EL ABSENTISMO LABORAL EN LA EMPRESA PRIVADA ESPAÑOLA

Miquel Porret Gelabert
Doctor en Derecho y Graduado Social
Profesor titular de la Universidad de Barcelona

SUMARIO:

I. INTRODUCCIÓN. II ETIMOLOGÍA. III. DEFINICIÓN TECNICA Y ANTECEDENTES: 1. Definición técnica; 2. Precisión terminológica y 3. Antecedentes históricos. IV. CLASIFICACIÓN. V. EFECTOS: 1. Efecto organizativo; 2. Efecto psicosocial: 2.1. Mal clima laboral, 2.2. El estrés, 2.3. El síndrome de "burn-out", 2.4. El "mobbing", 2.5. El acoso de la mujer trabajadora y 3. Efecto económico. VI. ESTADISTICAS, INDICES Y FÓRMULAS: 1. Referencias estadísticas; 2. Cuadros estadísticos de España; 3. Cuadros estadísticos de otros países y 4. Fórmulas para la evaluación del absentismo. VII. GESTIÓN DEL ABSENTISMO: 1. Aspectos legales: 1.1. Control empresarial de las baja de IT., 1.2. Comprobación por la Inspección Médica de la S.S., 1.3. Despido objetivo, 1.4. Sanción disciplinaria para reducir las ausencias injustificadas y 1.5. Control interno de la empresa; 2. Aspectos sobre incentivos económicos para reducir la inasistencia: 2.1. Variedad de formas incentivadoras y 2.2. Acuerdos convencionales; 3. Aspectos selectivos de los recursos humanos; 4. Aspectos motivacionales: 4.1. Evolución de las técnicas y métodos de motivación y 4.2. La confianza y la comunicación como factores en la motivación; 5. Aspectos sociológicos y 6. Aspectos intrínsecos del empleado absentista. VIII. RECOMENDACIONES y IX. CONCLUSIONES.

I. INTRODUCCIÓN

El concepto que se encierra bajo la denominación "absentismo laboral", es el del tiempo perdido para la producción o servicio por ausencia del empleado y la trascendencia económica que ello comporta. Este tiempo no trabajado es la diferencia entre el tiempo de trabajo legal que figura en el contrato de trabajo o convenio colectivo y el tiempo que realmente se ha dedicado a la actividad laboral para la empresa. Se trata sin duda, de un factor negativo de productividad que repercutirá en la competitividad de la empresa, ya sea por el encarecimiento del producto, el servicio dejado de realizar o la mala atención al cliente.

La crisis económica actual, en la que los salarios de los países industrializados son un capítulo importante del negocio, hace que paralelamente se evalúen más los costes que comporta un elevado absentismo y se estudien formas de limitarlo, además de promulgarse leyes para controlarlo e incluso para reprimirlo. Pero no es sólo la necesidad de reacción contra el fenómeno, sino la conveniencia de su prevención mediante la utilización del técnicas de organización del trabajo y el trato psico-social que puede aplicarse a los recursos humanos para conseguir la identificación de éstos con el proyecto de empresa y su participación en el mismo porque en el fondo se trata, en buena parte, de falta de motivación de los que forman parte de la empresa.

No existe novedad alguna de última hora para reducir el absentismo laboral aunque hay maneras que ya se conocen desde los años 50 del siglo pasado, pero no se les dan la debida importancia, no se destina tiempo para tratarlo convenientemente, no se quieren invertir recursos a algo, que en principio, parece superfluo o que posiblemente no dará resultados positivos de inmediato, salvo cuando la cultura absentista está muy instalada en la empresa y se ha transformado en crónico, siendo entonces cuando nos limitamos a recurrir a soluciones drásticas y traumáticas.

El fenómeno parece que actualmente tiene cierto descontrol y, en consecuencia, preocupa. La evolución del índice o tasa de absentismo global de nuestro país, según se demuestra en el presente artículo que toma como base de estudio la década 2001-2010, expone que superamos la tasa media europea, situada en el 4% y las referencias apuntan a que seguiremos hacia arriba una vez salgamos de la actual período de crisis, mientras tanto existe un paréntesis de descenso que comenzó a finales del 2009. Pero que volverá a repuntar, una vez el empleo se estabilice en cotas más altas.

Tampoco la situación es demasiado diferente en algunos países de nuestro entorno. Parece que también tienen los mismos problemas y preocupaciones que nosotros pues así se observa en la bibliografía, informes y publicaciones varias. Pero las inquietudes sólo se manifiestan, especialmente por los costos, proponiéndose acciones, formulándose recomendaciones y criterios de las asociaciones de empresarios o profesionales con apoyo de consultoras, mientras queda en silencio la acción de los poderes públicos para fomentar una cultura de valores basados en el esfuerzo, la responsabilidad y el interés profesional que, sin duda, ayudaría mucho a mejorar mucho la situación.

Los índices de absentismo de otros países lejanos son muy variados. Tenemos por una parte en el continente asiático, al Japón que por su cultura y forma de entender el mundo laboral, los empleados hacen que las ausencias sean únicamente las estrictamente imprescindibles traduciéndose en índices muy bajos. Pero el bajo nivel de ausencias se repite con el gigante chino y su vecina India, así como los pequeños países que se asoman a la industrialización y desarrollo económico como son los llamados "dragones asiáticos" del sudeste y la emergente Turquía.

Muy diferentes son los indicadores de absentismo de buena parte de los países de América Central y sus más próximos del Sur, que con excepciones, no es que tengan unos índices muy altos, sino más bien estratosféricos. El resto del continente americano, se asemeja a la media europea. No se puede decir nada del continente africano, puesto que la actividad industrial y de servicios es poco significativa, aunque destaque la actividad empresarial dedicada a la minería y a la extracción de hidrocarburos, que, en principio, por ser tan concretos esos sectores no se presta atención en este artículo y poco o casi nada se puede decir de Oceanía, encabezada por Australia, pues la falta de información relevante de aquel país no permite hacer conclusiones, pero la intuición hace pensar que se asimila mucho a Europa.

II. ETIMOLOGÍA

Por la explicación ofrecida por el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, el término "absentismo" proviene del inglés "absenteeism" pues ambos términos lingüísticos tienen la misma raíz latina que deriva de "absentis", cuyo significado es "ausente" y en ambas lenguas también la ausencia al trabajo se denomina "absentismo laboral" o "labor absenteeism".

La palabra "absentismo" en sus inicios, se utilizaba para señalar un fenómeno rural consistente en el abandono (ausencia permanente) del cultivo de las tierras, fenómeno notable en las islas británicas conocido como "absentee landlord". En especial se sabe que comenzó a denominarse absentistas a aquellos terratenientes de Irlanda que abandonaban, desde el siglo XVII sus tierras para afincarse en Inglaterra mejorando así su seguridad debido al estado revolucionario que existía en sus feudos y con el tiempo fue traspuesto al ámbito de las relaciones laborales. De todos modos, sobre la procedencia hay varias versiones de tiempos lejanos cuando era frecuente el consumo de la bebida conocida con el nombre genérico de "absenta" que llegó a ser sinónimo de alcohólicos para los que la tomaban sin moderación, lo que estaba mal visto dados los efectos excesivamente eufóricos y los estragos que producía en la salud. La entonces muy popular bebida, allá por la segunda mitad del siglo XIX, por sus componentes, hierbas ("Artemisia absinthium", o sea, Ajenjo), especias y elevado grado de alcohol (cerca del 74%), según algunos autores, guarda gran parecido con el Pernod que como es sabido tiene procedencia francesa. Naturalmente si era sensiblemente perjudicial para la salud de las personas eso repercutía muy directamente en las fábricas por la inasistencia de los obreros, con lo que se llegó a prohibir su venta en varios países. La popularidad de la bebida le vino por varios caminos y uno de ellos fue que siendo una bebida antigua, en las batallas de finales de la Edad Moderna, cuando era frecuente enfrentarse al enemigo con bayoneta calada, para darles coraje y valor a los soldados se les daba previamente una ración generosa de absenta.

Además de lo dicho, el sentido común apunta a que en la segunda mitad del Siglo XVIII cuando se inicia la Revolución Industrial, especialmente en el Reino Unido con la emigración masiva de las zonas rurales hacia las ciudades donde se concentraban las fábricas, el fenómeno "labor absenteeism" empezó a tomar cuerpo en el ámbito fabril, surgiendo esta terminología que evolucionó de las características de aquellos "landlord" que dejaron de atender sus tierras y pasó describirse así el fenómeno como un elemento negativo de las relaciones laborales, especialmente en la industria textil al quedar muchos telares parados en el momento de iniciar aquellas largas jornadas, alejadas de las que hoy se conocen con el límite de 8 horas al día o 40 a la semana.

III. DEFINICIÓN TECNICA Y ANTECEDENTES HISTÓRICOS

1. Definición técnica

La palabra "absentismo laboral", se puede decir que quedó definitivamente reservada para referirse al fenómeno creciente de faltar al trabajo por parte de quiénes son asalariados, en el III Symposium Internacional sobre Absentismo Industrial, celebrado en Sao Paolo (Brasil), en septiembre de 1972 el cual propuso que *"…la falta del trabajador a su trabajo, cuando se espera que asista al mismo y por cualquier razón no lo hace, se denominará así, bien sea médica o de otro tipo"*[1].

Los precedentes congresuales se remontan a la actividad de la Asociación Internacional de Medicina del Trabajo que reunida[2] en Leyden en 1957 centró su atención en la conclusión de un informe con recomendaciones sobre la elaboración, presentación y publicación de datos sobre absentismo médico que pudiera servir de guía para futuras recomendaciones evitando así divergencias y dispersiones de criterios que imperaban e hizo hincapié en que no todo el absentismo laboral puede ser incluido como absentismo médico (por patología) dado que hasta el momento no existían criterios unificados. Siguieron estos encuentros en distintos países como el congreso[3] de Viena en 1966 y el symposium[4] de Sao Paulo en 1972 ya citado anteriormente.

En 1.962, la Oficina de Estadísticas Laborales del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos lo definió así: "*Absentismo es el incumplimiento de los trabajadores en presentarse al trabajo, cuando está programado trabajar. Es absentismo justificado aquel tiempo que se ha faltado al trabajo cuando se deriva de enfermedad o accidente. Es absentismo no justificado el de aquellos trabajadores que abandonan el puesto sin dar cuenta de ello siendo contados como ausentes, hasta que son oficialmente eliminados de la plantilla*"[5]. Evidentemente la definición es bastante simple, caduca y en su párrafo último tiene la función de advertencia más que de definición, pero con la trasposición a las normas en Europa se elaboró mucho más en los distintos países industrializados.

Valga como muestra la dispersión de definiciones y criterios, la definición curiosa de absentismo que realiza nada menos la OIT que dice así "*la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir*…", hasta aquí curioso**,** por su simplicidad, *"…quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas; y el ausentismo laboral de causa médica, como el período de baja laboral atribuible a una incapacidad del individuo, excepción hecha para la derivada del embarazo normal o prisión"*. O sea, que se excluyen de la consideración de absentismo, los periodos de vacaciones porque no se trata de empleados de los cuales *"se pensaba que iban a asistir"*. Pues claro, como no podía ser de otra forma. Pero también queda exenta de la consideración de absentismo la huelga, como si la calificación de algo amparado por las leyes corriera riesgo al llamarlo absentismo y, por tanto, verse perjudicado o desprotegido. Lo cierto es que siempre será una ausencia y así debería contabilizarse, porque además esa es la esencia de la huelga el que se note, aunque *"se pensaba que iban a asistir"* y en este supuesto sí se debe contar el trabajador que ejerce su derecho, (hay que suponer que no se refiere a la huelga salvaje, que en la inmensa mayoría de países es ilegal y objeto de sanción). También queda excluido *"el ausentismo laboral de causa médica"* que a título de ejemplo añade "*como es el periodo de baja laboral atribuible a una incapacidad del individuo*". Cabe preguntarse entonces ¿es o no es absentismo? Y finaliza diciendo "*excepción hecha para la derivada del embarazo normal o prisión*" gramaticalmente debe concluirse que la excepción de la excepción conduce a la inclusión, en este caso en lo que respecta al embarazo, que posiblemente podría referirse a que no se trata de una enfermedad, lo cual extraña todavía más porque es una ausencia de no poca duración, y la singularidad del redactado empeora la comprensión al precisar

que se trata del embarazo "normal" y ¿qué pasa con el anormal?, y por último, la prisión, que podría excluirse, por quedar extinguido el contrato en muchas legislaciones si se produce la condena firme. Y qué pasa si es temporal la prisión, en cualquiera de sus variantes: prisión provisional, prisión preventiva, o incluso si se trata de arresto policial, domiciliario, etc. Concluyendo, que considerando que la OIT es una institución internacional merecedora de toda la consideración y respeto, es presumible que la redacción no ha sido afortunada o lo más probable que la traducción al idioma español ha sido peor.

Muchos autores de reconocido prestigio internacional han escrito sobre el tema, entre ellos, E. Frankel[6] el cual dijo en sus estudios que "*Absentismo laboral quiere decir la ausencia más o menos voluntaria de los empleados en el trabajo, por razones que pueden ser consideradas inevitables por parte del empleador*". A dicha afirmación le respondió otro estudioso de las cuestiones laborales S. Moos[7], señalando que "*Es difícil encontrar la línea divisoria entre lo voluntario y lo involuntario*", preludio de lo que ha sido y seguirá siendo el caballo de batalla de la cuestión y que todavía no se ha resuelto ¿cuándo es voluntario, si la ausencia está amparada por una baja médica y la duración de ésta es superior a la normal?

En España las primeras referencias sobre la cuestión las encontramos en términos de "absentismo laboral" en 1952 en publicaciones del Instituto Nacional de Medicina y Seguridad en el Trabajo del X Congreso Internacional de Medicina del Trabajo[8], que tuvo lugar en Lisboa. En los siguientes pronunciamientos se seguiría la misma línea de los grandes congresos sobre la cuestión.

El que fue antecesor del INSS, el Instituto Nacional de Previsión, llegó a definirlo en 1971 de la siguiente manera: "*Es toda ausencia al trabajo, sea justificada o no, computable por la diferencia cronológica existente entre los tiempos de trabajo contratados y los efectivamente realizados*".[9] La definición no puede ser más clara, aunque parece no conceder excepción alguna a las ausencias. Así de sencilla si se tiene un punto de vista estrictamente económico, con el cual la preocupación principal reside en los costos de personal derivado de las ausencias al trabajo.

La legislación española no hizo referencia directa y clara al absentismo laboral hasta la publicación del Estatuto de los Trabajadores texto anunciado por la Constitución Española en su art. 35 que como la anterior norma permitía extinguir el contrato aunque ahora con una serie de requisitos ineludibles a un costo inferior al despido improcedente. Más anteriormente, la Ley de Contrato de Trabajo de 1944, establecía la posibilidad de aplicar un despido "*…por motivos justificados, pero independientes de su voluntad* [del trabajador]"; la Ley de Relaciones Laboral del 1976, poca referencia hizo a la cuestión y al año siguiente, para cubrir las lagunas existentes en varios aspectos, el Decreto Ley 17/1977 de Relaciones de Trabajo, citó que existían "*otras causas*" de despido, a parte de las disciplinarias y las de crisis, en las que tenían cabida las derivadas del absentismo laboral que la jurisprudencia se encargó de perfilar. Así pues, no sería hasta la publicación del Estatuto de los Trabajadores en 1980 que recogiendo las referencias anteriores afrontó la cuestión con el art. 52 apartado d) referido al despido por causas objetivas derivadas del absentismo laboral diferenciándolo expresamente del despido disciplinario por no tratarse de un incumplimiento grave y culpable del trabajador.

Por otra parte, el acuerdo marco interconfederal suscrito entre las representaciones de los sindicatos y la patronal conocido por Acuerdo Económico y Social (AES) publicado en 1984 por el IMAC para una vigencia de dos años, hizo expresa referencia a la necesidad de tratar el problema con la intención de "suprimir" el absentismo relacionado con las condiciones ambientales de trabajo, instar a las autoridades competentes para tomar medidas eficaces tendentes a eliminar las circunstancias propiciatorias de las ausencias y abrir un proceso para la elaboración de una normativa (correcta organización de la medicina de empresa y Seguridad Social). Toda esta manifestación de poco sirvió, al ser meramente declarativa y tener poca trascendencia práctica.

En el ámbito de la definición no oficial podemos citar al ingeniero Augusto Comamala[10] quien estudió, entre otros[11], el fenómeno en la industria que lo describió en 1957, así: "*Se entiende por absentismo el conjunto de ausencias del obrero en el lugar de su puesto de trabajo y el daño que las mismas infieren a la economía. El concepto, pues, de absentismo influye a la vez el efecto con su causa*".

Para finalizar, parece adecuado citar la definición que hizo en 1970, Dámaso Montes[12], en su tesis doctoral: "*Se entiende por absentismo todas las ausencias al trabajo, por la causa que fuere, a excepción naturalmente, de las vacaciones legales, que ya no cuentan como horas de productividad. Es un factor negativo que encarece el precio de coste de los productos y que obra como si se hubiesen reducido las horas de trabajo o como si se hubiese disminuido la mano de obra. Esta disminución de horas de trabajo, puede sobrevenir, debido a enfermedades, accidentes, simulaciones, motivos familiares, político-sociales, retrasos, etc.*", cuya completa definición aspira a resaltar las consecuencias económicas y organizativas así como los motivos justificados como los que no lo son del empleado para no asistir al trabajo.

Después de todas estas referencias, se puede concluir que "absentismo laboral" es toda ausencia al trabajo del empleado por cuenta ajena al no cumplir con el calendario y horario derivado del convenio colectivo, pacto de empresa o individual. En consecuencia, queda excluido el tiempo de descanso, fiestas, vacaciones y todo el tiempo que no se halle dentro de lo previsto en el calendario laboral que afecta a cada trabajador. Para calcular los costes de la empresa no tendrá excepción alguna mientras que para repercusiones de carácter social se excluirán las circunstancias que las leyes digan, las que los convenios colectivos establezcan y las que voluntariamente la empresa admita.

En este último supuesto, cuando no sea el absentismo laboral de "costes", debería serle añadido el adjetivo calificativo de "social" y así evitar importantes confusiones, pero mientras las cosas y los hechos no cambien de nombre, faltar al trabajo por cualquier circunstancia, esté justificada o sea voluntaria, en principio, es simplemente absentismo laboral.

2. Precisión terminológica

Cabe hacer referencia a los indicadores del absentismo para delimitar su grado de intensidad que en ocasiones se citan como "índice"[13] y, en otros, como "tasa"[14]. Vale la pena comentar que según la traducción sobre un idioma u otro la denominación cambia. Parece que su etiología proviene del ámbito de las finanzas habiendo sido traspuesto a la materia que nos ocupa. Efectivamente, en las finanzas cuando se determina un volumen de aquello que se analiza, se le llama, índice y cuando se refiere a tipos de interés como instrumento de la política monetaria del Estado, siendo el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo determinado, se le acostumbra a llamar "tasa". Pero habiendo comprobado que en realidad se usa indistintamente en lo relacionado con el absentismo también lo haremos de este modo a lo largo del presente artículo, pero se advierte de que nuestra legislación laboral, concretamente el art. 52 d. del Estatuto de los Trabajadores, cita el término "índice de absentismo".

También vale la pena comentar aquí que en la bibliografía conseguida para realizar este trabajo, la referida a los países de habla hispana en América, se observa que no utilizan el término "absentismo" para definir el mismo fenómeno que nosotros. Eso se comprueba ya en una de las primeras referencias que hizo Hintze[15], investigador de los diferentes tipos de ausencias al trabajo que publicó en su libro bajo la calificación de "ausentismo" laboral. Término utilizado en aquellos países latinoamericanos al considerar más apropiado denominarlo así por derivar de "ausencia" al trabajo.

3. Antecedentes históricos

En cuanto a estadísticas, es clásico por ser uno de los primeros estudios publicados el de H.M. Vernon[16], en "Industrial fatigue and Efficiency" (1.921) sobre minas de carbón bituminoso en Illinois (USA), con series desde 1.894 a 1.900 donde se reflejaba la preocupación por el absentismo entre otros factores. El estudio trata de la actividad laboral en unos años en que hacerla bajo tierra era muy duro y las jornadas prolongadas, en las que los mineros comían y en ocasiones dormían a muchos metros de profundidad, donde el aire que respiraban era de todo menos sano. Al margen de las enfermedades propias del oficio, esa vida castigaba duramente el cuerpo y, en ocasiones, el espíritu. El absentismo laboral tenía que ser por fuerza elevado. En aquellos tiempos lo que se ofrecía como compensación en especie para atraer y retener la mano de obra era un muy modesto hogar para

convivir con la familia, siempre a poca distancia de la mina. Sin esa combinación de sueldo y hogar no hubiera sido posible tener suficiente mano de obra una vez abolida la esclavitud.

En cada época se han aplicado fórmulas acordes con su tiempo, que sin duda, hoy no serían aceptables o, cuanto menos, no bien vistas desde la perspectiva social actual. Como ejemplo de lo que se acaba de decir, podemos citar que en el pasado, por necesidad productiva y, por supuesto, por la mano de obra necesaria, llevó en Catalunya a fundarse las llamadas "Colonias textiles",[17] que proliferaron en las laderas de los ríos entre los años 1880 y 1928, debido a que necesitaban mucho caudal de agua corriente para su actividad. Siendo la época de expansión del sector textil, no era posible instalar los centros productivos en las poblaciones, por lo tanto, estaban alejados de ellas pero el transporte público de personal era inexistente, con lo que alrededor de la fábrica, dentro de un perímetro bien delimitado, se construían por encargo y con cargo al empresario, viviendas para los obreros y, además, colegio, guardería, dispensario, capilla, economato, sede social, etc., es decir, todo lo necesario para vivir en familia con tal de tener a disposición los trabajadores a la hora de empezar el turno correspondiente —los turnos eran de mañana, tarde y noche, como mínimo de lunes a sábado—, evitando así ausencias al trabajo, por problemas de transporte, climatológicos y la resistencia que ofrecía la familia hacia el esposo o esposa que debía alejarse tantas horas o días del hogar para trabajar por cuenta ajena. Como es de suponer, estaba todo bastante controlado por el director de la empresa y era difícil prolongar más de lo aceptable una baja de enfermedad aunque la retribución se perdiera por el sólo hecho de no haber asistido al trabajo.

El transporte de los obreros era un problema decisivo, con lo que cuando no se trataba del ejemplo anterior, las fábricas se instalaban en poblaciones para que no faltara mano de obra y cuando no podía ser así se incentivaba con el otorgamiento de viviendas en precario o en régimen censitario que mandaba construir el empresario, pero siempre alrededor de la fábrica.

IV. CLASIFICACIÓN

Una vez definido lo que es el absentismo, se puede efectuar una clasificación sin ánimo de que sea exhaustiva, para favorecer el entendimiento de la cuestión.

Se habla de varias y extensas clasificaciones. En este apartado nos limitaremos a describir las más frecuentes y recomendadas en los congresos que han tratado el absentismo laboral:

Legal: Se da cuando el empleado no acude al trabajo por una causa, lógica y autorizada; puede ser física, *ej*.: una enfermedad o un accidente que impide desempeñar su actividad laboral amparado en un certificado médico o debido a una causa social, *ej*.: el tener que asistir al entierro de un familiar directo o a su propia boda, amparado en el convenio colectivo, según lista de permisos establecida.

Ilegal: Es cuando, como su palabra expresa, la causa no es imperativa, ni razonable, ni lógica, y mucho menos autorizada en base a los derechos reconocidos en el convenio colectivo. *Ej*.: dejar de asistir al trabajo por preferir ir a un acontecimiento deportivo o dedicar el tiempo actividades de ocio en vez de acudir al trabajo. Es un incumplimiento contractual deseado.

Pero además de lo descrito anteriormente, el absentismo puede ser:

Voluntario: Siendo aquel que la ausencia se ha buscado sin causa objetiva. Es la que más frecuentemente aparece como consecuencia de la desmotivación por el trabajo que viene realizando el empleado generalmente inducido por el clima laboral que le rodea en el puesto de trabajo, o por el trato que le dan sus superiores, o por la sensación de injusticia en el reparto de los trabajos, o por la retribución desacorde con sus capacidades supuestamente superiores, o la falta de expectativas de progreso o promoción, etc. La lista podría ser muy extensa.

Involuntario: Se da generalmente cuando aparecen enfermedades, se producen accidentes o también, por causas de fuerza mayor familiar.

Cabe distinguir también:

Aceptado: Aquel que es excluido para el cómputo de posibles penalizaciones por parte de la empresa hacia el trabajador. Pudiendo ser esa exclusión aquella que viene determinada por el convenio colectivo, por tanto, pactados entre las respectivas representaciones de las empresas y de los sindicatos de trabajadores o son imperativas por así disponerlo la ley, por *ej*.: la lista del art. 52 d) del Estatuto de los Trabajadores.

No aceptado: El que no está reconocido por la empresa ni convencionalmente protegido y tampoco amparado por la legislación pudiendo dar lugar a una represión hacia el absentista.

Por el lugar donde se produce, puede definirse dentro del "no aceptado" en:

Externo: Aquel en que el empleado no se encuentra en el seno de la empresa, teniendo que realizar su actividad en otro lugar, pero que en vez de asistir a aquel, no lo hace o se ausenta del mismo. *Ej*.: empleados que les corresponde efectuar el trabajo en el domicilio del cliente, como son los técnicos comerciales, montadores, personal de asistencia técnica o bien en tránsito, conductores, repartidores, mensajeros, etc.

Interno o presencial: Es el que estando en la empresa, no se encuentra en su puesto de trabajo con la finalidad de evitar trabajar. El término más popular es "escaquearse" y no requiere más explicaciones ni ejemplos. Pero hay otro que se está dando cada día más, es el llamado absentismo "presencial", propio de la era de las TIC's en el cual el empleado estando incluso en el puesto de trabajo invierte el tiempo en otras cuestiones ajenas a sus obligaciones contractuales. Es decir, los que dedican el tiempo de trabajo al ordenador para e-mails particulares, redes sociales, navegación diversa y juegos o uso de teléfono de la empresa básico o el móvil propio para contactos con conocidos, familiares, etc.

Otro tipo de clasificación, dentro de la general podemos distinguir:

Armónico: Se da cuando la relación entre las causas generadoras del absentismo en una determinada empresa, se ajustan a la normalidad de los porcentajes generales o estandarizados para una determinada empresa, por su ubicación o por su actividad. *Ej*.: Si acostumbra a repetirse en períodos anuales determinados, tal es el caso de enero y febrero cuyo índice por enfermedad común derivado de resfriados o estados griposos es más elevado que en el resto del año.

Disarmónico: Es cuando la relación entre las causas productoras del absentismo en una determinada empresa, no se ajustan a la normalidad de los porcentajes típicos específicos. *Ej*.: Que el personal administrativo tuviera más bajas por accidente de trabajo que el personal de fábrica o que las bajas por enfermedad, correspondieran de forma generalizada a los meses del año que no es lógica esta circunstancia. *Ej*.: En nuestras latitudes, bajas por gripe común en los meses de junio y julio.

También el absentismo puede llamarse:

Médico: Aquel que se deriva de alguna patología reconocida médicamente. Pero a su vez puede dividirse en: Real o Falso, y éste último, como consecuencia de simulación del absentista o por complacencia médica. Contrario a este último, sería la "disimulación" de la enfermedad, que en principio no generaría baja y aunque resulta extraño, se da en ocasiones en los procesos de selección de personal cuando el candidato oculta expresamente sus enfermedades por el temor de que ello, de saberlo la empresa, le reste posibilidades de ser elegido.

No médico: Las ausencias que no están relacionadas con patologías, produciéndose por diversas causas, familiares unas, particulares otras (no familiares, pero ajenas a la empresa) y las relacionadas con la falta de motivación hacia el trabajo. Se están detectando bajas médicas por "causas sociales" a las cuales el facultativo accede a expedir un justificante ante la petición agobiante del asegurado para poder atender un familiar que requiere sin duda especial atención y ayuda. Estas situaciones tienen en apariencia la formalidad de baja del trabajador, pero no es la competencia del médico facilitar partes de baja por complacencia, aunque también son humanos y por eso sucede.

V. EFECTOS

Sin duda tienen muchos efectos las ausencias al trabajo pudiéndose agrupar en la siguiente clasificación: La desorganización que generan, el aspecto psicosocial y, por último, los costes económicos. Veamos pues, de una forma sintética cuáles son:

1. Efecto organizativo

Sobre la organización, los efectos son importantes. Así el experto en organización de empresas Stephen Robbins[18] definía: "*El ausentismo es no presentarse a trabajar* […], *sus niveles elevados ejercerán un impacto directo e inmediato en el funcionamiento de la organización*". Más claro no puede ser. Para una empresa la organización es fundamental, necesita para ello establecer un orden, un control y manejo de los recursos**,** tanto materiales como humanos y hacerlo de la mejor manera para conseguir los productos o el servicio deseado. El absentismo hiere directamente al núcleo del sistema organizativo de la misma.

El fenómeno produce numerosos problemas en la organización de las empresas, ya que la sustitución de los inasistentes requiere el adiestramiento urgente de otros empleados, o prolongar la jornada con horas extraordinarias para compensar el trabajo no realizado. Pero como es sabido la simple e imprevista sustitución de un empleado por otro, no resuelve las consecuencias negativas que el absentismo ocasiona, debido a la escasa práctica de la actividad concreta del sustituto, así como la menor experiencia sobre lo que rodea el puesto de trabajo y menores conocimientos con que los empleados ausentes[19]. A esto cabe añadir las quejas, protestas, agravios comparativos, accidentes laborales, disminución de productividad y calidad, que el absentismo genera en el grupo o equipo de trabajo.

Posiblemente podríamos introducirnos en muchos comentarios técnicos para explicar las consecuencias que generan las ausencias en el trabajo, especialmente las imprevistas, pero quizá sea suficiente comenzar por relatar un ejemplo verídico explicado por James Roche, el entonces Presidente (1965-1967) de la compañía automovilística más grande de Detroit, la General Motors, el cual expresó en un discurso agónico la situación de sus fábricas: "Nos hemos encontrado un absentismo en nuestros centros de trabajo que es común en la industria. Sobre todo el doble de lo que hace cinco años… Uno no puede llevar adelante efectiva o eficientemente un negocio sobre esta base, ya que los dos días de absentismo más altos de la semana son el viernes y el lunes. El 13% y el 15% respectivamente, son bastante comunes. Cuando uno está preparado para poner en marcha una cadena de montaje a las 8 de la mañana y se encuentra con que tiene tan elevado índice de ausencias, se ve forzado a realizar cosas raras". —Seguía diciendo—, "…tienes que traer gente, hasta de la estación, intentarlo con personas no muy competentes y sin experiencia. Tienes que doblar la supervisión, la inspección y el control creándose con ello una insoportable carga…"[20]. Añadía en su intervención que la situación además de desbaratar los planes de producción y afectación de los costes, influía mucho en el estado emocional de los capataces y la alta dirección.

El anterior comentario le recuerda al que suscribe este artículo a aquel directivo de recursos humanos de una multinacional española al cual le preguntó —¿Cómo es el absentismo en vuestras fábricas de Centroamérica?—, la respuesta fue "depende del país y la región. En algunos es parecido al de España, en otros es terrible. En aquellos que es muy elevado se centra especialmente en los lunes y martes. Esa concentración de ausencias, es debida a que por costumbre el pago de los salarios se hace en los viernes y el personal no regresa al trabajo hasta que se le ha terminado el dinero, con lo que los inicios de la semana hay muchas ausencias y no se pueden sustituir a los absentistas porque todos son iguales. Es una forma que tienen de entender la relación laboral, es una cuestión de cultura social". Después explicó las medidas paliativas que ya habían empezado a aplicar en algunas de sus fábricas de aquel continente. La compañía en aquellas latitudes era víctima del absentismo laboral especialmente los dos primeros días de la semana, ya que las ausencias eran tantas, que resultaba en muchas ocasiones difícil trabajar en equipo, poner en marcha cadenas de máquinas o atender la distribución del producto. Las ausencias eran fruto de una cultura social del trabajo tan extendida que despedir a los absentistas para contratar a otros que también se comportarían igual no tenía sentido. La solución que se le ocurrió a la dirección de la empresa, fue, pagar cada día de la semana, de lunes a viernes la retribución semanal, previo establecimiento de unos grupos de cobro. Efectivamente, se crearon cinco grupos con el total de la plantilla, compuestos por personal

elegido estratégicamente por la dirección, de forma que su distribución en relación al día de cobro las ausencias que se derivarían inevitablemente quedasen distribuidas a lo largo de toda la semana, y, por tanto, no concentradas entre el lunes y martes. El absentismo no disminuyó, pero podían trabajar con "normalidad" o la otra solución hubiera podido ser contratar una plantilla superior a la necesaria para una producción normal al objeto de poder compensar un 16 ó 17% de absentismo en los lunes y martes, pero como es de comprender, resultaría sobrante esa carga de recursos humanos durante el resto de la semana, mientras que por otra parte contratar personal únicamente para los lunes y martes era impracticable.

Sin duda son casos extremos para nosotros, pero no son despreciables los frecuentes en nuestras latitudes que se manifiestan en lo cotidiano, así podemos referirnos a algo que no es infrecuente, cuando llegamos a la estación de tren para comprar el billete con tiempo justo y vemos que sólo hay un taquillero cuando habitualmente habían dos o tres. La inquietud comienza cuando la cola es larga y el tren pasará dentro de pocos minutos. Parecido a ello es cuando compramos en el supermercado del barrio y en el momento de pagar la compra sólo hay una cajera y la cola larga cuando habitualmente el cobro lo realizan dos. El factor desorganización es tan despreciado en la vida estresada que padecemos que a pesar de tener el establecimiento buenos productos y precios razonables, los clientes se inclinan por cambiar de proveedor si las colas se repiten con frecuencia. En fin, qué más podemos decir de las ausencias al trabajo en el aspecto organizativo.

2. Efecto psicosocial

El término "factores psicosociales", definido en 1986 por la Organización Internacional del Trabajo, se refiere a la interacción entre aspectos del trabajo (contenido del trabajo, organización del trabajo y gestión) y la persona (competencias, motivaciones…) y a sus consecuencias, tanto sobre la empresa como sobre la salud individual. Hoy en día, esta definición sigue siendo válida en la doctrina, por ejemplo, Cox y Griffith[21] lo definen como aquellos aspectos del diseño y organización del trabajo y su contexto social y organizativo que pueden causar daño físico o psicológico.

Dependerá mucho de cómo se gestionan los recursos humanos y si se invierte tiempo y dinero para llevar a cabo planes y políticas que conduzcan a crear un ambiente apropiado que permita instalar unos valores que expulsen el absentismo voluntario del seno de la empresa. Destacan sobre otros tres principales elementos del clima laboral que estando estrechamente relacionadas entre sí han adquirido entidad propia.

2.1. *Mal clima laboral.* Se denomina clima laboral al medio ambiente humano psíquico y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Entonces ¿qué se ha de entender por mal clima laboral?, pues, aquel en el que por una o varias razones el personal trabaja emocionalmente incómodo, a disgusto y/o frustrado. Y ¿cuáles son las consecuencias?, conflictos de todo tipo, baja productividad, poca calidad, etc., y, por supuesto, más ausencias de las necesarias al trabajo, siendo algo que se retroalimenta, que genera un círculo vicioso del cual es complicado salir. Término parecido que sugiere una mayor amplitud tal es el llamado "clima organizativo u organizacional", al superar lo estrictamente social o laboral, que en principio se puede definir genéricamente como aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo, es decir, todos aquellos elementos relacionados con los procesos de gestión y, por tanto también derivado de la tecnología, el capital y el producto.

Los motivos que pueden conducir al mal clima laboral pueden ser muchos, entre ellos:

a) La promoción profesional es algo que casi toda persona ambiciona, no solamente porque significa una mejora retributiva, sino por prurito personal. La satisfacción[i] que produce adquirir un grado más en la escala profesional que otros compañeros es algo que la condición humana lo lleva implícito y valora mucho[22]. Por tanto, no conseguirlo cuando se desea, genera frustración y conduce a la desmotivación por el trabajo. Es una cuestión absolutamente necesaria cuidarla por parte de la dirección de la empresa, pues cuando se hace una elección, se ha de efectuar algún tipo de acción

[i] "Satisfacción laboral" es la coincidencia de lo que espera recibir del trabajo la persona y lo que realmente recibe. Circunstancia que está directamente relacionada con la mejora de la productividad y las actitudes hacia el trabajo (colaboración, interés, iniciativa, evitación de conflictos, etc.).

para que ello sea comprendido por la mayoría, y, a ser posible, aceptado de buen grado por quienes pudieran aspirar muy directamente a la promoción pero que no ha recaído en ellos. Dicho lo anterior, ya no es necesario referirnos a cómo se sentirá la persona joven, preparada académicamente para poder llegar a unas metas que los propios estudios le han creado las expectativas de alcanzar un nivel profesional que la empresa no le puede ofrecer en breves años[23].

b) Las expectativas laborales del futuro no solamente comprenden lo anterior, incluyen la conservación del empelo y cuando existen períodos críticos debemos preguntarnos, ¿qué pensarán los empleados cuando planea sobre sus cabezas un ERE?. Aunque sea evidente que es necesario disminuir la plantilla por razones varias, principalmente por el mercado, no se puede pretender que fácilmente se acepte y, como no será así, se crearán tensiones y frustración. A unos porque sospecharán que les alcanzará de lleno la medida, a otros, porque afectará a compañeros, familiares o paisanos. Los empleados que subsistan en la empresa después de un expediente de estas características, pueden pensar, ¡me he salvado, pero de momento!. Aquí deberá la dirección de la empresa realizar una gran labor de comunicación para suavizar o diluir esta idea y desvanecer el desánimo.

En este sentido es representativo el antecedente sonado en relación con el cierre definitivo de la fábrica de la compañía norteamericana Delphi, en Puerto Real (Cádiz) cuyo trámite fue largo y cruento, la cual informó que el absentismo era en aquel entonces del 11%, siendo el triple de la media, que estaba situado antes entre el 3 y 4% de su sector.[24]

c) Los estilos de dirección que se aplican en cada empresa son decisivos para mantener un buen clima laboral. Eso depende de que el directivo, además de los conocimientos técnicos apropiados, tenga liderazgo, cuya característica es la capacidad de comunicar bien y convencer a los colaboradores para que actúen de la forma que espera la empresa. Siendo así, eso se traduce en que sus colaboradores "creen" en él y le siguen porque tiene carisma, palabra ésta última que define su personalidad y su capacidad de convicción actuando con inteligencia emocional para arrastrar voluntades.

Si el que ejerce la dirección o sus directivos intermedios lo hacen de una forma inadecuada, los colaboradores de éstos se sentirán incómodos y serán poco colaborativos. El directivo, sea del nivel jerárquico que sea, ha de tener unas dotes apropiadas. No se puede "mandar", en los tiempos actuales de una forma despótica, poco considerada y sin tener en cuenta que las personas tienen sentimientos, inquietudes, deseos y hasta familia. Aún existen demasiados "jefes" que por su falta de formación para tratar con sus "subordinados"[ii], por su inseguridad o porque quien o quienes ostentan la propiedad de la empresa ya les parece bien su forma de dirigir, persisten en un estilo propio del S. XIX, lo que se traduce en ocasiones, en dirigir gritando, amenazando o advirtiendo constantemente de las consecuencias que comporta no obedecer lo que ellos exigen.

d) Las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización, sea al nivel que sea, siempre que ayude al buen clima laboral es bueno, mientras que la deficiente o inexistente es malo. Las buenas relaciones son garantía de satisfacción y buen clima, en cambio, las relaciones basadas en la desconfianza i el individualismo conducen a situaciones conflictivas.

Para la incorporación de nuevos empleados la empresa debería considerar, además de la necesaria capacidad técnica para el puesto de trabajo, el grado de inteligencia emocional que posee el aspirante. En el proceso de selección es primordial descubrir las conexiones que hace el candidato entre pensamientos, emociones y reacciones, pues eso nos indicará cual será su comportamiento relacional. Saber cómo manejará las situaciones anormales y qué papel jugará el enfado, la ansiedad, el miedo, la sorpresa, la ira o la venganza, es importante o, como mínimo, servirá para saber si en el grupo con el que deberá compartir el tiempo de trabajo su relación será armónica o conflictual. El autocontrol de las emociones es una gran virtud que hace se eviten situaciones tensas y desagradables a causa de las malas relaciones humanas.[25]

[ii] Terminología poco actual que denota un exceso de jerarquía que se contrapone al de "colaborador" más acorde con la idea de trabajar en equipo. Mientras que el término "subordinado" sugiere distanciamiento entre quien dirige y quien ha de colaborar en los proyectos del dirigente.

e) La escasez de comunicación interna es negativo. La comunicación es algo que integra a las personas en los grupos (grupo del centro de trabajo, grupo departamental, grupo del servicio.., etc.). Tanto las personas desde un puto de vista individual como colectivo necesitan comunicarse constantemente en todas partes. La comunicación facilita respuestas a las inquietudes, resuelve dudas, estimula el interés para actuar, genera comportamientos y reacciones, etc. La falta de comunicación aísla y ello conduce a que cada empleado buscando respuestas y no recibiéndolas, las elabore en función de su forma de entender las cosas. Si no lo hace él, lo hacen otros con dispares criterios que serán difundidos, sean o no quienes deban hacerlo. Por supuesto que la dirección de la empresa debe ser la que le corresponde efectuarla en los momentos oportunos, de lo contrario, se crea un ambiente de incertidumbre en el que dominan frecuentemente los bulos, rumores, comentarios distorsionados de algo que supuestamente ha sucedido o sucederá aunque en realidad no sucedió ni tendrá lugar de aquella manera. Esto último que en muchas ocasiones da una visión negativa de la empresa en muchos sentidos, nunca favorece la motivación de los empleados, ni pacifica el clima laboral.

f) Sobre las retribuciones, nadie duda que son un capítulo importante, aunque no ocupa el primer lugar de los factores que se han descrito. Es una cuestión que debe ser cuidada por parte de la empresa pues resulta muy normal que el personal ambicione mejorar progresivamente. Genera problemas cuando no pudiendo efectuarse incrementos no se explica suficientemente o adecuadamente los motivos y no se hace en el momento oportuno por parte de la Dirección. Los empleados perciben fácilmente situaciones que consideran de injusticia, tal es el caso de que otros compañeros sean retribuidos habitualmente con salarios o complementos retributivos superiores a los de ellos. También si las retribuciones variables son repartidas de forma poco equitativa[26] o valoradas de forma poco objetiva debido a que influye mucho el criterio personal de los directivos para determinarlos, lo cual genera conflictos y rechazo. Que las fórmulas para aplicar incentivos económicos sean poco entendibles ya sea porque son excesivamente complejas o porque no se han explicado suficientemente, facilita la desconfianza. Las ventajas sociales otorgadas por la empresa a determinados empleados también pueden incluirse dentro del riesgo si los que no las perciben lo asemejan a un factor de discriminación e injusticia. Situación, una vez más, que requiere una labor de información y convencimiento para que esto no suceda cuando realmente se ha actuado correctamente.

Para concluir este punto, podríamos hablar de calendarios laborales, jornadas excesivas, abuso de horas extraordinarias, cambios de turnos, rotaciones, etc., y la lista no la agotaríamos. Todo ello, y lo dicho hasta, aquí repercute directamente en el estado de ánimo de los empleados y se refleja en el absentismo porque representa una cierta válvula de escape o estado de liberación temporal mientras que el regreso al trabajo lo ven como una penitencia. Se dice que cuando un empresario se queja de que tiene el índice de ausencias muy elevado, en comparación con otras compañías del mismo sector, éste debería reflexionar sobre el clima laboral que tiene en su empresa. En ocasiones no hace falta mucha meditación para comprender que se trata de un clima laboral negativo, basta con saber que son frecuentes los conflictos internos, las huelgas, los paros, la rotación constante del personal, las veces que hay que acudir al Juzgado de lo Social, a la Inspección de Trabajo, a la conciliación o mediación del órgano socio-profesional correspondiente, a la Autoridad Laboral y si se está pendiente de una u otra sentencia del Tribunal Superior de Justicia o del Tribunal Supremo. Con frecuencia el índice de absentismo se toma como un indicador que se deduce de factores diversos entre los que destacan: a) de conflictividad latente; b) del grado de integración de los empleados en la organización y c) de eficacia organizativa.[27]

2.2. *El estrés.* Se trata del estado de tensión nerviosa excesiva y continua que produce alteraciones de la conducta de quienes participan en una empresa, perjudicando su salud física, rebajando la calidad de vida y acentuando los conflictos. Se dice que la palabra "estrés" se utiliza como cajón de sastre para referirse a una amplia variedad de estados psíquicos entre los que se encuentra un empleado en determinadas situaciones que hacen que tenga una conducta extraña o anormal. Esos estados, digamos, emocionales o de ánimo, pueden provenir, a título de ejemplo, de una sobrecarga de trabajo, la repetitividad de la actividad o monotonía de las tareas, la aceleración excesiva del ritmo de trabajo, la ambigüedad del rol que debe ocupar, de los objetivos marcados que debe alcanzar, de las relaciones personales negativas, inseguridad en la continuidad en el empleo, conciencia de tener riesgos para la integridad física, excesiva responsabilidad para su capacidad o preparación, etc.

Durante años se ha venido creyendo que sólo podía afectar a directivos con importantes responsabilidades, pero en las últimas décadas se ha aceptado incluso por los tribunales de los países desarrollados que puede afectar también a todos los empleados de la organización. Es un motivo de IT que se ha ido acentuando más con el transcurso del tiempo en los países industrializados.

Seguramente tiene bastante que ver con los constantes cambios a los que están sometidas las empresas que desean subsistir necesitando adaptarse permanentemente a las exigencias de los mercados y poder competir en ellos. Esto obliga a realizar la actividad laboral en un ambiente de cambio constante, con nuevas formas de hacer las cosas, desarrollar nuevos procesos de producción, la necesidad imperante y urgente de adquirir mayores conocimientos, afrontar fusiones, absorciones, asociaciones, deslocalizaciones, reestructuraciones, etc., con lo que son necesarios nuevos enfoques, aplicación de nuevas estrategias y la asunción de nuevos valores sustituyendo a los anteriores, lo que a veces resulta traumático y complicado para la mayoría de empleados.[28] Hoy el estado de "cambio"[29] se considera que forma parte de una estrategia permanente de las empresas que quieren estar en los primeros puestos del ranking de su sector, de lo contrario, significa quedar anclada en el pasado, conduciéndola a la pérdida de competitividad y a su rápida desaparición.

Los síntomas individuales de la persona estresada grave se manifiestan con: hipertensión arterial, aspecto de agotamiento, posiblemente con abuso de alcohol, irritabilidad, dolores torácicos, cardiopatías y, en ocasiones, temporalmente dolencias mentales, mientras que los síntomas organizacionales dan como reflejo: elevado absentismo, muy significativa rotación laboral, problemas de relaciones laborales, mala calidad de los trabajos, accidentes laborales frecuentes, apatía en el trabajo y conflictos sociales.

La empresa ha de procurar gestionar el estrés de sus empleados de acuerdo con la directiva 89/391/EEC que se traspuso en nuestro país con la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales y que la doctrina jurisdiccional[30] ha reiterado que la dirección de la empresa ha de adoptar medidas en la esfera individual, grupal y organizativa que tiendan a eliminar o minimizar la tensión laboral. Por tanto, se han de desarrollar políticas en este sentido con respecto a todos los riesgos relacionados con el puesto de trabajo, incluyendo los riesgos psicológicos y sociales.[31]

2.3. *El síndrome del "Burn-out".* El síndrome de "estar quemado" o síndrome de "desgaste profesional" está muy relacionado con el estrés e, incluso, está aceptado como accidente de trabajo[32]. El término, por su creciente afectación a la población laboral, ha adquirido en los últimos años personalidad propia. Cada día es más frecuente este diagnóstico para aquellos ejecutivos sometidos en periodos más o menos largos a grandes exigencias de resultados, también hace aparición en el personal que trata con el público, especialmente para aquellas actividades relacionadas con reclamaciones, quejas, emergencias, etc., para los que se dedican a la educación, también ciertos puestos en la sanidad y en determinadas áreas de la administración pública.

Se trata sobre todo de un estado de agotamiento psíquico permanente o de larga duración que altera el estado emocional cuyos síntomas, principalmente, son: En una primera fase, desinterés y baja motivación, irritabilidad elevada, posible hostilidad gratuita, actitudes negativas, respuestas inapropiadas e imposibilidad de concentración. En una segunda fase, sin desaparecer lo anterior, acostumbra a aparecer un grado notable de desmoralización, debilitación de la autoestima y tendencia al aislamiento. Concluyendo con un estado depresivo que puede ser grave. En cualquiera de las fases citadas impide que pueda formar parte de un proyecto empresarial y ni tan sólo permite trabajar en equipo o tener bajo sus órdenes otras personas. Parece que la solución, después de haberlo detectado por la dirección de la empresa, es cambiarlo de puesto de trabajo cuya actividad le aleje de las situaciones que fueron la causa de como se encuentra. Ciertamente esos cambios no son posibles siempre, pero al menos el afectado debería ser encaminado hacia un tratamiento facultativo de recuperación profesional.

Para los directivos en concreto es la disminución temporal de la eficiencia funcional mental. Se trata de un estado fisiológico del empleado caracterizado por un nivel de carga mental que soporta durante un largo período de tiempo, con un grado elevado de atención para procesar la información (noticias, encargos, instrucciones, gestiones, negociaciones, etc.) y dar respuestas adecuadas a las exigencias de su puesto de trabajo en un breve plazo de tiempo. Acaba manifestándose en una difi-

cultad de la atención con lo que disminuye su capacidad de observación, sus actuaciones se ralentizan y su capacidad de resolver las cuestiones habituales se debilita. A todos nos ha ocurrido en alguna ocasión, pero existen casos en los que la sensación de fatiga física y mental llega a ser permanente. Y entonces, las consecuencias para el afectado llegan mucho más allá del trabajo. Entre los síntomas asociados habitualmente a la fatiga mental los encontramos en trastornos del sueño, fatiga ocular, sensación continua de cansancio, adormecimiento, mareos, cefaleas, irritabilidad, alteraciones digestivas, etc. Ni que decir, que es candidato a incrementar sensiblemente el índice de absentismo de la empresa si no se remedia a tiempo.

2.4. *El Mobbing.*[iii] Varias definiciones son utilizadas, entre ellas, las más frecuentes son "Acoso psicológico"[33] , "Hostigamiento psicológico en el trabajo", Acoso laboral[34] y "acoso moral"[35]. Se trata de un período laboral tenso que genera también estrés el cual ha adquirido especificidad suficiente para identificarlo universalmente como *mobbing*. Se define como una situación en la que una persona o grupos de personas ejercen una presión psicológica externa, de forma sistemática, frecuente y degradante[36], durante un tiempo prolongado en el trabajo (meses), con la intención deliberada de causar un efecto perjudicial a otra que suele ser para que abandone el puesto de trabajo ya sea con un traslado o por cese en la empresa. Los actores no han de ser necesariamente los superiores jerárquicos de la víctima —aunque en ocasiones sucede—, (cuyo término de identifica como "bassing"en este caso) pueden ser compañeros de trabajo ("mobbing horizontal") que quieren hacer valer su antigüedad o que desean quede clara su veteranía en cuanto a tal o cual cuestión, o que se preserven ciertas costumbres, privilegios o tratamientos. Pudiendo incluso ser sujeto activo del acoso el trabajador de una tercera empresa (S. TCo. 250/2007, de 17 de diciembre)[37]. Al margen de la responsabilidad que alcanza a la dirección de la empresa[38] en el supuesto de tener conocimiento del caso, ésta debería buscar alguna solución y mejor que ello es preverlo aunque en la práctica es bastante complicado (S. TSJ de Catalunya nº 1593/2011, de 2-3-2011, rec. 5976/2009). Seguramente sería posible cambiar de puesto de trabajo a la víctima o por el contrario cambiar a los victimarios. De no ser posible esto, será un candidato a tener abundantes y largas bajas, además de posible demanda judicial por esta causa (Ss. TSJ. de Aragón, de 07-03-05 y TSJ. de Madrid, de 12-12-05, refª. Rev. Técnico Laboral, nº 106 y 109, pp. 757 y 463, respectivamente).

Se trata de una conducta que afecta a la dignidad, derecho fundamental invocado por el art. 10 de nuestra Carta Magna en relación con el art. 4.2.e del TRET y se puede definir como aquella que carece de justificación práctica y está dirigida esencialmente a perjudicar la autoestima o la consideración en el entorno social de la víctima, cuyos efectos pueden ser equiparados a los de injurias no verbales (S. TCo. 192/2003, RTC 2003, 192).

2.5. *El acoso de la mujer trabajadora.* Partiendo de que se trata de unas relaciones personales consistentes en un trato vejatorio, descalificador hacia la mujer u obtener de ella favores sexuales contra su libre voluntad. Podemos distinguir los dos aspectos siguientes:

a) Por una parte el que denomina la doctrina "*por razón de sexo*". Referido al maltrato, desconsideración o la ofensa que viene determinado como consecuencia de ser mujer (art. 7.1. LOI). El comportamiento verbal o físico es tendente a menospreciar a la víctima por su condición de género femenino (S. TSJ. de Galicia, nº 320/2010 de 22-1-2010, recurso nº 4677/2010 y S. TCo. 126/1997, de 3 de julio, FJ. 8), que se refieren al acoso por razón de sexo. En fin, en el acoso sexista o acoso por razón de sexo, el objetivo del acosador no es sino la manifestación de su desprecio por las mujeres, la desconfianza en sus capacidades y el valor social secundario que en su opinión éstas deben seguir ocupando; y en el fondo, en la motivación de dicho comportamiento no existe o no existe predominantemente, un deseo sexual sino una finalidad de dominio o de afirmación de poder (S. TSJ. de Andalucía, nº 119/2010, de 19 de enero, FJ 4).

b) El llamado "*acoso sexual*"*.* Aunque en determinados momentos pueda confundirse con el punto anterior, se trata de una conducta ofensiva relacionada con la sexualidad de las personas, lesionando la dignidad[39] de ésta, al afectar su libertad sexual (art. 7.1. LOI), en particular cuando se crea un ambiente intimidatorio para que la víctima tolere contra su voluntad acciones de un compañero o compañera de trabajo. (S. TSJ. de Cantabria, de 25-3-2008, Ar. Social 1570; S. TSJ. de Andalucía nº

[iii] El *mobbing* es una figura que ha sido incluida en nuestro Código Penal en la reforma del 2010 caracterizada por la LO. 5/2010, en su art. 173, segundo párrafo del apartado 1 y la exposición de motivos de dicho texto legal.

119/2010, de 19 de enero y S. TSJ. de Madrid, de 12-12-2005 [Rev. Técnico laboral, nº 109, pág. 463]). Son conductas susceptibles de ser catalogadas dentro del concepto de acoso sexual, las bromas, colocar un anuncio de teléfono de compañera ofreciéndose para relaciones sexuales (S. TSJ. Cantabria de 25-3-2008, [As. 1570]) y comentarios de mal gusto; alusiones groseras e inaceptables; gestos, exhibición de pornografía indeseada por la víctima; hasta la agresión física más o menos grave; comportamientos que tienen causa en el sexo femenino de la víctima y que suponen la presión o la imposición y las molestias; sin que precisen ser verbales, o traspasar un límite físico, pero que sin embargo al igual que los comportamientos físicos son ofensivas, intimidatorias o humillantes para quien las recibe.

3. Efecto económico

La no comparecencia al trabajo disminuye los ingresos del absentista, a la empresa le resulta más cara la partida de personal en su cuenta de resultados, encarece la producción y, al final, afecta a la economía nacional. El daño económico que produce el absentismo lo encontramos en todos los escalones de la economía, actúa como el efecto de una bola de nieve al rodar hacia el fondo del valle.

En la revista británica "Office of health economics" (Oficina de Economía de la Salud)[40], en la sección denominada —off Sick— del 1971, ya se indicaba que en el primer semestre de 1970 se perdieron 5 millones de días de trabajo a causa de los conflictos laborales en la Gran Bretaña y ésta cifra, —continuaba diciendo—, ha sido superada dos veces solamente, desde la huelga general de 1926, pero que todo ello no es nada comparado con los 300 millones de jornadas de trabajo perdidas por enfermedad, justificadas con certificado médico, sin hablar del absentismo por otras causas, aunque el índice de ausencias por enfermedad es el más alto. Seguía diciendo que este fenómeno había contribuido sustancialmente al empobrecimiento de la economía del país, poniendo en riesgo muchas empresas.

Existe un estudio de la "Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo"(Eurofund)[41], publicado en 1997 el cual demuestra que la mayoría de los países de la Unión Europea solamente el absentismo por enfermedad puede representar entre el 2 y 3 por ciento de su PIB.

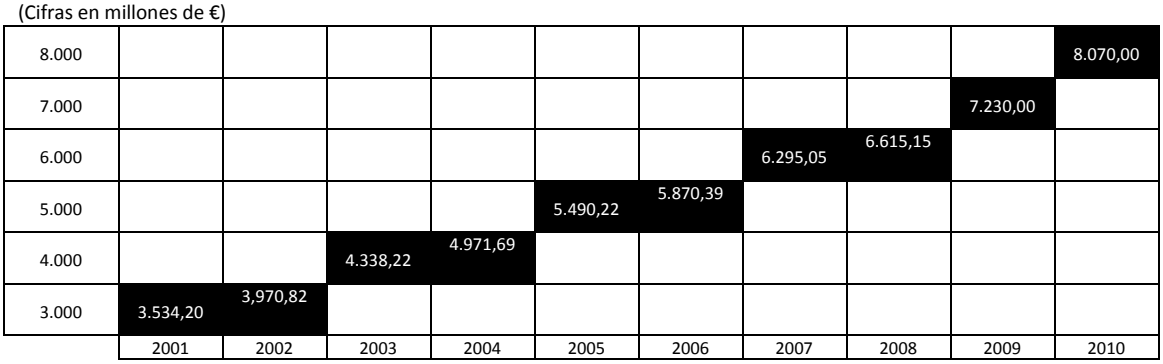
La Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones (ANFAC) a través de la prensa[42] difundió que las horas de trabajo perdidas en 2007 equivalieron a la pérdida del 64% de la producción de una fábrica de automóviles con una plantilla de 8.000 empleados trabajando en dos turnos, significando eso unos 272.000 turismos menos. Seguía diciendo que el absentismo laboral que había en el año 2000, era del 5,2%, habiendo crecido un 35%, y estableciéndose en 2007 ya en el nivel del 7% para las 18 plantas de producción que existen en España, estando muy por encima de los índices de otros países que compiten con el nuestro en este sector.

En España según el INSS, los más de 217.000 procesos mensuales de baja por enfermedad común y accidente no profesional, en el período que comprende de agosto de 2005 a agosto de 2006, el 61% no superó los 15 días de baja, con lo que el 60% de la base reguladora para la prestación de IT (recordemos que la SS. abona la prestación desde el 4º día de baja por enfermedad común hasta el 20º, el 60% de la base reguladora y el 75% a partir del 21º) fueron a cargo del INSS mientras que los complementos pactados en convenio fueron a cargo de las empresas cuyos porcentajes pueden alcanzar según se haya establecido hasta el 100% del salario habitual. Su importe a nivel estatal, ascendió a 3700 millones de euros según estimaciones de la patronal CEOE. El exceso de días de baja que van más allá de los 15 días derivados de IT. (hasta el 20º día sigue siendo el 60% de la base reguladora y a partir del día siguiente el 75%) van a cargo del INSS (no contabilizadas las prestaciones de las mutuas) fueron en aquel período de 1.905 millones de euros.

Más recientemente, se ha dado a conocer en los medios de comunicación[43] que el problema está adquiriendo caracteres de gravedad, especialmente para la debilitada economía española, con la crisis actual en la que nos hallamos sumidos. Según fuentes empresariales el pasado año faltaron cada día a su empleo por estar de baja por enfermedad común o accidente no laboral, 1.005.800 trabajadores, lo que es lo mismo, para comprender la dimensión del problema, que decir el total de personas que están ocupadas en el País Vasco, en Galicia o en Castilla y León, no hubieran trabajado ni un solo día en todo el año 2010. Y eso significa que faltaron al trabajo cada día el 6% del total de

la población activa que trabaja por cuenta ajena. Se estima que el absentismo costó a nuestro país más de 64.000 millones de euros el pasado año 2010, mientras que entre la Seguridad Social y las mutuas de accidentes de trabajo pagaron unas prestaciones económicas de 8.070 millones de euros en dicho tiempo.

Evolución del gasto en prestaciones económicas por IT.
(Cifras en millones de €)



Comprende las prestaciones de enfermedad común y las de accidente de trabajo.

Al referirnos a la empresa privada, el precio del absentismo tiene dos sumandos: Coste Directo + Coste Indirecto. El Indirecto[44] es entre cuatro y cinco veces mayor que el Directo y comprende una serie de partidas contables de difícil cuantificación. El Coste Directo puede ser el resultado de la adición = valor del tiempo perdido en producción + cotizaciones a la Seguridad Social + complementos del salario pactados o convenidos en casos de enfermedad, accidente u otros. Pero debería añadirse los costes de sustitución cuando dé lugar a ello (Contratación temporal o servicios de ETT), o las horas extraordinarias que han debido realizar los compañeros en el reparto de los trabajos que ha dejado de hacer el empleado ausente o el mayor pago de primas por la distribución de carga de trabajo.

VI. ESTADISTICAS, INDICES Y FÓRMULAS

Ha resultado imposible encontrar datos estadísticos oficiales de acceso público en nuestro país referido al absentismo laboral que tuvieran una homogeneidad suficiente para elaborar con precisión cuadros comparativos entre países y sectores de actividad. No obstante, los que se han localizado de oficiales referidos a salarios, de horas no trabajadas o de bajas por IT se han utilizado de modo que haciendo los cálculos correspondientes han llevado a los cuadros estadísticos que se presentan, e incluso combinándolos con aquellos, los de la iniciativa privada, ayudan a observar una atendencia durante la pasada década.

Las dificultades no han sido pocas, pero ya es clásica esta situación, pues los investigadores sobre el tema en cuestión siempre se encuentran delante de dos cuestiones: a) No se dispone de una fuente estadística de alcance nacional. Aparecen ciertos estudios de alguna actividad productiva para períodos de tiempo corto. Muchas de las que aparecen son confeccionadas con un contenido muy parcial, y b) Las medidas utilizadas para determinar el absentismo son poco homogéneas. Incluso la base de cálculo es en ocasiones diferente. No se computan siempre el mismo tipo de ausencias.

No es de extrañar que con cierta frecuencia algunos investigadores expresen claramente su decepción en las propias conclusiones o al inicio de sus artículos. El que firma este artículo recuerda la lectura del catedrático de sociología de la Universidad de Oviedo, Dr. R. Gutiérrez Palacios[45] que en su artículo titulado “La medida del absentismo laboral” trabajo publicado en el 1983 dedicó casi la mitad de las dieciséis páginas a quejarse —justificadamente— de lo lamentable que resultó en aquel entonces que no existiera por parte del Ministerio de Trabajo o del INSS información sobre ello. Con el pasar de los años y se constata que se mantenía la carencia de datos fidedignos con sólo recordar al entonces doctorando de la Universidad de Barcelona F. Almendros Morcillo[46], en su tesis del 1999 titulada “Absentismo laboral en España”, el cual se queja amargamente en las primeras páginas de la referida inexistencia de información oficial y las pocas facilidades que obtuvo. Hoy superada la primera década del siglo XXI, hemos de decir en este trabajo que la situación sigue igual,

1. Referencias estadísticas

En el seminario sobre la "Gestión del absentismo laboral y la incapacidad temporal en Europa" celebrado en Madrid el pasado mes de junio de 2011 organizado por CISAL (Centro de Investigación en Salud Laboral)[47] se puso de manifiesto que es necesario unificar criterios para poder gestionar mejor el absentismo laboral, especialmente el referido a la Incapacidad Temporal (IT). España comparativamente con los países de la Unión Europea supera la media, según el origen de los estudios y encuestas realizados en una situación confusa en cuanto a la tasa del fenómeno. Así por una parte en dicho seminario se afirmó por parte del Director de Ibermutuamur[48] que España en materia de absentismo es uno de los estados cuyo índice de ausencias laborales se halla por encima de la media de la UE, basándose en que nos encontramos en el 5,35%, frente a una media europea del 4%, mientras que otros estudios —citó—, Price Waterhouse Coopers (PwC), señala el 3,9% para España frente al 4% de la UE. Con lo que, por lo menos, en este aspecto parece ser coincidente el criterio del 4% de absentismo en la Unión Europea.

Cabe añadir que, al margen del citado seminario, si tomamos en consideración los datos anuales publicados por el Ministerio de Trabajo e Inmigración (MTI)[49], éste sitúa nuestro país en el 3,6% (incluidos todos los sectores en toda la geografía española) según su Encuesta de Coyuntura Laboral del pasado año 2010. Retrocediendo un poco en el tiempo, el Informe del Barómetro Egarsat[50] referido al año 2006, nuestro país se encontraba ya en el 3,6%, —cálculos basados, sin duda alguna, en los datos publicados por el MTI en aquel año— añadiendo en el informe del citado barómetro que España se halla en el término medio de la Unión Europea, puntualizando que tanto Alemania como Francia, se encuentran a la cabeza del ranking de absentismo.

Por último, para añadir más referencias del pasado sobre los índices, podemos afirmar que básicamente en el ámbito de la Comunidad de Catalunya según el informe de la Encuesta Socio-Laboral del año 1996 de Aedipe[51], sobre un total de empresas de todos los sectores que daban ocupación a 44.600 trabajadores, se pudo distinguir que para el personal obrero su índice medio era en aquel entonces de 4,73% (repartido en: 2,82% de enfermedad común; 0,76% accidente de trabajo y 1,15% otras causas) mientras que para los empleados (administrativos, comerciales, directivos y mandos intermedios) descendía al 2,65% (repartido en: 1,72% de enfermedad común; 0,22% accidente de trabajo y 0,71% otras causas). Dicho esto, aparecen sensibles discrepancias entre los datos que indica el citado informe de Aedipe, de cuya asociación el que suscribe fue presidente en la comunidad catalana y miembro director activo de la Comisión de elaboración de dicho estudio, del cual no tiene dudas sobre su validez y veracidad, que refería el 4,75% de absentismo general para la citada comunidad, mientras que los datos de la "Encuesta de coyuntura laboral" del Ministerio de Trabajo, para el mismo año que sitúa el índice promedio y global también en Catalunya resultan alrededor del 2,5%, teniendo en cuenta que el espectro estudiado no era el mismo, pero el índice debería haber sido, por lo menos, parecido.

Visto lo comentado hasta aquí, cabe reconocer que existe una discrepancia clara entre los índices de absentismo que se derivan de la información oficial y la que resulta de los estudios de organizaciones privadas, refrendados éstos últimos por la sensación existente en los círculos empresariales de que el problema de las ausencias al trabajo se halla entre uno y dos puntos por encima de los datos oficiales.

2. Comentarios previos sobre los cuadros

Las tablas que se presentan en este estudio son consecuencia de operar con la información publicada por el Ministerio de Trabajo e Inmigración, básicamente en su "Encuesta de coyuntura laboral", por lo que los índices que se exponen aquí no son reproducción directa de la información oficial. Se ha trabajado básicamente con las horas de ausencia que comprenden: bajas de enfermedad común y profesional, accidentes de trabajo como las que no lo son y maternidad. Así como permisos retribuidos, conflictividad (huelgas y paros) y actividades de representación sindical y también se incluyen en los cálculos las faltas no justificadas y otros motivos (trámites oficiales, causas electorales y similares).

Se ha tenido en cuenta que los datos que muestra el MTI indicando las "horas no trabajadas" incluye en ellas "horas de formación" y "horas de regulación de empleo" que siendo verdad que no son trabajadas, no pueden computarse para determinar el índice de absentismo. Para el caso que nos ocupa las "horas de formación" han de significar que es tiempo de presencia en el centro de trabajo o donde haya determinado la empresa y contabilizarse que lo es a disposición de la misma, por así haberlo decidido ella, no pudiéndose computar como horas faltadas al trabajo ni como absentismo laboral. En cuanto a las "horas de regulación de empleo" tampoco cabe contabilizarlas como falta de asistencia al trabajo, porque no puede ni debe hacerlo el trabajador, con lo que tampoco con el trámite del ERE, permite decir que estaba prevista su asistencia al trabajo y consecuentemente no debe de calificarse de absentismo laboral. En vista de ello, se han efectuado los cálculos necesarios prescindiendo de los conceptos antes mencionados —en los cuados referidos al MTI— para determinar el índice que entendemos correcto. Pero cabe advertir que con cierta frecuencia, algunos medios de información escrita han aireado índices de absentismo cuyas fuentes proceden de la citada "Encuesta de coyuntura laboral" y no tienen en cuenta esas dos salvedades que hemos citado. Al margen, claro está, de que en el fondo, los índices reales sean superiores a los que resultan de computar todas las horas oficialmente perdidas incluidos todos los conceptos o circunstancias.

Aunque el MTI también ofrece la información suficiente para poder incluir aquí el "Sector de la Construcción" se ha desestimado expresamente considerarlo, por no ser creíbles las cifras que aporta dicho organismo al resultar un índice de absentismo que roza la mitad de los que representan para la industria y eso es de sobras, poco razonable.

Otra cuestión que se debe precisar es que se incluyen en los cálculos, tanto los contratos de jornada completa como a tiempo parcial, que también es un elemento de distorsión si queremos efectuar alguna comparación que no incluya ambas características contractuales.

Por último, el Ministerio especifica que los datos de las encuestas de coyuntura laboral han sido realizados sobre "12.000 establecimientos al trimestre, aproximadamente, a partir del primer trimestre de 1997 y de 10.000 establecimientos en el período anterior". Precisa que los estudios han sido realizados sobre trabajadores por cuenta ajena, sin comprender personal funcionario.

3. Cuadros estadísticos de España

Media de cada comunidad autónoma de la última década
Índice de absentismo laboral medio

Comunidad autónoma	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Increm. década
Andalucía	2,3	2,4	2,5	2,7	2,7	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	+0,9
Aragón	2,6	2,7	2,9	3,0	3,2	3,4	3,7	3,8	3,9	3,8	+1,2
Asturias	3,9	3,9	4,1	4,0	4,0	4,3	4,1	4,1	4,1	4,0	+0,1
Baleares	2,4	2,4	2,6	2,8	2,8	3,1	3,3	3,2	3,1	3,1	+0,6
Canarias	2,6	2,9	3,0	3,3	3,2	3,2	3,6	3,5	3,5	3,5	+0,9
Cantabria	3,0	3,3	3,2	3,3	3,4	3,9	4,3	4,3	4,4	4,2	+1,3
Castilla-La Mancha	2,3	2,3	2,4	2,7	3,1	3,2	3,0	3,2	3,6	3,8	+1,5
Castilla y León	2,3	2,5	2,6	2,7	3,0	3,2	3,2	3,3	3,7	4,0	+1,6
Catalunya	2,7	3,0	3,0	3,2	3,2	3,4	3,4	3,5	3,6	3,6	+0,9
Com. Valenciana	2,3	2,3	2,3	2,7	3,1	3,2	3,2	3,3	3,8	3,5	+1,3
Extremadura	1,8	2,1	2,4	2,4	2,5	2,5	3,0	2,8	3,2	2,8	+1,0
Galicia	2,6	2,9	3,1	3,2	3,3	3,8	4,0	4,0	3,8	3,7	+1,1
Madrid Comunidad	2,2	2,4	2,6	2,9	3,0	3,2	3,3	3,3	3,4	3,4	+1,3
Murcia	2,5	2,7	2,7	3,1	3,2	3,2	3,5	3,6	4,0	3,7	+1,2
Navarra	3,2	3,3	3,3	3,3	3,2	3,5	3,5	3,6	3,8	3,6	+0,5
Euskadi	3,8	4,0	4,1	4,1	4,0	4,2	4,7	4,3	4,7	4,6	+0,8
Rioja, La	2,4	2,6	2,7	2,8	2,9	3,2	3,3	3,4	4,0	3,6	+1,1
General todas las C.A.	**2,6**	**2,8**	**2,9**	**3,1**	**3,1**	**3,4**	**3,5**	**3,5**	**3,7**	**3,6**	**+1,0**

Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración. www.mtin.es/series/. Información basada en la Encuesta de Coyuntura Laboral y elaboración propia.

Cuadro nº 1. Se observa un incremento generalizado en todas las Comunidades Autónomas en la pasada década, con una media global del 1,0 puntos. Destacan las que han incrementado más los índices como son: Castilla y León (1,6) y Castilla-La Mancha (1,5). Mientras las que menos: Asturias (0,1), Navarra (0,5) y Baleares (0,6).

El índice general de la década ha acabado con record de absentismo por parte de las CA de: Euskadi con el 4,6 seguida de Cantabria con 4,2.

Según la patronal catalana Fomento del Trabajo Nacional (Barcelona), después de varios años con aumentos generalizados, en 2010 se produjo una ligera disminución de las horas no trabajadas por causas ocasionales: en ese año la tasa de absentismo de España se situó en el 5,07%, mientras que en 2009 fue del 5,25%, y en Catalunya ha pasado del 5,37% hace dos años al 5,13% en 2010, en la que destaca que el absentismo laboral costó 10.800 millones de euros en España en 2010. [52]

CUADRO nº 2
Media española de la última década
Índice de absentismo medio general y de dos sectores principales

Año	General* país	Industria	Servicios	Año	General* país	Industria	Servicios
2001	2,63	3,59	2,71	2006	3,37	4,51	3,80
2002	2,84	3,80	2,96	2007	3,59	4,71	3,84
2003	2,94	3,81	3,06	2008	3,59	4,71	3,87
2004	3,13	4,22	3,33	2009	3,76	5,82	4,12
2005	3,11	4,18	3,47	2010	3,64	5,22	4,02

Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración. www.mtin.es/series/. Información basada en la Encuesta de Coyuntura Laboral y elaboración propia.
(*) General país = Sectores Industria, Servicios y otros.

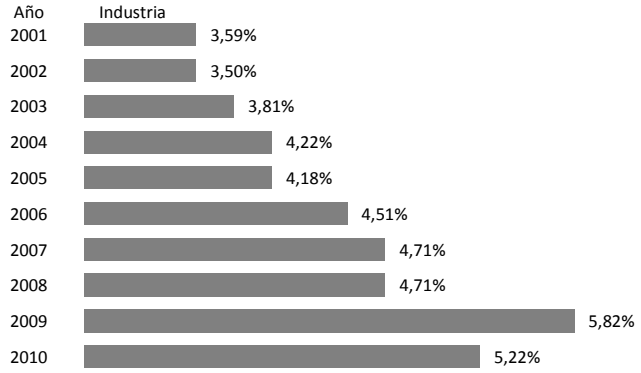
Cuadro nº 2. Al margen del incremento gradual del absentismo en ambos sectores (datos oficiales), el Industrial es el que destaca, habiendo pasado de un índice del 3,59 al 5,22, lo que representa una diferencia de 1,63 puntos, significando un incremento porcentual del 45,48 desde 2001 hasta el 2010. Se mantiene una diferencia de 1,20 puntos aproximadamente con respecto al sector servicios a finales de la década y que se ha mantenido en un distanciamiento parecido durante aquellos años.

CUADRO nº 3
Media española de la última década
Índice de absentismo anual **Global país**

Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración. www.mtin.es/series/. Información basada en la Encuesta de Coyuntura Laboral y elaboración propia .

Cuadro nº 3. El índice general (en el conjunto de varios sectores incluidos Industria y Servicios) ha mantenido un incremento más pronunciado que aquellos dos, que comenzó en el 2001 con 2,63 y ha finalizado con el 3,64, situándose en una diferencia de 1,01 puntos.

CUADRO nº 4
Media española de la última década
Índice de absentismo anual **Sector Industria**



Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración. www.mtin.es/series/. Información basada en la Encuesta de Coyuntura Laboral y elaboración propia

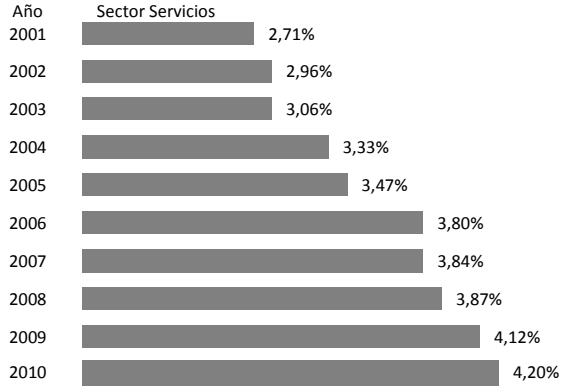
Cuadro nº 4. Se observa en el Sector Industria que ha tenido cierta bajada el índice de absentismo. Parece ser que tiene en ello cierta influencia la crisis económica la cual ya se dejó sentir seriamente en el año 2009. Uno de los factores es el miedo a perder el puesto de trabajo. A pesar de ello, se mantiene al final de la década, en cómputo global, con un aumento de 1,63 puntos.

El CEAM[53] ha dado a conocer recientemente un informe sobre el Sector industrial del metal de Catalunya en que el índice de absentismo alcanzó el 7,86 en 2007, pero que desde entonces ha caído dos puntos, desglosándolo en trabajadores directos de producción que alcanzaban el 7,02% mientras que los indirectos, se hallaban en el 3,33% en el 2010.

Otro informe[54] más reciente de la misma entidad que se acaba de citar perfila el sector según actividades industriales más afectadas donde destaca la tasa registrada por el subsector de material de transporte con el 6,04% que incrementa casi un punto el nivel de absentismo respecto al 2009. Le sigue la metálica básica y la fabricación de productos metálicos, que baja en 2009 ligeramente la tasa de absentismo del 5,81% al 5,52% en el 2010. Por último, cabe señalar la reducción que presenta la construcción de maquinaria mecánica y eléctrica, que registra una tasa en 2010 del 5,28%, frente al 7,77% del año anterior.

Por otra parte, la Unión Patronal Metalúrgica con sede en Barcelona, confirmó[55] que en el 2010, el absentismo laboral del Sector se mantuvo por debajo del 6% en Catalunya. La Federación Vizcaína de Empresas del Metal, informó[56] que en su sector había índices récord en 2007 que alcanzaban el 7%, pero la recesión está influyendo a la baja del fenómeno.

CUADRO nº 5
Media española de la última década
Índice de absentismo anual **Sector Servicios**



Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración. www.mtin.es/series/. Información basada en la Encuesta de Coyuntura Laboral y elaboración propia.

Cuadro nº5. El Sector Servicios, también mantiene una línea hacia el alza, habiendo pasado del 2,71 al inicio de la década al 4,20% al final de la misma con una diferencia de 1,49%, algo más moderada que la de Industria.

CUADRO nº 6

Media española de la última década

Media general y de dos sectores principales de las horas anuales perdidas por trabajador.

Año	General* país	Industria	Servicios	Año	General* país	Industria	Servicios
2001	45,10	59,09	42,23	2006	58,30	72,81	58,02
2002	48,80	62,82	46,49	2007	60,10	76,40	58,80
2003	49,90	36,55	47,78	2008	60,10	75,58	58,66
2004	53,40	68,95	51,76	2009	60,90	86,29	57,83
2005	55,00	70,64	53,56	2010	59,60	78,80	56,77

Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración. www.mtin.es/series/. Información basada en la Encuesta de Coyuntura Laboral y elaboración propia.
(*) General país = Sectores Industria, Servicios y otros.

Cuadro nº 6. El absentismo evaluado por el número de horas perdidas al año en la media de cada trabajador, también da una idea clara de la evolución del problema. Así tenemos que en la media general del país en 2001, se perdían 45,10 h./trabajador y hemos finalizado la década, con 59,60 h./trabajador. Diferenciando el Sector Industria, se pasa de 59,09 h/t. a 78,80 h/t. el más elevado de los sectores y el Sector Servicios de 42,23 h/t. a 56,77 h/t. el menos elevado. Además hay que tener en cuenta que las horas de trabajo/año efectivo han disminuido por acuerdo en los convenios colectivos respectivos (vid. cuadro nº 7—media anual horas previstas—).

CUADRO nº 7

Media española de la última década

Horas de ausencia al trabajo por persona según causa

Año	Horas de ausencia (causas)							Total horas de Ausencia	Media anual de horas trabajadas efectivamente	Media anual de horas previstas de trabajo	Índice de absentismo global
	IT	Maternidad	Permisos retribuidos	Conflictos laborales	Representación sindical	Faltas justificadas	Otros motivos				
2001	34,0	4,3	3,6	0,4	1,2	1,1	0,6	45,1	1.669,50	1.714,50	*2.63*
2002	36,2	4,4	3,6	1,5	1,2	1,2	0,5	48,7	1.664,90	1.713,70	*2,84*
2003	37,5	5,3	3,8	0,3	1,5	1,2	0,6	50,1	1.652,80	1.702,70	*2,94*
2004	39,9	6,1	3,8	0,2	1,5	1,2	0,4	53,2	1.646,20	1.699,60	*3,13*
2005	40,2	6,2	3,9	0,2	1,5	1,3	0,3	54,1	1.685,30	1.740,30	*3,11*
2006	43,6	6,8	4,4	0,3	1,4	1,5	0,6	58,6	1.628,90	1.687,50	*3,47*
2007	44,5	7,1	4,9	0,3	1,5	1,6	0,6	60,4	1.620,10	1.680,40	*3,59*
2008	43,2	7,7	5,3	0,4	1,5	1,3	0,6	60,0	1.612,00	1.671,90	*3,59*
2009	43,1	9,2	5,6	0,3	1,6	1,3	0,5	61,9	1.585,40	1.646,90	*3,76*
2010	40,4	9,1	6,0	0,8	1,6	1,1	0,6	59,6	1.579,40	1.639,10	*3,64*

Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración. www.mtin.es/series/. Información basada en la Encuesta de Coyuntura Laboral y elaboración propia.

Cuadro nº 7. En él queda claro que la causa más influyente en el índice del absentismo es la IT. representando el 67,8% en el 2010, seguida de ausencias por maternidad y los permisos legales retribuidos, que acostumbran a ser detallados en los respectivos convenios colectivos. La IT. desde el 2001 ha disminuido su peso que era del 75,4% de las ausencias, incrementándose paulatinamente desde entonces las restantes causas.

CUADRO nº 8

Media española de la última década

Horas de ausencia al trabajo por persona según causa

Año	Índice de absentismo por varias causas							Índice de absentismo total	Media anual de horas trabajadas efectivamente	Media anual de horas previstas de trabajo
	Incapacidad Temporal	Maternidad	Permisos retribuidos	Conflictos laborales	Representación sindical	Faltas justificadas	Otros motivos			
2001	1,98	0,25	0,21	0,02	0,07	0,06	0,03	*2,63*	1.669,50	1.714,50
2002	2,11	0,26	0,21	0,09	0,07	0,07	0,04	*2,84*	1.664,90	1.713,70
2003	2,20	0,31	0,22	0,02	0,09	0,07	0,03	*2,94*	1.652,80	1.702,70
2004	2,35	0,36	0,22	0,01	0,09	0,07	0,03	*3,13*	1.646,20	1.699,60
2005	2,31	0,36	0,22	0,01	0,09	0,07	0,05	*3,11*	1.685,30	1.740,30
2006	2,58	0,40	0,26	0,02	0,08	0,09	0,04	*3,47*	1.628,90	1.687,50
2007	2,65	0,42	0,29	0,02	0,09	0,10	0,03	*3,59*	1.620,10	1.680,40
2008	2,58	0,46	0,32	0,02	0,09	0,08	0,04	*3,59*	1.612,00	1.671,90
2009	2,62	0,56	0,34	0,02	0,10	0,08	0,05	*3,76*	1.585,40	1.646,90
2010	2,46	0,56	0,37	0,05	0,10	0,07	0,04	*3,64*	1.579,40	1.639,10

Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración. www.mtin.es/series/. Información basada en la Encuesta de Coyuntura Laboral y elaboración propia.

Cuadro nº 8. El CEAM, entidad vinculada al ámbito territorial de Catalunya en el sector del metal, publicó,[57] no hace mucho una encuesta señalando que las ausencias al trabajo se distribuyen de la siguiente manera: el 56,2% debido a enfermedades comunes y accidentes laborales, el 15,60% a permisos retribuidos y 15,40% a accidentes no laborales y enfermedades profesionales. El informe está basado sobre 23.000 empresas que ocupan a 270.000 trabajadores.

CUADRO nº 9

Media española de los dos últimos años de la década

Horas de ausencia al trabajo por persona e índice general por causa

Incapacidad Temporal año 2009									
Horas no trabajadas					Índice de absentismo				
Enfermedad común	**Accidente de trabajo***	**Enfermedad Profesional**	**Maternidad**	**Total horas**	**Enfermedad común**	**Accidente de trabajo**	**Enfermedad Profesional**	**Maternidad**	**Total**
41,30	1,51	0,32	9,20	52,3	2,51	0,04	0,01	0,56	3,12
Incapacidad Temporal año 2010									
Horas no trabajadas					Índice de absentismo				
Enfermedad común	**Accidente de trabajo***	**Enfermedad Profesional**	**Maternidad**	**Total horas**	**Enfermedad común**	**Accidente de trabajo**	**Enfermedad Profesional**	**Maternidad**	**Total**
39,50	0,66	0,16	9,18	49,5	2,41	0,04	0,01	0,56	3,02

Fuente: EPA, Encuesta de Coyuntura Laboral del MTI e Informe sobre el estado de la seguridad y salud laboral (2009) del INSHT (2009) y elaboración propia.
(*) Incluidos los "In itínere".

Cuadro nº 9. En cuanto a las horas dejadas de trabajar en la media estatal, se nota el descenso en las causas por enfermedad común y proporcionalmente mucho más por la causa de accidente de trabajo, como consecuencia de la debacle que ha tenido el sector de la Construcción, pasando de 1,51 a 0,66 h/año/trabajador. En cuanto al índice, la IT. de los dos últimos años ha descendido y se ha estabilizado alrededor de 3 puntos.

En lo referente a las enfermedades profesionales, las actividades que generan más jornadas de baja de todo el largo catálogo, fueron en 2009:

a) Hombres: 1ª) Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo; 2ª) Construcción de edificios; 3ª) Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques y 4ª) Actividades de construcción especializada.
b) Mujeres: 1ª) Servicios a edificios y actividades de jardinería; 2ª) Industria de la alimentación; 3ª) Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas y 4ªActividades sanitarias.

CUADRO nº 10

Media española de los dos últimos años de la década

Horas de ausencia por accidente de trabajo* e índice de absentismo por sectores

Sector	Año 2009		Año 2010	
	Horas Perdidas/año	Índice de absentismo	Horas Perdidas/año	Índice de absentismo
Agrario	481.845,40	0,00	466.105,93	0,00
Industrial	2.377.070,70	0,01	2.159.873,08	0,01
Construcción	1.910.893,48	0,01	1.587.512,33	0,01
Servicios	5.255.790,38	0,02	4.992.550,78	0,02
Total	10.025.599,95	0,04	9.206.042,10	0,04

Fuente: EPA, Encuesta de Coyuntura Laboral del MTI e Informe sobre el estado de la seguridad y salud laboral (2009) del INSHT (2009) y elaboración propia.
(*) Incluidos los "In itínere".

Cuadro nº 10. El Sector Servicios es el que genera más IT. derivado de Accidentes de Trabajo (incluidos los *in atinare*). Mientras que el Sector Agrario es el menos representativo.

CUADRO nº 11

Media española de la última década

Índice de absentismo según el volumen de empleados por establecimiento (Centro de trabajo)

Año	Índice Global		De 1 a 10 trabajadores		De 11 a 50 trabajadores		De 51 a 250 trabajadores		Más de 250 trabajadores	
	%	Horas perd. año	%	Horas perd. año	%	Horas perd. año	%	Horas perd. año	%	Horas perd. año
2001	*2.63*	45,1	1,23	20,5	2,08	34,8	3,27	54,6	4,66	77,8
2002	*2,84*	48,8	1,27	21,2	2,31	38,5	3,59	59,8	5,03	83,8
2003	*2,94*	49,9	1,39	23,0	2,42	40,1	3,55	58,6	5,15	85,0
2004	*3,13*	53,4	1,69	27,9	2,50	41,1	3,87	63,8	5,34	88,1
2005	*3,11*	55,0	1,66	28,0	2,59	43,6	3,92	66,2	5,30	89,4
2006	*3,47*	58,3	2,05	33,3	2,93	47,7	4,12	67,0	5,61	91,3
2007	*3,59*	60,1	2,03	32,9	3,02	48,9	4,19	68,0	5,83	94,4
2008	*3,59*	60,1	2,05	33,1	3,06	49,3	4,20	67,6	5,76	92,8
2009	*3,76*	60,9	2,20	34,8	3,16	50,2	4,36	69,2	5,73	90,9
2010	*3,64*	59,6	2,13	33,6	3,17	50,2	4,32	68,3	5,53	87,4

Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración. www.mtin.es/series/. Información basada en la Encuesta de Coyuntura Laboral y elaboración propia.

Cuadro nº 11. En todos los parámetros indicados en este cuadro, el incremento es la constate. Como puede observarse resulta que a cuantos más empleados tiene la empresa más pronunciado es el absentismo, lo que también parece contradictorio, puesto que a cuanto mayor sea la empresa mayores son los medios para controlar y gestionar el absentismo —entiéndase por todo ello, la acción para minorarlo—, pero también a su vez puede querer decir que los datos facilitados al órgano encuestador son más reales y precisos, mientras que para las empresas pequeñas el interés en cuantificarlo será más limitado, facilitando datos más estimativos que no reflejan la realidad y, por tanto, puede que sea una de las razones por lo que los índices de absentismo, a la vista de lo publicado, resulta más bajo de lo que realmente son.

CUADRO nº 12

Media española de los dos últimos años

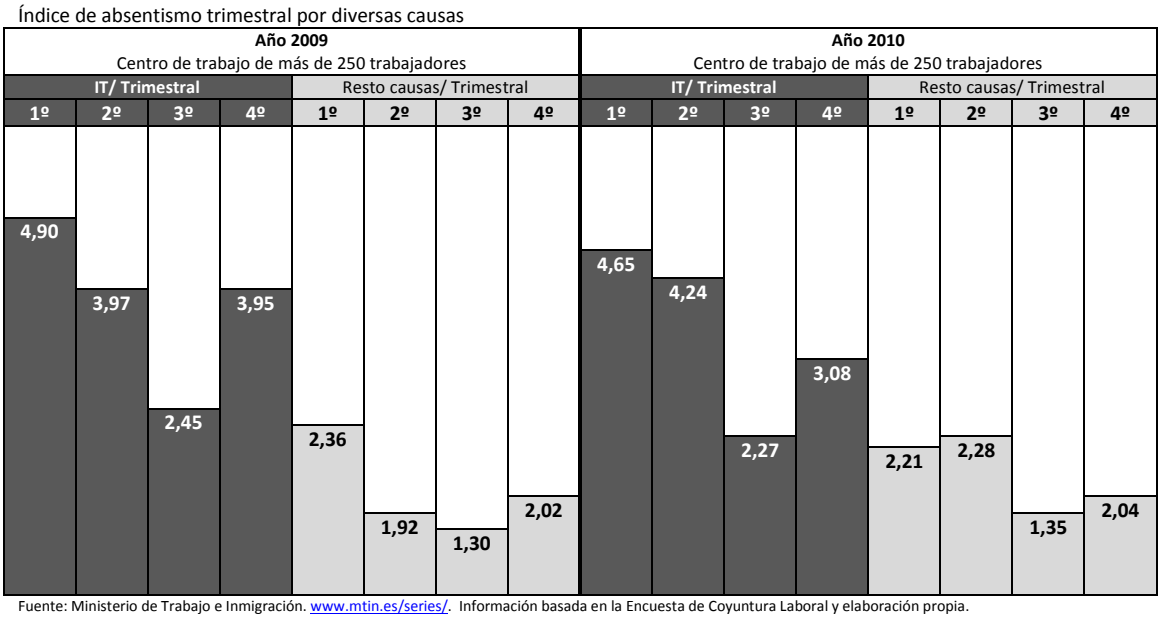
Índices de absentismo por causas varias y por centros de trabajo

Absentismo por centros de trabajo								
Causas de ausencia	Año 2009				Año 2010			
	Hasta 10 trab.	De 11 a 50 trab.	De 51 a 250 trab.	Más de 250 trab.	Hasta 10 trab.	De 11 a 50 trab.	De 51 a 250 trab.	Más de 250 trab.
Incapacidad Temporal	1,60	2,37	3,03	3,82	1,56	2,37	2,88	3,56
Maternidad	0,45	0,52	0,60	0,68	0,43	0,54	0,64	0,68
Permisos retribuidos	0,09	0,16	0,42	0,77	0,08	0,16	0,48	0,78
Conflictividad Laboral	0,00	0,01	0,03	0,02	0,01	0,03	0,05	0,06
Representación sindical	0,01	0,02	0,13	0,21	0,00	0,02	0,13	0,25
Ausencias no justificadas	0,03	0,05	0,10	0,15	0,02	0,04	0,09	0,12
Otras ausencias	0,02	0,03	0,05	0,08	0,03	0,01	0,05	0,08
Total	2,20	3,16	4,36	5,73	2,13	3,17	4,32	5,53

Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración. www.mtin.es/series/. Información basada en la Encuesta de Coyuntura Laboral y elaboración propia.

Cuadro nº 12. Las causa de IT. es la más elevada y, en especial, en los centros de trabajo con un volumen superior a 250 trabajadores.

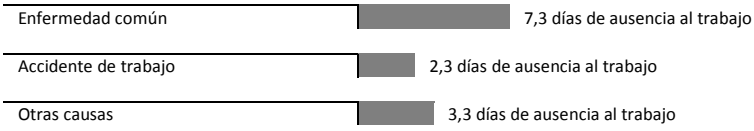
CUADRO nº 13
Media española de los dos últimos años de la década
Índice de absentismo trimestral por diversas causas



Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración. www.mtin.es/series/. Información basada en la Encuesta de Coyuntura Laboral y elaboración propia.

Cuadro nº 13. La bajada del absentismo es notable en los meses estivales en todas las causas de ausencia. Se ha tomado como referencia los centros de trabajo con un volumen superior a los 250 trabajadores al ser más relevante el absentismo.

CUADRO nº 14
Media española (Global)
Días de ausencia al trabajo **por empleado** (Año 2008)



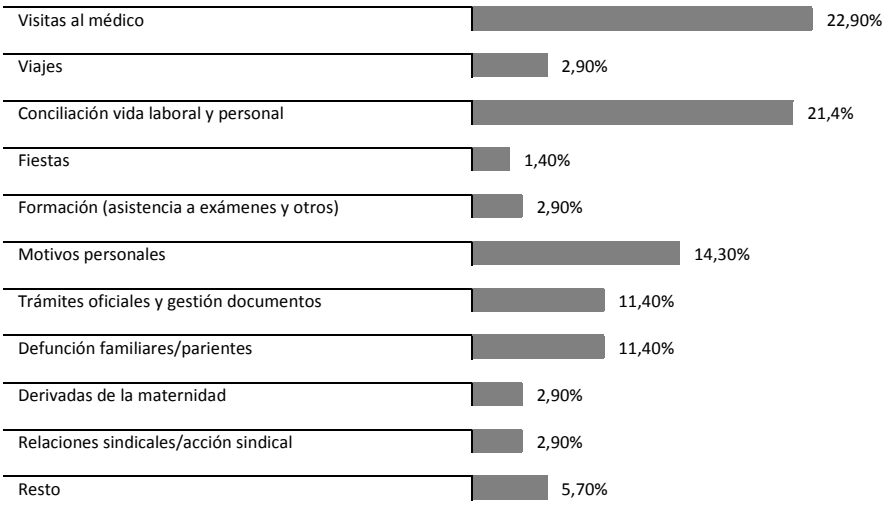
Fuente: BARÓMETRO EGARSAT. Sobre Valores y Comportamientos frente al Absentismo en la empresa. Instituto de Estudios Laborales (IEL) ESADE-Egarsat, 1er. Informe (2009) y elaboración propia.

Cuadro nº 14. La enfermedad común lidera los días de ausencia al trabajo.

Respecto a la IT. derivada de la enfermedad común y accidente no laboral, el Director general del INSS, Fidel Farreras, reconoció en 2006, ante los medios de comunicación que las incapacidades más frecuentes se producen como resultado de enfermedades del tipo: vértigo, estrés, transtornos en las articulaciones, lesiones cervicales y espalda, tendinitis, amigdalitis, resfriados, gripes, gastro-enteritis y otras infecciones corrientes (por este orden), las cuales tienen una duración que ronda la semana.

Un informe de la OIT, (Hamouiy, colaborador del organismo) señala que la incapacidad médica por causas relacionadas con la enfermedad común o accidente de trabajo es las tres cuartas partes del absentismo total de la industria.

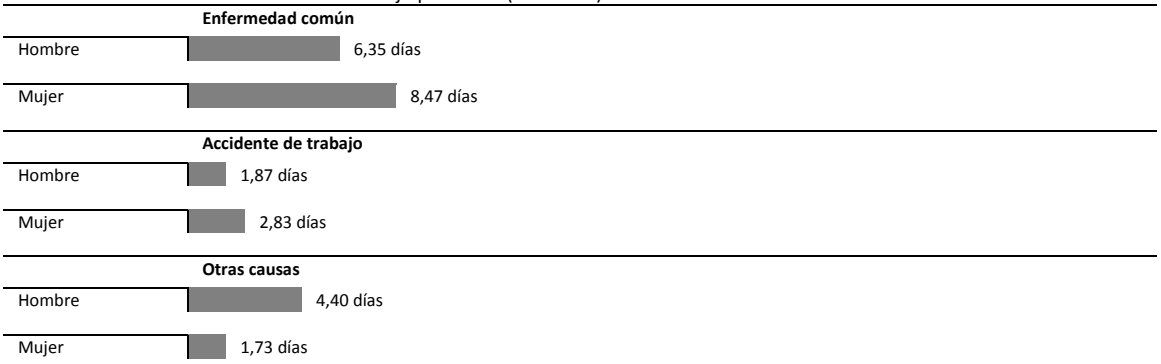
CUADRO nº 15
Media española (Global)
Distribución de las **"Otras causas"** (sobre la media de 3,3 días de ausencia, año 2008)



Fuente: BARÓMETRO EGARSAT. Sobre Valores y Comportamientos frente al Absentismo en la empresa. Instituto de Estudios Laborales (IEL) ESADE-Egarsat, 1er. Informe (2009) y elaboración propia.

Cuadro nº 15. La visita al médico (sin contar la posible baja por IT.) dentro de los que son "Otras causas" es la ausencia más frecuente, seguido de la "conciliación de la vida laboral y personal" y "motivos personales".

CUADRO nº 16
Media española (Global)
Distribución de los días de ausencia al trabajo por **sexos** (Año 2008)



Fuente: BARÓMETRO EGARSAT. Sobre Valores y Comportamientos frente al Absentismo en la empresa. Instituto de Estudios Laborales (IEL) ESADE-Egarsat, 1er. Informe (2009) y elaboración propia.

Cuadro nº 16. Por sexos, el femenino es más pronunciado en la enfermedad común y en el accidente. Mientras que por "otras causas" el masculino lo triplica con respecto al de la mujer.

Un estudio del ICAM (Institut Català d'Avaluacions Mèdiques) referente al año 2007, recogido por la patronal catalana Fomento del Trabajo Nacional en su informe del departamento de Relaciones Laborales y Asuntos Sociales, de 17 de diciembre de 2007, expresa que en el ámbito de Catalunya las bajas por IT. quedan distribuidas de la forma siguiente según la edad y sexo.

1º) de 25-34 años (ambos sexos)
2º) de 35-44 años ((ambos sexos)
3º) de 16-24 años (principalmente los hombres)
4º) de 45-54 años (principalmente las mujeres)
5º) de 54- en adelante (ambos sexos)

CUADRO nº 17
Media española (Global)
Distribución del índice de absentismo anual por **puestos de trabajo o responsabilidad profesional** (año 2008)

Fuente: Creade/Lee Hecht Harrison del grupo Adecco, Madrid, Marzo de 2009. Una encuesta sobre 720 empresas y elaboración propia.

CUADRO nº 17. El gráfico habla por sí sólo. Las actividades de carácter manual son las que concentran el grueso del absentismo laboral.

CUADRO nº 18
Media de varios países
Distribución del índice de absentismo anual

País	Año 2007			Año 2008			Año 2009			Año 2010		
	Enf.	Resto	Total	Enf.	Resto	Total	Enf	Resto	Total	Enf	Resto	Total
Alemania	-	-	4,10	-	-	3,36	-	-	3,24	-	-	3,58
Fuentes: años 2007 y 2008. Hamburguer Abendblatt (6-9-2011), www.abendblatt.de/wirtschaft (Hamburg/Dormund) y años 2009 y 2010 Ministerio Federal de Salud (19-7-2010) Handelsblatt, (Berlin).												
Austria	2,80	-	-	2,90	-	-	-	-	-	-	-	-
Fuente: "El absentismo y la promoción de la Salud-2008 en el servicio federal", Cancillería Federal/Dpto. III/7/a (Agosto, 2009)												
Belgica	2,84	-	-	2,42	2,88	5,30	2,45	3,13	5,58	-	-	-
Fuentes: sdworx, resultdriverHR, www.sd.be/site/website/be en lo referente a enfermedad y Securex de Resources Humans, Inf. Canal 7SUR/7, www.7sur7.be/7s7/FR/1502 Belgique. Resto por diferencia.												
Canada	-	-	-	-	-	-	3,1	0,8	3,9	2,9	0,7	3,6
Industria	-	-	-	-	-	-	2,9	0,8	3,7	2,7	0,6	3,4
Servicios	-	-	-	-	-	-	3,2	0,8	4,0	3,0	0,7	3,7
Fuente: www.statcan.gc.cas												
Dinamarca	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Industria	-	-	-	-	-	-	4,5	1,4	5,9	-	-	-
Construcción	-	-	-	-	-	-	3,5	1,5	5,0	-	-	-
Servicios	-	-	-	-	-	-	3,5	1,8	5,3	-	-	-
Fuente: Arbejds Markeds Rapport, 2009. Arbejdsmarkedet i tal or diagrammer. www.da.dk/bilarg/AMR%20kap%206.pdf.												
España	-	-	3,59	-	-	3,59	2,51	1,25	3,76	2,41	1,23	3,64
Industria	-	-	4,71	-	-	4,71	-	-	5,82	-	-	5,22
Servicios	-	-	3,84	-	-	3,87	-	-	4,12	-	-	4,02
Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración, www.mtin.es/series/. y elaboración propia.												
Francia	-	-	-	-	-	4,85	-	-	-	-	-	-
Industria	-	-	4,00	-	-	4,00	-	-	-	-	-	-
Construcción	-	-	-	-	-	4,47	-	-	-	-	-	-
Servicios	-	-	4,40	-	-	5,16	-	-	-	-	-	-
Fuente: Alma Consulting Group, Francia, 2009, Unión profesional de empresas de consultoría de optimización de costes de operación. www.almacg.com												
Inglaterra+ P. de Gales	2,62	-	-	2,45	-	-	2,25	-	-	2,4	-	-
Fuente: Ofice for Natinal Statistics. www.ons.gov.uk/ons/publications/re-reference-tables.html.												
Italia												
Industria metalúrgica	-	-	4,70	-	-	4,40	-	-	5,40	-	-	-
Funetes Federmeccanica (Federaciones Sindicales del'Industria Metalmeccanica Italiana)												

Cuadro nº 18. Lamentando no poder haber completado en toda su extensión los indicadores de organismos oficiales de cada país (en varios no existen) y debido a que no son accesibles, se ha considerado adecuado no despreciar los que teníamos a nuestro alcance. Se han tomado en consideración de los datos de las entidades privadas por lo que no dejará de ser orientativo aunque no estén contrastados con datos oficiales.

CUADRO nº 19
Media en países de la Unión Europea
(Encuesta realizada por PriceWaterhouseCoopers a más de 16.000 empresas en el año 2006)
Distribución del índice de absentismo anual

País	10th Percentil	25th Percentil	Media	75th Percentil	90th Percentil
Austria	2,0	2,4	3,1	4,5	5,3
Bélgica	2,2	3,0	4,1	4,4	4,5
Francia	3,2	3,4	4,5	5,2	5,7
Alemania	1,5	3,0	4,4	5,3	5,8
España y Portugal	2,4	3,1	4,1	5,2	5,3
Irlanda	2,8	3,3	3,8	5,5	8,0
Italia	2,7	2,8	3,0	4,4	5,2
Holanda	3,6	3,8	3,9	4,5	7,7
Países Escandinavos	2,5	2,9	3,7	5,1	6,6
Suiza	3,0	3,3	3,8	5,5	7,9
Gran Bretaña	1,6	2,8	3,9	4,9	6,7
C&E Europa	1,7	3,2	4,2	6,8	7,8
Europa Occidental	2,0	2,9	3,9	5,0	6,5
Multinacionales	2,3	3,4	4,1	4,9	6,3
Media de todos	**2,0**	**3,0**	**4,0**	**5,1**	**6,9**

Fuente: Publicado por la Asociación Española de Empresas de Consultoría, 13-3-2007. WWW.consultoras.org/frontend/aec.

Cuadro, nº 19. La consultora PricewaterhouseCoopers (PwC), con un estudio referente al año 2006, indicó que Francia registró la tasa de absentismo laboral más alto de Europa, con el 4,5%. Mientras que Alemania ocupa el segundo lugar con el 4,4% e Italia la que menos el 3% cuando la media de la UE. se encuentra en una tasa del 4%. Entre los países más moderados están Austria con el 3,1%, países escandinavos el 3,7%, Irlanda y Suiza el 3,8% y el Reino Unido y los Países Bajos el 3, 9%.

El estudio constata que después de un período álgido en 2004-2005, la tendencia del absentismo en el puesto de trabajo está disminuyendo en Europa, con lo que se redujo pasando del 5,3% al 4%. Esta tendencia se confirma en Francia que registró un descenso del 5,4% al 4,5%, Alemania del 6,7% al 4,4% y el Reino Unido, del 4,7% al 3,9%.

Por sectores, la electrónica y tecnologías de la información son menos propensas al absentismo, con una tasa del 3%. Mientras los más proclives al absentismo son la química con el 5%; seguros, el 4,7% y administración el 4,4%. Éstos últimos van seguidos por los de banca con 4,3%, distribución y de ocio el 4,3%, la industria el 4,1% y servicios el 4%.

CUADRO nº 20
Huelga (horas por persona) Media estatal

País	2005	2006	2007	2008
Alemania	(*)	0,08	0,05	0,02
Francia	(--)	(--)	(--)	0,12
Gran Bretaña	0,06	0,20	0,28	0,20
España	0,41	0,40	0,52	0,65
Italia	0,30	0,19	0,31	0,34

Fuente: OIT y elaboración propia, (*) Es insignificante, (--) No constan datos

Cuadro nº 20. La huelga no representa a nivel global muy significativo en los países de nuestro entorno, pero los indicadores que se reflejan en el cuadro, indican que nuestro país está a la cabeza de los días perdidos por huelgas. No se tienen referencias del *lock-out*.

4. Formulas para la evaluación del absentismo

Los indicadores son datos en series temporales que reflejan y registran movimientos a través de un número significativo que permite efectuar comparaciones con respecto a otros de la misma natura-

leza. Para el caso que nos ocupa es una información sobre el comportamiento asistencial de un empleado, el global en la empresa o centro de trabajo, o quizá grupal (sección, departamento, división, equipo, etc.) que es recogido en intervalos regulares, para obtener datos de los cambios producidos a lo largo de un tiempo determinado.

Para ello es necesario aplicar determinadas fórmulas, pero previamente deben ser precisados los criterios de computación de cada uno de los factores que intervendrán para valorar el absentismo, siendo muy variados y, como ya se ha dicho anteriormente, los criterios no son unánimes, pero aquí expondremos los más universalmente aceptados que emanan de los congresos celebrados en la materia y los utilizados por el INSALUD.

CUADRO nº 21
Principales índices de absentismo

Índices de referencia más al uso:		
1	Índice de absentismo	El número de ausencias (jornadas u horas) en un período de tiempo determinado partido por las jornadas u horas presupuestadas en el mismo período determinado, multiplicado por cien.
2	Índice de absentismo legal	Es el que se obtiene de dividir el número de horas perdidas por accidente, enfermedad y licencias legales entre el número total de horas de trabajo previstas, multiplicando el resultado por cien.
3	Índice de absentismo personal	El que resulta de dividir el número de horas perdidas por permisos, ausencias no autorizadas y conflictos laborales entre el número total de horas de trabajo presupuestadas, multiplicando el resultado por cien.
4	Índice de permanencia	Se consigue al restar cien la suma de los índices legal y personal, que se han descrito anteriormente.
5	Índice de incapacidad	Es el número de jornadas perdidas por trabajador y año, dividido por el número de trabajadores.
6	Índice de absentismo absoluto o tasa global de ausencia	Es la relación porcentual o proporción de los días de ausencia de todos los trabajadores que hayan faltado al trabajo respecto de la suma de los días previstos contractualmente (tiempo teórico o presupuestado) que se debía trabajar globalmente en la empresa.
7	Tasa media (Es lo mismo que el índice de absentismo)	El resultado de dividir el número total de horas de ausencia entre el número de horas teóricas previstas o presupuestadas de trabajo, multiplicado por cien.
Para la medición del absentismo derivado de enfermedad:		
1	Índice de frecuencia	Es la relación porcentual entre el número de casos de enfermedad que causan absentismo con respecto al número de personas/año (plantilla media).
2	Índice de gravedad	El que mide la duración media de cada baja, estableciendo la relación entre el número de jornadas perdidas por enfermedad y el número de casos de enfermedad que han provocado la ausencia al trabajo durante el año, multiplicado por cien.
3	Índice de incapacidad	Es la relación entre el número de días de trabajo perdidos por enfermedad en un año respecto del número de personas/año (plantilla media), multiplicado por cien.
Índices que utiliza el INSALUD:		
1	Índice de incidencia mensual	Se obtiene con el número de bajas tramitadas durante el mes, dividido por el número de asegurados activos del mes, multiplicando el resultado por cien.
2	Índice de prevalencia a fin de mes.	Recoge las bajas nuevas y las que ya existían, por ello es un indicador puntual mensual dándonos una idea del absentismo que recae sobre una empresa. Se obtiene con el de asegurados en baja a fin de mes, dividido por asegurados activos, multiplicando el resultado por cien.
3	Índice de duración media de las bajas (global).	Expresa los días que duran las bajas como media. Se consigue con los días en baja de las altas, dividido por las altas tramitadas.
4	Índice de duración media de la baja del trabajador (individual).	Expresa la carga de incapacidad sobre una población, al relacionar los días perdidos por incapacidad entre toda la población, haya o no estado enferma. Se obtiene de dividir los días de duración de las bajas por los asegurados activos.
Para la medición del absentismo derivado de accidentes de trabajo:		
1	Índice de frecuencia *(proporciona información sobre el número de accidentes, por cada millón de horas trabajadas)*	Se divide el número total de accidentes entre el número de horas trabajadas. (El nº de horas trabajadas = nº de trabajadores expuestos al riesgo por las horas trabajadas por día y por el nº de días laborales). Para que sea correcto deben incluirse exclusivamente los accidentes ocurridos en jornada de trabajo, excluyendo del cálculo los llamados "in itinere". También se recomienda calcular el índice por separado, según zonas de más riesgo de las que lo tienen menor, debido a que no acostumbra a ser homogéneo en todos los lugares de la empresa.
2	Índice de frecuencia de accidentes con baja	Es el mismo índice que el anterior, pero teniendo en cuenta solamente los accidentes con baja expedida por los servicios médicos de la S.S. o mutua.
3	Índice de gravedad	Proporciona información sobre la duración de las lesiones derivadas de accidente, causantes de baja, dividiendo el número de jornadas perdidas por este concepto entre el número de horas trabajadas, multiplicado por mil. Las jornadas perdidas se determinan sumando las correspondientes a las incapacidades temporales, las incapacidades permanentes y fallecimientos, calculadas según la escala o baremo de equivalencias entre la naturaleza de la lesión (% de incapacidad) y las jornadas perdidas equivalentes.
4	Índice de incidencia	Expresa el número total de accidentes por cada mil personas expuestas, y se obtiene dividiendo el número total de accidentes entre el número de trabajadores expuestos, multiplicado por mil.
5	Índice de duración media	Establece la relación entre el número total de jornadas perdidas respecto del número de accidentes con baja.
6	Índice de seguridad	Relaciona los accidentes registrados en un período de tiempo con los trabajadores expuestos y las horas/hombre trabajadas. Representa el número de trabajadores expuestos al riesgo por cada accidente y cien mil horas trabajadas.
7	Tasa de actividad de la seguridad	Se calcula para un período determinado sumando los aspectos relacionados con la misma, como son disposiciones de seguridad prescritas, denuncias de prácticas inseguras, informes de situaciones inseguras, número de reuniones de seguridad celebradas. Se trata de un índice activo para comparar las acciones de seguridad realizadas por la empresa en un período de tiempo concreto, se multiplica por un millón y se divide por el total de horas trabajadas.

VII GESTIÓN DEL ABSENTISMO

Si por gestión empresarial entendemos que es aquel conjunto de actuaciones que buscan mejorar la productividad y, por ende, la competitividad de las empresas o negocios en general, en materia de recursos humanos lo que se busca es utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantenimiento y desarrollo del personal.

El absentismo laboral reduce la fuerza de trabajo y, por tanto, es un objetivo de la gestión disminuir las ausencias al trabajo por lo que deberá establecerse algún plan, teniendo en cuenta la complejidad del tema. Eso requerirá destinar tiempo, recursos económicos y técnicos.

Los expertos recomiendan elaborar un plan que tenga en cuenta las características de la empresa, los puestos de trabajo y el perfil de las personas y, sobre todo, teniendo presente que el absentismo es un fenómeno multifactorial. Así, tenemos que influyen:

- Sobre la persona factores variables como la motivación, las necesidades, los hábitos, las costumbres sociales y el conocimiento.
- Sobre la ocupación factores también variables, como la estructura de empresa, su tamaño y la actividad productiva con sus métodos.
- Sobre las variables relacionadas con la propia organización de la empresa, su clima laboral, su cultura corporativa y las políticas que aplica la misma.

1. Aspectos legales

1.1. Control empresarial de las bajas

El art. 20 del Estatuto de los Trabajadores, en sus puntos 3 y 4, refiriéndose al poder de dirección y control que tiene la empresa sobre la actividad laboral del personal contratado, le reconoce expresamente las siguientes capacidades:

a) *La empresa puede verificar el estado de enfermedad o accidente del trabajador con baja mediante reconocimiento a cargo de personal médico*. El artículo citado, en su punto 4 no distingue el tipo de ausencias ya sea por enfermedad o accidente laboral, ni si han de ir acompañadas de documento m médico de la Seguridad Social. En principio no se hace distinción sobre ello, pero si no fuera la "baja" expedida por los servicios médicos del INSALUD no le ampararía la prestación económica ni la garantía de la baja por IT. que deja en suspenso el contrato de trabajo (art. 45. 1, c. del ET,) sino que puede dar lugar a la extinción del mismo (art. 54. 2, a. o, en su caso, art. 54. 2, b del texto estatutario) al no aportar el parte de baja oficial (STSJ. del País Vasco, de 10-2-2004, rec. 254/2003, refª. CISS. 2264/2004) refiriéndose a que es el documento que permite al trabajador ausentarse justificadamente del trabajo y además percibir la oportuna prestación económica sustitutoria de la falta de ingreso del salario, en relación con el art. 1, 2 y 7 del RD. 575/1997 y art. 1 de la O. 19-6-97 referido a los modelos oficiales.

Existen diferentes procedimientos de verificación de la enfermedad o de la legitimidad de la baja, siendo los más frecuentes los realizados por contratación mediante personal médico, como es el servicio médico de empresa (*Ej.*: la OSME). El servicio de empresas especializadas a este control o por parte de mutuas de accidentes de trabajo puede ser otro camino. Cuando se trata de una empresa especialista en el control de absentismo laboral, su servicio incluye las visitas al domicilio del empleado y la emisión de informes técnicos sobre posibles abusos o fraude. También empiezan a existir algunas compañías de seguros que cubren el riesgo de absentismo, a la vez que asumen el control y seguimiento de las bajas. Cabe recalcar que siempre el control ha de ser realizado por personal médico.

b) Ante la negativa del trabajador a someterse a los reconocimientos médicos de verificación solicitados por el empresario éste podrá suspender los derechos económicos que puedan existir a cargo de él por dichas situaciones. Claramente referido a las cantidades que el empresario complemente con las prestaciones de la Seguridad Social, cuando el empleado se halla en situación de baja por cualquier contingencia de las que cubre el Régimen General. Complementos que son pactados con

frecuencia individualmente o convencionalmente entre trabajadores y empresa. Está claro que esta disposición (art. 20.4 ET) pretende evitar aquella situación de abuso que en ocasiones se produce si existe simulación, basado en que percibirá aquél su salario íntegro o casi, cuando así está pactado, en vez de única y exclusivamente la prestación económica de la Seguridad Social.

La suspensión económica podrá darse cada vez en una circunstancia concreta y no para otras ocasiones, salvo que se inicie de nuevo otro procedimiento de control. Naturalmente, en el supuesto de no negarse, pero los servicios médicos certificar que está simulando una enfermedad o accidente, o que está simplemente prolongando la baja injustificadamente, también el empresario podrá suspender el pago del referido complemento. En casos de simulación de enfermedad o accidente lo normal es que fruto de la comprobación reciba de inmediato el alta de los servicios médicos. Pero todavía es más frecuente que tratándose de una simulación o abuso, al ser citado para el reconocimiento médico, sea él entonces quien de inmediato y previamente al reconocimiento pida el alta.

c) El mismo art. 20.3 del ET da la posibilidad de adoptar las medidas oportunas de vigilancia y control para verificar el cumplimiento de las obligaciones y deberes laborales principalmente referido al cumplimiento de la actividad encomendada dentro del ámbito de la empresa y, no excluye la situación de fraude de IT. amparada en una baja médica, pudiéndose utilizar la vigilancia y control adoptando las medidas que estime más oportunas. Cabe precisar, en lo que se acaba de decir, que lo deberá hacer guardando en su adopción y aplicación la consideración debida a la dignidad del empleado. No niega la posibilidad de la utilización de los servicios de agencias de investigación privada para la comprobación —no médica— para, si fuese necesario, demostrar ante la jurisdicción laboral un incumplimiento contractual culposo (S. TSJ del País Vasco, de 25-4-06, refª. Rev. Técnico Laboral, nº 112, p. 366) al tenor de una conducta contraria al diagnóstico médico del trabajador en situación de baja (S. TSJ de Galicia, de 16-7-07, refª. Rev. Técnico Laboral, nº 116, p. 373)

Desde otra perspectiva, el art. 64.1, 8º del ET, referido a las competencias del comité de empresa, señala que entre otras cosas, el empresario deberá informar trimestralmente de las estadísticas sobre el índice de absentismo y sus causas, los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y sus consecuencias, los índices de siniestralidad, los estudios periódicos o especiales del medio ambiente laboral y los mecanismos de prevención que se utilicen. Es positivo, informar y comentar a los representantes de los trabajadores, para que se impliquen y se conciencien, si es que no lo están ya del problema, pues bien llevado, pueden ser buenos colaboradores para limitar el absentismo que, por lo menos, ésta es la intención del legislador, aunque en la práctica, se tiene en poca consideración la obligación de informar sobre lo relativo al índice de absentismo.

1.2. Comprobación por la Inspección Médica de la Seguridad Social

Ante la disconformidad del empresario, éste no puede modificar el diagnóstico, pero puede solicitar su revisión ante la Inspección Médica que le corresponda al empleado en situación de baja para que verifique si ésta es correcta en cuanto a la duración de la misma y su diagnóstico.

Las causas por las que la empresa puede dudar de la posible simulación de la baja pueden ser muy variadas, desde ser por la influencia de conocer la conducta del empleado hasta que la información que ha recibido por terceros le hacen dudar de la necesidad real de la baja. Sin duda las sospechas pueden ser fundadas pero también pueden ser carentes de fundamento y, en consecuencia, no está en la mano de la empresa decidir el alta, puesto que tal decisión corresponde exclusivamente a los servicios médicos de la Seguridad Social.

La regulación sobre los reconocimientos médicos a los trabajadores para verificar su estado de salud, se encuentra en los puntos 3, 4 y 6 del Real Decreto 575/1997, de 18 de abril, por el que se determinan aspectos de la gestión y control de las prestaciones de la Seguridad Social por IT. El art. 73.4 de la Ley General de la Seguridad Social hace cierta referencia para mejorar el control del absentismo injustificado, pero nada más, y el art. 128.1 de la LGSS, hace referencia a la capacidad de la Inspección Médica cuando la entidad gestora disponga el alta del trabajador, pues podrá recabar información a dicha entidad gestora para que en el plazo 7 días informe sobre la decisión.

Como en otras autonomías de nuestro país al amparo de las competencias transferidas la Junta de Andalucía creó la respectiva UVMI (Unidad de Valoración Médica de Incapacidades) la cual en su actuación observó en la correspondiente investigación[58] varios factores de descontrol en los centros sanitarios, consistentes en:

- Tasas de prevalencia superiores a la normalidad.
- Mayor facilidad para acceso inadecuado a la prestación.
- Dificultades en el control de la IT. debido a las relaciones profesionales con el personal de la inspección.
- Los sistemas de información (indicadores) no eran totalmente fiables.
- Procesos de IT. "sospechosos de causas no puramente clínicas".
- Demora elevada en la gestión de pruebas e informes médicos.
- Políticas de recursos humanos en los centros sanitarios.
- Falta de medios en determinadas unidades.
- Emisión y entrega de partes de confirmación de la baja laboral en algunos centros a través del personal administrativo.

Para mejorar la situación se llegó a la conclusión de que era necesaria la siguiente actuación:

- La emisión del P-9 baja y alta proceda de su médico de A.P. asignado.
- Periodicidad semanal de los partes de confirmación.
- Mejorar los sistemas de información y mantener actualizadas las bases de datos.
- Implantación de un protocolo de actuaciones inmediatas en circunstancias extraordinarias.
- Petición de informe al médico de cabecera con carácter de urgencia.
- Citación del paciente.
- Comparecencia del médico de A.P.
- Visitas domiciliarias (subinspectores).
- Todas las altas dadas en UMVI serán consideradas como "altas por inspección"[59].
- Designación de responsables directos en UMVI y cada centro sanitario con circuitos rápidos de comunicación entre ambos.
- Priorización de centros con mayor absentismo.
- Divulgación e información normativa de IT. en A.P.

1.3. Despido objetivo

El art. 52.d) del Estatuto de los Trabajadores establece que el absentismo laboral injustificado y también el justificado en ciertos casos, constituye una causa objetiva de extinción del contrato de trabajo.

Se establece la siguiente forma de computar ese absentismo:
Las faltas de asistencia[60] aún justificadas al trabajo pero intermitentes[61] que alcancen el 20% de las jornadas hábiles[62] en dos meses[63] consecutivos o el 25%[64]en cuatro meses discontinuos dentro de un período de doce meses[65].

Las condiciones para que la empresa pueda aplicar la extinción referida si se cumple lo anterior son:

Que no se computen[66] nunca para el cálculo del índice individual de absentismo las faltas de asistencia al trabajo que se deriven de:

—Las ausencias debidas a huelga legal mientras dure la misma.
—Las del ejercicio de actividades de representación legal de los trabajadores.
—Las de accidente de trabajo.
—Las de maternidad, riesgo durante el embarazo y la lactancia[iv].

[iv] Incluido en el ET por la Ley 25/2010, de 17 de septiembre, de medidas urgentes para la reforma del mercado de trabajo.

—Enfermedades causadas por embarazo, parto o lactancia.
—Paternidad[v], licencias y vacaciones.
—Las de enfermedad o accidente no laboral, cuando la baja tenga una duración superior a veinte días consecutivos aún cuando haya sido justificada documentalmente por los servicios sanitarios oficiales.[67]
—Las motivadas por la situación física o psicológica derivada de violencia de género, acreditada por los servicios sociales de atención o servicios de salud, según proceda.[vi]
—Tampoco será de aplicación para los supuestos a que se refiere el art. 14.2 de la Ley 44/2007, para la regulación de empresas de inserción social que empleen personas en situación de exclusión social.

Con la entrada en vigor del Real Decreto-Ley 3/2012, de 20 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral queda suprimida una condición trascendental "*Que el índice[68] de absentismo total[69] de la plantilla[70] del centro de trabajo[71] supere el 2,5 %*[vii] *en los períodos de tiempo aludidos*[72]". Este punto limitaba el éxito de la prueba documental ya que era objeto de oposición ante la jurisdicción laboral con frecuencia con éxito[73]. Ahora quedará reducido exclusivamente al cálculo del % del empleado despedido exclusivamente. No obstante, el que suscribe este artículo, tiene la sensación de que ahora nos hemos ido al otro extremo, dado que la extinción del contrato podrá darse sin distinguir los empleados que abusan de las bajas de los que ocasionalmente hayan podido tener dos bajas por resfriado en el periodo discontinuo anteriormente citado.

Pero este tipo de despido, ni es gratuito ni tampoco fácil, destacan las circunstancias siguientes a tener en cuenta: Como el despido objetivo no está basado en una causa de culpabilidad del empleado se establecen consideraciones e indemnizaciones consistentes en: a) por una parte, un plazo de preaviso para su ejecución. Consistente en 15 días[viii] naturales, los cuales se pueden sustituir abonando el empresario los salarios de los días que falten para el cumplimiento de dicho período, además tendrá derecho a una licencia de 6 horas semanales para buscar un nuevo empleo y b) una indemnización de veinte días de salario por año de servicio en la empresa con un límite máximo de doce mensualidades, prorrateándose por meses los periodos inferiores al año, de acuerdo con lo dispuesto en el art. 53.1 b) del ET. que de no cumplirse rigurosamente como se exigía hasta antes de la reforma de la Ley 35/2010 para el pago u ofrecimiento de la indemnización en el momento de la comunicación escrita de la extinción del contrato, no conducirá a la nulidad, sino a la declaración de improcedencia del despido, que en este caso serán 33 días de salario por año de servicio con el límite de 720 días —salvo para los contratos anteriores a la fecha de entrada en vigor de la reciente reforma laboral (R.D-L 3/2012)— que deberán combinar las dos fórmulas indemnizatorias (para el tiempo anterior a la reforma a razón de 45 días con límite de 42 mensualidades y para el tiempo transcurrido posteriormente 33 días con límite de 24 mensualidades, sin que la suma de ambos periodos de tiempo pueda exceder de 42 mensualidades. Esa fórmula indemnizatoria de 33 días y sus límites concordará con los contratos realizados al amparo de la Disposición Adicional 1ª de de la Ley 12/2001, de 9 de julio para el colectivo de personas contratadas que reunieron la condición de "*parados que lleven, al menos, seis meses inscritos [en el Servicio Público de Empleo] como demandantes de empleo*", o sea, los conocidos contratos de fomento de la contratación indefinida, así como los referidos en la Ley 43/2006, de 29 de diciembre, para la mejora del crecimiento y el empleo, a los cuales ya les atribuye la indemnización de 33 días de salario por año de servicio con un límite de 24 mensualidades.

1.4. Sanción disciplinaria para reducir las ausencias injustificadas

La relación laboral amparada en el contrato de trabajo se desarrolla por parte del trabajador en lo establecido en el art. 5 del ET, en esencia, los deberes establecidos para el caso que nos ocupa son:

[v] *Ibíd.* Ley 25/2010.
[vi] Inclusión de la Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre.
[vii] Modificado por la Ley 35/2010, de 17 de septiembre, pasando del 5 al 2,5%.
[viii] Modificado por la Ley 35/2010, de 17 de septiembre, pasando de 30 a 15 días.

a) Cumplir con las obligaciones concretas de su puesto de trabajo, de conformidad a las reglas de la buena fe y diligencia; [*b) …; c)…; d)…;*] *e) Contribuir a la mejora de la productividad* y *f) Cuantos se deriven, en su caso, de los respectivos contratos de trabajo*.

Además refuerza lo anterior el art. 20.2 del ET. que sintetizando dice "*En el cumplimiento de la obligación de trabajar asumida en el contrato, el trabajador debe al empresario la diligencia y la colaboración en el trabajo… En cualquier caso, el trabajador y el empresario se someterán en sus prestaciones recíprocas a las exigencias de la buena fe*". Mientras que el art. 7.1 del Código Civil precisa que *"Los derechos* (en este caso derivados de los contratos) *deberán ejercitarse conforme a las reglas de la buena fe".*

En consecuencia, simular o prolongar fraudulentamente una baja de IT. (S. TSJ de Galicia, de 16-7-07, refª. Rev. Técnico Laboral, nº 116, p. 373) y también faltar al trabajo con reiteración e injustificadamente o el abandono del mismo, es causa grave o en su caso muy grave (Ss. TSJ del País Vasco, de 25-4-06, refª. Rev. Técnico Laboral, nº 112, p. 366 y TSJ de Andalucía/Sevilla, de 18-11-08, refª. Re. Técnico Laboral, nº 121, p. 529) , cabe dentro del incumplimiento laboral culpable, por tratarse de mala fe contractual. La buena fe es consustancial al contrato de trabajo que conlleva el deber de mutua fidelidad entre empresario y trabajador, y la deslealtad implica una conducta totalmente contraria a la que habitualmente ha de observar el trabajador respecto a la empresa (STSJ. de Aragón, de 25-10-2010, in extenso, Rev. Técnico laboral, nº 129, pp. 381-385).

En el art. 58.1 del ET, se dispone que dentro del poder sancionador del empresario está sancionar al trabajador en virtud del incumplimiento laboral de acuerdo con la graduación de las faltas y la escala de sanciones que establezcan las disposiciones legislativas o el convenio colectivo de aplicación. Dentro de esta posibilidad[74] existen tres niveles relacionados con la gravedad de las faltas cometidas:

a) La amonestación. Este término en su sentido más genérico, es una crítica que se hace con la intención de evitar que se repita un comportamiento indeseable. En el ámbito laboral se trata, en esencia, de una advertencia[75] que efectúa la empresa al trabajador por un incumplimiento contractual según la apreciación de la dirección de la misma y que se halla regulada en el convenio colectivo de aplicación[ix]. Esta puede ser verbal o escrita, basada en que ha tenido una conducta que no está dispuesta a tolerar, con lo que se le advierte para que cambie de actitud, de tal forma que si continúa por ese camino, se tomarán medidas más drásticas. Esas futuras medidas pueden ser: una posible sanción con suspensión de empleo y sueldo o quizá el despido.[76] de hacerse por escrito, siempre causa mayor efecto y queda constancia en su expediente, lo cual será utilizado, en caso de ser reincidente para justificar una sanción más rigurosa basada en la reincidencia del mismo incumplimiento contractual. Los convenios colectivos establecen una graduación de las faltas que califican en leves, graves y muy graves agrupando en cada una de ellas la correspondiente lista de incumplimientos carácter ejemplificativo.

b) La suspensión de empleo y sueldo. Genéricamente se denomina sanción a la consecuencia o efecto de una conducta que constituye infracción de una norma jurídica y específicamente en el ámbito de las relaciones laborales el art. 45.1 del Estatuto de los Trabajadores, dice que el contrato podrá suspenderse, entre otras causas, por lo dispuesto en el apartado h), del punto 1 del citado artículo, que se refiere a razones disciplinarias. Como en el supuesto anterior y el siguiente, la regulación concreta viene determinada por el convenio colectivo de aplicación. *Ej*.: cinco días de suspensión de empleo y sueldo por haber faltado al trabajo dos días sin justificación alguna ni aviso a la empresa, cuando su jornada de trabajo está constituida por turnos en las máquinas con relevo del compañero que finaliza su jornada precedente. Esa sanción, generalmente deriva de una falta calificada de grave (incluso puede ser por la reincidencia de varias faltas leves) que siempre deberá ser comunicada por escrito observando todos los requisitos legales. Entre éstos, los hechos y fechas de los mismos por los que se le sanciona (Ss. TS. 3-11-82, 7-7-86 y 10-3-87 y TSJ. Castilla-La Mancha, 17-2-2005, Rec. u. d. nº 1874/04).

[ix] Aún existe normativa que distingue entre amonestación privada, verbal y escrita. Orden de 16 de mayo de 1985, por la que se aprueba el Estatuto Básico de los Centros de la Tercera Edad del Instituto Nacional de Servicios Sociales de la Seguridad Social (BOE de 29-5-1985; Ref. CISS 1203/1985).

c) El despido. El art. 54.1 del ET. dispone que el empresario si fuera objeto de un incumplimiento grave y culpable por parte del trabajador podrá proceder a su despido y el art. 54.2 a) del mismo texto legal señala que "*Las faltas repetidas e injustificadas de asistencia o puntualidad al trabajo*" justificarán la sanción impuesta, comunicada por escrito (siempre revisable ante la jurisdicción, claro está) cumpliendo rigurosamente los requisitos formales, especialmente en cuanto a la precisión de la fecha de los hechos y concreción de los mismos (S. TSJ. de Madrid, de 30-3-07, refª. Rev. Técnico Laboral, nº 115, p. 158) o falta de fecha de efectos del despido (S. TS. de 21-9-05, refª. Rev. Técnico Laboral, nº 107, p. 127). La alusión a la gravedad del incumplimiento ha de entenderse referida a la reiteración del comportamiento (una sucesión de actos de la misma entidad, expresivos de una conducta incompatible con la buena marcha del trabajo de la empresa, —STSJ. de Canarias, 21-3-1995 y STSJ. de Galicia, 14-10-2002—) y la culpabilidad por la no justificación de los hechos (Con expresa aplicación de la doctrina gradualista en la mayoría de los casos, S. TS. de 23-7-1990). No obstante, la empresa ha de tomar ese artículo como meramente enunciativo y atenerse a lo que disponga el convenio colectivo[77] de aplicación que regula y detalla, la reiteración de faltas o retrasos y su injustificación para que pueda ser aplicada la extinción o, en su caso, la suspensión de empleo y sueldo. Se estará a lo que diga la tabla graduada de sanciones que establece el convenio colectivo (STS de 27-3-1990).

No sólo afecta a las situaciones de IT, sino a las derivadas de permisos que concedidos por la empresa al amparo de las disposiciones establecidas en convenio colectivo o por la legislación estatutaria tienen derecho los trabajadores, siempre concretados dichos permisos a unos hechos especificados y no para realizar actividades incompatibles. Así tenemos la S. TSJ. de Aragón nº 69/2011 de 7-2-2011 (Rec. 26/2100) el cual declaró la procedencia del despido del empleado que disfrutando del permiso por maternidad cedido por la madre, en su parte no obligatoria, desempeñó una actividad por cuenta ajena en otra empresa o propia.

El mismo art. 54.2 d) que hace referencia a la "*Transgresión de la buena fe contractual, …*" (Ss. TSJ. de Cantabria, de 30-10-06, refª. Rev. Técnico laboral, nº 113, p. 599 y TSJ. de Catalunya, de 3-11-93, refª. Rev. Técnico Laboral, nº 59, p. 204) afecta a quien simula una baja médica o una enfermedad seria y urgente de un familiar muy próximo u otras circunstancias que siendo ciertas requiere la ausencia excepcional al trabajo del empleado[78]. Se asimila a esta situación no sólo aquel que simula una enfermedad y de este modo no trabaja, sino también aquel supuesto del que teniendo la baja trabaja extraoficialmente haciendo labores en otra empresa (Ss. TSJ. de Murcia, de 18-2-02, refª. Rev. Técnico Laboral, nº 94, p. 870 y TSJ. de Catalunya, de 28-1-94, refª. Rev. Técnico Laboral, nº 60, p. 459) o en su particular negocio (Ss. TSJ. de Andalucía/Sevilla de 25-2-02, refª Rev. Técnico Laboral nº 94, p. 875 y TSJ. de Madrid, de 29-2-00, refª. Rev. Técnico Laboral, nº 86, p. 835) o familiar (S. TSJ. de Aragón, de 5-2-97, refª. Rev. Técnico Laboral, nº 74, p. 872). Se puede incluir en este supuesto, al que teniendo la baja por enfermedad realiza actividades contraindicadas a su diagnóstico médico (Ss. TSJ. de Castilla-León/Burgos de 19-11-01, refª. Rev. Técnico Laboral, nº 92, p. 409 y TSJ. de Canarias/Sta. Cruz de Tenerife de 14-12-99, refª. Rev. Técnico Laboral, nº 86, p, 812), *ej.*: el que participa en actividades deportivas, cuando la baja exige reposo.

El mismo apartado d) del citado artículo 54.2 finaliza el párrafo con "*…así como el abuso de confianza en el desempeño del trabajo*" que comprendería a quien abandona el trabajo sin autorización e intenta evitar que se sepa para percibir los salarios íntegramente. Eso es abusar con exceso de la confianza que ha recibido de la empresa, en razón del cargo que desempeña, rebasando los límites que el cargo permite por su propia naturaleza y que como reiteradamente dice la doctrina se entiende cometido el abuso aunque no haya lucro personal ni haber causado daños a la empresa y con independencia de la mayor o menor cuantía de lo defraudado (S. TSJ. de Catalunya nº 5202/2011, de 20-7-2011, rec. 1314/2011), pues basta con ello el quebrantamiento de los deberes de fidelidad**,** diligencia y lealtad que derivan de la violación de la buena fe contractual, en que el abuso se contrapone a ello así como de aquellas obligaciones exigibles en cumplimiento de los intereses empresariales. En este supuesto caben la resolución referida al el jefe de equipo y como tal organizaba el trabajo que en comisión de servicio estuvo varias horas en un bar y anotó en el parte que había trabajado la jornada completa (S. TSJ. de Catalunya, nº 3140/2011, de 5-5-2011, rec. 190/2011) o cuando estando el empleado en la empresa dedica el tiempo de trabajo a otras actividades no laborales como es la utilización de internet sin permiso de la empresa (Ss. TS J. de Madrid de 16-10-1998, rec. nº 4215/98; TSJ. de Catalunya nº 9382/2000, de 14-11-2000 por un indebido y reiterado

uso del correo electrónico para uso personal y TSJ. de Madrid, nº 33/2010, de 12-1-2010, rec. 5123/2009), mientras que no se declaró la procedencia (Ss. TSJ. de Madrid, nº 52/2006, de 30 de enero y TS., Sala 4ª de lo Social, de 8-3-2011, por violación de la intimidad). Mientras que por uso y abuso del teléfono de la empresa para cuestiones particulares se declaró la procedencia del despido (S. TSJ. de Catalunya 1894/1999, de 11 de marzo de 1999, rec. Sup. 8345/98).

1.5. Control interno de la empresa

a) Control de presencia tecnológico. Qué duda cabe, si se trata de una empresa grande o mediana por el volumen de empleados que es necesario tener un control adecuado para controlar las entradas, salidas, retrasos, abandonos y ausencias al trabajo[79]. Tampoco hace falta comentar qué medios son los más utilizados, porque el llamado "control de presencia" está bastante desarrollado y extendido mediante una gran variedad de artilugios. Otra cosa son los trabajos que deben ser realizados fuera del recinto de la empresa que puede ser más difícil de controlar, pero que siempre existe algún modo de conseguir el control. Gestionar el control de presencia no sólo sirve para la retribución correcta, sino que también permite tener una información completa para poder tomar las medidas oportunas en los supuestos de ausencias injustificadas y, además, se admite como prueba documental los listados de control con mínima oposición en los juicios del orden social, mientras que la sola apreciación personal del empresario o de quien le represente en el trabajo, para acreditar faltas de asistencia, puede tener un valor ínfimo en el supuesto de conflicto individual ante la jurisdicción laboral.

El conocimiento por el personal de la existencia de un control de asistencia eficiente disuade, en buena parte, mucho más que cuando no existe, y si después de las faltas de asistencia y los retrasos alguien de la dirección se interesa por ello informándose directamente por medio del interesado el resultado es que disminuye el índice de ausencias y retrasos.

b) Centro de seguimiento de ausencias. Es conocido que existen algunas grandes compañías en las que está establecida una unidad de control y seguimiento de las ausencias, especialmente las IT.[80] A esa unidad los empleados deben comunicar en primer lugar telefónicamente la ausencia al trabajo y seguidamente remitir la baja por correo, fax, etc. La sensación de control para el empleado especialmente si al regresar es objeto de alguna pregunta, genera más interés por la asistencia que en el supuesto de que nadie de la empresa diga nada. De todos modos, el control aludido puede derivarse a otros medios ajenos a la empresa contratados por ella, a partir de la recepción de la baja IT. que asumirá la función especializada de control.

c) Absentismo virtual.

En contraposición al absentismo presencial, son aquellos tiempos que dentro del horario de trabajo los empleados no se dedican a la actividad laboral haciéndolo en otras, mediante el uso abusivo del teléfono, lectura del periódico o bien del ordenador conectado a internet.

Medios técnicos audiovisuales. Dentro de lo establecido en el art. 20.3 del ET. cabe la instalación de medios técnicos audiovisuales en los recintos de la empresa de medios técnicos audiovisuales, como cámaras de video, con límites de filmación y audición ya establecidos por la jurisprudencia, que son: respeto a la dignidad humana e intimidad del trabajador, así como guardar los principios de necesidad y proporcionalidad de las medidas, es decir, que sea apto para el fin que se persigue y que no sea discriminatorio (no controles personalizados, no controles ocultos, aunque pueden haber excepciones, comunicándolo a la representación legal de los trabajadores (art. 64.1.4º, d. del ET), Ss. TS. 28-9-1989 (RJ. 1989/6537); 25-11-1989. (RJ 1989/8251). En este sentido para grabaciones magnetofónicas S. TSJ de Catalunya de 5-5-2011 (RJC. IV, 2011, p. 237 y ss.).

Software espía en los ordenadores. En cuanto al uso abusivo de internet en horario de trabajo, se establecen límites, bajando las barreras de la intimidad o del secreto si la empresa ha prohibido el uso para fines ajenos a la empresa. El abuso de internet y su dificultad de control ha llevado a la instalación de software espía de monitorización en el ordenador. Límites para teléfono, ordenador, internet, etc. STS. de 6-10-2011, Rec. nº 4053/2010.

Código de buenas prácticas. Hay empresas que tienen un código[81] pactado con los empleados de la empresa para evitar casos abusivos, pero tolerando ciertas circunstancias. Hay empresas que se decantan por la aplicación de la dirección por objetivos y ello deja poco margen al abuso en cuanto a la pérdida de tiempo sobre cuestiones que no sean los objetivos marcados.

2. Aspectos sobre incentivos económicos para reducir la inasistencia

Se puede decir que partiendo de la base de que el incentivo es aquello que impulsa a tener un comportamiento deseado por el que deberá pagarlo. Este pago puede tratarse de un premio en metálico, un acto simbólico o un mérito reconocido con repercusión positiva para el futuro profesional**.** Es frecuente que las empresas consigan establecer en sus convenios colectivos premios en metálico adicionales al salario básico para incentivar la asistencia de su personal. Se trata de algo paradójico al fomentar la obligación de cumplir lo que ya lleva implícito el contrato de trabajo. Es decir, ser puntual al incorporarse al trabajo cada día a la hora prevista o no faltar a éste cuando está previsto que así sea. Pero cuando el incumplimiento se acentúa se impone el reforzamiento de las obligaciones contractuales, mediante los métodos más variados.

2.1. Variedad de formas incentivadoras

a) Sobre la puntualidad y las ausencias. Es sabido que existen complementos salariales que bajo variadas denominaciones (plus de asistencia, puntualidad, etc.) las empresas establecen compensaciones cuyo objetivo es conseguir disminuir la falta de puntualidad y asistencia. Acostumbran a ser individuales, los cuales establecen determinadas condiciones para ser percibidos si durante un período de tiempo convenido no se ha retrasado en la incorporación al trabajo o no se ha faltado a él.

Las fórmulas pueden ser muy variadas, pues incluso se sabe de casos en que la empresa ofrecía un viaje para dos personas el cual era sorteado entre los empleados que no habían faltado al trabajo en un período de 6 meses, lo que creaba expectación entre la plantilla de personal y reforzaba la asistencia como valor apreciado por la dirección de la compañía. Hoy hay fórmulas que alguna empresa utiliza como son la entrega de "cheques regalo" o "de compra" en grandes almacenes cuando se ha comprobado individualizadamente la inexistencia, en un tiempo determinado, de ausencias y cumplimiento de la puntualidad por parte de los empleados.

Naturalmente, tanto los retrasos y las ausencias (especialmente cuando no sean justificadas), determinarán la perdida de los referidos pluses y el salario ordinario por el incumplimiento de las obligaciones contractuales, afectando también a otros complementos o "pluses" como los de puesto de trabajo concretados en nocturnidad, penosidad, peligrosidad, etc. o personales, como idiomas, antigüedad, título académico, etc. y con repercusión en los "complementos de vencimiento superior al mes" como las pagas extraordinarias que podrán ser minoradas en proporción al tiempo faltado, así como el importe de la parte proporcional de los días festivos que también están implícitos en la nómina en lo que es "retribución fija" (STSJ. del País Vasco, 11-10-2005) . Pero el control no ha de exceder de lo que parece comprensible y razonable, así tenemos que se considera tiempo de trabajo y, por tanto, haberse incorporado dentro del horario establecido cuando se hace el desplazamiento desde el centro de trabajo al lugar de prestación de servicios y regreso (STS. de 24-6-92, Rec. 2010/91). *Ej.*: el tiempo invertido en los desplazamientos entre el depósito de armas y el centro donde presta sus servicios un vigilante de seguridad (STS. de 18-9-00, Rec. -u.d.- 1696/99); o en los desplazamientos para recoger los uniformes de trabajo que la empresa de seguridad pone a disposición de los trabajadores (STS. de 24-9-09, Rec. -u.d.- 2033/08).

b) Horarios flexibles. El establecimiento de un sistema horario con flexibilidad, cuando el régimen horario lo permite (complicado para turnos con relevo), ayuda a conciliar la vida personal y familiar con la laboral, especialmente para aquellos empleados/as que tienen a su cargo niños, ancianos, etc. En este sentido el art. 34. 8 del Estatuto de los Trabajadores (inclusión efectuada por la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo) en relación a la duración y distribución de la jornada de trabajo para hacer efectivo su derecho a la conciliación en los términos que se establezcan en el convenio colectivo o pacto individual puede ser una buena solución para evitar muchas ausencias o retrasos

al trabajo, especialmente para aquellos colectivos que tienen determinadas dificultades horarias por causas familiares, con lo que la adaptación de los horarios favorece el buen clima laboral.

Hay fórmulas como el llamado "horario flotante" consistente en el establecimiento de una franja horaria para el ingreso al inicio de la jornada y otra para la salida, con lo que dentro de las franjas establecidas el empleado elige su horario cada día, de modo que si se incorpora más pronto, finaliza más pronto o a la inversa, siempre respetando el total de horas de trabajo a realizar al día según el convenio colectivo.

Otra forma es la "semana laboral comprimida" en la que se pueden trabajar más horas al día de las comúnmente previstas en el propio horario general de la empresa y, a cambio, reducir un día o medio a la semana laboral, distribuyéndose el personal de forma que nunca causen problemas al normal funcionamiento de los departamentos como medida de flexibilidad horaria y no como instauración de reducción por calendario de los días de trabajo a la semana para todos. El incremento de tiempo diario para después descansarlo, deberá tener en cuenta los límites establecidos en el art. 34 del ET referido a la jornada de trabajo.

Podríamos incluir aquí, el "teletrabajo o teledespacho en domicilio" del empleado para situaciones que no requiriendo de una forma imprescindible la presencia constante del mismo en el centro de la empresa, puede en ciertas horas realizar la actividad laboral a su comodidad en su domicilio u otros lugares ajenos a la empresa, ya sea para evitar desplazamientos complicados, para atender algún familiar que requiere sus cuidados, etc., lo que ayuda a reducir el absentismo, obviamente.

c) Sobre la productividad. Generalmente denominado "Plus de productividad" complemento salarial que como se desprende de su adjetivo, consiste en que se alcancen unos determinados niveles u objetivos de producción que necesita conseguir la empresa basado en un esfuerzo superior al exigible. Esfuerzo que se ve frustrado si sube el absentismo, mientras que si baja sube la productividad. Este incentivo acostumbra a tener un período de devengo anual que es abonado a principios de enero del año siguiente, sin perjuicio de que se hayan adelantado cantidades por la buena marcha de la producción. Se trata de un complemento de cantidad que actúa como elemento de disuasión indirecta para las ausencias, especialmente si el sistema de incentivos es de valoración grupal o general, cuyo importe (cantidad a tanto alzado previamente establecida ligada a alguna fórmula matemática en relación a resultados), en el supuesto de haber alcanzado rendimientos objeto de premio económico, se repartirá a partes iguales entre los participantes, beneficiando a los absentistas y perjudicando a los que no lo son, pero éstos últimos, entonces es cuando ejercen presión psicológica hacia los primeros. Se han dado casos en que se pidió enérgicamente a la dirección de la empresa la exclusión de un absentista de su grupo. Ni falta que hace, comentar el efecto emocional que supone esto para el absentista y el efecto ejemplificativo que representa hacia los demás del grupo.

Se puede incluir aquí también con el mismo efecto que lo descrito anteriormente y lo que se dirá inmediatamente después el pago de "bonus" por la aplicación de "Dirección por objetivos" cuya filosofía ideó Peter F. Drucker[82] en 1.954 y difundió posteriormente Geeorge S. Odiorne.[83] La esencia de este sistema es el compromiso del empleado con las metas de la empresa aunque jugando un papel muy importante el premio económico si se consiguen alcanzar los objetivos pactados anualmente, siendo aplicable en la práctica al 90% de los directivos de las empresas.

El método de trabajar por objetivos, es muy poderoso y efectivo, que combinado con otras medidas de política de gestión del personal encaminada al rendimiento sin consideración ni límites puede dar unos resultados negativos en la conciencia de los empleados, como es el suceso conocido en la compañía de telefonía France Télécom, cuya política de recursos humanos basada exclusivamente en la obcecada obtención de beneficios sin consideraciones sociales (con drástica reducción de la plantilla, reducción de salarios, etc.), dispararon la alarma social en nuestro país vecino cuyo nivel de estrés, generó una oleada de estados depresivos con baja de enfermedad entre sus empleados, de los cuales más de cien se suicidaron (alguno lo hizo incluso a lo bonzo) en la década pasada viéndose obligado incluso a intervenir el presidente Sarkozy, al tratarse de una compañía que había pasado de ser estatal a privada.

En los casos de inasistencia con baja oficial, la penalización de los incentivos para el empleado en situación de IT. queda bastante minimizada, en la mayoría de supuestos, por la prestación de la Seguridad Social, cuya base reguladora ha sido calculada con las retribuciones (incluidas primas) del mes anterior a la baja del propio trabajador.

No hace falta extenderse mucho sobre el efecto económico que conllevan las ausencias cuando la "prima de producción" es individualizada por ser calculada sobre la estricta productividad de cada trabajador. Las ausencias hacen que los premios se pierdan por no asistir al trabajo y los retrasos convierten a esas primas en muy difíciles de conseguir por falta de tiempo.

Se ha de tener presente la obligación legal de respetar el "principio de omniequivalencia retributiva" para los representantes legales de los trabajadores (STCo. 95/1996, de 29 de mayo) debiendo percibir éstos el complemento "en los mismos términos que se abonen a los restantes compañeros, o como a ellos mismos (cuando realmente tienen actividad laboral), durante las horas dedicadas a funciones de representación como si fueran de trabajo efectivo (STS. de 20-5-1992; STSJ. de Castilla-León, de 6-4-1993 y STSJ. de Castilla-La Mancha, de 26-4-1995). Siendo de aplicación no sólo a los que disfrutan del crédito horario durante la jornada de trabajo, sino también a los que tienen la condición de "liberados".

d) El llamado " salario emocional ". Se puede decir que se trata de otra forma de motivar y fidelizar al personal. Tiene que ver más con la calidad de vida y la conciliación de la vida personal y familiar que con el interés por el cobro en metálico y la cuenta corriente. Se trata del llamado por otros "salario intangible". Al margen de lo poco afortunada que resulta en este caso la denominación "salario" que por llamarse así significaría que comporta cargas fiscales y de la Seguridad Social, pues parece más adecuado llamarle "ventajas sociales", dado que se trata, en líneas generales, de facilitar a los empleados de la compañía la solución de cuestiones particulares o privadas, sin que ello comporte la percepción de cantidades en metálico de clase alguna a cargo de la empresa. *Ej.*: asesoría jurídica para cuestiones privadas del empleado (si la empresa dispone de este servicio), trámites administrativos por la gestoría que utiliza la empresa (el coste para el empleado será reducido), la búsqueda de una "canguro", guardería, vivienda, etc. (por la secretaria del departamento tal), consecución de un descuento de viaje de vacaciones, gimnasio, sesiones de yoga, ocio… (gestionado por el dpto. de Publicidad), las entradas para un espectáculo, carnet de cooperativa o economato (tramitado por el dpto. de Compras, etc.), mantenimiento del automóvil (aceite, batería, etc.) y traslado al taller correspondiente (por parte del dep. de mantenimiento), programa de apoyo a la maternidad, (Dep. de RR.HH.) y por tanto, sin coste económico directamente evaluable para la empresa. Ello mejora los factores de menos tiempo para la vida privada, mayor tranquilidad y menor estrés para el empleado, consiguiéndose así menos ausencias al trabajo y más vinculación con la empresa generando la sensación de que la relación con la misma es algo más que laboral. Se está difundiendo de forma errónea que todo lo que no es salario en metálico es salario emocional, y no es así, existe el pago en especie que generalmente viene regulado por los convenios colectivos y éste está sujeto a las reglas específicas de cada uno de los pagos haciéndolo "salario tangible", y también es salario, porque lo dice la ley pues en el art. 26.1 del ET dice "*Se considera salario la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie,…*" y porque lleva implícito las retenciones del IRPF y de la SS. Otros incluyen también los planes de conciliación de la vida profesional y personal, programas, planes o medidas de igualdad de oportunidades, planes de carrera personalizados, etc., el *outplacement*, políticas de flexibilidad horaria, etc., todo como si se hubiera descubierto el título de un saco que se llama "salario emocional" en el que se vuelca todo lo que no es retribuido en metálico y suena a actuación social de la empresa que, por cierto, desde un punto de vista amplio, "social" sería todo lo relacionado con las personas.

Por último, no parece necesario descubrirle al lector que el absentista, llamémosle "voluntario", aquel que abusa de las ausencias al trabajo por cualquier motivo, porque en realidad lo que desea de una forma profunda, es estar lo menos posible en el puesto de trabajo cuyas causas pueden ser casi infinitas. No lo disuadirá ninguna compensación económica ni de otro tipo. En casos casi patológicos, es posible que tenga la convicción de que se halla en paz con la empresa, bajo el criterio de que al no haber sido premiado con una compensación económica a causa de sus ausencias o retrasos, la relación laboral queda equilibrada, perdiendo de vista que la empresa le contrató para trabajar, porque lo necesita, —a él o a otro en el puesto de trabajo—, no para que si no lo hace, no le paga y en paz.

2.2. Acuerdos convencionales

Siempre se ha dicho que es mejor prevenir que sancionar o, en su caso, pactar que reprimir. Una forma de controlar el absentismo es la que se viene utilizando mediante acuerdos entre la representación de la empresa y los representantes legales de los trabajadores, estableciendo cláusulas en los convenios colectivos que disuadan de la tendencia a la prolongación de las bajas por IT. y de las ausencias injustificadas. Los pactos y cláusulas pueden ser variados, pero siempre están basados en compensaciones económicas condicionadas a que no se supere un determinado índice o tasa de absentismo.

En 2004 según un documento del bufete Clifford Chance[84] se afirmaba que uno de cada cuatro convenios colectivos oficialmente registrados establecieron cláusulas con "incentivos de asistencia". La fórmula de aplicación puede ser tan simple como establecer la condición de no superar un índice individual o colectivo de absentismo (cuyos niveles superiores se consideran excesivos). La tendencia actual de las cláusulas es simultanear la formula individual y la colectiva. De modo que según los casos y circunstancias de la actividad puede tener efectos más "injustos" cuando es de aplicación colectiva por aquello de que el esfuerzo de la mayoría también beneficia a una minoría que no ha contribuido. También puede explorarse la posibilidad de ceñir la medida a determinados colectivos de la empresa, como podrían ser, por ejemplo, el departamento de mantenimiento, la línea de producción tal, etc., aunque cabe decir, que esa fórmula genera rechazo a la representación de los trabajadores, por considerar que se excluye al resto de trabajadores del posible beneficio económico o, en según qué casos, todo lo contrario, por considerar que se señala excesivamente a un grupo determinado y se le estigmatiza como "absentista".

Otra cosa son las contingencias que deben tenerse en cuenta para computar en el índice. Como sabemos, pueden ser muchas las causas de ausencia, pero las principales y más preocupantes son las de enfermedad común con certificado médico pero nada despreciables son las demás causas, en especial, las de accidentes de trabajo, cuyo tiempo de duración, en ocasiones, resulta sospechoso.

La cuestión es poder acordar en la negociación colectiva qué causas estarán incluidas para el cálculo del índice de absentismo. La tendencia empresarial, como es de comprender, sería incluir el máximo de supuestos, pero también es sabido que la representación de los trabajadores tendrá un criterio contrario. Todo dependerá de la capacidad que tenga cada una de las partes de la comisión negociadora para lograr lo que le interesa, pero se puede decir que por imperativo legal hay ausencias que no se podrán incluir en el cómputo de la tasa o índice. En primer lugar deberán excluirse las horas de representación sindical (art. 37.3 e. del ET e interpretado por el TCo.), las de maternidad (con baja o permisos del art. 37.3 b. del ET) y las inexcusables de carácter público y personal (sufragio activo, mesa electoral, etc. —art. 37.3 d. del ET—) por la especial protección legal que les ampara. Otras por sentido común, son también las ausencias derivadas de permisos no obligatorios para el empresario pues no sería lógico computarlo para el cálculo del índice.

En relación a este apartado se pueden referenciar varios acuerdos de carácter general o ámbito superior al convenio colectivo que demuestra la preocupación de los agentes sociales. Entre los más significativos son:

- "Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva-2007", suscrito entre las organizaciones empresariales (CEOE y CEPYME) y los sindicatos (UGT y CC.OO.), para la existencia de un epígrafe denominado "absentismo injustificado", donde se manifiesta que la reducción del mismo ha de ser un objetivo compartido para las dos representaciones y se introducen recomendaciones para que los respectivos negociadores de convenios colectivos incorporen la necesidad de identificar las causas, definir mecanismos de seguridad e información, y si fuere necesario, medidas correctivas y de control.

- "Acuerdo Estratégico para la Internacionalización, la Calidad de la Ocupación y la Competitividad de la Economía Catalana", suscrito entre los agentes sociales y Administración.

  Este acuerdo recoge 78 medidas para la mejora de gestión de las IT. Entre ellas está la formación específica dirigida a los profesionales sanitarios de la atención primaria, para que mejoren sus valoraciones sobre las situaciones de las IT. y los servicios de gestión. Por otra

parte, aplicar los sistemas de información y comunicación del ICAM (Institut Català d'Avaluacions Mèdiques) mediante la implantación completa del SIGT (Sistema Integrado de Gestión de las Incapacidades) y la coordinación con las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social.

- El 3r. Acuerdo Interprofesional de Catalunya (AIC) 2011-2014, suscrito en Barcelona el 28-11-2011, que se desarrollará entorno de la "flexibilidad negociada" entre las organizaciones sindicales CCOO, UGT y la patronal catalana Fomento del Trabajo Nacional que compartiendo la problemática del absentismo laboral como uno de los principales factores de preocupación para las empresas y las personas trabajadoras por los perjuicios en los gastos directos e indirectos, proponiéndose desarrollar medidas de control y valoración del absentismo mediante la informatización de los procesos, formación específica para profesionales sanitarios… Además se establecen criterios de actuación en la Comisión de Seguimiento del AIC consistentes en la detección, control y valoración del absentismo y sobre la gestión empresarial que incide sobre éste como la prevención de riesgos laborales y cualquier otra causa que se considere oportuna.

No obstante, la CEOE reconociendo que el 50% de los convenios colectivos de ámbito de empresa analizados durante el 2006, contienen alguna clausula sobre absentismo, los convenios colectivos de sector, sólo son el 19% que lo hacen, pero expresa en el informe de la gran patronal que esas cláusulas son insuficientes porque la mayorías no son más que meras declaraciones de intenciones o están formuladas de manera genérica que en la práctica su efectividad queda diluida. Quizá por eso en el reciente "*II Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva (2012-2014)* " —(BOE, 6-2-2012)— suscrito entre la CEOE y CEPYME por una parte y CC.OO. y UGT por otra, no hacen ni mención a la cuestión del absentismo laboral.

Veamos varios ejemplos de cláusulas con efectividad en la reducción del absentismo:

CUADRO nº 22
Tratamiento del absentismo en la negociación colectiva (ejemplos)

Ámbito territorial **Sector** **Año de Inicio** **Ref.: Código Convenio**	**Descripción sintética de la medida para reducir el absentismo laboral.** **Convenios colectivos**
Tarragona, provincial Cemento 2007 Nº 4300185	Art. 113 "Complemento por incapacidad temporal" Percepción de un complemento hasta alcanzar el 100% de base de cotización del mes anterior en la IT (Acc. de trabajo o enfermedad profesional. En el supuesto de que el absentismo fuera igual o inferior al 3% de la media de los 12 meses anteriores.
Cáceres, provincial Cemento 2008 Nº 1000075	Art. 51 "Complemento por incapacidad temporal" Percepción de un complemento hasta alcanzar el 100% de base de cotización del mes anterior en la IT (Acc. de trabajo o enfermedad profesional. En el supuesto de que el absentismo fuera igual o inferior al 2,25% de la media de los 12 meses anteriores.
Burgos, provincial Madera 2008 Nº 0900475	Art. 14 "Reducción del absentismo" 150 euros únicamente en el mes de Marzo a cada empleado. Si el absentismo no se supera el 2% con carácter colectivo, ni el 3% con carácter individual.
Asturias, autonómico Cemento 2008 Nº 3300335	Art. 18 "Complementos por Incapacidad Temporal" Percepción de un complemento hasta alcanzar el 100% del Salario del Convenio. En el supuesto de que el absentismo no supere el 2,25% de la media de los 12 meses anteriores.
Zaragoza, provincial Madera 2008 Nº 5000815	Art. 28 "Reducción del absentismo" 150 euros únicamente en el mes de Marzo a cada empleado. Si el absentismo no se supera el 3% con carácter colectivo, ni el 4% con carácter individual. Para las empresas de menos de 30 trabajadores para percibir el premio citado, será necesario no superar el 2% y el 3% respectivamente.
Huesca, provincial Cemento 2008 Nº 2200115	Art. 41 "Complementos por Incapacidad Temporal" Percepción de un complemento hasta alcanzar el 100% de base de cotización del mes anterior en la IT (Acc. de trabajo o enfermedad profesional). En el supuesto de que el absentismo fuera igual o inferior al 3% de la media de los 12 meses anteriores.
España, estatal Pastas, papel y cartón 2008 9903955	Art. 15.2 "Complemento IT por EAC (1er. periodo)" Percepción de un complemento hasta alcanzar el 100% del salario real del trabajador en jornada ordinaria. El cómputo será de los doce meses anteriores. En el siguiente escalado: a) del 0 al 3,5% de absentismo el 100% del salario; b) Del 3,51 al 4,5% de absent., el 95% del salario; c) Del 4.51 al 5,00%, de absent. el 90% del salario; Del 5,01 al 6,00% de absent. El 85% del salario y e) Del 6,01 al 7,00% de absent. El 80% del salario.
Asturias, autonómico Madera 2008 3300935	Art. 30 "Reducción del absentismo" 150 euros únicamente en el mes de Marzo a cada empleado. Si el absentismo no se supera el 2% con carácter colectivo, ni el 3% con carácter individual.
Zaragoza, provincial	Art. 22 —sin título—

Piedra 2008 5000855	Percepción de un complemento hasta alcanzar el 100% de base de cotización del mes anterior en la IT (Acc. de trabajo o enfermedad profesional). Si no es igual o inferior al 3% en la media de los doce últimos meses.
Córdoba, provincial Madera 2008 1400215	Art. 14 "Absentismo" 150 euros únicamente en el mes de Marzo a cada empleado. Si el absentismo no se supera el 3% con carácter colectivo, ni el 4% con carácter individual. Para las empresas de menos de 30 trabajadores para percibir el premio citado, será necesario no superar el 2% y el 3% respectivamente.
Zaragoza, provincial Forjados y hormigones 2008 5000545	Art. 30 "Complemento de enfermedad y accidente" Percepción de un complemento hasta alcanzar el 100% de la base de cotización mes anterior. Si el absentismo no se supera el 3% tomando como media los doce meses anteriores.
Segovia, provincial Cemento 2008 4000135	Art. 30 "Complementos por incapacidad temporal" Percepción de un complemento hasta alcanzar el 100% de la base de cotización mes anterior. Si el absentismo no se supera el 3% tomando como media los doce meses anteriores.
Barcelona, provincial Cemento 2008 0801755	Art. 111 "Complementos por incapacidad temporal" Percepción de un complemento hasta alcanzar el 100% de la base de cotización mes anterior. Si el absentismo no se supera el 3% tomando como media los doce meses anteriores.
España, estatal Madera 2008 9910175	Art. 64 "Reducción del absentismo" 150 euros únicamente en el mes de Marzo a cada empleado. Si el absentismo no se supera el 3% con carácter colectivo, ni el 4% con carácter individual. Para las empresas de menos de 30 trabajadores para percibir el premio citado, será necesario no superar el 2% y el 3% respectivamente.
Guipuzkoa, provincial Artes gráficas-Papel cartón 2007 2000045	Art. 29 "Bajas por accidente y enfermedad" Percepción de un complemento hasta alcanzar el salario real más antigüedad. El cómputo será de los doce meses anteriores. El absentismo deberá ser igual o inferior al señalado en la siguiente escala: a) Empresas de hasta 25 trabajadores: 9% de absentismo; b) Empresas de 25 a 50 trabajadores: 7% y c) Empresas de más 50 trabajadores: 6%.

3. Aspectos selectivos de los recursos humanos

La selección de personal no se realiza o no debería realizarse, únicamente para comprobar el grado de capacidad técnica para desarrollar una actividad concreta por parte del candidato que se postula para ocupar un puesto de trabajo. Ese proceso ha de servir para efectuar las pruebas que sean necesarias para poder saber además cómo se comportará si es contratado. En los procesos completos, entre la entrevista "previa" (la del primer contacto) y la entrevista "final"(para comunicar la decisión, determinar la fecha de incorporación y concretar definitivamente las condiciones del contrato), como es sabido, existen varias pruebas, además de la entrevista en "profundidad"(entrevista clave para acabar de comprobar el perfil del candidato), las pruebas de test, las de capacidad técnica y el reconocimiento médico para determinar el estado físico para poder realizar los trabajos que se le exigirán, especialmente si han de ser de carácter manual con cierto esfuerzo físico y el estado de salud general. Esa evaluación ha de servir para que al final de todo el proceso, cuando la empresa hay de tomar la decisión de contratarlo o no, tenga un perfil del candidato que le permita saber que es el candidato más idóneo para el puesto. La idoneidad comprenderá apreciar una serie de competencias profesionales, valores sociales y corporativos que posee el candidato, dentro de los cuales no tienen cabida indicios de poder comportarse como un absentista voluntario.

a) Reconocimiento médico prelaboral. Sin duda es la parte más delicada y sensible de la jurisprudencia. Del estado de salud no solamente interesará el que se observe en el momento mismo del examen médico, sino que se valorará en función de unos antecedentes que de alguna manera proporcionará posiblemente el candidato y lo que prudentemente se estime sucederá en el futuro según el criterio de los facultativos. Cabe añadir que cierta información del reconocimiento médico no podrá ser facilitada a la empresa por formar parte de la privacidad del candidato y encontrará eso respaldo en el impedimento de los médicos por el "juramento hipocrático", el art. 22 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y el art. 39 del Reglamento General de Servicios de Prevención, así como el art. 196 de la Ley General Sanitaria y la Ley Orgánica de Protección de Datos.

La Ley General de la Seguridad Social manifiesta que los reconocimientos médicos prelaborales tendrán carácter obligatorio para empresario y trabajador, cuando se trate de puestos de trabajo con riesgo de enfermedad profesional (art. 196) o cuando el convenio colectivo prevea la posibilidad de riesgos laborales. También así lo determinan regulaciones específicas para determinadas actividades, por *ej*.: la actividad del RD 396/2006, sobre trabajos de riesgo de amianto. Además no será válida la renuncia aunque sea expresa por parte del trabajador, incurriendo con ello el empresario que la acepte o la fomente, en una falta administrativa, señalada en el art. 12.2 del RD. 5/2000, pudiendo incluso, a criterio de la Inspección de Trabajo, ser calificada de falta grave.

b) Limitaciones a los reconocimientos médicos. Al empresario le será exigible que tenga en consideración lo dicho por el TCo. en su S. 196/2004, pues sólo el trabajador y el personal médico tendrá la información del empleado y el empleador sólo las conclusiones del informe médico, respetando siempre el art. 18 de la CE. Que se refiere al derecho a la intimidad personal, pero el trabajador debe prestar su conformidad. Si el reconocimiento médico laboral (anual) tiene el fundamento de obligatoriedad por parte de la empresa también ha de serlo para el pre-laboral, siempre que: 1) Las medidas sean imprescindibles para evaluar los efectos de la salud de los trabajadores; 2) Si el estado de salud puede constituir un riesgo para los trabajadores o terceros (*ej*.: clientes) y 3) Cuando lo exija una disposición legal (*ej.*: el convenio colectivo de aplicación), —puede asimilarse a ello, cuando los empleados de una compañía cuya actividad es realizar trabajos en el domicilio de la empresa cliente, en cuyo lugar sí que se exige el reconocimiento—.

c) *Desidia por los reconocimientos médicos*. Salvo en grandes compañías y, aún así, en ocasiones, no se presta atención al riesgo de contratar una persona que será un absentista. Lo más significativo de lo que se acaba de decir, se da cuando al nuevo contratado ya lleva varios días en su nueva empresa. Entonces, alguien le dice que debe "pasar" el reconocimiento médico "prelaboral". Ya de entrada, la terminología que es correcta, no encaja con la situación creada con el empleado nuevo, que no "pretrabaja", sino que ya se halla trabajando. Naturalmente, en este caso, ese alguien de la empresa que toma el reconocimiento médico como un simple trámite, confía de forma poco ética, que si el informe de los facultativos concluye en que no es apto, la solución será rescindir el contrato de trabajo, por "no haber superado el período de prueba" y que como es de sobras sabido no comporta indemnización alguna. Nada más injusto, especialmente si el empleado en cuestión dejó otro empleo por el que se le ofreció en la empresa actual. Como es de comprender, lo correcto y lo eficaz es realizar estos reconocimientos médicos antes de tomar la decisión de contratar a un nuevo empleado, por el bien de la empresa que se ahorrará problemas, tiempo, y posiblemente, costes derivados de volver a empezar otro procedimiento de selección y también por el bien del empleado, claro está.

Los costes se multiplican si la parte del proceso que atañe a las pruebas psicotécnicas, entrevistas especializadas, etc. han sido encargadas a un gabinete externo, especialmente cuando al final ha fracasado la elección por una cuestión como es no haber efectuado a su debido tiempo el reconocimiento médico pre-laboral.

d) Las entrevistas de selección. Especialmente en la entrevista en profundidad, en la que el entrevistador con el curriculum del candidato a la vista, con los resultados de las pruebas de test y las de capacidad técnica, desarrollará una entrevista basada en una larga serie de preguntas para poder hacerse una idea del perfil profesional del candidato. Siempre respetando los límites que aconsejan el sentido de la dignidad y la intimidad de la persona, más el respeto a los límites legales que previenen para la no violación de principios constitucionales. Las preguntas pueden ser además de sobre cuestiones estrictamente técnico-profesionales, otras para indagar cómo reaccionará en determinados supuestos. Esto dependerá naturalmente de la habilidad y experiencia del entrevistador. Es conveniente saber cómo piensa el aspirante y cómo se comportará emocionalmente en el trabajo, pues si tiende a evadirse de las responsabilidades, a no buscar soluciones, a reaccionar desproporcionadamente mal o desentenderse de las situaciones de desagrado que puedan surgir, es posible que se inhiba de la empresa y lo haga con absentismo.

e) Pruebas psicotécnicas de selección. Salvo el reconocimiento expreso del candidato, tanto la entrevista como los tests psicotécnicos de que tiene el candidato debilidad por las bajas, será difícil poder afirmar que se trata de un absentista voluntario o peor, absentista profesional. Los tests psicotécnicos no se derivan de una ciencia exacta y habrá que conformarse con indicios y no certezas. La posible actitud absentista voluntaria está ligada a la personalidad de cada empleado, y ésta se indaga mediante los llamados "tests proyectivos o de personalidad", cuya función consiste en que el candidato proyecte sobre el papel su forma de pensar en determinadas situaciones. Las versiones de los tests son abundantes, entre los cuales están los conocidos: "El inventario de las 300 preguntas" (sobre el perfil de la personalidad), el "test de los cómics" (reacción a la frustración, la agresividad, etc.), el "cuestionario de Cattell" (la estructura de la personalidad), el "TAT de imágenes" (la personalidad profunda y adaptación a la sociedad), el "test del árbol" (personalidad y desarrollo afectivo), el de "las Manchas" (personalidad profunda y problemas mentales) y "test del Pueblo" (personalidad profunda y relaciones), sin perjuicio que por medio de otras pruebas o tests (las de

aptitudes o de inteligencia), se pueda indirectamente intuir una conducta concreta de la personalidad.[85]

En los procesos de selección, si el entrevistador llega a la conclusión de que está delante de un posible absentista, por las respuestas dadas por el candidato y el informe del análisis de los tests sugiere que hay cierta inclinación en este sentido, y más tarde el reconocimiento médico prelaboral, coincide de alguna manera en esta línea, podrá reflexionar la empresa sobre ello, y si lo cree conveniente, como algunas compañías hacen, pedir informes prelaborales a agencias de investigación que son perfectamente legales.[86]

4. Aspectos motivacionales

El artículo publicado en 1.950 por la prestigiosa revista norteamericana Harvard Business con el título "Management factors affecting absenteeism" del entonces reconocido consultor B. J. Covner[87], en síntesis, expuso su experiencia sobre una empresa cliente cuya dirección, como en tantas compañías, estaba inquieta por el alto índice de absentismo durante los años de la II Guerra Mundial, tiempos en que la industria armamentística debía cumplir puntualmente con los planes del Gobierno. La dirección le encargó que buscara una solución al problema, ya fuera un sistema para desprenderse de los empleados que abusaban de las ausencias al trabajo o conseguir que se vieran obligados a cambiar de actitud. Efectuado el estudio y llegado a las correspondientes conclusiones con la ayuda de sus colaboradores, informó verbalmente a la compañía antes de emitir el informe definitivo, que la causa principal del absentismo era la propia dirección de la empresa. Le preguntaron, como era de esperar, ¿de qué proviene esa causa? y espetó entonces, pues de la enorme desmotivación por el trabajo y el nulo compromiso con la empresa. Preguntaron seguidamente ¿de los obreros?, y respondió ¡no, de todos!. Se puede decir que de una forma incipiente en aquellos tiempos empezarían a verse posibles soluciones para reducir el absentismo, puesto que quedó de manifiesto que eran factores importantes, el trato a las personas, la comunicación y el estilo de liderazgo.

A aquellos empleados en todos los niveles jerárquicos les faltaba compromiso, o dicho de otra manera no se sentían, ligados al llamado "contrato psicológico" del que tanto habla el mundo de la psicología del trabajo y que en el ámbito de las organizaciones juega un papel trascendental. Se trata de la parte no escrita del contrato jurídico constituido por una serie de compromisos tácitamente adquiridos y que han de conducir al empleado a una actuación laboral provechosa para la empresa. Esa actuación lleva implícito el interés por el trabajo, conducta honesta, evitar causar perjuicios, colaborar de buen grado, actuar con lealtad hacia la empresa, etc.

¿Cómo podríamos definir la palabra compromiso? Es difícil hacerlo en una sola palabra, pero parece que todos los expertos en materia de gestión de los recursos humanos coinciden en que se trata de que los empleados pongan su talento a trabajar, que estén dispuestos a adaptarse a los cambios de mercado, que se anticipen a los acontecimientos, muestren disponibilidad para reaccionar ante situaciones imprevistas, sean flexibles con los horarios de trabajo, aporten ideas, tomen iniciativas y muestren capacidad de innovación y creatividad. Esto sería la máxima expresión del vínculo entre empresa y empleado que debería existir para lograr objetivos empresariales, claro está cuando pensamos que la empresa somos todos y todos vivimos de ella. Quizá pueda servir el ejemplo recientemente explicado por el director general de la famosa cadena de tiendas de la compañía Tous en relación con el terremoto acaecido en Japón y consecuente grave crisis nuclear surgida en marzo de 2011 en la central de Fukushima. Los empleados de la tienda de Tokio previendo que las comunicaciones y transportes serían difíciles al día siguiente de la catástrofe, tomaron la iniciativa de pernoctar en la tienda para asegurarse de que a la mañana siente de ese día podrían servir puntualmente los pedidos urgentes encargados por los clientes.

4.1. Evolución de las técnicas y métodos de motivación

En 1.968 cuando Frederick Herzberg[88], en uno de sus artículos más famosos titulado "Una vez más: ¿Cómo motivar a los empleados?", muestra un nuevo camino a seguir que provocaría un cambio de tendencia en los estudios de la organización de la producción industrial. Propuso un giro sobre la forma frecuente de actuar del directivo que calificó de ejecutivo de "acción directa" el cual dirige gritando y amenazando para que sus subordinados trabajen y le obedezcan. Había comprendido

que éste no es el camino para motivar al personal, sino que se debía dar un trato diferente en las relaciones laborales. Comprobó que los factores que tienen una fuerte carga motivadora son los elementos del contenido del trabajo a realizar, mientras que lo que son las políticas de la compañía, condiciones generales del trabajo o los niveles salariales dan, en cambio, un estado motivacional neutro.

Aprovechó para desmitificar los incentivos exclusivamente basados en el dinero, es decir, incrementos de sueldo o entrega de complementos económicos a los empleados para motivarlos. Es de sobras sabido que las recompensas en efectivo no tardan mucho en esfumarse y se diluyen entre los gastos cotidianos. El tratamiento que reciba el empleado con una buena atención tiene un impacto motivacional mucho más alto, junto con programas de ayudas que puedan ser percibidos frecuentemente, como pueden ser una mayor flexibilidad horaria, beneficios para la maternidad o guarderías de empresa. Las actuaciones simbólicas y los agradecimientos al empleado también influyen positivamente al empleado para motivarlo.

Está claro que los incrementos de salarios no los desprecia nadie pero no cambian a las personas de "desmotivadas" a "motivadas", si acaso el efecto motivador en este supuesto es de muy corta duración. Los estudios del comportamiento de las personas en el trabajo, habían deducido que se trata de organizar a los recursos humanos de otra manera y la motivación aparecerá por otro camino. Se comprendió que el *taylorismo*[89] instaurado en todos los países occidentales había reducido al trabajador a simple ejecutor de lo que otro por encima de él había pensado, convirtiéndole en como decía en el S XIX John Stuart Mill[90]"homo economicus" (cuya misión era sólo, obedecer, producir y callar), y debía ser elevarlo ahora al nivel de persona que adquiría responsabilidades y tomaba decisiones.

A partir de entonces sucesivamente fueron apareciendo formas de motivar e integrar a los trabajadores en la organización, cada una de ellas, de alguna manera complementarias y no sustitutorias de las ya existentes.

—Los investigadores Hackman y Oldham[91] propusieron una de las formas que ya apuntaba Herzberg, fue el llamado "Job enrichment" (mejora del trabajo o enriquecimiento de la tarea), esta manera de trabajar proporciona la oportunidad de desarrollarse psicológica[92] y profesionalmente haciendo que el empleado se sienta responsable de la actividad laboral que realiza.

En esencia el "enriquecimiento de la actividad laboral", que sería mejor llamarlo así, consiste[93]: 1) En la variedad en las operaciones que realiza el empleado (la repetición constante de las operaciones en un período largo, generalmente produce hastío o aburrimiento a cualquier persona); 2) Es aconsejable que las tareas adjudicadas no sean fracciones o partes de un proceso, sino que el proceso lo realice, a ser posible, completamente el mismo empleado (lo que proporciona variedad en el trabajo y responsabilidad); 3) La dirección debe resaltar la importancia del trabajo que realiza cada empleado. Hay que transmitir la importancia de la actividad en cada uno de los escalones de la organización, sino ¿por qué queremos siempre empleados capacitados y formados, si no es importante el trabajo que hacen?. Además el sentimiento del que hace algo importante le induce a poner interés en ello; 4) El empleado ha de poder trabajar con un cierto grado de autonomía (programar y tonar ciertas decisiones sobre lo que ha de hacer); 5) Es absolutamente necesario que fluya la información entre la dirección de la empresa y el empleado (la información tiende a cohesionar, comprender ciertas decisiones e implicar a las personas con los objetivos del grupo —en este caso, de la empresa—) y, por último, 6) Tener claras las metas y prioridades. La Dirección ha de preocuparse que sea así. Además hay que tener en cuenta que las metas muy fáciles o simplemente fáciles no son motivadoras y, en cambio, está comprobado que ciertas dificultades estimulan la creatividad, el interés y diluyen la monotonía.

—A lo anterior, se añadiría la técnica del "Empowerment" que viene a significar delegar sin perder el control, derivado de "potenciar, facultar, habilitar, apoderamiento, etc." persiguiendo el compromiso de los empleados por participar en la toma de decisiones incitándoles el interés por conseguir objetivos.[94]. Es por supuesto, un elemento de integración en los objetivos de la compañía y sus aspectos claves son: compartir información, crear autonomía por fronteras (delimitada) y reemplazar la jerarquía por equipos autodirigidos.

—En los años 70 del siglo pasado, la industria automovilística ensayó por primera vez otra forma de trabajar popularizada como "trabajo en equipo" involucrando a los empleados en los objetivos de la empresa mediante la creación de grupos reducidos (entre 5 y 9 personas), bien adiestrados que se denominarían "equipos de alto rendimiento", "equipos de trabajo autónomo", etc. En la primera empresa que se aplicó fue la japonesa Toyota e inmediatamente hizo lo propio la sueca Volvo y el sistema tuvo tanto existo que se denominó en los círculos industriales como "*toyotismo*"[95] que además de trabajar en quipo, su objetivo era el "just in time", la descentralización, la polivalencia y la gestión de la calidad en el puesto de trabajo. Eso se conseguía con grupos de empleados especialmente constituidos para trabajar con esta filosofía que les hace actuar con confianza y mutuo apoyo, alto grado de *feedback* en la comunicación interna, auto-organización y objetivos claros, mientras sus miembros se transforman en polivalentes mediante la rotación interna adecuada y siendo dirigidos por un liderazgo natural apropiado surgido del mismo grupo[96].

—Más recientemente se va abriendo camino la "Dirección por valores" idea difundida por el profesor de la Universidad de Michigan, Milton Rokeach[97], basándose en los valores corporativos, que no es más que una creencia de los componentes (empleados y directivos) de la organización que actúan con una convicción estable en el tiempo entendiendo que una forma de actuar es la correcta y que es preferible a otra.[98] Dicho de otra forma como lo explica Shamir[99], aunque una tarea no produzca recompensa alguna a simple vista, puede motivar si tiene un sentido para la persona que actúa, es decir, que encaja con sus valores personales acerca de lo que hay que hacer. *Ej.*: una actividad de servicio al prójimo que puede para unos ser muy gratificante puede que para otros sea desagradable.

Los valores corporativos han de ser difundidos, clarificados y cultivados por la empresa a través de sus directivos[100]. Entre muchos de estos valores, podemos citar para el caso que nos ocupa, productividad, no abusar de las ausencias al trabajo, colaborar sin necesidad de que se lo pidan, etc. Se trata de un proceso de reingeniería humana más ético y más emocional que lo que impera en otras compañías ancladas en el pasado. En nuestro país, destaca el magnífico libro conjunto difundido sobre el tema por los profesores S. García de la Universitat Autónoma de Barcelona y S. Dolan de la Universitat Ramón Llull (Esade).[101]

—No se puede eludir aquí la elemental posibilidad de incentivar el desinterés hacia las ausencias al trabajo. En tal sentido está basada la "teoría del refuerzo de la conducta" descrita por Skinner[102] al considerar que todo comportamiento humano produce un efecto agradable o desagradable para el sujeto, por lo que éste tiende a repetir aquellos comportamientos cuyo resultado le han sido agradables y, por el contrario, tiene gran tendencia a no repetir aquellos que le han resultado desagradables. Entonces si queremos que una persona mantenga una trayectoria de actuación habrá que incentivarla de alguna manera para que su memoria se lo recuerde. *Ej.*: beneficios económicos, *bonus*, mejora del status, reconocimiento de la empresa, posibilidad de promoción, etc. El recuerdo de lo agradable de aquello que hizo, le incentivará para seguir por ese camino. Pues, bien, también es aplicable en sentido contrario, si faltar al trabajo injustificadamente le reportó consecuencias negativas, al recordarlas procurará no repetir esa conducta, ya que tendrá en la mente el resultado, que pudo ser una represión de la dirección o la del grupo con el que trabaja, peligrando o limitándose su futuro dentro de la organización, etc. No se puede omitir tampoco el efecto mimético (cuando la información contagia) que actúa como guía de lo que está bien y lo que está mal, produciendo un efecto recordatorio en los demás compañeros aunque no hayan sido objeto de las faltas de asistencia al trabajo.

—Otra teoría contemporánea es la de Adams[103] basada en que las personas esperan obtener una recompensa acorde con la aportación que realizan en la organización (esfuerzo físico o intelectual, experiencia, habilidad, dedicación, formación, etc.) y ello lo hacen comparándose con otras personas que consideran en situación laboral igual o similar. Cuando consideran que la proporción está desequilibrada a favor de otros, esto le representa un estado de inequidad e insatisfacción. *Ej.*: Si una persona considera que se le retribuye menos que a otras en el mismo o parecido puesto de trabajo, primero la persona en situación menos favorable intentará que se aumente la retribución, si no lo consigue, reaccionará intentando trabajar menos (entiéndase, menos interés, menos actividad, menos colaboración) hasta que considere que ha alcanzado la equidad (o nivel justo). Esto significa que la empresa ha de cuidar estas cuestiones aplicando sistemas de retribución justos y acordes con la aportación de cada empleado.

—Dentro de las teorías de la motivación cabe incluir la de Vroom[104] la cual viene a decir que cada persona toma las decisiones y establece esperanzas en función de lo que aprecia en el presente y lo que observa para el futuro, actuando y comportándose en base a ello. En el ámbito del trabajo un empleado puede comprobar que tiene posibilidades de alcanzar una meta, un cargo, unos beneficios, etc. y eso le estimula a tener una conducta concreta, pero si esto realmente no existe o existiendo desaparece, su conducta cambia y el rendimiento que antes seguramente era positivo para la empresa ahora deja de serlo. Dicho de otra forma, las personas actúan de acuerdo a elecciones conscientes y racionales entre distintos resultados esperados y ello les crea unas expectativas que le inducen a pensar que sus esfuerzos le conducirán a conseguir algo que anhela. Pero si llega a la conclusión de que lo que esperaba alcanzar no es posible perderá el interés (motivación) en esforzarse en conseguirlo.

—Los estilos de dirección tienen gran transcendencia sobre el absentismo. Por lo común los directivos ejercen dos tipos de influencia sobre sus colaboradores: el *poder* y la *autoridad*. Ambos términos parecen lo mismo, pero hay entre ambos una diferencia sustancial. Para el directivo, el *poder* viene de la capacidad de influir sobre sus colaboradores, derivado de la posición que ocupa de facto (organigrama, designación de la alta dirección, ser el propietario, etc.) y, en ocasiones, también por (la capacidad de control de recursos, puesto clave, etc.). En cambio, la *autoridad* es la capacidad de influencia que tiene el directivo sobre otras personas cuando aquellas sienten necesidad de la superior jerarquía y creen en ella. ¿Por que creen en ella? Por sus conocimientos, por su historial, por su habilidad de comunicación, convencimiento y trato. La autoridad no la da el puesto otorgado por la alta dirección o la propiedad de la empresa sino la personalidad o su liderazgo (natural o cultivado) y, por tanto, la tiene porque genera confianza, la cual ha de mantener en el tiempo, sino decae, ya que no se gana para siempre.

El poder hay que utilizarlo de forma dosificada y siempre que sea posible sustituirlo por la autoridad. Cuando se tiene poca autoridad, la reacción más común, es hacer uso del poder, con el riesgo de perder las dos cosas a largo o corto plazo. Básicamente hay tres formas de usar indebidamente el poder[105]: 1) *No usarlo cuando es debido.* Sucede cuando las directrices u órdenes se incumplen y no las hace cumplir o cuando se deben tomar decisiones el directivo no lo hace. (*Ej.*: cuando la falta de puntualidad en el trabajo, no es abordada con decisión por el directivo); 2) *Usar inútilmente el poder*. Cuando por su incapacidad el directivo impone condiciones restrictivas innecesarias o actuaciones caprichosas, y 3) *Usar injustamente el poder*. Eso se da cuando se extralimita en su competencia otorgada por la empresa, por las leyes o la ética amparándose en su posición dominante (*Ej.*: mobbing).

Hoy ya no se puede dirigir a las personas dentro de las organizaciones como se hacía cien años atrás, gritando o amenazando a quienes están bajo las órdenes del que manda. Eso está lejos del liderazgo que convence y consigue que sus colaboradores actúen de buen grado y con espíritu de equipo, de no ser así el ambiente que crea el directivo genera absentismo por la desconfianza y estado de desagrado que sienten los empleados con la empresa y quienes la dirigen.

4.2. La confianza y la comunicación

En 1943, Fox y Scott[106] introdujeron la idea de la "dinámica de confianza" demostrando que los empleados con alto grado de responsabilidad y capacidad de decisión concedida por la empresa actúan bajo unos parámetros éticos en el trabajo e internalizan el compromiso con la organización (interés por la productividad, actitud positiva, deseo de lograr los objetivos empresariales y sentimiento de estar formando parte de un proyecto común). Por el contrario, aquellos empleados que no tienen una mínima responsabilidad ni capacidad de decisión se inhiben de cualquier compromiso.[107]

La conclusión es que para establecer la dinámica de confianza se debe encontrar el equilibrio entre lo que es la influencia de los directivos y la comunicación para llegar a ganar la confianza de los empleados:

1) La confianza es muy importante en cualquier organización y situación de la vida, pero ésta no es algo que aparece de repente y sin motivo alguno. Requiere cierto tiempo, salvo en las personas que

tienden a creer en los demás fácilmente que es cuando resulta más acelerado el proceso. Hay una serie de factores que determinan la confianza; unos pueden ser los que inducen la confianza hacia toda la organización o parte de ella, representada por las personas que toman las decisiones de alto calado y otros son los factores que generan confianza en las relaciones interpersonales directivo-colaborador que se encuentran en un ámbito más reducido y particularizado. En este último supuesto las relaciones de confianza podemos agruparlas en tres tipologías[108]: 1ª) *Características por similitud*. Si se dan suficientemente entre directivo y colaborador (edad, género, raza, etnia, nacionalidad, idioma, lugar de nacimiento, parentesco, paisanaje, etc.); 2ª) *Características de la personalidad*. La tendencia a confiar entre ellas depende de las experiencias pasadas, la forma de ser y el origen cultural. 3ª) *Características de la profesionalidad del directivo*. Si este ante los ojos de su colaborador no da la imagen de tener los conocimientos y las habilidades que requieren su puesto, la confianza será muy baja. Es posible que por la titulación académica, los antecedentes o el prestigio adquirido en otros lugares influya, pero al final, será su comportamiento el que determinará la confianza de sus colaboradores.

Como se ha descrito intervendrá en la confianza de los colaboradores los comportamientos que muestre el directivo frente a sus colaboradores. En un estudio realizado por los investigadores Whitener, Brodt, Korsgaard y Werner[109] descrito por los profesores P. Cardona y A. Elola del IESE[110], sobre los comportamientos se identificaron cinco perfiles generadores de confianza: 1º) *La consistencia*. Se da cuando el comportamiento es coherente en diferentes circunstancias en las que se puede predecir previamente la conducta del superior; 2º) *Integridad*. Por una parte si el colaborador observa que el superior se adhiere a una serie de principios y prácticas que son aceptables y, por otra, es coherente lo que hace y con lo que dice; 3º) *Comunicación*. Los colaboradores tienden a confiar más en los directivos que son partidarios de escuchar y aceptar las ideas válidas de ellos. Lo mismo sucede si comparten información que les afecta y les explican las decisiones que se toman; 4º) *Delegación*. Entendiéndose por tal encargar a otra persona que actúe como lo haría el delegante, lo que comporta además un cierto nivel de confianza hacia al delegado (en este caso empleado) y requiere cierta habilidad porque se trata de delegar sin perder el control y conseguir que de buen grado los colaboradores asuman responsabilidades, de manera que el trato y las habilidades comunicativas han de ser buenas, y 5º) *Consideración*. Como sinónimo de respeto, estimación, trato correcto. Ello comienza por interesarse por los demás y con respeto a ellos. Se dice que las personas que tienen mando sobre las demás en el trabajo muestran su interés a través de sus actitudes. Esas actitudes se identifican básicamente en: a) *Positivo*. Sensibilidad por las necesidades e intereses de los empleados, y b) *Negativo*. El superior se instala en el egocentrismo y actúa con actitudes oportunistas frente a sus colaboradores, lo cual genera desconfianza.

2) La comunicación es el motor de la motivación. Es la manera de establecer contactos con los demás por medio de canales que transmiten los mensajes de unas personas a otras y que expresan ideas, hechos y conductas en busca de una reacción al comunicado que se emite.[111] La comunicación es incompleta si no se produce la esperada reacción, de lo contrario, sólo queda en información, que si es recogida será comprendida o no y se ejecutará lo que se pueda haber comprendido y aceptado o pasará inadvertida, que es lo que sucede en ocasiones con la información escrita. Para lograr la comunicación es conveniente facilitar el "*feedback*"[112], o dicho de otra forma, cuando hay intercambio de información en dirección contraria en relación a la primera emisión, confirmando de alguna manera que se ha entendido y que se procede a la ejecución de lo dicho[113]. Eso no es poco y además permite palpar el estado de opinión del personal y en función de ello actuar de un modo quizá más conveniente, es decir, modular o adecuar políticas y procedimientos. [114] Ha de ser fluida y creíble. Las personas cuando sobre un hecho o un temor no les llega información de la dirección de la empresa, se la inventan y es cuando circulan rumores, historias extrañas, bulos, y lamentablemente, la mayoría de los supuestos son negativos, hasta el extremo de crear conflictos internos y desmoralización que constituyen la semilla de la desmoralización

La posibilidad de conflictos por mala o nula comunicación es muy extensa, los hay de procedimiento, jerarquía, conocimientos, grupales, personales, etc. y todos ellos crean mal clima laboral que favorecerá el absentismo. Se debe tener algún sistema de comunicación apropiado a las necesidades de la organización, establecer claros canales para transmitir el contenido de la información y adelantarse a la creación de rumores e historias falsas. Si la dirección se adelanta, el personal tiende

a creerla y en consecuencia, mueren los rumores que como se ha dicho anteriormente, acostumbran a ser perjudiciales para la empresa. [115]

Si la comunicación ayuda a comprender y a unir criterios que vinculan emocionalmente con la empresa a los empleados, por fuerza también ha de influir positivamente con el fenómeno del absentismo laboral y, naturalmente, aumentar la productividad así como una menor rotación del personal, pero cabe recordar que no lo elimina, especialmente el que entendemos por verdaderamente justificado.

5. Aspectos sociológicos

Se ha dicho que posiblemente buena parte del absentismo excesivo puede ser culpa de la empresa[116], especialmente por no haber utilizado los medios necesarios para establecer un clima laboral agradable y un estado de motivación a los empleados que deje en mínimos los índices de absentismo, pero no es absolutamente del todo cierto porque existen factores incontrolables por la organización, generalmente exógenos y que además incluso tienden a modificar la organización introduciendo criterios que no coinciden con los intereses de la empresa. Estos factores pueden ser políticos, sindicales o de la cultura social establecida en la población la cual proporcionará los recursos humanos que necesita la empresa.

a) Factores políticos. Dependerá del país en el que se encuentre la empresa, del régimen político que tenga instaurado y del gobierno de cada momento. Todo dependerá de la importancia que se le dé a la actividad empresarial privada y el trato legislativo y gubernamental hacia ella. Dependerá mucho del signo político. Izquierdas, derechas, democracia, dictadura, populismo o si la legislación es de tendencia liberal o por lo contrario es muy reglada.

b) Factores sindicales. Cabe formularse varias preguntas también en función del país en que se encuentre instalada la empresa. Influirá mucho la capacidad de negociación y de imposición de criterios sindicales. Deberá adaptarse si hay gran implantación de movimientos sindicales o su presencia es simbólica. Si los sindicatos son de gestión, reivindicativos o revolucionarios. Si colaboran en las relaciones laborales o son, por sistema, opositores a la actividad empresarial. Dependerá todo ello, de si son permanente oposición o pactistas.

c) Factores de la cultura social del país. Se puede decir, del país, de la región o de la localidad. La cultura ha de entenderse, en este caso, como la totalidad de las creencias, costumbres, hábitos, conocimientos y saberes que comparten los miembros de una sociedad y que se transmiten de una generación a otra, resultando un hecho distintivo de las demás. A su vez, por sociedad ha de entenderse, un grupo étnico, una comunidad o un pueblo. Entonces dicho de una forma muy sencilla, un país, como concepto político que es, acostumbra a estar constituido por todo lo anterior. Por tanto, no tendrán la misma cultura del trabajo (entiéndase, como un comportamiento y una visión de lo que significa la actividad laboral), los habitantes de una ciudad industrial centroeuropea que la que puedan tener los de un poblado centroafricano, dicho sea con todo respeto y consideración.

No se puede pretender que en poco tiempo, quienes han pasado toda su vida de una manera libre y sin ataduras en el aspecto laboral y que, se han desarrollado a su aire, sin demasiada disciplina horaria, sin unos conocimientos técnicos, sin estar sometidos a las órdenes de personas desconocidas, etc., reaccionen de la misma manera que otros, cuyos familiares y antepasados ya transmitieron estas costumbres y que ellos continúan cultivando.

Como decíamos, dependerá del grupo étnico, de una comunidad o de un pueblo, también dentro de éstos, podemos referirnos a un grupo más reducido, como es la familia y a su entorno inmediato. No es lo mismo la persona que ha crecido en un núcleo familiar en el que la actividad asalariada ha estado presente siempre de forma activa y constante en la vida de sus miembros, que otra que se ha cubierto de periodos de inactividad por bajas de IT., prestaciones de desempleo, indemnizaciones por despidos, etc. Eso, siendo una lamentable desgracia, es inevitable que influya a su vez, no solamente en lo económico, sino también en la personalidad de los más jóvenes, si además, no forma parte de ese núcleo familiar o su entorno, como uno de los valores sociales más importantes como es conservar el empleo o conseguirlo si no se tiene. La gente joven que ha crecido con esta visión sesgada de lo que es el trabajo por cuenta ajena tiene muchas dificultades de adaptación a la em-

presa y tenderá a reproducir lo que vio en su infancia. Decía McClelland[117] que el ser humano aprendió esas necesidades [La jerarquía de las necesidades de Maslow][118] en la niñez por influencia del ambiente en que creció (ambiente familiar, social, cultural, ético, etc.), lo cual influirá decisivamente en su comportamiento en la edad adulta.

El desarrollo económico de una región o localidad también tiene su influencia, pues cuanto más elevado es su desarrollo parece menos afectada por el desempleo y, por el contrario, en las zonas más deprimidas se ha percibido según Molinera[119] por parte de la población laboral, especialmente la más joven, un escaso interés por mantener su relación laboral con la empresa, salvo que ésta tenga un especial atractivo al margen de su posible formación profesional.

6. Aspectos intrínsecos del empleado absentista

Empleando todas las técnicas conocidas para la disminución del absentismo voluntario tampoco se conseguirá hacerlo desaparecer ya que la realidad ha demostrado que siempre habrá un porcentaje pequeño de individuos que no será posible motivar, haga lo que haga la empresa, nunca lo conseguirá. Efectivamente, siempre habrá empleados que trasladen sus frustraciones y su conflictividad emocional, de forma consciente o inconscientemente, a la empresa. La disciplina y las obligaciones de tipo laboral no les agradan, y eso en bastantes ocasiones también va ligado a la falta de aceptación de que para vivir hay que trabajar.

Estas personas serán las que produzcan el inevitable absentismo voluntario y que en los círculos empresariales se les denomina "absentistas profesionales" caracterizándose por estar pendientes de obtener bajas por enfermedad o accidente, mediante la simulación de dolencias, presionando de algún modo para que los servicios médicos les concedan la baja y procurando alargarla en el tiempo lo más posible. Son aquellas personas que tienen una habilidad especial para conseguir permisos y licencias, sobretodo retribuidas, son exigentes y poco flexibles con sus legítimos derechos laborales, dispuestos a reivindicar reducciones horarias y todo tipo de incrementos de días festivos como el que más. Aunque intentando que no sea así, los justificantes de baja acostumbran a ser de corta duración y repetidos, especialmente por la inconsistencia de las dolencias a las que aluden. Las visitas médicas de pocas horas a la mutua, a los especialistas médicos, a los de medicina general, a los servicios de rehabilitación, a las radiografías, etc., se transforman en la inasistencia de toda la jornada al trabajo, por aquello de que por dos horas que faltaba para finalizar... Las faltas por entierros, bautizos, comuniones y bodas, así como enfermedades de familiares próximos a los que tienen que atender o acompañar ineludiblemente también son frecuentes. El desinterés hacia la empresa incluso se nota cuando habiendo obtenido la baja o acudido a la visita médica a primera hora de lo que sería su jornada laboral, no se molestan ni en llamar telefónicamente a su inmediato superior para anunciarle que no podrá acudir, teniendo que ser éste quien lo averigüe para poder organizar su sustitución temporal. Los retrasos también serán frecuentes, eso sí, con todo tipo de excusas. En fin, cabría preguntarse después de lo dicho, que con este perfil, ¿quién realizó el proceso de selección y si realmente se hizo?

Con el interés por evadir su asistencia al trabajo y justificar la ausencia para no perjudicar en la medida de lo posible, su retribución salarial o, cuanto menos, no ser objeto de algún tipo de sanción, le ha convertido en un gran simulador, aunque parece que en psiquiatría, se estima que la propia voluntad de fingir enfermedades puede dar lugar al comienzo de una patología mental.

En este sentido existe un concepto médico-legal con una concepción más amplia que la común, cuya clasificación bajo el criterio de fraude, es la siguiente en función de lo que alegue ante los servicios sanitarios[120]:

a) Simple alegación de los síntomas de una enfermedad o dolencia.
b) La exageración de los síntomas de algo que podría ser efectivamente una enfermedad o lesión.
c) Imitación de los síntomas, cuando sabe conscientemente que no los tiene.
d) Provocación real de los síntomas, manipulando o afectando su cuerpo.
e) Alegando un origen traumático reciente a procesos que ya padece.

El absentista sabe bien que para el médico los supuestos a) y b) son difíciles de distinguir de la realidad y ante la persistencia del hipotético paciente, accederá a su petición de baja laboral. En el resto de supuestos, dependerá por una parte, de la habilidad que tenga el absentista en su exposición de síntomas y lamentos y, por otra, la experiencia del facultativo y los medios técnicos que disponga para su comprobación.

Hemos de pensar que, como en derecho laboral procesal el magistrado ante la duda debe aplicar el principio de "indubrio pro operario", pues en medicina algo parecido sucede con el médico, ya que conceder al paciente una baja ante la duda de no necesitarla, tampoco resultará un grave error profesional o mala "praxis médica", mientras que no concedérsela o estando de baja darle el alta, cuando realmente sus dolencias requieren la baja, sí que es un error importante.

No olvidemos que nuestra Seguridad Social, preceptúa que las enfermedades mantenidas o provocadas, no dan derecho a prestaciones, pero se conocen muy pocos casos que se haya podido aplicar esta norma.

VIII. RECOMENDACIONES

Para concluir, si estamos dispuestos a elaborar y aplicar algún plan para mejorar la situación habrá que prestar singular interés en reforzar la cultura corporativa enfocada a generar motivación con el fin de que los empleados se sientan identificados con la empresa. Habrá que mejorar la comunicación en todos los niveles jerárquicos de la compañía, revisar los estilos de dirección que se aplican y prestar más atención al proceso de selección de las personas que deberán contribuir al desarrollo de la empresa.

Es frecuente que los trabajadores piensen en dos categorías de personas que conforman la empresa: "ellos" y "nosotros", al oír éstas expresiones es una señal inequívoca de que no hay integración ni mucho menos compromiso al referirse a "los que deciden" y a "los que trabajamos".

Por otra parte, sólo cabe observar si las tareas son rutinarias, repetitivas y monótonas, cuando lo recomendable es que se dieran oportunidades de aplicar habilidades de las que posiblemente disponen los empleados y que utilicen los conocimientos que poseen, fomentando por parte de la empresa actividades creativas para que desarrollen su capacidad mental y, de no ser posible, por lo menos, establecer rotaciones de puestos de trabajo, de lo contrario, la actividad "robotil" de la persona siempre será creadora de absentismo laboral injustificado o fraudulento.

IX. CONCLUSIONES

De este estudio se pueden obtener muchas conclusiones, pero aquí se exponen las principales, que son las siguientes:

1ª) El absentismo laboral es un fenómeno que preocupa a todos los países desarrollados y que afecta a todos prácticamente por igual. La diferencia entre el absentismo masculino y el femenino es mínima en general, aunque sí pueden existir sectores en que haya diferencia notable a favor de un sexo u otro. En cuando a edades, los índices más altos se registran entre 25 y 34 años en ambos sexos.

2ª) El fenómeno es significativamente más elevado en las empresas de más de 250 trabajadores, que las de menor volumen de trabajadores. El sector Industria es el que más sufre mayores índices de absentismo y también la causa que genera más ausencias al trabajo en todos los sectores es la IT. y, dentro de ella, la que se deriva de enfermedad común, siguiéndole por orden los accidentes de trabajo, la maternidad y permisos. Los dos primeros trimestres del año, son siempre los que presentan más ausencias al trabajo.

3ª) Este fenómeno desde los años setenta ha ido creciendo paulatinamente en todos los países industrializados, no obstante, en períodos de crisis tiende a descender ligeramente y actualmente desde el 2010 ha resultado significativo el descenso fijándose en casi dos puntos menos. Con la

crisis económica y sus consecuencias laborales ha crecido el miedo a perder el empleo siendo éste el motivo del descenso de las ausencias al trabajo y, no tanto, por la implementación de políticas empresariales de gestión del fenómeno.

4ª) En las dos últimas décadas ha aparecido otro tipo de absentismo cuyos costos son difíciles de cuantificar, es el llamado absentismo "presencial", consistente en dedicar el tiempo de trabajo a cuestiones no relacionadas con la actividad laboral utilizando el ordenador de la empresa, especialmente para conectarse con internet.

5ª) La motivación, la confianza y el compromiso de los empleados es la principal herramienta para luchar contra el absentismo. Factores que ha de cuidar permanentemente la dirección de la empresa en todos los niveles de la misma. Esto último requiere la creación de planes de gestión y una cultura corporativa que lo apoye.

Sin duda es importante la motivación generada con complementos económicos salariales, pero es absolutamente imprescindible la motivación emocional creada por políticas adecuadas que generen satisfacción a los empleados y que se derivan de un clima laboral agradable, trato apropiado por parte de los directivos, comunicación eficiente y estímulos de carácter social.

6ª) Existe una cierta tendencia a la complacencia en el otorgamiento y duración de la baja por parte de ciertos facultativos, inclusive para expedir bajas que son denominadas extraoficialmente "por causas sociales" especialmente cuando el trabajador tiene la necesidad de atender algún familiar en horarios incompatibles con el de la empresa y un escaso control por parte de los servicios sanitarios sobre las bajas de IT.

7ª) La extinción del contrato de trabajo por causas objetivas derivadas del absentismo laboral, no es de las formas jurídicas más utilizadas para resolver este problema. Parece que ello es consecuencia de las dificultades probatorias procesales para conseguir una sentencia que confirme la decisión empresarial.

8ª) Los costes de la Seguridad Social referidos al pago de prestaciones de IT., han pasado de 3.534 millones €. en el año 2001 a 8.070 millones €. en el 2010. Se ha estimado por algunas entidades que los costes globales del año 2010, alcanzan la cantidad de 64.000 millones de €., incluyendo horas de productividad perdidas, cuotas de la Seguridad Social y los complementos salariales establecidos en convenio colectivo en caso de baja de IT.

9ª) El índice global de absentismo de España se sitúa en entre el 3,6 y 4,1 estando dentro de la media europea que es aproximadamente el 4 desde hace años. Por encima de nuestro país se encuentran, Francia y Alemania y por debajo, Italia y Gran Bretaña.

10ª) Las comunidades autónomas españolas donde ha crecido más en la década pasada el índice de absentismo han sido Castilla y León con el 1,6 y Castilla-La mancha con el 1,5 mientras que las que lo han hecho menos son Asturias con 0,5 y Baleares con 0,6. La media de incremento de todas las comunidades autónomas españolas ha sido el 1,0 en dicho período.

REFERENCIAS Y NOTAS:

[1] "Las conclusiones del III Symposium Internacional sobre absentismo industrial", Revista Medicina y Seguridad del Trabajo, Madrid, 1973, nº 81, pp. 61-64.

[2] En Layden, las reuniones se celebraron del 10 al 12 de octubre de 1957 y tuvieron lugar en el Netherlands Institute for Preventive Medicine y en el Laboratorio de Higiene del Trabajo de la Universidad de Amsterdam en el que participaron centros médicos oficiales de Gran Bretaña, Noruega y EE.UU., además la OMS y la OIT y empresas multinacionales con centros médicos de salud laboral, concretamente Unilever, Philips Farbwerhen, Hoechst, A.G. y Eidonger Salfeter fabriker de Noruega. Las reuniones se sucedieron anualmente y la última acabó el 9-6-1960 en Nueva York.

[3] SANGRO, P. (1968): "Las estadísticas de absentismo laboral" en la Revista Medicina y Seguridad del Trabajo, vol. 16, nº 61, pp. 51-66.

[4] Las conclusiones del III Symposium Internacional, op. cit.

[5] "Suggestions for control of turnover and absenteeism", Bureau of Employement Security Bulletin, nº E-61, USA, Department of Labor, 1962, p. 27.

[6] Frankel, Emil (1921): "Labor Absenteeism", en The Journal of Political Economy, vol. 29, nº 6, july, pp. 487-499, Baltimore Federation of Clothing Manufacturers, Baltimore MD, EEUU.

[7] MOOS, S. (1951): "The statistics of Absenteeism in coal Mining", Rev. The Manchester School of Economic and Social Studies, nº 1, enero, vol. XIX, p. 92.

[8] X Congreso Internacional de Medicina del Trabajo, del 9 al 15 de septiembre de 1951, Lisboa. Referencia mediante Comunicación de Pedro Sangro Torres y José Luís de Villalobos Roldan, Publicada en Madrid, 1952.

[9] INP: "Tratado de Higiene y Seguridad del Trabajo", Tomo I, Madrid, 1971. Vid. También RIBAYA MALLADA, F. J. (1996): "La Gestión del absentismo laboral", Montecorvo, Madrid, p. 113.

[10] COMAMALA, Augusto (1957): "Absentismo" en Boletín de CEAM (Centro Empresarial de Asesoramiento Metalúrgico), Enero-Febrero, Barcelona, y COMAMALA, A. y PUYOL, A. (1964): "Estudio del absentismo laboral en un grupo de dieciocho empresas", Instituto de economía de la Empresa, Barcelona.

[11] Por todos, P. SANGRO, op. cit. y otros artículos.

[12] MONTES CID, Dámaso (1970): *Aspectos médicos del absentismo laboral*, Tesis doctoral, Universitat de Barcelona, Facultat de Medicina/Biblioteca del Hospital Clínico.

[13] Por todos con el término "índice", RIBAYA MALLADA, F. J. (1996): *La gestión del absentismo laboral,* Montecorvo, Madrid. p. 132 y ss., y MOLINERA MATEOS, J. F.(2006): *Absentismo laboral*, op. cit. p. 81 y ss., además del Estatuto de los Trabajadores (art. 52.d).

[14] Por todos con el término "Tasa", FERNANDEZ JIMÉNEZ, M. y HERRERO GARCÍA, M. (2003): "Cuantificación del absentismo laboral en la empresa. Una herramienta para la medición de los niveles de seguridad y salud en la empresa", Rev. del INSHT, nº 28, pp. 4-10.

[15] HINTZE, L.J.O. en J.W. LAWSON, L.L. y J.W. LAWSON, I.J. (1975): *Ausentismo laboral*, Edit. Dartnell, Deusto, pp. 271-275.

[16] VERNON, H. H. (1921): "Industrial fatigue and Efficiency", George Routledge & Sons, Ltd., Lóndres, y E.P. Dutton & Co., New York.

[17] Las colonias textiles en Catalunya lo fueron a semejanza de las que existieron en Gran Bretaña en el S. XIX como consecuencia de las necesidades de mano de obra que creó la industria textil durante la Revolución Industrial. En Catalunya empezaron a quedar en desuso a partir de 1.936.

[18] ROBBINS STEPHEN, P. (2005): *Administración*, Ed. Pearson, edición 8ª, Naucalpan de Juárez, México.

[19] MOCH, M. K. y FITZGIBBONS, D. E. (1985): "The relationship between absenteeism and production efficiency: An empirical assessment". Journal of Occupational Psychology, 58, pp. 39-47.

[20] Comentario recogido en el "Absenteeism just won't quit", Business Week, July, 25, 1970, p. 66.

[21] COX Y GRIFFITH (2008): en Stravoula Leka y Tom Cox: *The European framework for social psychological risk management* , PRIMA EF.

[22] MASLOW, A. H. (1954): "Motivation and Personality", Harper & Row, New York y (1943) "A the ory of Human Motivation", Psicological Review, july, pp. 370-396. Teoría de las necesidades según Maslow y Herzberg, vid. M. Porret (2010) en *Gestión de Personas*, op. cit. pp. 94-97.

[23] VROOM, F.W. (1964): *Work and motivation*, John Wiley and Soms, New York. Teoría de las expectativas según Vroom, vid. M. Porret (2010), op. cit. pp. 99-100.

[24] La Gaceta. es, 10 y 11/1/2009, p. 43. Delphi, Puerto Real (Cádiz),

[25] GOLEMAN, D. (1995): *Emotional Intelligence*, Bantam Boocks, New York; MEYER, J.D. & SALOVEY, P. (1993): "The intelligence of emotional intelligence" Intelligence, nº 17, New York, pp. 433-442; ENEBRAL, J. (2002): "Medir la inteligencia emocional: un primer paso hacia la mejora", Rev. Aedipe. nº 20, marzo, Madrid, pp. 54-56 y VALLS, A. (1999): *Inteligencia emocional en la empresa*, Gestión 2000, Barcelona.

[26] ADAMS, J.S. —Teoría de la equidad—, vid. M. Porret (2010) : op. cit., pp. 98 y 99.

[27] RIBAYA MALLADA, F. J. (1996): op. cit., p. 42.

[28] COLLERETTE, P. y DELISLE, G. (1988): *La planificación del cambio*, Trillas, México y AGUILAR LÓPEZ, J. (2003): "Agentes del cambio", Rev. Aedipe, nº 25, mayo, Madrid, entre muchos más.

[29] KING, N. y ANDERSON, N. (2003): *Cómo administrar la innovación y el cambio*, Thomson, Madrid; BENIS, Warren G. (1972): *Desarrollo organizacional: su naturaleza, orígenes y perspectivas*, Ed. Gar Blücher, Sao Paulo, pp. 23-27 y WIN, K. (1951): *Field Theory in Social Science*, Harper y Row, Nueva York.

[30] (STSJ. del País Vasco 20-2-07, Rec. 2742/06), los relacionados con el estrés unido al desempeño de un trabajo, con la organización o la gestión que implante una empresa (STSJ. de Madrid, de 5-10-05, Rec. 2236/05), los concernientes al acoso (STSJ. de Madrid 30-6-06, Rec. 2296/06).

[31] STSJ. del País Vasco, de 4-3-08, Rec. 2995/07.

[32] STSJ. de Catalunya, de 20-1-05, Rec. 6118/03.

[33] Sobre ello véase la Resolución del Parlamento Europeo sobre el caso en el lugar de trabajo (2001/2339 INI), publicada mediante Acta de 29-9-2001 que hace una serie de consideraciones en relación al acoso moral en el lugar de trabajo, así como llamamientos a tanto a los empresarios, a la Comisión y al Consejo, a los Estados miembros y en general a las instituciones comunitarias ante la creciente alarma social que está creando la situación del acoso psicológico.

[34] S. TSJ de Catalunya, 5-5-2011.

[35] S. TSJ de Extremadura, nº 132/2011, de 24-3-2011, rec. 43/2011, fundamento de derecho segundo, sobre requisitos del acoso moral. Siendo posible incluso fuera del trabajo pero por el trabajo.

[36] MORALES PRATS, F. (2011): "Los delitos contra la libertad sexual y las nuevas modalidades delictivas del acoso laboral e inmobiliario", Rev. Jurídica de Catalunya, nº 4 (monográfico dedicado a la "Reforma del Código Penal"), p. 1128-1129.

[37] En base a la S. del T, Constitucional nº 250/2007, la nueva Ley Reguladora de la Jurisdicción Social (Ley 36/2011, de 10 de octubre), otorga competencia a la jurisdicción social (Preámbulo III, párrafo 12) en materia de acoso laboral por parte de terceros.

[38] Para supuestos de acoso moral o mobbing**,** se ha reconocido el derecho a una indemnización adicional por daños morales (STSJ. del País Vasco, de 25-1-05, Rec. 2794/04; STSJ. de Galicia, de 11-6-04, Rec. 1824/04). La postura generalizada en el acoso moral es que conculca no sólo el artículo 4.1.e) ET —derecho básico a la consideración debida a la dignidad del trabajador—, sino también el derecho a la integridad física y moral reconocido en el artículo 15 CE (STS. de 7-2-07, Rec. -u. d.- 4842/05).

[39] La dignidad humana tiene un valor espiritual y moral inherente a la persona, que se manifiesta singularmente en la autodeterminación consciente y responsable de la propia vida y que lleva consigo la pretensión del respeto por parte de los demás (STCo. 53/1985, RTC, 1985, 53), citada y comentada por PACHECO ZERGA, Luz (2007): "La dignidad humana en el Derecho del Trabajo", Thomson/Civitas, Navarra, p. 128.

[40] "Office of health economics", Lóndres. La Oficina de Economía de la Salud lleva a cabo investigaciones y proporciona servicios de consultoría en economía de la salud y las cuestiones relacionadas con las políticas que afectan a la salud y las industrias de ciencias de la vida.

[41] EUROFUND, Dublín (Irlanda) desde 1975 es una organización colaboradora de la Unión Europea para el estudio de cuestiones sociales.

[42] El Economista.es, 6-2-2008. Informe sobre ANFAC.

[43] ALCELAY, S. y GÓMEZ, Y.: "El absentismo laboral costó en España más de 64.000 millones el año pasado", ABC, Madrid, 1-5-2004.

[44] MONTES CID, D. (1970): *Aspectos médicos del absentismo laboral*, Tesis doctoral, Universitat de Barcelona, Facultat de Medicina/Biblioteca del Hospital Clínico.

[45] GUTIERREZ PALACIONS, R. (1983): *La medida del absentismo laboral, Revista de Trabajo*, nº 72, octubre-diciembre, pp. 39-55.

[46] ALMENDROS MORCILLO, F. (1996): *Absentismo laboral en España*, Tesis Doctoral, Universitat de Barcelona, (Biblioteca Facultad de Derecho, Refª. de localización: 1er. piso, T/Z, 30).

[47] Seminario sobre "Gestión del absentismo laboral y la incapacidad temporal en Europa" celebrado en el mes de junio de 2011 en Madrid, organizado por el Centro de Investigación en Salud Laboral (CISAL) en colaboración con Corporación (Ibermutuamur), Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS y la Universitat Pompeu Fabra, con la participación de la Dirección General de Ordenación de la Seguridad Social. Vid. www.ibermutuamur.es).

[48] IBERMUTUAMUR, Mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social, nº 274.

[49] Información basada en la Encuesta de Coyuntura Laboral. Ministerio de Trabajo e Inmigración. www.mtin.es/series/.

[50] BARÓMETRO EGARSAT (2009). Sobre Valores y Comportamientos frente al Absentismo en la empresa. Elaborado por el Instituto de Estudios Laborales (IEL) de ESADE-Egarsat, 1er. Informe. pp. 25-26.

[51] Asociación Española de Dirección de Personal (AEDIPE)-(1997), "Encuesta Socio-laboral de Catalunya, Informe anual-1996", edición de marzo, Barcelona, pp. 213, (3 informes anuales consecutivos depositados en la Biblioteca de la Universitat Ramón Llull-ESADE/Pedralbes).

[52] El Economista (2011), Nota de prensa, 08-04-2011 (Área RH.com).

[53] ABC. es, el 27-7-2011, publicación del informe de CEAM (Centro Empresarial de Asesoramiento Metalúrgico) de Barcelona.

[54] CEAM (2011): Nota de prensa de 27-7-2011, de acuerdo con los últimos datos obtenidos de la Encuesta de Absentismo Laboral realizada por el Centro de Estudios y Asesoramiento Metalúrgico, Barcelona.

[55] ABC. es, el 27-7-2011, publicación del informe de la Unión Patronal Metalúrgica (UPM) de Barcelona.

[56] La Gaceta. es, el 10 y 11/1/2009, p. 43, .sobre la Federación Vizcaína de Empresas del Metal de Bilbao.

[57] ABC. es, el 28-7-2011, publicación del informe de CEAM, op. cit.

[58] "Papel de la Inspección Médica en el control de la Incapacidad Temporal (IT.)", Ponencia en la Jornada sobre Incapacidad temporal celebrada en Archidona (Málaga). Antonio del Corral García, Coordinador UVMI Delegado Prov. Salud, Sevilla. 15-11-2007. www.aaiss.com/

[59] 1236 controles de IT (entre la propia unidad y en domicilios privados), Diario de Málaga, 27-9-2004.

[60] En lo referente a las "faltas de asistencia al trabajo" para el TS. en una de las varias sentencias en el tema de fecha 12-2-1990, se admite la contabilización de las horas de ausencia por falta de puntualidad, si dicho cómputo se hace por horas y no por días. (En esta misma línea el TSJ. de Catalunya en S. de 7-12-1992).

[61] Consideraciones doctrinales sobre el artículo señalan cierta restricción en la interpretación judicial, pues cuando se dice "intermitentes", por fuerza ha de implicar reiteración de las bajas (en este caso para las que su duración no sea superior a 20 días) aunque podría alcanzar el índice individual de absentismo en una sola baja, no es aplicable el despido (STS, en unificación de doctrina de 24-10-2006).

[62] La jurisprudencia se inclina sobre otra duda que surgió en su momento referente a las ausencias injustificadas que sirven para el cálculo del índice, en el sentido de si serán sólo las que han sido sancionadas por la empresa o no. El resultado es que en contra, Ss. TCT de 26 y 29-2-1980, mientras que a favor, Ss. TSJ. de Andalucía/Granada, de 28-6-1994 y Catalunya de 6-3-1995).

[63] La duda era que si los índices de absentismo debían darse únicamente en los meses inmediatamente anteriores a la extinción o si cabe que fueran dentro del término de los doce meses inmediatamente anteriores a la fecha de aplicación del despido objetivo. No habiendo sido pacífica la doctrina jurisdiccional predomina la estimación de la última postura que es más flexible (Ss. TSJ. de Andalucía/Granada, de 28-6-1994; de Catalunya, de 2-11-1994 y 16-3-1995, y de Baleares de 15-1-1999, señalando además que la prescripción es de un año, de acuerdo con el art. 59 del TRET). Es más acorde a Derecho el sistema utilizado por la empresa, y que la Sentencia del Tribunal Supremo confirma: cómputo por meses civiles (de fecha a fecha), en lugar de naturales completos (de 1 a 31), S. TS. de 9-12-2010.

[64] En cuando a la computación de las faltas para obtener el índice de absentismo individual en un determinado período también para los cálculos del índice de absentismo global del centro de trabajo han de tenerse en cuenta en la inclusión el mismo tipo de faltas (En este sentido el extinguido TCT. de 5-12-1986, la S. del TSJ. de la Comunidad Valenciana, de 10-12-1997 y STSJ. de Andalucía, Sevilla, de 17-9-1999).

[65] Surgieron dudas en cuanto a los índices (individual o colectivo) en el sentido de si ha de darse en todos y cada uno de los meses contemplados (dos o cuatro) o si basta con que se tome la media de los dos o cuatro meses, inclinándose por esta última posibilidad la STSJ. de Andalucía/Granada de 28-6-1994, aclarada por STS. para la unificación de doctrina el 5-10-2005.

[66] Las faltas excluidas del cómputo en el art. 52.d. párrafo segundo del ET hay que referirlas tanto al cómputo de las faltas de asistencia del trabajador, como al cálculo del índice de absentismo laboral de la plantilla (Ss. TS. de 23-1-2007, Rec. u.d. nº 4465/05 y de 18-9-2007, Rec. u.d. nº 4224/06).

[67] Habrá que tener en cuenta el criterio de la S. del TSJ. de Canarias/Las Palmas, nº 9/2011 de 25-1-2011 (rec, 204/2010), despido nulo, por trabajador enfermo de cáncer inmerso en continuas bajas médicas debidas a un tratamiento oncológico, al considerarse que no se deriva de la actitud del trabajador para desarrollar el trabajo, limitándose la empresa a considerar que ha enfermado sin

atender a la enfermedad, pudiendo transgredir el art. 14 de la CE por analogía en la discriminación por condición social o segregación por la mera existencia de una enfermedad en sí misma.

[68] Es innecesario, que en la carta de extinción se concrete el índice de absentismo general, ya que se trata de una obligación «ex lege», que el empresario ha de probar en el acto del juicio (TSJ. de Catalunya, de 2-11-94, AS. 4339 y de 16-3-95, AS. 1931). Y para computar dicho índice se contabilizan todas las ausencias de la plantilla, sin que se puedan descontar las debidas a los motivos exentos para el cómputo de las faltas de asistencia del trabajador cuyo contrato se extingue, incluidas, asimismo, las ausencias de este (TSJ. de Sevilla, de 17-9-99, AS. 4130), en contra se estima que el absentismo del trabajador despedido no puede ser computado, puesto que en ese caso su conducta se sancionará dos veces (TSJ. del Pals Vasco, de 2-2-99, AS. 5697).

[69] El término total no se refiere a todas las ausencias laborales que se hayan producido sino a todos los trabajadores del centro de trabajo, ya que el cómputo de dicho índice ha de ser en relación con todos ellos. (STS. 18-09-2007, Rec. u.d. nº 4224/06).

[70] PEDRAJAS MORENO, A. y SALA FRANCO, T. (2008): *Ausencia al trabajo y absentismo*, Tirant lo Blanch, Valencia.

[71] Con respecto al término "plantilla del centro de trabajo" parece que debe entenderse todo el personal, siendo indistinta la modalidad contractual, aunque que se pueda sostener que "plantilla" es un término exclusivo de personal con contrato indefinido, para tratar otras cuestiones.

[72] Para el cálculo de la tasa, se interpreta que como el artículo habla de "faltas de asistencia" respecto a las individuales del trabajador y de "absentismo" respecto de la plantilla (el global del centro de trabajo) entran todas las ausencias sin exclusiones para el computo global, mientras que las "exclusiones" las referidas en el repetido artículo sólo entrarán en el cómputo individual (En esa línea SS. del TCT. de 3-9-1085 y de 5-12-1986, además de SS. TSJ. de Madrid, de 15-5-1992 y de Catalunya, de 29-1-1993). Se han de computar los dos meses de fecha a fecha y no han de ser forzosamente meses naturales, STS, de 9-12-2010, rec. 842/2010.

[73] La empresa ha de probar el absentismo alegado (TSJ. de Catalunya, de 27-9-00, AS. 3378).

[74] Sin que por contrato de trabajo quepa agravar las previsiones del convenio colectivo en materia de faltas de asistencia o puntualidad al trabajo a efectos disciplinarios (STSJ. de Galicia, de 14-10-02, Rec. 4039/02).

[75] Aún existe normativa que distingue entre amonestación privada, verbal y escrita (O. de 16-5-1985), por la que se aprueba el Estatuto Básico de los Centros de la Tercera Edad del Instituto Nacional de Servicios Sociales de la Seguridad Social (BOE de 29-5-1985; Ref. CISS 1203/1985).

[76] La inasistencia al trabajo se produce cuando no se comparece al mismo; la falta de puntualidad puede producirse no sólo cuando se llega tarde al trabajo, sino también cuando se abandona antes de terminarse la jornada (STS. de 22-4-82; STSJ. de Castilla-La Mancha, de 30-3-06, Rec. 97/06).

[77] Será el convenio colectivo el que, normalmente, determine el número de faltas de asistencia o de puntualidad y el período de tiempo computable, para entender que nos encontramos ante una falta muy grave sancionable con despido (STS. de 27-3-90; STSJ. de Catalunya, de 29-9-03, Rec. 2781/03; STSJ. de Catalunya, de 13-4-05, Rec. 9918/04; STSJ. de Murcia, de 27-9-04, Rec. 955/04; STSJ. de Castilla-La Mancha, de 30-3-06, Rec. 97/06).

[78] Es procedente el despido de un trabajador por el disfrute de horas sindicales habiéndosele agotado el crédito horario y existiendo conducta reiterada y amonestada por la empresa (STSJ. de Castilla y León/Valladolid, de 7-2-05, Rec. 2/05). En cambio, no resulta justificada la sanción cuando el trabajador, pese a utilizar el crédito horario en beneficio propio, no realiza esta conducta con habitualidad (STSJ. del País Vasco, de 31-1-05, Rec. 2764/04 y STSJ. del País Vasco, de 1-2-05, Rec. 2177/04).

[79] STS. de 5-12-03, Rec. 52/03.

[80] MOLINERA MATEOS, J.F. (2006): op. cit., pp. 184-185.

[81] Laboratorios Esteve (La Vanguardia, 19-2-2012, Dinero, pág. 18), Guía de buenas prácticas, Info, Manpower.

[82] DRUCKER, P. F. (1954): *The practice of management*, Harpers & Row, New York, (traducción al castellano con el título "La gerencia de empresas", Edhasa, Barcelona, 1991.

[83] ODIORNE, G. S. (1965): *La dirección por objetivos*, Pitman Publishing Co., New York o bien la versión castellana de Editorial Labor, 1972, Barcelona.

[84] HITA, J. J. (2005): "Control y Gestión del Absentismo", —Debates Laborales—, Clifford Chance, Barcelona, 21-4-2005.

[85] Por todos, BERNIÉ, M. M. y D'ABOVILLE, A. (2003): *Los tests de selección de personal*, Edit. Deusto, Barcelona, p.74 y ss.

[86] PORRET GELABERT, M. (2008): *Recursos Humanos*, ESIC, Madrid, pp. 196-197.

[87] COVNER, Bernard J. (1950): "Management factors affecting absenteeism", Harvard Business Review, September, p. 42.

[88] HERZBERG, F. (1968): "Once again: How do you motivate employees?",Harvard Business Review, January-february, p. 5.

[89] TAYLOR, F.W. (1907): "Principles of Scientific Management", basó su obra en el estudio organizado del trabajo y que comportaba la división del mismo, la especialización de los empleados y en el rendimiento de éstos. Más obras suyas, (1895) "A priece rate system" (1903); "Shop management" (1906) y "On the art of cutting metals".

[90] MILL, J. S. (1836) "On the Definition of Political Economy, and on the Method of Investigation Proper to It," London and Westminster Review, October y (1874) *Essays on Some Unsettled Questions of Political Economy*, 2nd ed. London: Longmans, Green, Reader & Dyer, essay 5, paragraphs 38 and 48.

[91] HACKMAN, J.R. y OLDHAM, G.R. (1975): "Developmen of the Job Diagnostic Survey", Journal of Applied Psychology, 60: 159-170.

[92] HERZBERG, F.: op. cit., pp. 14-15.

[93] PORRET GELABERT, M. (2010): *Gestión de Personas*, ESIC, Madrid, pp. 100-103.

[94] WILSON, T. (2000): *Manual del Empowerment. Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*, Gestión-2000, Barcelona y PLUKETT, L.C. (1991): *Participative management implementing empowerment*, WILEY y SCOTT, C. D. (1994): *Empowerment: cómo otorgar poder y autoridad en su equipo de trabajo,* Serie 50 minutos; Iberoamericana, México, entre otros.

[95] OHNO, T. (1978): *Toyota seisan kôshiki*, Diamond Sha, Tokio y MONDEN, Y. (1983): "Toyota production system", Institut of Industrial Engineering and Management Press", Atlanta.

[96] SUNDSTROM, E.; DE MEUSE, K.P. y FUTRELL, D. (1990): "Work Teams : Applications and effectiveness", Rev. American Psychologist, vol. 45, nº 2, february, pp. 120-133 y O'REILLY, C.A. y ROBERTS, K.H. (1977) "Task group structure, communication, and effectiveness", Journal of Applied Psychology, nº 62, pp. 674-681, entre otros.

[97] ROKEACH, M. (1973): *The nature of Human Values*, McMillan, New York.

[98] ROBBINS, S. P. (2004): *Comportamiento Organizacional*, 10ª edic., Pearson-Prentice Hall, México.

[99] SHAMIR, B. (1991): "Meaning, self and motivation in organizations" en *Organization Studies*, 12 (3), pp. 405-424.

[100] SCHEIN, E.H. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, Plaza & Janés, Barcelona; (1982) *Psicología de la organización,* Prentice-Hall/Hispanoamericana, México y "Organizational socialization and the profession of management", Sloan Management Review, vol. 30, nº 1, pp. 53-65.
[101] GARCÍA, S. y DOLAN, S. (2001): *La Dirección por valores*, McGraw-Hill/IESE, Madrid.
[102] SKINNER, B.F. (1953): "Science and human behavior", Free Press, New York.
[103] ADAMS, J.S. (1963): *Toward an understanding of inequity*, Journal of Abnormal and Social Psychology; 67: 422-436 y (1985): "Inequity in social exchange", In L. Berkovitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, pp. 267-299, Academic Press, New York.
[104] VROOM, V. H. (1964): *Work and motivation*, John Wiley & Sons, New York.
[105] CARDONA, P. y ELOLA, A. (2004): "Confianza en las relaciones jefe-subordinado", en *El Reto de Dirigir*, La Gaceta-IESE, pp. 25-44. (Fascículos).
[106] FOX, J.B. y SCOTT, J.F. (1943): "Absenteeism: Management problems", Cambridge, MA: Harvard Business School, Cambridge.
[107] GONZÁLEZ ROSSELLÓ, M. ; MACH, M. y DOLAN, S. L. (2011): "El absentismo laboral en el sector manufacturero: una aproximación cualitativa", Rev. Trabajo y Seguridad Social/Recursos Humanos, nº 338, CEF, Madrid, Mayo, p. 176.
[108] CARDONA, P. y ELOLA, A. (2004): op. cit. 25 y ss. "Confianza en las relaciones jefe-subordinado", en *El Reto de Dirigir*, La Gaceta-IESE, pp. 25-44. (Fascículos).
[109] WHITENER, E. M., BRODT, S. E., KORSGAARD M.A. y WERNER, J. M. (1998): "Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior", Academy of Management Review, 23, pp. 513-530.
[110] CARDONA, P. y ELOLA, A. (2004): op. cit., pp. 32-33.
[111] COOPERS & LYBRAND (1996): "La comunicación" en *El Capital Humano y la Empresa*, fascículo de (Cinco Días), Madrid, pp. 187-194.
[112] Citan BORMAN, HOWELL, NICHOLS y SHAPIRO (1974) en "La Comunicación", Deusto, Bilbao, p. 46, el *feedback* consiste en recopilar información sobre las reacciones del receptor. El *feedback* es un término tomado para el sistema de control.
[113] LEAVITT, H. J. (1978): "Managerial Psychology", University of Chicago Press, Chicago III.
[114] BLANCO BELDA, J. (1995): "Del autismo a la comunicación", en *La Nueva Gestión de los Recursos Humanos*, Gestión 2000-Aedipe, Barcelona.
[115] PORRET GELABERT, M. (2010): op. cit., p. 491 y ss.
[116] NOVA MELLE, P. (1996): "El absentismo laboral como indicador de unas deficientes condiciones de trabajo", Cuadernos de Relaciones Laborales, nº 9, Servicio de Publicaciones de la UCM, Madrid, p. 229 y ss.
[117] McCLELLAND, D.C. (1961): *The achieving society*, (Léase "El logro de la sociedad"), Van Nostrad, New York y DAVIS, K. y NEWSTROM, J.W. (1991): *El comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill/Interamericana, México.
[118] MASLOW, A. H. (1954): "Motivation and Personality", op. cit. y (1943) "A the ory of Human Motivation", op.cit.
[119] MOLINERA MATEOS, J. F. (2006): op. cit., p. 25.
[120] MONTES CID, D.: (1970), op. cit.