

## 1.1. DEFINICIÓN DEL ABSENTISMO LABORAL

El primer reto que tenemos a la hora de abordar el absentismo laboral es ponernos de acuerdo en lo que entendemos por este concepto. Esta dificultad no existe con otros conceptos relacionados con el mundo del trabajo, como pudieran ser la jornada, el salario, etc., porque hay definiciones legales que acotan los mismos y que permiten que todos los agentes que intervienen en la actividad económica los entiendan de la misma manera. No sucede así en el caso del absentismo laboral, donde carecemos de una norma legal que defina este concepto y que evite que en cada empresa, y en cada análisis que se hace del mismo, se hable de algo distinto.

Esta carencia supone una gran dificultad cuando una empresa u organización necesita hacer un estudio comparativo del absentismo laboral, no porque no existan estadísticas de este –pues muchas empresas las elaboran e incluso los hacen públicas–, sino porque en muchas ocasiones se engloban aspectos muy diferentes dentro del concepto de absentismo laboral, con lo que la comparación es, en muchos casos, errónea y la estadística resultante, imprecisa. En efecto, carecer de una norma legal que unifique lo que se debe entender por absentismo laboral en cada empresa u organización lleva a que se interpreten cosas diferentes. Así, en algunas estadísticas por absentismo laboral solo se recogen las faltas al trabajo por IT, mientras que en otras también se incluyen las derivadas de las licencias, o las hay que recogen también las horas no dedicadas al trabajo por motivos legales, etc.

Todo esto implica que podemos sacar conclusiones erróneas cuando se analizan las estadísticas de absentismo laboral y que se puedan también hacer valoraciones comparativas incorrectas si no tenemos la precaución de comprobar qué faltas al trabajo se han incluido o excluido de este concepto.

Desde el punto de vista de esta obra vamos a tomar una definición técnica y mínima alejada de valoraciones, puesto que lo que perseguimos es analizar y conocer el absentismo laboral para intentar poner en práctica medidas que consigan su reducción.

Por ello vamos a definir el absentismo laboral como:

Toda falta de asistencia de un trabajador/a a su puesto de trabajo, por cualquier causa, justificada o no, en los días en los que estaba previsto que acudiese.

Es decir, que incluimos en la definición de absentismo laboral todas las faltas al trabajo por parte del empleado/a (con independencia de que estén justificadas o no), ya que todas las faltas suponen un coste y un problema organizativo para la empresa y porque además, en los casos de las faltas justificadas, se pueden adoptar buenas prácticas para su reducción.

## **1.2. IMPORTANCIA DEL ABSENTISMO LABORAL**

A pesar de no ser un asunto novedoso, ya que hace muchos años que se viene analizando y hablando del absentismo laboral, la cuestión sigue teniendo una gran importancia para las empresas. De hecho, la preocupación por el absentismo no solo no se ha reducido sino que podemos afirmar que incluso ha aumentado, probablemente porque, a pesar de los esfuerzos dedicados por muchas organizaciones para disminuirlo, los resultados no han sido muy satisfactorios en la mayor parte de los casos.

En primer lugar, la importancia del absentismo laboral viene dada porque supone un incremento de los costes, en concreto de los costes laborales de las empresas, algo que evidentemente merma su competitividad. Pero es que además, frente a otros costes empresariales asociados al personal, el coste del absentismo laboral no tiene ninguna repercusión positiva para las organizaciones.

Resulta evidente que si incrementamos los salarios se produce un mejor clima laboral y probablemente podremos acceder a contratar y mantener empleados más adecuados. De igual forma, parece evidente que si establecemos una prima de productividad —o de consecución de objetivos— es probable que mejoren estas ratios, al igual que si invertimos en formación mejorará la adaptación de los empleados a sus puestos de trabajo, etc. Sin embargo, los costes derivados del absentismo laboral no producen ningún retorno, ningún beneficio al empleador, y este es uno de los motivos de la importancia de este asunto. Por lo tanto, si se pudiesen reducir los costes derivados del absentismo laboral, todo o parte del ahorro obtenido podría dedicarse a inversiones o gastos de personal que sí produzcan un retorno a la empresa.

Por otra parte, el absentismo laboral supone un problema organizativo para las empresas. La mayor parte de las empresas no se puede permitir disponer de plantillas sobredimensionadas, sino que, por el contrario, suelen disponer de los recursos humanos estrictamente necesarios para la realización del trabajo que tales empresas requieren. Por ello, las ausencias de los empleados en su puesto de trabajo, cualquiera que sea la causa que las motive, llevan en muchos casos a la necesidad de suplir el trabajo que realizaba el empleado/a absentista, ya que solo en algunos casos ese trabajo puede posponerse hasta la reincorporación del trabajador/a a su puesto.

Y esa suplencia, además del coste que supone, también implica en muchos casos una dificultad, puesto que no siempre resulta fácil encontrar el personal que tenga la formación y experiencia adecuadas (sea dentro o fuera de la empresa), más aún cuando se trata de puestos de trabajo que requieren una cualificación o formación específica. Y esta tarea deviene casi imposible cuando se requiere que el sustituto tenga el conocimiento de procedimientos o herramientas propios de la empresa.

Por eso, para algunas empresas el absentismo supone sobre todo —e incluso con más relevancia que el coste económico que el mismo acarrea— un problema organizativo.

En algunas ocasiones, la importancia del absentismo laboral viene derivada también de que determinados fallos en la calidad del producto o del servicio tienen su origen precisamente en la falta de sustitución (o la sustitución inadecuada del trabajador ausente) y estos fallos pueden tener, en algunas ocasiones, graves consecuencias como la pérdida de clientes o de prestigio de la empresa.

### **1.3. DISTINTAS PERSPECTIVAS DEL ABSENTISMO LABORAL**

Aunque en este libro vamos a analizar y tratar el absentismo laboral fundamentalmente desde el punto de vista de la empresa, no debe considerarse este asunto como algo unidireccional, sino que admite múltiples perspectivas, distintas formas de analizarse y abordarse.

Desde el punto de vista de la **alta dirección** de la empresa, el absentismo es fundamentalmente una variable que incrementa los costes laborales. Por ello, si realmente se desea que la dirección de la empresa se implique en la adopción de medidas para reducir el absentismo, es muy útil hacer una correcta valoración económica de las repercusiones del mismo, no solo teniendo en cuenta los costes directos y evidentes sino también los costes indirectos.

Desde la perspectiva de los **responsables de RR. HH.**, el absentismo es una variable que deben reducir (o al menos, impedir que se incremente) y cuyo análisis de las causas no siempre contempla todos los factores en el porcentaje adecuado. Además, los equipos de RR. HH. están especialmente vigilantes frente a aquellas causas que suponen un incumplimiento de las obligaciones de los empleados.

Para los **mandos intermedios** implica un problema organizativo, pues suelen ser los responsables de que se realice el trabajo de cada

departamento o unidad, y el absentismo supone la obligación de sustituir al trabajador absentista por alguno de los medios que les proporciona la empresa, tratando de lograr el mayor grado de eficacia y el menor coste posible. Lógicamente, desde la perspectiva de estos cargos, lo mejor es que la empresa se dote de medios para cubrir las ausencias (exceso de plantilla, contrataciones temporales, compromisos de realizar sustituciones u horas extras, etc.), pero en este sentido hay que tener en cuenta que en materia de absentismo laboral se produce la paradoja de que, cuanto más sofisticados son los medios puestos para su solución, cuanto mejor estén cubiertas las ausencias, más crece el absentismo.

Los **sindicatos** suelen manifestar que, en buena medida, el absentismo se debe a incumplimientos o malas prácticas de la empresa, bien porque no dedican la suficiente atención y recursos a la salud y seguridad laboral, bien porque las condiciones laborales suponen un alto grado de estrés o tienen como consecuencia una baja motivación del personal.

Para los **trabajadores absentistas**, el absentismo puede ser simplemente una consecuencia de distintos problemas de salud, pero también puede ser una estrategia para conciliar su vida laboral y familiar (que no encuentra el cauce adecuado en la normativa en vigor), o un medio para reducir el estrés laboral, una manifestación de insatisfacción o simplemente, en algunos casos, una falta de compromiso con el cumplimiento de sus obligaciones laborales.

Para poner en práctica un conjunto de medidas que reduzcan el absentismo en una empresa es imprescindible conocer con el mayor grado de fiabilidad posible la causa real que motiva el absentismo reiterado de algunos empleados, sin quedarse en lo aparente, puesto que en la mayoría de los casos el absentismo viene justificado por un parte de baja, por una IT (que en muchos casos refleja un problema real de salud que impide la asistencia al trabajo), pero en algunos otros esta justificación encubre otro motivo, como puede ser que el trabajador/a este pasando por una situación de conflicto con alguien de la empresa, que este enfadado porque no se le haya

concedido alguna cosa solicitada o porque considere que no está siendo bien tratado por la empresa o que se le da un trato de forma más desfavorable que sus compañeros. En no pocas ocasiones, solicitar y obtener una baja es el método más sencillo que tienen algunos empleados/as de solventar problemas de conciliación de su vida laboral y familiar, que de otra forma no se verían solucionados o tendrían una solución más difícil, o que incluso consideran que el mero hecho de plantearlos les supondría un menoscabo de su valoración por parte de sus jefes o de la empresa.

Por ese motivo uno de los objetivos de una auditoría de absentismo laboral es precisamente conocer las verdaderas causas que originan el absentismo sin quedarse en su justificación mediante una incapacidad temporal (IT).

Para los **empleados no absentistas**, en muchos casos el absentismo laboral es algo que consideran como un problema de la empresa pero que a ellos no les afecta, aunque en ciertos casos entienden que el absentismo les perjudica porque supone una mayor carga de trabajo, sobre todo en aquellas empresas que las faltas se cubren con la realización de horas extras o con incremento del ritmo de trabajo de los empleados que no se han ausentado. Una de las cosas que se trata de conocer en una auditoría de absentismo laboral es, precisamente, entender cómo valoran el absentismo los empleados no absentistas. De hecho, se puede comprobar que un factor importante para reducir el absentismo en el seno de una empresa es conseguir, precisamente, que la mayoría de los trabajadores consideren que un alto grado de absentismo les perjudica, hecho que se puede conseguir mediante una información adecuada y la implementación de determinadas medidas.

## **1.4. CONSIDERACIONES PREVIAS**

A la hora de analizar y estudiar el absentismo laboral existe la gran dificultad, que ya apuntamos, de no existir una norma de obligado cumplimiento que unifique lo que se debe entender por «absentismo». Eso lleva a que cada empresa, cuando elabora sus índices de absentismo, incluya aspectos diferentes, lo que evidentemente suele conducir a errores a la hora de comparar y llegar a conclusiones.

No obstante, a pesar de la dificultad apuntada y de la gran variedad de datos y casos concretos, en casi todos los análisis comparativos del absentismo laboral se producen dos realidades que necesitamos conocer y valorar para intentar sacar conclusiones.

### **Primera conclusión**

Una de ellas es que cuando hacemos análisis comparativos del absentismo en distintas empresas –teniendo en cuenta, por supuesto, factores como la actividad a la que se dedican, su ubicación, y su tamaño–, una de las conclusiones que se obtienen es que en empresas que son similares entre sí en el resto de los factores contemplados, el absentismo suele ser mayor en las empresas grandes que en las medianas. Es decir, que parece evidente que el tamaño de la empresa influye en el absentismo de manera directamente proporcional a su tamaño.

Buscando una explicación a esta realidad, primero se descarta que las enfermedades que causan bajas laborales tengan relación alguna con el tamaño de la empresa, es decir que la gripe o la lumbalgia o las infecciones no se padecen en mayor número en empresas grandes. También se descarta que se produzcan más accidentes laborales en función del tamaño de la empresa. Es más, en muchos casos las empresas grandes realizan una mayor inversión en la prevención de riesgos laborales. La explicación de que el absentismo es mayor cuanto más grande es la empresa, por lo tanto, hay

que buscarla en elementos motivacionales, y con ello no nos referimos solo a la motivación positiva, sino a la motivación en conjunto.

En **primer lugar**, en muchas empresas pequeñas la sustitución de los empleados absentistas está menos organizada que en las empresas mayores, de tal modo que en buena parte de estos casos la sustitución recae en los compañeros del trabajador absentista, sea incrementando su ritmo de trabajo, sea incrementando su jornada. Ello hace que muchos empleados se verán motivados para no faltar o para reducir lo más posible los días de ausencia al trabajo, pues son conscientes de que supone un perjuicio para sus compañeros.

**Por otra parte**, en las empresas pequeñas –dado que la pirámide jerárquica es bastante menor en muchas ocasiones– el superior inmediato del trabajador/a es el propio dueño/a o gestor/a de la empresa (o al menos alguien que se siente muy vinculado a la misma), y por lo tanto va a tener muy en cuenta el compromiso de cada uno de los empleados/as, de tal manera que su actitud hacia el mismo va a estar relacionada con tal compromiso. En las grandes empresas, en cambio, en muchas ocasiones el jefe/a directo del trabajador absentista no está tan vinculado con la organización y su actitud respecto al absentista no está tan condicionada por la política de la empresa. Esto es muy importante porque en algunas ocasiones, tras analizar la situación en empresas medianas o grandes, puede ser una solución implementar aquellas prácticas que reducen el abstencionismo y que funcionan en empresas de menor tamaño.

## **Segunda conclusión**

La segunda consideración es que dentro de todas las variables que nos encontramos al analizar los indicadores de absentismo, siempre aparece una constante: los índices de absentismo dentro de una misma empresa son inferiores en aquellos colectivos que se sienten más vinculados a la empresa o en donde la vivencia del trabajo es gratificante.



En cualquier auditoria de absentismo tomamos un grupo de empleados/as que consideramos, en principio, menos vinculados a la empresa o que realizan un trabajo no especialmente satisfactorio, y por otro lado tomamos al grupo que estimamos más vinculado a aquella y en donde el trabajo suele ser más valorado, de tal manera que medimos el absentismo laboral de ambos grupos. Lógicamente, a los datos en bruto les aplicamos las correcciones correspondientes –sobre todo si el tamaño de los grupos de control es muy reducido–, puesto que en esos casos hay determinadas circunstancias (como una acumulación inusual de accidentes o enfermedades graves) que pueden alterar el resultado.

Pues bien, una constante que se observa dentro de todas las variables es que el absentismo laboral del primer grupo siempre es inferior, y en muchos casos muy inferior al del segundo grupo. Esto demuestra empíricamente que la motivación y el absentismo laboral están relacionados, y que a mayor motivación, menor absentismo y viceversa.

Además, el diferencial obtenido entre ambos grupos es lo que llamamos la *tasa de absentismo motivacional*, es decir la cantidad de abstencionismo que podríamos reducir si la motivación de todos los empleados fuese igual a la de los empleados más motivados. Esta tasa sirve, también, para establecer un objetivo a alcanzar.

## **1.5. REDUCIR EL ABSENTISMO ES UN OBJETIVO ALCANZABLE**

Pretender que desaparezca por completo el absentismo laboral en una empresa es un objetivo imposible. Aunque desapareciera por completo el absentismo voluntario, aunque la justificación del absentismo fuese siempre ajustada a la realidad y aunque se erradicasen totalmente los accidentes laborales, seguirían permaneciendo las restantes causas de absentismo, tanto las legales como las derivadas de la enfermedad.

Pero lo que sí es un objetivo alcanzable es conseguir una reducción significativa del absentismo laboral en el seno de una empresa. Para ello, en primer lugar hay que hacer un diagnóstico correcto del absentismo en el seno de cada organización, conociendo las diferentes causas, elaborando los indicadores que permitan cuantificar el absentismo, tanto en su totalidad como diferenciando las distintas causas y absentismos segmentados por distintos criterios como la edad, el sexo, el nivel jerárquico, etc.

Una vez realizado tal diagnóstico, en primer lugar se deben implementar medidas para controlar el absentismo laboral y, en segundo lugar, se deben utilizar técnicas (o aplicarse buenas prácticas) orientadas a reducir cada uno de los tipos de absentismo, muy especialmente el que es reiterado y que pudiera ser voluntario o estar justificado por una incapacidad temporal (IT) no ajustada a la realidad, o los que se prolongan más allá de lo necesario.

Tal y como adelantamos, todos estos aspectos son precisamente lo que se van a abordar en este libro desde una perspectiva eminentemente práctica y tomando por referencia la experiencia de sus autores en los no pocos años que llevan asesorando a empresas y realizando auditorías encaminadas a reducir el absentismo laboral.

---

**PARTE II**  
**CAUSAS DEL ABSENTISMO LABORAL**

---



# **CAPÍTULO 1.**

## **INTRODUCCIÓN**



Es muy importante conocer y analizar las distintas causas del absentismo laboral, ya que el resultado que observamos siempre es el mismo –la ausencia del trabajador en su puesto de trabajo–, pero el motivo puede ser muy diferente. Dado que lo que nos interesa es analizar las posibilidades de reducir el absentismo, las técnicas o buenas prácticas que apliquemos no sirven para todos los casos, sino que debemos utilizar distintas medidas en función de los distintos orígenes del mismo. Solo así podremos controlarlo y reducirlo.

Metafóricamente podríamos decir que el absentismo es el agua que llena un recipiente. Esta agua procede de varios grifos de diferente caudal –que serían las diferentes causas de absentismo–, y, aunque ninguno se puede cerrar del todo, sí se puede reducir su paso.

Si queremos disminuir considerablemente el volumen de agua del recipiente es imprescindible que tratemos de minorar el caudal de todos los grifos, operando en todos y cada uno de ellos.

Por tanto, en primer lugar debemos conocer las distintas causas del absentismo laboral en cada empresa u organización, y conocer el «caudal» que aporta cada una de estas causas al volumen total de absentismo. De esta manera podremos, posteriormente, definir qué actuaciones es preciso poner en marcha para reducir este problema.





## **CAPÍTULO 2.**

# **INCAPACIDAD TEMPORAL**



## 2.1. CONCEPTO

La incapacidad temporal (en adelante, IT) debe entenderse como:

La situación en la que se encuentran los trabajadores imposibilitados temporalmente para trabajar y en la cual reciben asistencia sanitaria de la Seguridad Social. También contempla los períodos de observación por enfermedad profesional en los que se prescriba la baja en el trabajo. Puede deberse a una enfermedad (común o profesional) o a un accidente (sea o no de trabajo).

La IT es la principal causa del absentismo laboral, aunque no siempre obedece a causas reales. En algunas ocasiones hay empleados que persiguen un parte de baja para justificar su ausencia, que puede deberse a otros motivos.

De este modo, encontramos entre las causas de la IT:

- Accidente, sea o no de trabajo.
- Enfermedad común o profesional.
- Período de observación de enfermedades profesionales, cuando sea necesaria la baja médica.

## **2.2. ACCIDENTE DE TRABAJO**

### **2.2.1. Concepto de accidente laboral**

El concepto de accidente de trabajo cuenta con más de un siglo desde que fue formulado en la Ley Dato de 1900, y durante este tiempo la jurisprudencia lo ha ido desarrollando hasta el casuismo más exhaustivo.

Se entiende por accidente de trabajo:

Toda lesión corporal que el trabajador sufre con ocasión, o por consecuencia, del trabajo que ejecuta por cuenta ajena. De forma más amplia incluye también los daños, patologías o lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo.

El concepto legal de accidente de trabajo engloba y exige la concurrencia de los siguientes requisitos:

- La existencia de una lesión corporal.  
Por «lesión» se entiende todo daño o detrimento corporal causado por una herida, golpe o enfermedad. Se asimilan a la lesión corporal las secuelas o enfermedades psíquicas o psicológicas.
- La condición del sujeto accidentado como trabajador por cuenta ajena.
- La relación de causalidad entre el trabajo y la lesión.  
La lesión no constituye accidente de trabajo si no es sufrida con ocasión, o como consecuencia, del trabajo desarrollado por cuenta ajena.
- La jurisprudencia añade un cuarto requisito, al interpretar que el accidente laboral precisa una doble relación de causalidad. Por una parte, la relación señalada entre el trabajo y la lesión y, por otra, entre la lesión y la situación invalidante o protegida.

El concepto de accidente de trabajo se ve ampliado por diversos principios y presunciones, de manera que se califican como accidente de trabajo –o enfermedad profesional– hechos que, en principio, podrían considerarse excluidos en el concepto estricto recogido arriba.

Estos hechos son:

- Las lesiones que el trabajador sufra durante el tiempo y lugar de trabajo.
- La muerte del trabajador precedida de una situación invalidante derivada de contingencias profesionales.

Las lesiones sufridas durante el tiempo y en el lugar de trabajo gozan de una especial consideración y son calificadas *a priori* como accidente de trabajo en virtud de la presunción *iuris tantum* (salvo prueba en contrario). Esta presunción adquiere una gran importancia para el accidentado, pues le exime de probar que existe una relación de causalidad entre trabajo realizado y la lesión sufrida. Por el contrario, deberá aportar pruebas evidentes todo el que alegue que no existe relación alguna entre el accidente ocurrido en el lugar de trabajo y durante la jornada laboral respecto a la actividad profesional que se estaba desempeñando.

A través de multitud de sentencias los tribunales han desarrollado una amplia casuística a la hora de calificar un accidente como laboral o no. Estas sucesivas sentencias han ido delimitando la manera de aplicar la presunción arriba señalada.

Dependiendo del momento de producirse el accidente, y tomando el concepto amplio del mismo, se considera que existe accidente de trabajo: