



# *Causas y efectos del absentismo laboral*

*Andrés Rodríguez*

*Catedrático de Psicología Social de la Universidad de Almería*

*Carlos Samaniego*

*Psicólogo en la Universidad de Almería y Consultor de Recursos Humanos*

*Yolanda Ortiz*

*Psicóloga y Responsable de Marketing de la Universidad de Granada*

El absentismo laboral en el mundo del trabajo es uno de los problemas más difícil de abordar, por su complejidad. Es un fenómeno endémico; es decir, se da tanto en las empresas privadas como públicas, existe en las grandes y en las pequeñas ciudades, al igual que en mundo rural. No respeta las barreras del sexo, la raza, la religión ni la nacionalidad. Es costoso tanto para la organización como para el individuo, está influenciado por diferentes factores interrelacionados entre si y asociado a un número importante de consecuencias, tanto positivas como negativas, (Steers y Rhodes, 1990).

El absentismo es un fenómeno que tiende a la opacidad y a la ocultación, por lo que las variables psicosociales serán las que nos van a proporcionar las mejores vías de aproximación a su estudio y comprensión.

Este artículo aborda el problema del absentismo laboral desde la Psicología de las Organizaciones. En primer lugar, se estudia, el concepto, el significado, las causas y las consecuencias del absentismo; en segundo lugar, tratamos de abordar el absentismo en la Administración Pública en particular, con algunas propuestas de cambio.

**E**n el umbral del siglo XXI los mercados y escenarios en los que pueden operar las organizaciones son cada vez más diversos. Esto obliga a los equipos de dirección a una permanente revisión y búsqueda de las estrategias organizativas más adecuadas, ya que la competitividad es cada vez más fuerte a causa de la progresiva liberalización de la economía y de los mercados.

Pero bajo estas poderosas fuerzas de naturaleza económica existen también otras realidades de naturaleza psicosocial, no menos importantes, que hacen que la cultura interna de cada organización, su estilo de funcionamiento, su estructura y la historia del medio organizacional donde se inserta, se conviertan en claves condicionantes y explicativas de la forma concreta de operar que tiene cada organización.

***El absentismo  
es un fenómeno  
que tiende a la  
opacidad y a la  
ocultación***

## ***El absentismo***

Las conductas de absentismo laboral surgen cuando se rompe el contrato psicológico implícito entre el empleado y la organización. Las principales conductas de abandono son la rotación, los retrasos y el absentismo laboral que, junto con el bajo rendimiento, el trabajo de baja calidad y los accidentes laborales, constituyen las conductas que, de forma más característica, ponen de manifiesto la defectuosa integración y, a veces, el fracaso total de las relaciones entre individuo y organización.

Una de las conductas de abandono que mayor incidencia tiene y mas pérdidas ocasiona en casi todas las organizaciones del mundo es el absentismo laboral o inasistencia al trabajo del personal contratado (Ortiz y Samaniego, 1995). El absentismo hace referencia a las conductas de ausencia del puesto de trabajo de los empleados durante el período de actividad laboral establecido por la organización.

Durante todo el siglo XX los conceptos y valores sobre los que se ha fundamentado el papel y la importancia concedida al ser humano en las organizaciones laborales han evolucionado mucho hasta lograr los actuales niveles de seguridad, eficacia y equilibrio en las relaciones laborales, si bien aún tendrán que mejorar en el futuro.

Cuando no se consigue un buen entendimiento entre el individuo y la organización, el *contrato psicológico* que de modo natural se establece entre ambos suele romperse, pudiendo utilizar el primero un repertorio de conductas de abandono (*withdrawal*), huida o escape, que le permitirán reequilibrar y dar sentido a su ruptura psicológica con la organización.

Las organizaciones, en la época actual, necesitan imperiosamente que el personal de su plantilla se implique, sin reservas, en el trabajo y se comprometa psicológicamente con los objetivos y las metas trazadas, reduciendo al mínimo las conductas de abandono laboral.

El momento histórico actual se caracteriza por la superficialidad, el hedonismo y por la instrumentalidad de los valores relativos al trabajo. El trabajo, en si mismo, ya no parece ser un valor que merezca la pena cultivar. Vivimos en la era del consumo, no en la del trabajo. En consecuencia, se prima la satisfacción inmediata de cualquier deseo hedonista sin estimular apenas el valor del esfuerzo para alcanzar metas significativas. Estamos instalados en esta lógica, difundida de forma persistente por los medios de comunicación de masas y ciertos tipos de publicidad, que cristalizan en tópicos tales como: "ya nadie trabaja", "¡no hace falta!", "ya solo trabajan los tontos".

El absentismo, en definitiva, es una conducta en parte generada por las contradicciones del propio sistema económico-social imperante, que no potencia ni estimula la experiencia del trabajador para que se implique y pueda ser un agente creativo, y sí, por el contrario, un conjunto de conductas rutinarias, competitivas y, a veces, humillantes.





## Consecuencias

Desde el punto de vista de la organización, el absentismo laboral impide operar a ésta con efectividad y eficiencia (Marcy y Mirvis, 1976; Morgan y Herman, 1976; Steers y Rhodes, 1978). En efecto, el absentismo, ocasiona numerosos problemas en la organización, ya que la sustitución del personal ausente requiere adiestrar a nuevos empleados o hacer horas extraordinarias para compensar el trabajo no realizado. Pero hay que tener en cuenta que la simple sustitución de un empleado por otro no resuelve las consecuencias negativas que el absentismo ocasiona debido a la familiaridad, conocimientos y práctica con que los empleados veteranos ejecutan su trabajo (Moch y Fitzgibbons, 1985). A esto hay que añadir las quejas, protestas, agravios comparativos, accidentes laborales, disminución de productividad y calidad que el absentismo recurrente genera.

Desde el punto de vista del individuo, el absentismo puede aportar algunas oportunidades al permitir disponer de un mejor conocimiento del potencial laboral disponible en la

organización ante los retos de trabajo imprevistos. Además, en algunos individuos puede reducir el estrés laboral y otros problemas psicosociales de adaptación, favoreciendo la participación constructiva de estas personas en ámbitos socio-comunitarios diferentes del medio laboral. Es decir, el absentismo puede cumplir determinadas funciones de compensación adaptativa dentro del sistema social donde tiene lugar, al reequilibrar desviaciones y problemas ocasionados por las contradicciones del propio sistema de trabajo imperante.

## Significado

El estudio de las conductas absentistas, en la práctica, se hace dificultoso, en primer lugar, porque debe clarificarse el significado (o significados) que se confiere al término, porque el absentismo puede significar cosas diferentes según las personas y las situaciones en que se analice y, en segundo lugar, porque existen importantes problemas relacionados con su medida, que no siempre se consiguen resolver de manera adecuada.

Para el mando intermedio la inasistencia al trabajo habitualmente supone un problema que debe resolver para que la tarea se realice con normalidad, atribuyendo, en muchos casos, al sujeto *absentista*, motivaciones e intenciones de carácter negativo, considerándole un *violador* de las normas establecidas.

Para el empleado el absentismo puede expresar sentimientos de hostilidad, de falta de equidad o de injusticia, referidos a su situación laboral concreta. También puede ser una forma de huida motivada por la baja remuneración económica, mal clima laboral u otras circunstancias generadoras de insatisfacción laboral.

En términos generales, el absentismo suele considerarse aceptable cuando sus niveles se sitúan dentro de ciertos límites *tolerables*, establecidos de manera discrecional en función del sector de actividad y del puesto de trabajo. Pero cuando éste alcanza magnitudes excesivas, o se vuelve opaco e incontrolable, puede afectar de forma peligrosa al normal desenvolvimiento de la organización.

Los psicólogos organizacionales han ido acumulando un cuerpo de conocimientos durante las últimas cuatro décadas que ha permitido consensuar de algún modo una serie de axiomas básicos bien fundamentados empíricamente, que resumen el estado en que se encuentra el fenómeno del absentismo laboral (Rhodes y Steers, 1990).

■ El absentismo es un fenómeno universal.

■ El absentismo es costoso, tanto para la organización como para el individuo.

■ El absentismo está influenciado por una constelación de diferentes factores interrelacionados.

■ El absentismo está asociado a un número importante de consecuencias.

## Causas

Una de las principales causas por las que los empleados faltan regularmente al trabajo son los problemas de salud. Pero, muchos simulan dolencias falsas para faltar al trabajo. La simulación es un fenómeno común en muchos trabajadores, siendo muy difícil su comprobación y control. Esto hace que se diagnostiquen más dolencias de las que en realidad existen. Pero este

**La opinión pública pide que la Administración abra sus estructuras a las necesidades y demandas de una sociedad moderna y gestione mejor sus recursos humanos**



importante problema, bien conocido por la literatura científica y por la clase médica, se escuda en la relación médico-paciente, sustentada en el principio de confianza y lealtad mutua entre ambos actores.

Parece existir cierto consenso en la opinión pública en admitir que el sujeto absentista, individualmente considerado, es un defraudador y, por tanto, objeto potencial de sanciones económicas, sociales y legales, cuando se le identifica claramente como tal. Sin embargo, la dificultad consiste en saber con claridad quién es realmente un absentista simulador, dado el bajo grado de coordinación existente entre los servicios médicos de la Seguridad Social, desde los que se administran las bajas médicas, y los servicios de inspección que deben realizar un seguimiento y control de dichas bajas.

Al emplearse de forma masiva el paraguas protector de la Invalidez Laboral Transitoria (ILT) como la estrategia más segura para faltar al trabajo, es cada vez más difícil poder sancionar el absentismo laboral simulado desde una perspectiva social.

Si a esto añadimos otras patologías de origen psicoambiental que generan importantes niveles de estrés y ansiedad en ciertos sectores y estratos laborales, el facultativo terminará concediendo ciertas bajas laborales al considerar que *retirando* al paciente durante temporadas cor-

tas del ambiente nocivo y estresante del contexto de trabajo, mejorará su salud por el simple hecho de no asistir, eliminando por esta vía los estímulos desencadenantes de estrés. Estas ausencias laborales producirán alivios temporales y mejoras transitorias y, aunque no consiguen resolver el problema de fondo al menos lo mitigan en alguna medida.

Así pues, problemas que nacen de inadecuados diseños de trabajo (normalmente de corte mecanicista), relaciones interpersonales basadas en la competición desenfrenada y en la desconfianza mutua, y otros problemas organizativos, terminan al final volviéndose contra la organización donde se han originado y cristalizando en forma de un absentismo incontrolable, aunque amparado legalmente.

El facultativo de medicina general de la Seguridad Social puede valorar sin dificultad alguna la capacidad de los pacientes para desempeñar su trabajo en los casos extremos de enfermedad. No obstante, se encontrará con mayores problemas para evaluar la aptitud laboral en las zonas intermedias de la escala. En esta franja intermedia es, precisamente, donde cada médico adopta un umbral de discriminación propio y en la que tienen lugar los principales fenómenos de absentismo simulado de los empleados.

Las soluciones a este problema, podrían venir de la mano de un nue-

vo sistema de inspección médica más riguroso, ubicado dentro de los propios servicios sanitarios de la seguridad social, incorporando la figura de los médicos de empresa, que complementarían a sus colegas asistenciales de atención primaria (como en el caso de Holanda), o permitiendo al empleado declarar su propia enfermedad durante los siete primeros días de la misma (como en Suecia).

Las justificadas voces de protesta que en su momento levantaron los empresarios en contra de la laxitud con que se controlaban las bajas médicas en España no se han aquietado con el paso del tiempo, más bien se han incrementado porque desde la Administración no se adoptan medidas eficaces para un riguroso control del absentismo laboral. En fechas recientes se ha producido un cambio drástico en la tendencia de los sistemas de control del absentismo en las organizaciones, con la aparición de los procesos de reconversión de sectores productivos y el surgimiento de los llamados contratos temporales de trabajo.

Estas nuevas formulas de contratación, además de resultar más rentables a las organizaciones, reducen de forma *fulminante* el absentismo laboral al quedar sujetos los empleados a unos compromisos y requerimientos en materia de rendimiento y asistencia al trabajo que, en caso de no cumplir, permiten a esas organizaciones rescindir la relación laboral automáticamente.

Salvo excepciones, las personas desean trabajar y realizar bien su trabajo. Sin embargo, cuando las condiciones en que se trabaja no son las idóneas existe una percepción de inseguridad o el clima es insoportable, los trabajadores se transforman en absentistas como





***Hay que abordar el control y la reducción del absentismo profundizando en las causas que lo producen y lo mantienen***

única salida a preservar su dignidad y a no deteriorar su salud mental.

En cualquier caso, lo que parece necesario es que los servicios médicos de empresa, los gabinetes de seguridad laboral y los psicólogos del trabajo contacten con las personas que están de baja médica, pres-tándoles apoyo y evaluando el proceso de la enfermedad. Si por el contrario estos servicios de gestión interna no funcionan bien o se limitan a realizar actividades burocráticas, los empleados que deseen simular enfermedades para faltar al trabajo encontrarán en este estado de cosas una justificación más para practicar el absentismo.

## ***El absentismo en la Administración Pública***

Uno de los sectores de ocupación más importantes y con mayor tasa de absentismo, a pesar de la escasez de estadísticas publicadas, es la Administración Pública española. Ésta se enfrenta en estos años a una disyuntiva histórica muy importante. Por un lado, modernizar

en profundidad sus estructuras internas y estilo de funcionamiento, siguiendo influencias de países de la Unión Europea y, por otro, continuar más o menos *estática*, sin actualizar su dinámica de funcionamiento.

Mientras internamente la Administración debate cuáles podrían ser las estrategias más convenientes a seguir, la opinión pública demanda cada vez con más fuerza que la Administración abra sus estructuras a las nuevas necesidades y demandas de una sociedad moderna: abierta, dinámica y plural, y gestione mejor sus propios recursos humanos para brindar un servicio público de calidad a la sociedad a la que dice servir (Rodríguez, 1995).

Nieto (1984) considera difícil que se produzca un cambio cualitativo en cuanto a la modernización de la Administración, si se sigue manteniendo el bajo reconocimiento y la baja motivación que la Administración tradicionalmente ha dispensado, y sigue dispensando, a los buenos empleados. Paradójicamente, lo que en realidad parece hacer funcionar en la mayoría de los casos el pesado engranaje administrativo, en opinión de Nieto, son los funcionarios individuales que cumplen con su trabajo de forma abnegada, a veces en circunstancias adversas, creándose entre éstos verdaderas redes informales de gestión sin status reconocido ni signos externos de identidad que los distingan de los demás.

En consecuencia, y de acuerdo con la **Primera Ley de Bronce**: "*Cada funcionario ajusta su rendimiento a lo que considera proporcionado al sueldo que percibe*".

Pero, además, la **Segunda Ley de Bronce** resuelve los posibles agravios comparativos que en el desempeño del trabajo pudieran

surgir, prescribiendo categóricamente que: "*Cada empleado acomoda su rendimiento al de su colega que, cobrando igual, trabaja menos*".

De la tremenda contundencia de estas *leyes* no escritas pero inveteradas por la tradición, se deduce que el trabajo y el rendimiento de los empleados públicos son factores relativamente intrascendentes si se los compara con otras conductas organizacionales más *eficaces* como las maniobras sindicales, políticas y corporativas, las cuales brindan mejores resultados a los sujetos que las practican desde el punto de vista del balance de resultados de la carrera profesional y del reconocimiento dispensado por diferentes actores del sistema.

El resultado final que se consigue mediante este modelo cultural es la mediocridad y la creación de un caldo de cultivo en el que florece la impunidad a todos los niveles y se toleran conductas *desadaptativas*, que conducen directamente al más escandaloso fracaso del sistema, estableciéndose un contrato psicológico entre organización e individuo, débil y muy poco estimulante.

Frente a este *núcleo duro* de valores tradicionales, firmemente asentados sobre los que se cimienta el estilo *burocrático* de la Administración Pública española, un importante número de investigadores, gestores y empleados públicos, se alinean, cada vez con más fuerza, en posiciones bien diferenciadas. En este sentido, el profesor Rodríguez (1995) sostiene que las organizaciones públicas deben funcionar con criterios similares a las organizaciones privadas, puesto que el modelo *weberiano* de organización no es ya adecuado para enfrentarse a los problemas de nuestro tiempo, al perpetuar valores

de otras épocas y tratar de mantener un corporativismo funcional y sindical que impide la introducción de los cambios necesarios para actualizar los sistemas organizativos actuales.

A diferencia de la concepción clásica de las organizaciones desde la que se considera al empleado como una pieza de propósito único y estable, los profesionales deben atender hoy múltiples proyectos en contextos de alta inestabilidad, lo que demanda personas implicadas, polivalentes y con una elevada capacidad para adaptarse a los nuevos sistemas de trabajo y a las nuevas tecnologías. Esto choca con muchos miedos atávicos profundamente arraigados en la cultura imperante que se oponen de forma compulsiva al cambio y a la innovación.

Pretender, sin embargo, resolver el problema del absentismo laboral en la Administración Pública aplicando sólo medidas de control coercitivo que traten de asegurar la presencia física del empleado en su puesto, es una quimera. Mientras no se incida simultáneamente sobre la productividad, el rendimiento, la calidad, la satisfacción, la implicación en el trabajo y el compromiso del empleado con la organización, estos intentos estarán abocados al fracaso, ya que estar presente en el trabajo no garantiza que éste se haga con eficacia y calidad. Por tanto, hay que abordar el control y la reducción del absentismo, profundizando en las causas que lo producen y lo mantienen.

**Conclusión:** debemos entender que tanto el absentismo como las demás conductas de abandono, que se producen en el seno de la Administración Pública, son la expresión visible de realidades y situaciones muy complejas que

deben ser estudiadas, comprendidas y contextualizadas de una manera integral y globalizadora, y desde una mentalidad nueva.

## Propuestas de cambio

A nuestro juicio, el estudio del absentismo no puede reducirse al análisis y control de la conducta individual, sino que, por contrario, debe vincularse al modelo de organización.

En tal sentido, disminuir de forma significativa los índices de absentismo implicaría transformar el modelo organizativo de la Administración y esto, lógicamente, requiere voluntad por parte de todos los actores implicados para afrontar el cambio, así como una nueva sensibilidad, unas nuevas claves culturales más acordes con la situación actual y la creencia firme de que la Administración Pública pueda cambiar y transformarse en uno de los principales motores de progreso y desarrollo de nuestra sociedad o, al menos, en su más importante eje vertebrador. ■

## Bibliografía

- Macy, B. A. y Mirvis, P.H. (1976): *Measuring quality of work and organizational effectiveness in behavioral-economic terms*. Administrative Science Quarterly, 21.
- Moch, M. K. y Fitzgibbons, D. E. (1985): *The relationship between absenteeism and production efficiency: An empirical assessment*. Journal of Occupational Psychology, 58.
- Morgan, L. G. y Herman, J. B. (1976): *Perceived consequences of absenteeism*. Journal of Applied Psychology, 61.
- Nieto, A. (1984): *La organización del desgobierno*. Barcelona. Ariel.
- Ortiz, Y. y Samaniego, C. (1995): *Reflexiones en torno a la evolución del modelo de Steers y Rhodes sobre absentismo laboral*, en González, L.; Torre, A. de la; Elena, J. de (Comps.): *Psicología del trabajo y de las organizaciones, gestión de recursos humanos y nuevas tecnologías*. Salamanca. Eudema.
- Rhodes, S. R. y Steers, R. M. (1990): *Managing Employee Absenteeism*. USA: Addison-Wesley.
- Rodríguez, A. (1995): *Hacia una nueva cultura en las organizaciones públicas*, en Rodríguez, A. (Dir.). *Los recursos humanos en las Administraciones públicas*. Madrid: Tecnos.
- Steers, R. M. y Rhodes, S. R. (1978): *Major influences on employee attendance: A process Model*. Journal Applied Psychology, 63.

