



Cesar Cebolla

Abogado de formación, Jesús Molinera fue profesor de ICADE y del Know How Business College antes de recalar en Unión Fenosa. Actualmente, imparte seminarios en el Institute for International Research, en la Fundación Confemetal y el Instituto de Formación Empresarial.

**Jesús Molinera,**  
responsable de Relaciones Laborales  
(Generación) de **Unión Fenosa** y  
autor del libro **Absentismo laboral**

# El absentismo laboral nace de la desmotivación y crea costes

*El absentismo laboral es un fenómeno muchas veces relacionado a la picaresca y la irresponsabilidad. A medida que este mal endémico ha ido ahondando en los costes de las empresas, el absentismo ha conseguido la relevancia que exigía en las reuniones y estrategias de recursos humanos. Con la progresiva importancia de la responsabilidad social corporativa (RSC), ahora se puede analizar el fenómeno a través de aspectos como la falta de motivación o la ausencia de implicación con la empresa. Jesús Molinera, responsable de Relaciones Laborales de Generación de Unión Fenosa y autor del libro Absentismo laboral, desglosa las claves de esta anomalía a través del impacto económico, del papel del espectro legal y político, así como de fenómenos como el auge del teletrabajo.*

**¿Cuáles son las (des)motivaciones más comunes para que un empleado se ausente de su puesto de trabajo?**

En cuanto a su número, la causa más frecuente de absentismo laboral es la incapacidad temporal, y dentro de ésta la causa más reiterada es la enfermedad común. Además hay que tener en cuenta que la ausencia por enfermedad es la justificación más frecuentemente alegada en los casos de absentismo voluntario, es decir, cuando el empleado no quiere asistir a trabajar.

**¿Qué fenómenos provocan el llamado "absentismo voluntario" y cuál ha sido su evolución en los últimos años?**

El absentismo voluntario tiene causas muy diferentes. En algunos casos se trata de empleados con un bajo nivel de autoexigencia en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones laborales, y éstos son los absentistas reiterativos, que además tienen una gran influencia en la extensión del absentismo, por su efecto llamada en otros empleados. En otros casos el absentismo voluntario tiene su origen en una baja motivación del empleado, que puede ser un problema individual, por su relación con sus jefes o compañeros, por una insatisfacción de sus expectativas, o por un problema más general, cuando la empresa carece de un adecuado clima laboral. En cualquier caso asistimos a un incremento del absentismo voluntario, ligado a una menor implicación de los empleados con sus empresas, y también en algunos casos a comportamientos sociales, como es el absentismo del lunes, muy reiterado en determinados empleados jóvenes con hábitos determinados de ocio de fin de semana.

**¿De qué manera y en qué magnitud afecta el absentismo laboral en los costes de las empresas?**

El absentismo afecta en los costes de la empresa de una manera muy importante, no sólo a través de los costes directos, es decir, de los costes salariales o de complementos, y de los costes de seguridad social, así como de los costes de sustitución, sino también a través de los costes indirectos, tales como los costes de formación, costes de descansos retribuidos, gastos generales que no obtienen el retorno previsto.

**¿Así pues, son los costes el punto de inflexión para la concienciación en España para combatir este fenómeno?**

Entiendo que los costes son esenciales para tomar conciencia de la problemática del absentismo laboral, pero no únicamente por este motivo, sino que

los problemas organizativos también son esenciales. Con unas plantillas cada vez más formadas y especializadas, la sustitución de los empleados absentistas cada vez resulta más difícil, y en muchos casos supone un problema para la realización de los trabajos con los estándares de calidad y seguridad requeridos.

## Los absentistas reiterativos influyen por su efecto llamada en otros empleados

**¿Qué sectores de actividad se han visto más perjudicados por el absentismo en los últimos años en España?**

Todos los sectores se han visto afectados por el incremento del absentismo, pero especialmente las grandes empresas y sobre todo el sector industrial.

**¿Cuál es el marco político y legal en el que se mueve la actuación para combatir el absentismo laboral? ¿Qué retos se deberían afrontar en el futuro en este terreno normativo?**

Hay una conciencia sobre la importancia del absentismo no sólo en el sector empresarial sino también en las organizaciones sindicales, pero desde ópticas diferentes. Los sindicatos ponen el acento en los temas de seguridad y salud laboral, que desde luego son muy importantes, pero es más difícil acordar con ellos medidas para combatir el absentismo voluntario, donde únicamente proponen el establecimiento de primas ligadas a la asistencia, de las que personalmente no soy partidario. No hay, que yo sepa, ninguna medida legislativa prevista en esta materia en relación con los asuntos de seguridad o salud laboral. Sería muy conveniente una mejor regulación de la aplicación de los mecanismos de control y de aplicación del régimen disciplinario en aquellos supuestos de absentismo voluntario.

**¿Con qué medidas y técnicas de control del absentismo cuentan las empresas?**

Las medidas de control son, por supuesto, la aplicación del artículo 20.4 del Estatuto de los Trabajadores, y sobre todo el control de las situaciones de incapacidad temporal por médicos por el empleador. Asimismo, pueden utilizar los medios informáticos y tecnológicos de que se disponga para el control de la asistencia y el rendimiento de los empleados, siempre con las limitaciones que supone la aplicación de los derechos a la dignidad y la intimidad del trabajador.

**El absentismo presencial (trabajo a distancia) ¿es nocivo o una ventaja dentro del mundo laboral contemporáneo?**

El trabajo a distancia cambia los parámetros del absentismo laboral. En este tipo de trabajos lo esencial son los resultados, el rendimiento, y no las horas dedicadas al trabajo. Por ello hablar de absentismo carece de sentido en el trabajo en el domicilio o teletrabajo.

**Dentro del proceso de deslocalización y el traslado de la producción a países del Este, muchas empresas están experimentando cómo el absentismo laboral está a la orden del día. Muchos señalan que la causa es una diferente cultura del trabajo, en la que un empleado acude a su ocupación hasta que consigue el dinero necesario o hasta que debe ocuparse de otra cosa más importante en su escala de valores (por ejemplo, la familia). ¿Cree factible que las empresas vehiculen un cambio cultural en estos países?**

La deslocalización tiene como consecuencia indeseable una mayor distancia emocional entre el empleado y su empresa, una desvinculación de aquel con el proyecto empresarial, pues percibe que la empresa se rige únicamente por motivos de rentabilidad inmediata, sin que se valore la aportación del empleado a la empresa, a veces durante muchos años y en algunos casos con un alto nivel de implicación. Esto es algo que habrá que analizar, y preveo que en el futuro algunas organizaciones empresariales que quieren ser líderes también en atraer a los mejores directivos y empleados se plantearán compromisos de permanencia con estos que solucionen dicha desvinculación ■

[redaccion@staffempresarial.com](mailto:redaccion@staffempresarial.com)

## Una disección del absentismo contemporáneo

*Absentismo laboral* marca en su preámbulo uno de los fenómenos más acusados del mundo empresarial en los últimos tiempos: la falta de implicación del trabajador en el proyecto de la compañía, auténtico caldo de cultivo para prácticas como la que nos ocupa, el absentismo. Editado por la Fundación Confemetal, el autor aborda desde varias perspectivas, pero con especial hincapié en la de los costes, los problemas que conlleva sufrir la ausencia de los empleados en sus puestos de trabajo.

Enfermedades, medición del absentismo, *mobbing* y teletrabajo son otros puntos que se analizan en este manual analítico.

