiva el sistema de control del absentismo, su tecnología y su ecología social. Los sistemas de control del absentismo están ligados al contrato psicológico ya que consisten en las expectativas sobre asistencia que son comunicadas y transformadas por un conjunto de agentes informales y formales en la organización. Inicialmente, después de conocer las reglas formales de su contrato, el empleado aprende las reglas no escritas fruto de la práctica del día a día. Finalmente, acaba aprendiendo las consecuencias específicas de seguir las normas o de quebrantarlas (NICHOLSON y JOHNS, 1985).

Por otro lado, la tecnología denota la manera cómo las relaciones laborales están estructuradas para alcanzar los objetivos organizacionales. Y la ecología social hace referencia a la distribución física de los trabajadores en su puesto de trabajo.

Las culturas absentistas dependen por un lado del grado de confianza, bajo o alto, que se deriva del contrato psicológico y de cuán distintiva es la cultura (alta, cuando esta es homogénea e influyente para el individuo; baja, cuando no es homogénea). Estas dos dimensiones también hacen referencia a diferentes formas de integración cultural. La confianza es una forma de integración vertical, es decir, que si la confianza es baja, existe poca integración entre los distintos niveles organizacionales. La influencia de la cultura es una forma de integración horizontal, siendo baja la confianza cuando existe fragmentación cultural entre individuos y departamentos. Integrando estas dimensiones y niveles se obtiene el cuadro siguiente a partir del cual estos autores proponen cuatro patrones de culturas absentistas distintos.

FIGURA 2. *Tipología de culturas organizativas absentistas.*

		<i>Cultura</i>	
		<i>Baja influencia</i>	<i>Alta influencia</i>
<i>Contrato psicológico</i>	<i>Alta confianza</i>	TIPO I Dependiente Ausencia anormal	TIPO II Moral Ausencia constructiva
	<i>Baja confianza</i>	TIPO III Fragmentado Ausencia calculadora	TIPO IV Conflictivo Ausencia desafiante

FUENTE: NICHOLSON y JOHNS, 1985, pág. 402.

Cabe precisar además, que mientras la relación de confianza del contrato psicológico viene muy determinada por el puesto y el cargo de la persona en la organización, el grado de influencia de la cultura viene determinado por la combinación única entre tecnología, ecología social y el sistema de control del absentismo bajo los cuales el individuo trabaja (NICHOLSON y JOHNS, 1985).

Las culturas con baja influencia cultural pero un alto nivel de confianza (Tipo I) son aquellas culturas en que las personas reciben responsabilidades y roles que las atan al sistema jerárquico, incluso cuando la organización del trabajo inhibe el desarrollo de relaciones laterales. El resultado es una cultura *dependiente* que es común en fases tempranas de desarrollo organizativo y acostumbra a ir acompañada de prácticas paternalistas. En este caso, las ausencias no justificadas son rechazadas y vistas como moralmente inaceptables.

Las culturas con una alta influencia cultural y alta confianza (Tipo II) logran la integración en las dos dimensiones, verticalmente a través del mantenimiento de relaciones de alta confianza y lateralmente a través de lazos cohesivos y homogéneos. La cultura absentista, en este caso, está determinada por normas y estándares internos y es *constructiva* en la medida que se adapta a las necesidades de la persona, bajo los parámetros de aceptación de la organización.

Las culturas con baja influencia cultural y baja confianza (Tipo III) están totalmente fragmentadas ya que no existe cohesión e interdependencia lateral, ni integración horizontal. En este tipo de culturas, la relación del trabajador con la organización se limita al puro intercambio económico de tiempo por dinero. La cultura absentista, en este caso, está dominada por el *cálculo* ya que el individuo siempre calibra el balance entre las pérdidas o ganancias salariales y la satisfacción producida por la ausencia, al igual que las posibles consecuencias de sus actos.

Finalmente, las culturas con alta influencia cultural pero baja confianza (Tipo IV) son fuertes al poseer lazos laterales que unen a los miembros a una única cultura, aunque la baja confianza en las relaciones jerárquicas rompe con el vínculo entre jefes y subordinados. Los empleados comparten una cultura dominante y contraria a la jerarquía, por lo que se convierte en una cultura *conflictiva*. En esta cultura, la ausencia no justificada es vista como un desafío a la autoridad (NICHOLSON y JOHNS, 1985).

3. MÉTODOS

3.1. Objetivos del estudio

Nos proponemos analizar los niveles de absentismo laboral dentro de un mismo sector de actividad, el manufacturero, y contrastar si existen diferencias entre tamaños de empresas y si estas se traducen también en diferencias entre departamentos. Además de conocer cómo estas empresas gestionan el absentismo para tratar de reducirlo.

3.2. Metodología

Para llevar a cabo este estudio hemos empleado una metodología con enfoque cualitativo. Concretamente, se han realizado encuestas y entrevistas en profundidad a varias empresas manufactureras. Se ha elegido una metodología cualitativa por cuanto aporta más valor explicativo de las causas y factores que pueden expresar los diferentes ratios de absentismo, a pesar de sus limitaciones en cuanto a la generalización de los resultados.

A partir de la muestra de empresas participantes en el estudio de Esade «Índice de perspectivas profesionales, 2008» donde también se investigó sobre los niveles de absentismo, pudimos con facilidad identificar y seleccionar aleatoriamente una pequeña muestra de empresas con tasas de absentismo altas y otras con bajos índices.

Una vez identificadas 10 empresas con altos índices de absentismo y 10 con bajos índices, contactamos con ellas por *e-mail* para solicitar una entrevista en profundidad con el director general o el máximo directivo del departamento de recursos humanos. Las entrevistas se realizaron por teléfono con una duración aproximada de 45 minutos, aunque previamente las empresas habían contestado un cuestionario que aportó información cuantitativa y ayudó a profundizar durante la entrevista semiestructurada.

3.3. Muestra

Las cuatro empresas entrevistadas corresponden al sector manufacturero y tienen sus fábricas en España. Tres de ellas las tienen en Cataluña, y de la cuarta solo se ha analizado su división comer-

cial ubicada en Cataluña. Sus tamaños son distintos; dos de ellas son empresas grandes que operan en el mercado internacional, y las otras dos operan en el mercado nacional. De las que operan en el mercado nacional, una es mediana (332 trabajadores) y la otra es pequeña (15 trabajadores). Sus productos y servicios también son distintos (véase **tabla 1**).

De las empresas que operan en el mercado internacional, una se dedica a la fabricación y comercialización de encendedores y sus accesorios, así como la maquinaria necesaria para su fabricación; mientras que la otra se dedica a la fabricación e instalación de mobiliario metálico comercial. En cuanto a las empresas que solo operan en el mercado nacional, la empresa de dimensión mediana fabrica y comercializa manipulados de papel y de cartón; y la empresa pequeña fabrica y comercializa aparatos y accesorios para instalaciones de gas y energía solar térmica.

Los datos sobre las características de las empresas estudiadas se obtuvieron de las encuestas y entrevistas realizadas a los responsables de las cuatro empresas (una directora general, un director de fábrica, una asistente de dirección general y una técnica de recursos humanos). Las cifras aportadas son sobre las plantas de producción en Cataluña de las tres empresas («A», «C» y «D»), y de la división comercial en Cataluña de la empresa «B».

TABLA 1. Características de la muestra del estudio.

	Empresa «A»	Empresa «B»	Empresa «C»	Empresa «D»
Tamaño	Grande	Grande	Mediana	Pequeña
Mercado	Internacional	Internacional	Nacional	Nacional
Actividad económica	Fabricación, venta y comercio de encendedores	Fabricación e instalación de mobiliario metálico	Fabricación de manipulados de papel y de cartón	Fabricación componentes para instalaciones de gas y energía solar térmica
Índice absentismo	8% (Alto)	5% (Medio)	2% (Bajo)	1% (Bajo)
Dpto. con mayor tasa de absentismo	Producción	-	Producción	Producción y administración
Índice de rotación	3%	25%	0%	0%
Contrato indefinido / Total contratos	99%	-	100%	100%
Pirámide edad empleados	Años:	Años:	Años:	Años:
	18-35 (30%)	18-35 (25%)	18-35 (50%)	18-35 (33%)
	36-50 (31%)	36-50 (75%)	36-50 (40%)	36-50 (33%)
	51-... (38%)		51-... (10%)	51-... (33%)
% mujeres empleadas	41%	20%	9%	17%

4. RESULTADOS

Para contextualizar mejor los casos estudiados, aportaremos en primer lugar algunos comentarios generales recogidos durante las entrevistas, para pasar a continuación a explicar el resto de resultados a la luz de los dos modelos conceptuales de la *Motivación para la asistencia* (NICHOLSON, 1977) y la *Tipología de las culturas absentistas* (NICHOLSON y JOHNS, 1985).

Los dos representantes de empresas multinacionales entrevistados manifiestan que a pesar de tener índices de absentismo importantes (8 y 5%), no han implantando acciones concretas para reducir el absentismo, aunque sí afirman medirlo y controlarlo con rigor. Rechazan, por otra parte, que sus culturas organizativas puedan «legitimar el absentismo fraudulento». Además, en todos los casos analizados, excepto en la empresa pequeña, los mayores índices de absentismo se dan entre los operarios de fábrica.

En cuanto a las dos empresas que operan en el mercado nacional, el director de fábrica de la empresa mediana afirma que «han podido reducir unas tasas de absentismo altas del 8 por 100 al 2 por 100 gracias, en gran parte, a un mayor control y seguimiento de las ausencias». Sin embargo, asume con un poco de resignación que se esté invirtiendo más en las máquinas que en las personas. Y afirma que «las empresas en este mercado están poco evolucionadas porque no consiguen captar a profesionales que, por ejemplo, lleven a cabo una mejor gestión de los recursos humanos».

La directora general de la empresa pequeña ve el absentismo como algo lejos de ser preocupante para su compañía. Está convencida de que «la solidaridad y cercanía entre los trabajadores crea una cultura de alto compromiso y confianza donde las ausencias injustificadas no tienen cabida». Añade que «el personal de la compañía es muy entusiasta y está muy motivado por el trabajo que hace».

Por último, las cuatro empresas afirman tener relaciones cordiales con el comité de empresa, aunque no trabajan conjuntamente para gestionar el absentismo. Por otra parte, las cuatro calculan el absentismo utilizando el *índice de tiempo perdido*, es decir, a partir del número de horas no trabajadas respecto al volumen total establecido de horas teóricas de trabajo.

5. DISCUSIÓN

En este apartado se analizarán los resultados de las entrevistas contrastándolos con el modelo de NICHOLSON (1977) y la tipología de las culturas absentistas (NICHOLSON y JOHNS, 1985) presentados anteriormente.

5.1. Gestionando la asistencia o ausencia de los empleados

¿Qué factores explicarían las variaciones en los índices de absentismo de las empresas estudiadas? Es interesante constatar en primer lugar que las empresas con mayores índices de absentismo

han visto reducir sus tasas de absentismo debido a la coyuntura económica que atraviesa el país. Es decir, dado que la situación del mercado laboral ha empeorado, los empleados evitan ausentarse con mayor frecuencia por temor a perder su puesto de trabajo y no encontrar un nuevo empleo. Esta conducta está en línea, por otro lado, con la relación observada entre ciclo económico y absentismo; especialmente en la disminución de los patrones de conducta absentista en tiempos de crisis (EDWARDS y GREASLEY, 2010; JOHNS, 2009; KAIVANTO, 1997).

Pero un mercado laboral incierto también puede conllevar la aparición de otro fenómeno el «presentismo», entendido como que el empleado está presente físicamente pero no produce adecuadamente, o que asiste al trabajo a pesar de estar enfermo (ARANSON y GUSTAFSSONN, 2005; HEMP, 2004). Esta presión que también puede ser provocada por la gestión de los sistemas de control debería ir acompañada por esfuerzos de mejora de la salud y el bienestar (EDWARDS y GREASLEY, 2010). Con empleados insatisfechos decrecerá la probabilidad de ir a trabajar cuando uno está enfermo y aumentará el riesgo de que se produzca un descenso en la productividad individual, especialmente cuando existan actitudes negativas hacia el trabajo (JOHNS, 2009; DINEEN *et al.*, 2007).

Según el modelo de la *Motivación para la asistencia* (NICHOLSON, 1977), la mayor asistencia en tiempos de crisis se explica también porque hay factores externos que influyen, en este caso positivamente, en la orientación al trabajo. Encontrar un nuevo trabajo en esta coyuntura económica se percibe como una tarea más compleja. El propio trabajo gana importancia y así aumenta la orientación al trabajo. Según el modelo de la *Motivación para la asistencia*, eventos del *continuo A-B* que antes se encontraban en «A» y eran por lo tanto causa de ausencia, pasan a ser acontecimientos en el polo «B» y en consecuencia dejan de ser motivo de ausencia.

Esta constatación aporta evidencias de que en las empresas existe un componente de absentismo injustificado o «fraudulento», es decir, un absentismo que a pesar de poder ser evitado es utilizado por el trabajador para ausentarse. Este comportamiento oportunista no es aleatorio, al no distribuirse de forma uniforme en la empresa, sino que acostumbra a focalizarse especialmente en los operarios de fábrica.

Según diversos académicos para explicar este comportamiento «fraudulento» debemos fijarnos en la motivación para la asistencia y, más en concreto, sobre elementos como los rasgos personales, la orientación al trabajo, el compromiso y las relaciones de trabajo (NICHOLSON, 1977; JOHNS 2008).

Los rasgos personales abarcan las actitudes hacia el trabajo, facetas distintivas de la personalidad, pero también los valores asumidos por el empleado como la perseverancia, la fidelidad o la legitimación del absentismo no justificado, entre muchos otros. En general se hace muy poco énfasis sobre este aspecto. Los valores que pueden legitimar o deslegitimar las ausencias injustificadas no se suelen medir ni durante el proceso de selección, ni cuando se incorpora un nuevo empleado. Al tratarse de valores personales sobre los cuales es más difícil operar un cambio, se debería poner mayor atención en las etapas tempranas de inducción organizativa; incluso en la misma selección. De este modo al procurar reclutar individuos con unos valores menos proclives a ausentarse de forma injustificada, se estaría reduciendo la probabilidad de que en el futuro se ausenten de manera «fraudulenta» (Egarsat, 2008b).

Al considerar la orientación al trabajo de los empleados, se constata que existen niveles de expectativas de crecimiento laboral diferentes. Mientras que los empleados del área de administración acostumbran a tener unas expectativas laborales de crecimiento dentro de la organización, los trabajadores en planta no las perciben tan probables; sus expectativas no van más lejos de poder llegar a ser encargados o coordinadores de equipo, quizás de planta. Así puede explicarse que los operarios tengan un menor vínculo al trabajo que sus compañeros de administración y por lo tanto una menor motivación para la asistencia. Este hecho explicaría, en parte, por qué en las empresas con mayores tasas de absentismo son específicamente los operarios quienes sufren esas tasas de absentismo superiores.

Pero, ¿por qué no ocurre lo mismo en la empresa con el índice de absentismo menor? Una explicación plausible radicaría en el hecho de que en la empresa pequeña los operarios de línea, debido al tamaño de la propia organización y los niveles de confianza entre compañeros y superiores, sienten que su influencia es mayor. Con toda probabilidad, esto les compensa, en parte, el no vislumbrar claramente una carrera profesional en la empresa, o en general de actuar oportunísticamente.

Por otro lado, la implicación con el empleo viene determinada por el grado de conexión entre las aptitudes y capacidades de la persona y el contenido del puesto de trabajo que realiza. Si el individuo siente que no es nada más que una pieza del engranaje y que su labor no aporta diferencia alguna, es probable que sea debido a que las demandas de su puesto de trabajo estén bastante por debajo de sus capacidades. Ahora bien, también puede suceder lo contrario; que el individuo sienta que sus capacidades estén por debajo de las exigencias del puesto. El resultado en ambos casos será una implicación baja. Para hacer frente a ello, en las empresas entrevistadas los empleados reciben una formación específica para su puesto de trabajo que se suele complementar con una formación en seguridad laboral para los operarios de línea. Sin embargo, para enriquecer las tareas de aquellos trabajadores con menos calificación, no suelen existir prácticas generalizadas. En algunas empresas se forma al operario para que pueda conducir diferentes máquinas y exista una polivalencia y rotación transversal. A pesar de ello, como ya se ha mencionado anteriormente, los operarios son uno de los perfiles más propensos a sentirse poco involucrados laboralmente, hecho que se traduce en una menor motivación para la asistencia y una mayor propensión a las conductas de ausencia.

A través de la relación laboral se incentivan o castigan unas conductas determinadas. Este aspecto es clave para tratar de reducir el absentismo laboral (COUGHLAN, 2004; Egarsat 2008b). Pero según datos del barómetro Egarsat (2008a) las empresas españolas sobre todo enfatizan la sanción más que las políticas motivadoras de la asistencia. Este estudio da noticia de que las políticas más utilizadas para gestionar el absentismo son de control o sanción (37% de las empresas participantes en el barómetro), pero además, hasta un tercio de las empresas reconocen no tener ningún mecanismo de control, ni políticas claramente definidas en relación con el absentismo. Muy en línea con los casos del presente estudio.

El director de fábrica de una de las empresas entrevistadas constataba cómo se había reducido de forma significativa el absentismo después de contratar una nueva mutua laboral. «Se ha establecido una comunicación muy fluida entre mutua y empresa lo que ha permitido identificar los casos reales de los no reales y el seguimiento más exhaustivo ha facilitado el dar los días justos y necesarios para la recuperación del trabajador y no más. Esto también implica que el trabajador, al saber que existe un mejor control, ya no tiene la tentación de ir a la mutua.» La nueva mutua pasó a anali-

zar, controlar y hacer un mayor seguimiento de las bajas laborales. Esto por una parte tuvo como consecuencia que se ajustaran los días de baja laboral a lo estrictamente justificado y por otra al incrementarse el control y el seguimiento, los trabajadores con intención de ausentarse de forma oportunista fueron menos proclives a hacerlo.

En referencia a los incentivos económicos ligados a la productividad, no encontramos en las empresas estudiadas ninguna política que además incluya la reducción del absentismo. Aunque también es cierto que muchos de los incentivos económicos ligados a resultados, a pesar de no incorporar explícitamente el absentismo, tienen un efecto positivo en su reducción (POULIAKAS y THEODOROPoulos, 2009). Sin embargo, los empleados con incentivos económicos son en general cargos intermedios y directivos, además del equipo de ventas; mientras que los operarios, uno de los perfiles con mayores tasas de absentismo en las empresas con índices de absentismo medios y altos, no disfrutaban de planes retributivos ligados a la productividad. De ahí que las evaluaciones del desempeño de los operarios, cuando existen, están más diseñadas para «castigar» que para reconocer. Estas evaluaciones buscan principalmente corregir las conductas no productivas del operario que se encuentren por debajo de los objetivos marcados de calidad o cantidad.

Existe, sin embargo, una diferencia notable entre las empresas con distintos índices de absentismo. En la empresa pequeña (que disfruta del índice de absentismo menor) «los empleados se conocen entre ellos, creando un clima de mucha cercanía». Esta cercanía se traduce en una mayor cohesión y vínculo entre los empleados. Es decir, que cuando un trabajador se ausenta sabe que un compañero cercano pasa a soportar una mayor carga de trabajo, comportándole una jornada más fatigante. Tal y como explicaba la directora general, «existe una gran solidaridad entre los operarios. Las cargas de trabajo son altas y saben que si se ausentan un compañero pasa a asumir ese trabajo». Esta situación no se da o no se percibe igual en el resto de empresas estudiadas.

Pero además del tamaño, están las acciones preventivas, pasando por el desarrollo de políticas retributivas y de organización del trabajo. ¿Podrían traducirse en distintas tipologías de absentismo, estos distintos niveles de cohesión y por extensión el grado de cultura distintiva? A continuación se contrastará la información obtenida teniendo en cuenta los perfiles de cultura absentista propuestos por NICHOLSON y JOHNS (1985).

5.2. Distintas culturas absentistas

Para averiguar el grado de legitimación del absentismo en la cultura de cada organización hay que determinar, en primer lugar, la confianza existente entre el empleado y la compañía que se derivaría del contrato psicológico. Y en segundo lugar, hay que tomar en consideración cuán homogénea es la cultura entre individuos y entre departamentos. A menos homogeneidad, más influencia ejercerán los individuos sobre ellas (NICHOLSON y JOHNS, 1985).

En las empresas entrevistadas, se suelen comunicar los objetivos de producción, calidad y normas de seguridad en paneles informativos. En cambio, no se suele comunicar formalmente qué

normas se espera de los empleados en cuanto al absentismo ya que no existe una política explícita para reducir el absentismo. De ahí que el conocimiento del grado de absentismo tolerable sea un conocimiento que el empleado adquiere a través de las relaciones informales del día a día con compañeros y superiores (JOHNS, 2009). Además el contrato psicológico varía entre departamentos y en consecuencia también lo hace la percepción del absentismo. Cuanto mayor es el grado de confianza, mayor suele ser el grado de compromiso con la organización y viceversa. En las empresas entrevistadas de tamaño mediano y grande (las que ostentan mayores índices de absentismo) existe más nivel de confianza con respecto a la organización por parte de aquellos empleados con mayores responsabilidades, mientras que esta disminuye a medida que estas responsabilidades son menores (operarios y administrativos). En cambio en la empresa pequeña (con bajo absentismo), existe una mayor confianza en todos los niveles. Las relaciones laborales informales toman una gran relevancia y es mucho mayor el protagonismo e implicación general del empleado, contribuyendo a crear y mantener este clima de confianza entre empleados y empresa.

Por otra parte, en las empresas medianas y grandes estudiadas la cultura organizativa es menos homogénea. En general, a falta de comunicación formal, la comunicación informal y las normas formales e informales son el principal canal a través del cual se transmite la cultura organizativa. Este hecho provoca que al ser las normas y expectativas diferentes entre departamentos se tengan percepciones diversas de la cultura organizativa. Esta distinta percepción es muy significativa entre los operarios de producción y el personal de oficinas, por ejemplo.

En resumen, la cultura absentista observada en estas organizaciones, según el modelo de culturas absentistas (NICHOLSON y JOHNS, 1985), se enmarca o en el cuadrante Tipo I (dependiente) o en el cuadrante Tipo III (fragmentada). Esto explicaría los distintos perfiles detectados. En efecto, en la empresa pequeña estudiada existiría una cultura de tipo «dependiente» y en las medianas y grandes de tipo «fragmentado». En las culturas dependientes o paternalistas las ausencias «fraudulentas» son rechazadas y moralmente son consideradas inaceptables. En las culturas fragmentadas, en cambio, el individuo acostumbra a calibrar entre las pérdidas o ganancias salariales y la satisfacción producida por la ausencia, al igual que las posibles consecuencias de sus actos (NICHOLSON y JOHNS, 1985). La decisión de ausentarse pasa a ser por lo tanto un cálculo entre beneficios e inconvenientes.

6. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA PRÁCTICA

En este estudio nos proponíamos analizar cómo cuatro empresas manufactureras abordan el fenómeno del absentismo laboral. Hemos detectado que las empresas con bajos índices de absentismo suelen tener empleados con contratos psicológicos basados más en la confianza; es decir, entornos laborales con un alto vínculo personal y en donde la ausencia es percibida como una falta de solidaridad. Por el contrario, en aquellas empresas con altos índices de absentismo, donde no existen vínculos tan fuertes entre los empleados y la empresa, los niveles más altos de absentismo recaen en aquellos trabajadores con unos valores más propensos a la legitimación del absentismo, una baja orientación al trabajo y poca implicación laboral. Este perfil parece encajar más frecuentemente con empleados del área de producción.

Asimismo, hemos detectado que existe una cultura fragmentada en las empresas entrevistadas con índices altos de absentismo, donde la ausencia es vista como un cálculo entre beneficios y riesgos. En cambio, en la empresa con índices bajos, la cultura se puede calificar como más dependiente y, por lo tanto, las ausencias injustificadas no se legitiman con tanta facilidad.

Para contrarrestar los altos índices absentistas las organizaciones tienden a reforzar las medidas de control y sanción, y si bien es cierto que tratándose de culturas organizativas fragmentadas esas medidas darán sus frutos en el corto plazo; lo más probable, a largo plazo, es que se creen culturas desafiantes, especialmente entre aquellos empleados con menos cualificaciones y trabajos más monótonos. Contrariamente, si lo que se persigue es reducir las tasas de absentismo a largo plazo, habría que realizar otras acciones preventivas y buscar soluciones organizativas que abracen el contenido y la organización del trabajo, los procesos de motivación de la producción (desarrollando políticas retributivas, por ejemplo) y no solo haciendo énfasis en el control (DURAN, 2010; Egarsat, 2008b; GRÜNDEMANN y VUUREREN, 1997).

Para reducir las tasas de absentismo a largo plazo de manera sostenible es necesario pasar a culturas organizativas más homogéneas lateralmente y de mayor confianza horizontalmente. Tratar a todo el mundo según sus necesidades y aptitudes es la mejor forma de fortalecer su confianza y motivación para la asistencia. Y este es un trabajo que se debería realizar focalizándose en las distintas necesidades personales de los colectivos de empleados, la orientación al trabajo, la implicación laboral y la mejora de las relaciones laborales y la satisfacción en el trabajo.

La actual coyuntura económica ha hecho disminuir las tasas de absentismo. Pero hay el peligro que la inestabilidad del trabajo sobredimensione el nivel de asistencia o presentismo y acabe resultando en estrés o enfermedades de más larga duración. Es importante, pues, no posponer medidas u olvidarse del fenómeno. Más bien debería servir para empezar a implementar acciones que mantengan las tasas de absentismo bajas y no volver a recuperar los niveles anteriores una vez que la coyuntura económica mejore. Existe una amplia gama de políticas para motivar la asistencia al trabajo (COUGHLAN, 2004; DURAN, 2010; Egarsat 2008b; JOHNS, 2009). Destacan por sus efectos positivos las políticas de flexibilidad, las políticas de conciliación entre vida laboral y familiar; y sobre todo no olvidar el papel que pueden jugar los mandos intermedios para gestionar y reducir el absentismo.

Bibliografía

- ALLEN, W.D. [1996]: «Family illness and temporary work absence», *Applied Economics*, 28 (9), págs. 1.177-1.180.
- ALMENDROS MORCILLO, F. [1996]: «El absentismo laboral en España», tesis doctoral no publicada, Universitat de Barcelona.
- ARONSSON, G. y GUSTAFSSON, K. [2005]: «Sickness presenteeism: Prevalence, attendance-pressure factors and an outline of a model for research», *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, págs. 958-966.
- BLAU, G. y BOAL, K. [1987]: «Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism», *Academy of Management Review*, 12 (2), págs. 288-300.
- BOWEN, W.T. y TWEMLOW, S.W. [1978]: «Implications of staff absence for effective treatment», *Social Casework*, vol. 59 (5), págs. 305-308.
- BROOKE, P.B. [1986]: «Beyond the Steers and Rhodes model of employee attendance», *Academy of Management Review*, 11 (2), págs. 345-361.
- CHADWICK-JONES, K.; BROWN, C.A.; NICHOLSON, N. y SHEPPARD, C. [1971]: «Absence measures: their reliability and stability in an industrial setting», *Personnel psychology*, 24 (3), págs. 463-470.
- CHADWICK-JONES, K.; BROWN, C.A. y NICHOLSON, N. [1982]: *Social Psychology of Absenteeism*. New York: Praeger.
- COMAMALA, A. [1957]: «Absentismo», *Boletín del Centro de Estudios y Asesoramiento Metalúrgico*, Barcelona: Centro de Estudios y Asesoramiento Metalúrgico.
- COUGHLAN, A. [2004]: *Employee Absenteeism. A guide to managing absence*, IBEC: The Irish Business and Employers Confederation.
- DALTON, D.R. y TODOR, W.D. [1993]: «Turnover, transfer, absenteeism: An interdependent perspective», *Journal of Management*, 19 (2), págs. 193-219.
- DINEEN, B.R.; NOE, R.A.; SHAW, J.D. y WIETHOFF, C. [2007]: «Level and dispersion of satisfaction in teams: using foci and social context to explain the satisfaction-absenteeism relationship», *Academy of Management Journal*, 50 (3), págs. 623-643.
- DURAN, J. [2010]: «Absence from work -Spain», EWCO European Working Conditions Observatory. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, extraído de <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn0911039s/es0911039q.htm>
- EDWARDS, P. y GREASLEY, K. [2010]: «Absence from work - 5th European Working Conditions Survey», EWCO European Working Conditions Observatory. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, extraído de <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/index.htm>
- Egarsat [2008a]: *Barómetro Egarsat sobre valores y comportamientos frente al absentismo en la empresa*. Barcelona: Egarsat.
- [2008b]: *Guía práctica para la gestión del absentismo*, Barcelona: Egarsat.
- EHRENBERG, R.G.; EHRENBERG, R.A.; REES, D.I. y EHRENBERG, E.L. [1991]: «School district leave policies, teacher absenteeism, and student achievement», *Journal of Human Resources*, 26 (1), págs. 72-105.

- EHRENBERG, R.G. y SMITH, R. S. [1985]: *Modern labor economics*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- ESADE-IEL Instituto de Estudios Laborales [2008]: *Índice de Perspectivas Profesionales (IPP)*, 7.º ed.
- FICHMAN, M. [1984]: *Absenteeism: New approaches to understanding, measuring, and managing employee absence*, San Francisco: Jossey-Bass.
- FOX, J.B. y SCOTT, J.F. [1943]: *Absenteeism: Management problems*, Cambridge, MA: Harvard Business School.
- GILBOA, S.; SHIROM, A.; FRIED, Y. y COOPER, C. [2008]: «A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects», *Personnel Psychology*, 61 (2), págs. 227-261.
- GOODMAN, P.S. y ATKIN, R.S. [1984]: «Effects of absenteeism on individuals and organizations», en P.S. Goodman y R.S. Atkin (eds.), *Absenteeism: New approaches to understanding, measuring, and managing employee absence*, San Francisco: Jossey-Bass, págs. 276-321.
- GOODMAN, P.S. y GARBER, S. [1988]: «Absenteeism and accidents in a dangerous work environment: Empirical analyses of underground coal mines», *Journal of Applied Psychology*, 73, págs. 81-86.
- GOODMAN, P.S. y LEYDEN, D.P. [1991]: «Familiarity and group productivity», *Journal of Applied Psychology*, 76 (4), págs. 578-586.
- GRÜNDEMANN, R.W.M. y VUUREREN, C.V. VAN [1997]: «Preventing absenteeism at the workplace- Research summary», Dublin: European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions.
- Grupo Addeco [2009]: «Encuesta sobre el Absentismo laboral de ADDECO», extraído de www.addeco.es/_data/Estudios/pdf/450.pdf
- HACCOUN, R.R. y DESGENT, C. [1993]: «Perceived reasons and consequences of work absence: A survey of French speaking employees in Quebec», *International Journal of Psychology*, 28 (1), págs. 97-117.
- HACKETT, R.D. [1989]: «Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature», *Journal of Occupational Psychology*, 62 (3), págs. 235-248.
- [1990]: «Age, tenure, and employee absenteeism», *Human Relations*, 43 (7), págs. 601-619.
- HARRISON, D.A. y MARTOCCHIO, J.J. [1998]: «Time for Absenteeism: A 20-Year review of origins, offshoots, and outcomes», *Journal of Management*, 24 (3), págs. 305-350.
- HEMP, P. [2004]: «Presenteeism: At work -but out of it», *Harvard Business Review*, 82, págs. 49-58.
- HOGAN, J. y HOGAN, R. [1989]: «How to measure employee reliability», *Journal of Applied Psychology*, 74 (2), págs. 273-279.
- HILL, J.M.M. y TRIST, E.L. [1955]: «Temporary withdrawal from work under full employment, the formation of an absence culture», *Human Relations*, 8, págs. 121-152.
- HOM, P.W. y GRIFFETH, R.W. [1995]: «Employee turnover», Cincinnati, OH: South Western.
- HULIN, G.L.; ROZNOWSKI, M. y HACHIYA, D. [1985]: «Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration», *Psychological Bulletin*, 97 (2), págs. 233-250.
- Jefatura del Estado [1980]: Ley 8/1980, de 10 de marzo, del Estatuto de los Trabajadores, BOE núm. 64 de 14 de marzo de 1980, págs. 5.799-5.815, extraído de http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases_datos/doc.php?coleccion=iberlex&id=1980/05683
- JOHNS, G. [2009]: «Absenteeism or presenteeism? Attendance dynamics and employee well-being», en S. Cartwright y C.L. Cooper (eds.), *The Oxford handbook of organizational well-being*, Oxford: Oxford University Press, págs. 7-30.

- [2008]: «Absenteeism and Presenteeism: not at work or not working well», in C.L. Cooper y J. Barling (eds.), *The Sage handbook of organizational behavior*, vol. 1, London: Sage, págs. 160-177.
- JOHNS, G. y NICHOLSON, N. [1982]: «The meanings of absence: new strategies for theory and research», en B. M. Staw y L.L. Cummings (eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 4, Greenwich, CT: JAI Press, págs. 127-172.
- JONSON, W.G. y ONDRICH, J. [1990]: «The duration of post-injury absences from work», *Review of Economics and Statistics*, 72 (4), págs. 578-586.
- JUDGE, T.A. y MARTOCCHIO, J.J. [1995]: «The effect of work values in absence disciplinary decisions: the role of supervisor fairness orientation», *Journal of Business and Psychology*, 10, págs. 115-137.
- KORNHAUSER, A.W. y SHARP, A.A. [1932]: «Employees attitudes: suggestions from a study in a factory», *Personnel Journal*, 10, págs. 393-401.
- MARCUS, P.M. y SMITH, G.B. [1985]: «Absenteeism in an organizational context», *Work & Occupations*, 12 (3), págs. 251-268.
- MARTOCCHIO, J.J. y HARRISON, D.A. [1993]: «To be there or not to be there? Questions, theories, and methods in absence research», *Research in Personnel and Human Resources Management*, 11, págs. 259-329.
- MATAS - Ministerio de Trabajo e Inmigración [2009]: Encuesta de Coyuntura laboral, extraído de [www.Matas.es \(http://www.mtin.es/estadisticas/ANUARIO2009/ECL/index.htm\)](http://www.mtas.es/http://www.mtin.es/estadisticas/ANUARIO2009/ECL/index.htm).
- MCGRATH, J.E. [1984]: *Groups: Interaction and performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- NICHOLSON, N. [1977]: «Absence behaviour and attendance motivation: a conceptual synthesis», *Journal of Management Studies*, 14 (3), págs. 231-252.
- NICHOLSON, N. y JOHNS, G. [1985]: «The absence culture and the psychological contract. Who's in control of absence?», *Academy of Management Review*, 10 (3), págs. 397-407.
- NICHOLSON, N. y PAYNE, R. [1987]: «Absence from work: Explanations and attributions», *Applied Psychology: An International Review*, 36 (2), págs. 121-132.
- PALACIOS, R. [1983]: «La medida del absentismo laboral», *Revista de Trabajo*, 72 (10-12), págs. 39-55.
- PATTON, E. y JOHNS, G. [2007]: «Women's absenteeism in the popular press: Evidence for a gender-specific absence culture», *Human Relations*, 60 (11), págs. 1.579-1.612.
- PEFFER, J. y UTTON, R.I. [2006]: *Hard facts, dangerous half-truths total nonsense*, USA: Harvard Business School Press.
- PORTER, L.W. y STEERS, R.M. [1973]: «Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism», *Psychological Bulletin*, 80 (2), págs. 151-176.
- POULIAKAS, K. y THEODOROPOULOS, N. [2009]: «Variety of performance pay and firm performance: Effect of financial incentives on worker absence and productivity», extraído de http://mpra.ub.uni-muenchen.de/18820/4/WERS_PRPAbsence_Paper_171109.pdf
- RENTSCH, J.R. y STEEL, R.P. [2003]: «What does unit-level absence mean? Issues for future unit-level absence research», *Human Resource Management Review*, 13 (2), págs. 185-202.
- RHODES, S. y STEERS, R.M. [1990]: *Managing employee absenteeism*, Reading, MA: Addison Wesley.
- ROBINS, J. y LLOYD, M. [1983]: «A case study examining the effectiveness and cost of incentive programs to reduce staff absenteeism in a preschool», *Journal of Organizational Behavior Management*, 5 (3), págs. 175-189.

- ROBINSON, S.L. [1996]: «Trust and breach of the psychological contract», *Administrative Science Quarterly*, 41, págs. 574-599.
- SANGRO, P. y VILLALOBOS, J.L.D. [1951]: *Influencia del médico de empresa sobre el absentismo en el trabajo*, Madrid: Publicaciones Instituto Medicina.
- SCHEIN, E.H. [1980]: *Organizational psychology*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- STAW, B.M. y OLDFHAM, G.R. [1978]: «Reconsidering our dependent variables: A critique and empirical study», *Academy of Management Journal*, 21 (4), págs. 539-555.
- WINKLER, D.R. [1980]: «The effects of sick-leave policy on teacher absenteeism», *Industrial and Labor Relations Review*, 33 (2), págs. 232-240.