

II Informe

# Adecco

sobre absentismo

Adecco

con la colaboración de:





**Francisco Javier Blasco de Luna**

Director de Asesoría Jurídica  
Grupo Adecco

**Nekane Rodríguez de Galarza**

Country Manager Lee Hecht Harrison Spain  
Grupo Adecco

**David Aguado García**

Instituto de Ingeniería del Conocimiento  
Facultad de Psicología - Universidad Autónoma de Madrid

**Angela M. Gallifa Irujo**

Gerente Centros de Investigación  
IESE- Universidad de Navarra

**Jorge Guada Prada**

Investigador IESE  
IESE- Universidad de Navarra

**Blanca Sánchez-Robles Rute**

Investigadora IESE y Profesora de la Universidad de Cantabria  
IESE- Universidad de Navarra

**Eva Díez-Ordás**

Garrigues, Abogados y Asesores Tributarios

**Federico Durán Pérez**

Garrigues, Abogados y Asesores Tributarios

**Eva María Blázquez Agudo**

Profesora Titular de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social  
Universidad Carlos III de Madrid

**Pedro Pablo Sanz Casado**

Director gerente  
Asociación de Mutuas de Accidentes de Trabajo (AMAT)

**José Luis Checa Martín**

Subdirector General de Gestión de FREMAP

**Elisa Pendás Pevida**

Responsable Área Gestión del Absentismo de FREMAP)

**Ana María Ávila Borjabad**

Directora de Prevención de Riesgos Laborales  
Grupo Mahou- San Miguel

**Félix Sanz Herrero**

Manager Health, Safety and Wellbeing  
Vodafone España SAU



1. Introducción .....	5
2. Marco Conceptual .....	9
3. Marco Estadístico.....	19
4. Marco normativo .....	63
5. Marco convencional .....	89
6. Marco de Gestión .....	109
7. Marco Recursos Humanos.....	123
8. Experiencias prácticas.....	149
Anexos.....	177
Anexo 1. Fuentes Estadísticas .....	179
Anexo 2. Síntesis de la revisión de la literatura .....	181
Anexo 3. Referencias bibliográficas.....	185

## ABREVIATURAS

<b>AMAT</b>	Asociación de Mutuas de Accidentes de Trabajo
<b>ET</b>	Estatuto de los Trabajadores, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo
<b>INSS</b>	Instituto Nacional de la Seguridad Social
<b>ISM</b>	Instituto Social de la Marina
<b>IT</b>	Incapacidad temporal
<b>ITCC</b>	Incapacidad temporal derivada de contingencias comunes
<b>MATEPSS</b>	Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social
<b>RCM</b>	Reglamento de Colaboración de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social, aprobado por Real Decreto 1993/1995, de 7 de diciembre
<b>RD</b>	Real Decreto
<b>RETA</b>	Régimen Especial del Trabajador Autónomo
<b>RGSS</b>	Régimen General de la Seguridad Social
<b>SPS</b>	Servicio Público de Salud
<b>SS</b>	Seguridad Social
<b>DGOSS</b>	Dirección General Ordenación de la Seguridad Social
<b>TRLGSS</b>	Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio

Hace poco más de un año publicamos el primer Informe Adecco sobre Absentismo. Dada la excepcional acogida del mismo y conforme a nuestro compromiso, abordamos el segundo informe con la idea de seguir profundizando en el análisis desde diversas perspectivas de este complejo fenómeno.

La continuidad en la situación de crisis y recesión, sin duda, está suponiendo un cambio en la tendencia del absentismo de los últimos años en España.

Sin embargo, la necesaria reflexión sobre el modelo de productividad y competitividad al que quiere aspirar nuestro país no puede dejar de analizar con mayor detalle si ese cambio de tendencia responde a una respuesta coyuntural y pasajera a la situación de crisis, o es que se están abordando todas las medidas necesarias para que España abandone a futuro, el “furgón de cola” de los países occidentales en lo que a absentismo se refiere.

En efecto, los análisis más solventes (The Global Competitiveness Report 2012–2013; World Economic Forum, entre otros), parece que siguen destapando en nuestras carencias, variables que tienen que ver –directa o indirectamente– con el modelo de gestión del absentismo: marco regulador socio-laboral restrictivo, modelos de retribución y productividad, nivel de cooperación entre empresa y representación de los trabajadores...

En este sentido, también los agentes sociales han coincidido en destacar para una negociación colectiva que apoye la salida de la crisis (II Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva 2012, 2013 y 2014), que se debe incrementar la productividad total de los factores y lograr una competitividad basada en la calidad, para lo que el crecimiento moderado de las rentas y de los precios, constituyen elementos clave para conseguir ese objetivo. La sangría económica que suponen para las empresas las ausencias del trabajo no parece que deba quedar ajena de este esfuerzo para conseguir la mejora en la competitividad de la economía y empresas españolas.

El análisis sobre las variables que subyacen a las cifras de absentismo en nuestro país demuestra el mantenimiento de ciertas constantes que avalan la idea de que no podemos conformarnos con el modelo actual: permanencia de los índices más elevados en las mismas zonas geográficas, especial incidencia en las empresas de mayor tamaño, relación entre absentismo y nivel de desempleo, progresiva reducción de la jornada pactada y del tiempo efectivo de trabajo, etc.

Por todo ello, en este II Informe Adecco sobre Absentismo hemos tratado de poner el foco no sólo en las tradicionales palancas de cambio que actúan sobre

el absentismo (normativa y evolución jurisprudencial; negociación colectiva; modelo público de gestión de la incapacidad temporal; modelos de gestión empresarial), sino que –como ya habíamos prometido- abrimos el análisis a nuevas perspectivas que nos ayuden en su comprensión y mejor gestión. En la primera parte del Informe, volvemos a hacer una exposición del marco conceptual -ya que el término absentismo abarca no pocas manifestaciones que conviene clarificar-, así como un detallado y actualizado análisis de este fenómeno en España y en algunos de los países que nos puedan servir de referencia para una adecuada comparación.

Vemos también que en los últimos meses se han producido relevantes cambios en la normativa y en la interpretación de la misma por los jueces y tribunales, tanto nacionales como de la UE, razón por la que dedicamos un bloque del informe al estudio del absentismo desde la óptica del marco regulador y de su tratamiento en la jurisprudencia.

Asimismo, hemos vuelto a recoger un apartado dedicado al marco convencional. No cabe duda de que debemos hacer un especial seguimiento de la creciente iniciativa de la negociación colectiva en materia de gestión del absentismo. Así, los convenios sectoriales y sobre todo empresariales vienen regulando diversos aspectos de dicha gestión, sobre todo a la luz del previsible mayor protagonismo que los convenios de empresa tendrán en aquellas materias para las que el legislador les ha reservado prioridad aplicativa y que directa o indirectamente puedan tener influencia en el absentismo (horario y distribución del tiempo de trabajo; planificación anual de las vacaciones; medidas para favorecer la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal).

Como decíamos, la anunciada diversidad de perspectivas en el estudio del absentismo exige que, desde Adecco, queramos abordar tanto los factores reactivos –de gestión y control- como aquellos proactivos que aglutinen disciplinas relacionadas con la gestión de los Recursos Humanos. Nuestra experiencia nos obliga a introducir la variable de las personas en el análisis. Por ello, nos detendremos en una reflexión sobre la Gestión de las Personas y su relación con las ausencias del puesto de trabajo, así como un avance sobre el estudio del absentismo como comportamiento individual, profundizando en el perfil de la personalidad del absentista.

A modo de complemento del análisis del marco de gestión que con Fremap hicimos en el primer informe, hemos traído también al presente estudio la visión de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la mano de su patronal AMAT. Entendemos que el modelo de gestión de la incapacidad temporal –una de las principales



manifestaciones del absentismo en nuestro país- no puede entenderse sin el necesario protagonismo de estas entidades colaboradoras de la Seguridad Social, que han demostrado en el tiempo unos niveles de eficiencia y eficacia indiscutibles pero cuyo marco regulador sigue restringiendo todo su potencial de actuación.

Para finalizar, y con el ánimo de incorporar modelos de éxito que nos ayuden a ver la concreción de experiencias de gestión del absentismo, recogemos las experiencias prácticas de dos empresas relevantes de nuestro país: el Grupo Mahou San Miguel y Vodafone España.

Quisiera agradecer el trabajo y colaboración en el II Informe Adecco sobre Absentismo a los autores firmantes y a las organizaciones que representan, todos de sobrada solvencia y relevancia en el entorno empresarial, académico y de los Recursos Humanos.

Madrid, 10 de junio de 2013

**Francisco Javier Blasco de Luna**

Director de Asesoría Jurídica

Grupo Adecco



2

## MARCO CONCEPTUAL

Blanca Sánchez-Robles Rute  
Investigadora IESE y Profesora  
de la Universidad de Cantabria

Jorge Guada Prada  
Investigador IESE

Angela M. Gallifa Irujo  
Coordinación

IESE- Universidad de Navarra



En los últimos años se ha generado un interés particular por el fenómeno del absentismo. No resulta sencillo definir qué entendemos por absentismo. Desde el punto de vista semántico, el Diccionario de la Real Academia (22ª edición) define el término absentismo, en una de sus acepciones, como la “abstención deliberada de acudir al trabajo”. El Diccionario Enciclopédico Espasa añade una matización adicional, al definirlo como “abstención deliberada y frecuente de acudir al trabajo”. Ambas definiciones son muy amplias y pueden aplicarse a ausencias del trabajo por muy diferentes causas, como la enfermedad, la formación o los permisos.

En general, en la literatura económica, tanto nacional como internacional<sup>1</sup>, se entiende por absentismo la **ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo**. Es diferente del abstencionismo, que puede definirse como el comportamiento consistente en acudir al puesto de trabajo dedicando el tiempo a otros quehaceres no relacionados con el propio puesto de trabajo ni con la empresa. En estas páginas vamos a centrarnos exclusivamente en el absentismo.

El fenómeno varía por sectores y por comunidades autónomas; también presenta diferencias cuando se realizan comparaciones internacionales, como se verá más adelante.

En general, las estadísticas oficiales no proporcionan datos que midan de forma directa el absentismo laboral, lo que contribuye a hacer el fenómeno aún más difuso; en el caso español hay dos encuestas que sintetizan información -fundamentalmente sobre el número de horas trabajadas y no trabajadas, estas últimas desglosadas por causas- a partir de la cual pueden estimarse las tasas de absentismo. Tampoco existen estimaciones oficiales sobre los costes del fenómeno; si se realizan determinados supuestos, no obstante, es posible proporcionar algunas cifras tentativas sobre esta cuestión.

<sup>1</sup> Véanse a este respecto los informes de PIMEC (2011) y de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (en adelante, Eurofund) (2010).

A continuación se esbozan algunas ideas sobre las causas generales del fenómeno, se presentan datos comparativos sobre un grupo de países y se recogen las estimaciones del absentismo en España para el periodo 2003-2012. Asimismo, se profundiza en el análisis del absentismo por regiones, sectores, dimensión de la empresa y régimen del empleado.

A día de hoy es difícil cuantificar de forma exacta a cuánto asciende el absentismo, si bien, la Asociación de Mutuas de Accidente de Trabajo (A.M.A.T) estima que en España hay 791.079 trabajadores por cuenta ajena que no producen ningún día del año, lo que viene a suponer el 5,19% de la población trabajadora española<sup>2</sup> (en 2007 fueron 1.179.187 ó el 6.62%), si bien hay que distinguir entre las distintas causas que motivan esta ausencia del puesto de trabajo, ya que no todas ellas son susceptibles de ser consideradas como absentismo.

<sup>2</sup> Asociación de Mutuas de Accidente de Trabajo (A.M.A.T.), 2013, Series de Indicadores sobre Incapacidad Temporal por Contingencias Comunes (ITCC).

Uno de los objetivos de este trabajo es profundizar en las distintas causas de ausencia del puesto de trabajo, con el fin de acotar el concepto de absentismo y valorar cuál podría ser la definición más adecuada del absentismo.

## 2.1. REVISIÓN DE LA LITERATURA. CAUSAS DEL ABSENTISMO

El fenómeno del absentismo se ha estudiado fundamentalmente en los campos de la psicología, la medicina, la economía y la administración de empresas, en los últimos casos en los ámbitos de la economía laboral, la organización industrial y los recursos humanos.

En las páginas que siguen nos referiremos a algunas aportaciones recientes sobre el tema que se han llevado a cabo desde la economía o la administración de empresas.

Uno de los trabajos pioneros en esta literatura fue el de Meisenheimer (1990), que analizó datos sobre la economía norteamericana procedentes, a su vez, del Bureau of Labor Statistics. Detectó un elevado número de ausencias en mujeres con hijos menores de seis años. Al desglosar por tipos de trabajo, el absentismo resultó menor en los puestos de más responsabilidad, y más elevado en los puestos que podrían calificarse de "más penosos". En general, buena parte de los trabajos subsecuentes se centraron en analizar la naturaleza y tendencia de las bajas por enfermedad, y en algunos casos en indagar en las posibles causas.

Según las causas que se apuntan para explicar las ausencias irregulares por enfermedad, los trabajos disponibles pueden clasificarse en cuatro grandes grupos: a) los que atribuyen especial importancia a los aspectos institucionales y legales del mercado de trabajo, b) los que priman los factores socioeconómicos del empleado, c) los que dan preponderancia a las condiciones en el trabajo, y d) los que ponen énfasis en el tipo de empresa.

a) En la primera categoría, **factores institucionales** se encuadran un buen número de trabajos relativamente recientes. Así, Osterkamp (2002), Boss (1999) y el Ministerio de Empleo danés (2003) han encontrado ya una correlación positiva entre la generosidad de la cobertura de bajas por enfermedad y el número de estas últimas, para el caso de una muestra de países, Alemania y Dinamarca, respectivamente.

Thalmeier (1999), a su vez, detecta, también para Alemania, que las bajas por enfermedad disminuyen cuando aumenta el paro. A resultados parecidos llega Biffel (2002) para Austria. Para el caso italiano, Ichino y Riphahn (2001) muestran que las ausencias por enfermedad aumentan a más del doble cuando comienza el periodo de cobertura del seguro de paro (una vez terminado el periodo de prueba).

Gimeno et al., (2004), sugieren, en un estudio de la UE-15, que las ausencias por enfermedad pueden explicarse por aspectos institucionales.

Osterkamp y Röhn (2007) estudian la causa de la evolución de las ausencias por enfermedad en 20 países de la OCDE, en el periodo 1996-2002. Los autores destacan que las variables institucionales son clave, y de entre ellas la generosidad de la cobertura de las bajas por enfermedad y la protección al desempleo. Consideran que, si en un país determinado, la cobertura de las bajas por enfermedad comienza antes, se extiende durante más tiempo o se puede justificar por el propio interesado o por un médico de la confianza del paciente, la generosidad es mayor; a su vez, los datos que emplean los autores muestran que, en efecto, en los países en que la generosidad es mayor, también lo es el número de bajas por enfermedad. Además, en las naciones en que existe mayor grado de protección al desempleo, también se detectan más bajas por enfermedad.

Jimeno y Toharia (1996), con datos de España, encuentran una relación positiva entre el derecho a la indemnización por despido y el absentismo.

La intuición económica que subyace a estos resultados se puede explicar en el marco de la información asimétrica y la relación agente-principal. El empleador, el principal, no puede ejercer un control exhaustivo sobre la dedicación del empleado, que actúa como agente. Para este último -en el caso de una enfermedad no excesivamente grave-



puede resultar óptimo solicitar una baja por enfermedad si el coste en que incurre con la baja no es excesivamente elevado, y en todo caso es menor que la utilidad reportada por el tiempo libre adicional. Aquellas medidas que cubren económicamente la baja o facilitan su obtención disminuyen su coste, y aumentan por tanto el incentivo a que el empleado se ausente del trabajo. Si la protección al parado es mayor, también disminuye el coste esperado de la pérdida de empleo, ya que este se compensa con el subsidio de desempleo.

- b) Entre los trabajos que subrayan la importancia de los **factores socioeconómicos de los empleados**, puede citarse a Barmy, Ercolani y Treble (2002), que encuentran, en una muestra de países europeos y Canadá, una vinculación entre las bajas por enfermedad y determinados factores del empleado como edad, sexo, estado civil, renta, sector y tipo de contrato (permanente o no). Rojo (2002) encuentra diferencias en el perfil de los absentistas: hombres en el sector industrial y/o agrario, en la empresa privada, y con estudios elementales (baja cualificación) mientras que las mujeres que registran más ausencias por enfermedad son las que trabajan en el sector servicios, en empresas públicas y tienen estudios medios. Si se excluye la maternidad, las ausencias por enfermedad en la mujer son menores que en el hombre.

Hassink & Koning (2009), llevan a cabo un experimento en una empresa alemana durante un año con el que demuestran cómo los empleados con remuneraciones medias o bajas reducen el absentismo por enfermedad ante la expectativa de una recompensa económica incierta (participando en una lotería de la empresa) si en un período de tres meses no han comunicado ningún parte de baja.

Para Frick y Malo (2008) los aspectos institucionales son menos importantes que las características individuales de los empleados a la hora de explicar las bajas por enfermedad.

c) Existe una tercera categoría que destaca la relevancia de las **condiciones de trabajo**. Entre ellos se encuentra a Jensen et al. (2003) que muestran que en Dinamarca, Noruega, Islandia y Suecia las bajas por enfermedad dependen, además de la salud individual, del tipo y las condiciones de trabajo. En esta categoría puede incluirse también el trabajo de Moreau et al. (2004). Estos autores llevan a cabo un estudio de más de 20.000 empleados de 25 empresas belgas. Documentan empíricamente que las bajas por enfermedad son más altas en trabajos con bajo apoyo social, elevadas demandas psicológicas y escaso control sobre la asignación del tiempo o el modo organizativo.

Hausknecht, Hiller y Vance (2008) con datos de una gran empresa (12.500 empleado) y de seis años (1998-2003), detectan ratios de absentismo un 25% inferiores en las mejores unidades de la empresa (donde los empleados se encuentran satisfechos con su trabajo, tienen un alto grado de compromiso, y hay bajo desempleo sectorial), frente a las peores unidades de la misma empresa (aquellas con baja satisfacción, escaso compromiso y altos niveles de desempleo).

d) Otro capítulo ocupan los trabajos que ponen énfasis en el **tipo de empresa**: tamaño, modelo de retribución, tipo de tecnología empleada (por ejemplo, just in time) y grado de relevancia del trabajo en equipo. Barmby y Stephan (2000) emplean datos de empresas alemanas para mostrar que en las empresas más grandes el absentismo es más reducido. Pouliakas y Theodoropoulos (2009) examinan datos de una extensa muestra de empresas en UK, en 1998 y 2004, y muestran que las empresas que ofrecen retribución por resultados tienen un menor índice de bajas por enfermedad, aunque el impacto de este tipo de retribución depende de las características de la empresa. Así, el impacto es mayor si el porcentaje de empleados con niveles de salario más bajos es elevado, y el tamaño de la empresa es pequeño. El potencial de la retribución

por resultados para reducir el absentismo, además, decae una vez alcanzado un determinado umbral de horas de trabajo. La remuneración con participación en beneficios (profit sharing), o en acciones de la propia empresa (stock options), ha presentado una correlación positiva con la reducción del absentismo en una muestra de 127 empresas francesas estudiadas entre 1981 y 1991 por Brown, Fakhfakh y Sessions (1999).

El ambiente laboral que rodea al trabajador, el trabajo en equipo, la satisfacción con el trabajo realizado y el comportamiento ejemplarizante del *manager* son elementos que generan unos menores niveles de absentismo, según comprueban Kristensen et al (2006) al analizar los datos de trabajadores de un banco danés de gran tamaño. Asimismo, encuentran que el absentismo medio de cada área de trabajo aumenta cuando existen topes salariales y cuando el *manager* aumenta también su propio nivel de absentismo.

Finalmente, Heywood et al (2008) detectan, empleando una muestra de empresas británicas, que cuando el trabajo en equipo es muy relevante, las empresas dedican más recursos a controlar la asistencia y ésta es mayor.

Puede concluirse, entonces, que los estudios disponibles aluden a cuatro tipos de factores a la hora de explicar el absentismo: el entorno institucional, el empleado, la empresa y las características del trabajo realizado. El peso relativo de cada uno de estos aspectos dependerá en cada caso. El Anexo 2 sintetiza las principales aportaciones de la literatura y sus enseñanzas básicas.



**3**

## **MARCO ESTADÍSTICO**

Blanca Sánchez-Robles Rute  
Investigadora IESE y Profesora  
de la Universidad de Cantabria

Jorge Guada Prada  
Investigador IESE

Angela M. Gallifa Irujo  
Coordinación

IESE- Universidad de Navarra



### 3.1. ANÁLISIS INTERNACIONAL DEL ABSENTISMO

En las páginas que siguen, y con el fin de complementar el estudio más detallado del caso español que se realizará más adelante, se considera el absentismo en un conjunto de países desarrollados.

El principal problema que surge en este punto es el de la información. Después de una primera búsqueda de fuentes se ha optado por emplear una base de datos de la OCDE, "OECD HEALTH DATA 2012", (junio 2012), que en su versión más actualizada recoge información hasta el año 2010, aunque de forma incompleta. Se ha examinado la variable Bajas Laborales (promedio de días perdidos por trabajador y año). La variable está disponible sólo para un grupo de países, y no en todos los años, lo que también restringe de modo considerable el análisis. A pesar de estas limitaciones, y ante la ausencia de alternativas fiables, se ha optado por utilizar esta base de datos<sup>3</sup>.

Los países para los que se dispone de una serie de datos sobre Bajas Laborales más completa, en un periodo relativamente amplio de tiempo (1970-2010) son: **España, Suiza, Dinamarca, Finlandia, Australia, Canadá y EEUU**<sup>4</sup>. El gráfico y la tabla siguientes detallan algunos rasgos de estas series.

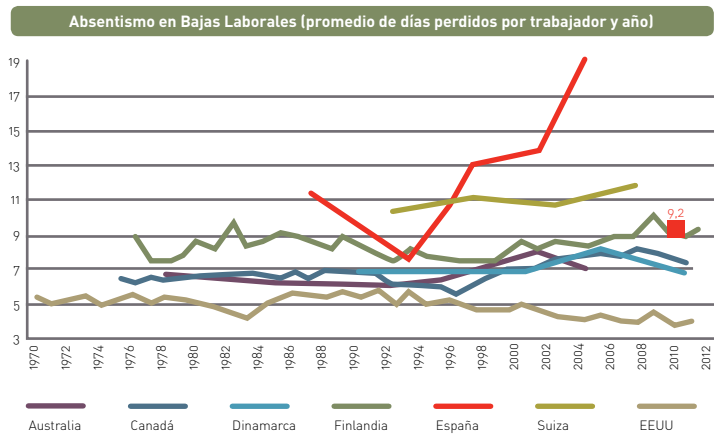
En primer lugar, se observa que las cifras presentan grandes diferencias, lo que permite una clasificación de los países, atendiendo al nivel de la variable, en cuatro grupos principales:

1. Alto: **España** presenta niveles históricos de bajas laborales muy superiores al resto de países. El gráfico permite identificar la caída de las bajas laborales asociada a la crisis de 1992; más tarde repuntan, de modo especialmente rápido a partir de 2000, mientras que en 2009 registran una caída importante, al igual que en 1993 y 1994. España registra 9,2 días de bajas laborales por trabajador y año en 2009, lo que la situaría por debajo de Suiza y Finlandia.

<sup>3</sup> La base de datos "OECD Health Data" presenta datos de ausencias por enfermedad que en el caso de España aparentan ser mucho mayores que los datos que recogen las encuestas nacionales. La OCDE toma el dato de España a partir de la Encuesta Nacional de Salud de España, que elabora y publica el Ministerio de Sanidad y Política Social, sin embargo, el dato que presenta la OECD Health Data es mucho mayor que el presente en la mencionada. De momento no tenemos datos suficientes que nos permitan establecer el motivo de esta discrepancia.

<sup>4</sup> Para un estudio comparado de los países europeos puede verse el informe de Eurofound (2010).

- Medio-alto: **Suiza y Finlandia**, presentan niveles relativamente altos y con tendencia general a leves aumentos en el tiempo.
- Medio: **Dinamarca, Australia y Canadá** se sitúan por debajo de la media, aunque con una tendencia a leves aumentos a partir de 1996.
- Bajo: **Estados Unidos** tiene la serie histórica con menor nivel de bajas laborales y muestra una tendencia a reducirlas, aún más, a partir de 1995.



**BAJAS LABORALES (promedio de días perdidos por trabajador y año)**

	Promedio 1960-1993	Promedio 1994-2008	Promedio 2007-2010	Media	Tendencia	Desv. Típica	Desv. Típica (% de la media)
España	9,4	13,1	9,2	11,4	Cambiante	2,8	25%
Suiza	10,4	10,9	-	10,9	Alza moderada	0,4	3%
Finlandia	8,3	8,2	9,3	8,4	Alza moderada	0,7	8%
Dinamarca	6,6	7,1	7,0	7,0	Estable	0,4	6%
Canadá	6,5	7,0	7,6	6,8	Alza moderada	0,6	9%
Australia	6,3	7,1	-	6,6	Alza moderada	0,5	8%
EEUU	5,2	4,5	3,7	4,9	Decreciente	0,5	11%

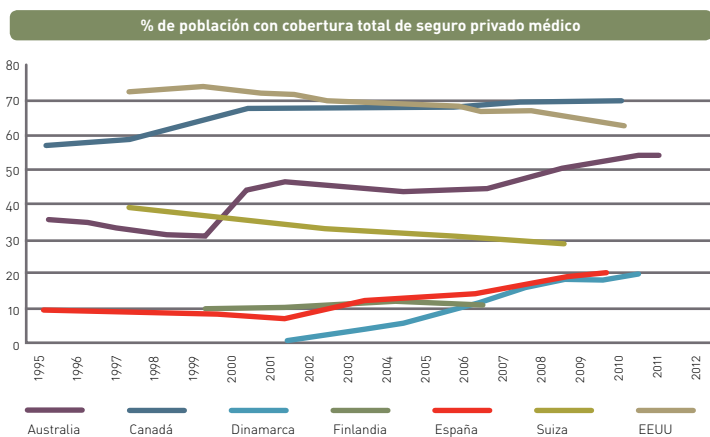
Fuente: "OECD HEALTH DATA 2005", "OECD HEALTH DATA 2009, November 2009", "OECD HEALTH DATA 2012, June 2012" y elaboración propia.

A continuación se ha procedido a relacionar las Bajas Laborales con otras variables contenidas en la misma Base de Datos, así como en otras bases de datos de la OCDE, con las que, al menos a priori, podría existir alguna correlación. Estas variables son:



1. Seguro Médico Privado (porcentaje de población cubierta por, al menos, un seguro privado médico no obligatorio). Como puede apreciarse, este porcentaje es más alto en los países anglosajones, con un papel de la sanidad pública tradicionalmente menos relevante, y más bajo que en las naciones europeas.
2. Educación superior (porcentaje de población con educación superior). Comprende la educación universitaria y la Formación Profesional de grado superior.
3. Desempleo (porcentaje de población desempleada sobre el total de población activa).
4. Compensación salarial pública en período de Baja laboral, que sustituye lo que la empresa no abona al trabajador mientras éste está de baja laboral.

A continuación podemos ver los gráficos y cuadros resumen de cada una de estas cuatro variables:

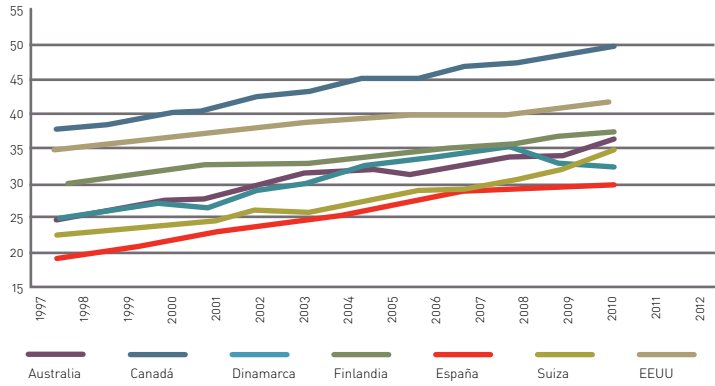


**SEGURO MÉDICO PRIVADO (% población cubierta por seguro médico privado)**

	Promedio 1960-1993	Promedio 1994-2008	Promedio 2008-2010	Media	Tendencia	Dev. Típica	Dev. Típica (% de la media)
España	-	11,1	19,7	11,6	Creciente	3,8	33%
Suiza	-	33,3	-	33,3	Baja moderada	2,9	9%
Finlandia	-	10,9	-	10,9	Estable	0,8	7%
Dinamarca	-	8,4	18,8	10,5	Creciente	6,6	63%
Canadá	-	63,8	68,0	64,3	Alza moderada	4,0	6%
Australia	-	40,2	52,0	42,3	Creciente	7,2	17%
EEUU	-	68,5	61,5	67,5	Baja moderada	3,4	5%

Fuente: "OECD HEALTH DATA 2005", "OECD HEALTH DATA 2009, November 2009", "OECD HEALTH DATA 2012, June 2012" y elaboración propia.

### Educación superior (% población)

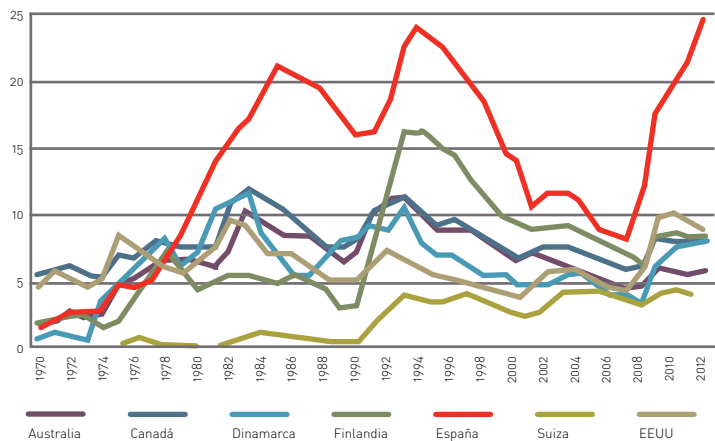


### EDUCACIÓN SUPERIOR (% población)

	Promedio 1960-1993	Promedio 1994-2008	Promedio 2008-2010	Media	Tendencia	Desv. Típica	Desv. Típica [% de la media]
España	-	24,7	30,2	25,5	Creciente	3,8	15%
Suiza	-	26,9	35,1	28,0	Creciente	4,3	15%
Finlandia	-	33,2	37,7	33,8	Creciente	2,6	8%
Dinamarca	-	30,1	32,9	30,5	Creciente	3,0	10%
Canadá	-	43,2	50,0	44,2	Creciente	4,2	9%
Australia	-	30,0	37,2	31,1	Creciente	4,0	13%
EEUU	-	37,8	41,4	38,3	Creciente	2,3	6%

Fuente: "OECD HEALTH DATA 2005", "OECD HEALTH DATA 2009, November 2009", "Education at a Glance 2012: OECD" y elaboración propia.

### Desempleo (% sobre población activa)

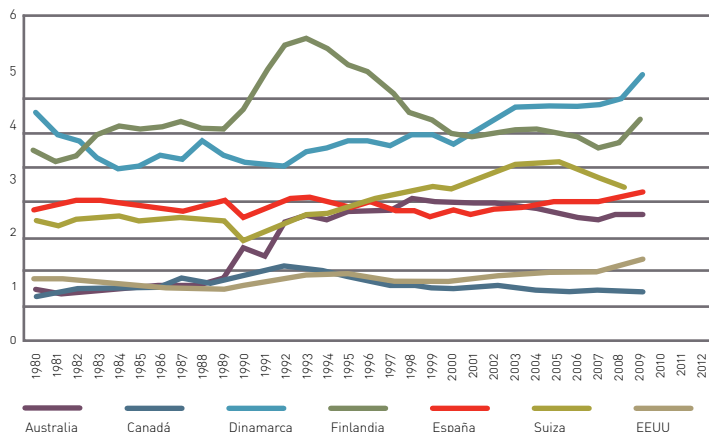


### DESEMPLEO [% población activa]

	Promedio 1960-1993	Promedio 1994-2008	Promedio 2008-2010	Media	Tendencia	Dev. Típica	Dev. Típica [% de la media]
España	8,9	14,6	21,2	11,4	Cambiante	7,8	68%
Suiza	0,9	3,5	4,2	2,2	Creciente	1,6	70%
Finlandia	4,1	10,3	8,0	6,2	Cambiante	4,0	65%
Dinamarca	5,8	5,4	7,2	5,8	Estable	2,8	48%
Canadá	7,4	7,7	7,7	7,5	Estable	2,0	27%
Australia	5,3	6,6	5,3	5,7	Estable	2,7	47%
EEUU	6,0	5,1	9,0	6,0	Alza moderada	1,6	26%

Fuente: "OECD HEALTH DATA 2005", "OECD HEALTH DATA 2009, November 2009", "OECD General Statistics, Key Short-Term Economic Indicators: Harmonized Unemployment Rate, March 2013" y elaboración propia.

### Compensación Salarial en Bajas Laborales [% PIB]



### Compensación Salarial en Bajas Laborales [% PIB]

	Promedio 1960-1993	Promedio 1994-2008	Promedio 2008-2010	Media	Tendencia	Dev. Típica	Dev. Típica [% de la media]
España	2,5	2,5	2,7	2,5	Estable	0,1	4%
Suiza	2,2	2,9	-	2,6	Creciente	0,4	16%
Finlandia	4,1	4,1	4,1	4,1	Estable	0,6	15%
Dinamarca	3,5	4,0	4,9	3,8	Creciente	0,4	11%
Canadá	1,1	1,0	0,9	1,1	Estable	0,1	13%
Australia	1,3	2,4	2,3	1,9	Estable	0,7	35%
EEUU	1,1	1,2	1,5	1,1	Creciente	0,1	11%

Fuente: OECD HEALTH DATA 2005", "OECD HEALTH DATA 2009, november 2009", "OECD Social Expenditure - Aggregated data: Incapacity-related benef. - Public, % GDP, March 2013" y elaboración propia.

En cada uno de los años estudiados se ha realizado un análisis de correlación entre el absentismo y el resto de las variables apuntadas.

Las variables que presentan una correlación más alta con las Bajas Laborales, como se ve en la tabla siguiente, son:

- El porcentaje de población con **Seguro Médico Privado**. El coeficiente de correlación es -0,87 en 1998, si bien viene reduciéndose desde entonces hasta el punto de que en 2009 es prácticamente cero.
- El porcentaje de población con **Educación Superior**, también con alta correlación en 1998, de -0,78, pierde progresivamente relevancia, hasta ser prácticamente cero en 2009.
- La correlación con la variable **Porcentaje de desempleo** es positiva y cambia poco en el tiempo, si bien presenta igualmente una tendencia a perder importancia y se recupera en 2009, cuando la crisis ya se está desarrollando plenamente.

El signo en los dos primeros casos es negativo: si aumenta el peso de la población con seguro médico privado y/o educación superior, el absentismo disminuye. El signo de la correlación es positivo con respecto a la compensación salarial, de forma que a mayor compensación salarial, se registrarían mayores niveles relativos de bajas laborales.

Asimismo, se plantea también que la influencia de la Compensación salarial de bajas laborales (como complemento a lo que se deja de cobrar de la empresa), presenta una escasa correlación positiva, con la excepción del año 2006, en el que resulta altamente significativa.

Correlaciones con Bajas Laborales para cada año

	1998	2002	2006	2009
Seguro Médico Privado (% población)	-0,87	-0,51	-0,54	0,04
Educación Superior (% población)	-0,78	-0,52	-0,19	-0,05
Desempleo (% sobre población activa)	0,58	0,55	0,30	0,39
Compensación salarial de bajas laborales (% PIB)	0,21	0,19	0,68	0,22

Fuente: "OCDE" y elaboración propia.

Una primera hipótesis que puede plantearse a partir de estos datos es que en períodos de crecimiento y estabilidad económica las bajas laborales se ven influidas notablemente por la cobertura del seguro médico privado, así como por el nivel educativo y, en menor medida, por la compensación salarial de las bajas laborales, perdiendo importancia las restantes variables. En períodos convulsos de crisis, en cambio, la variable que toma especial relevancia es el desempleo.

Estos resultados están de acuerdo con aquellas teorías, mencionadas más arriba, que explican el absentismo en función de factores institucionales. Así, en aquellos países en que la cobertura de los seguros privados es más alta, es posible que el control de las bajas laborales sea más estrecho, lo que resulta en un nivel menor de absentismo.

Un nivel de paro elevado, a su vez, de acuerdo con determinadas teorías macro y microeconómicas, puede ser resultado de un mercado de trabajo más rígido, afectado por aspectos que restan flexibilidad, como el control sindical o la generosidad en la prestación por desempleo. Estos factores, a su vez, generan un clima más proclive al absentismo. El paro y el absentismo, entonces, serían ambos consecuencia de un determinado entorno institucional.

Finalmente, a mayor nivel de Compensación Salarial de origen público, mayor generosidad en la cobertura de las bajas por enfermedad y en la protección al desempleo, lo que a su vez favorece el absentismo (Osterkamp y Röhn, 2007).

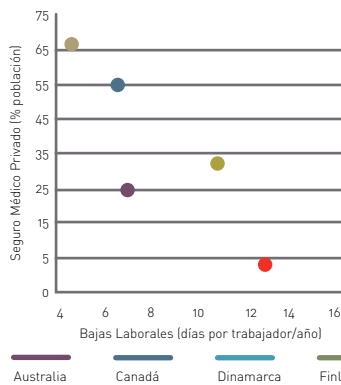
La correlación entre absentismo y educación superior debe considerarse con cautela, dada la dificultad de medir con precisión la variable educación. Aquí la correlación puesta de manifiesto puede atribuirse a factores socioeconómicos: cuando el porcentaje de población con educación superior es más reducido, entonces puede ser más alta la proporción de trabajadores *blue collar*, en condiciones laborales menos gratas, con el consiguiente aumento del absentismo. Esta apreciación estaría en consonancia con los trabajos que

relacionan el absentismo con las condiciones de trabajo (Moreau et al., 2004 y Hausknecht, Hiller y Vance, 2008).

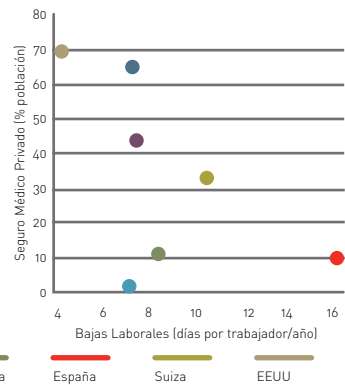
Los diagramas de dispersión que aparecen a continuación muestran la correlación entre estas variables para determinados años, en la muestra de países seleccionada. Nótese que España se comporta como un atípico en buena parte de las figuras siguientes, sobre todo en las que relacionan absentismo laboral con Desempleo y con Compensación Salarial Pública.

### Correlación entre Bajas Laborales y Seguro Médico Privado

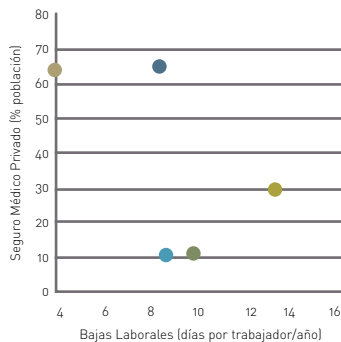
Bajas Laborales y Seguro Médico Privado 1998



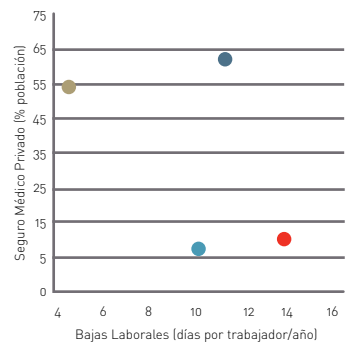
Bajas Laborales y Seguro Médico Privado 2002



Bajas Laborales y Seguro Médico Privado 2006

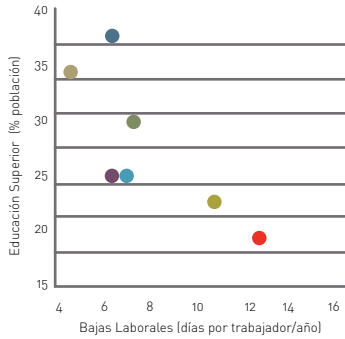


Bajas Laborales y Seguro Médico Privado 2009

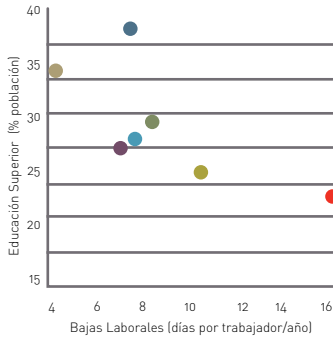


# Correlación entre Bajas Laborales y Educación Superior

Bajas Laborales y Educación Superior 1998



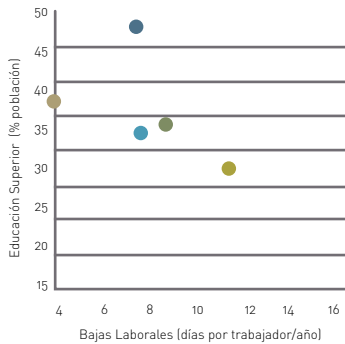
Bajas Laborales y Educación Superior 2002



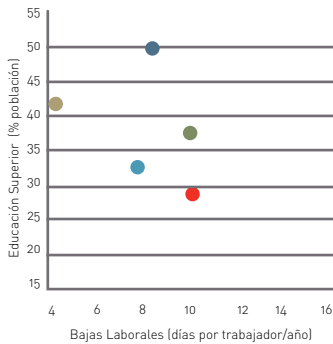
Australia Canadá Dinamarca Finlandia

España Suiza EEUU

Bajas Laborales y Educación Superior 2006

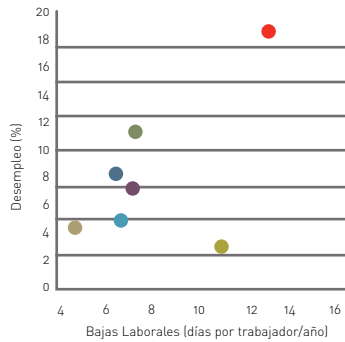


Bajas Laborales y Educación Superior 2008

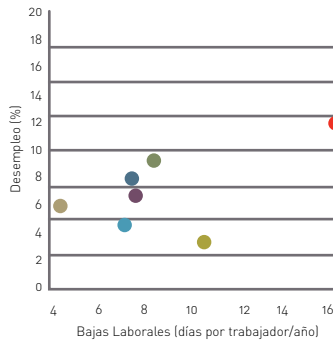


# Correlación entre Bajas Laborales y Desempleo

Bajas Laborales y Desempleo 1998



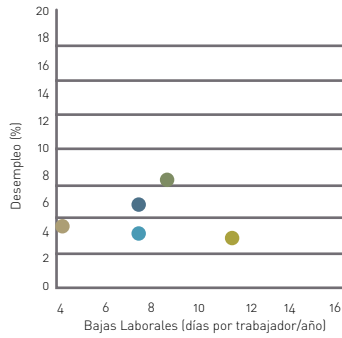
Bajas Laborales y Desempleo 2002



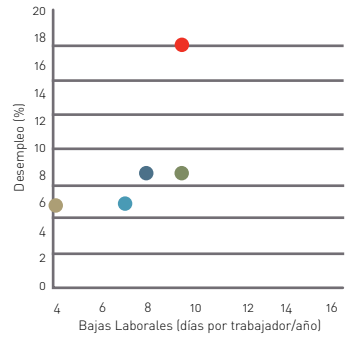
Australia Canadá Dinamarca Finlandia

España Suiza EEUU

Bajas Laborales y Desempleo 2006



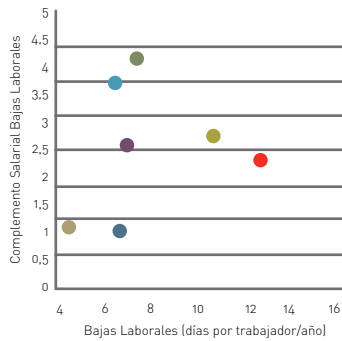
Bajas Laborales y Desempleo 2009



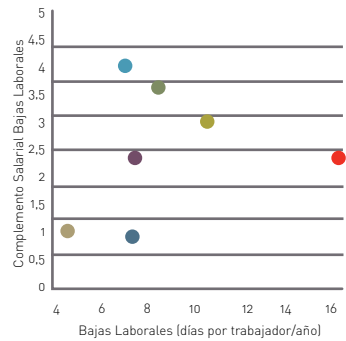
Australia Canadá Dinamarca Finlandia España Suiza EEUU

## Correlación entre Bajas Laborales y Complemento Salarial

Bajas Laborales y Complemento Salarial 1998

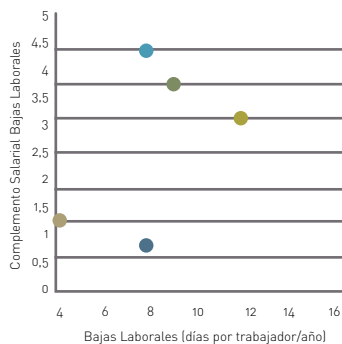


Bajas Laborales y Complemento Salarial 2002

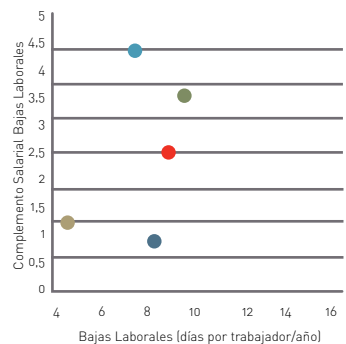


Australia Canadá Dinamarca Finlandia España Suiza EEUU

Bajas Laborales y Complemento Salarial 2006



Bajas Laborales y Complemento Salarial 2007



Australia Canadá Dinamarca Finlandia España Suiza EEUU



Se ha intentado proceder, asimismo, a un análisis de datos de panel que ilustre sobre la relación conjunta en el tiempo entre las Bajas Laborales y las restantes variables mencionadas, pero el tamaño de la muestra de que se dispone en estos momentos no es suficiente como para garantizar la fiabilidad de los resultados. Se deja este punto para investigaciones futuras.

## 3.2. ABSENTISMO LABORAL EN ESPAÑA

### 3.2.1. Fuentes, metodología y evolución de la jornada de trabajo

Como ya se dijo, no hay datos oficiales sobre el absentismo en España. No obstante, se pueden realizar estimaciones a partir de los datos contenidos en dos encuestas oficiales:

- La Encuesta de Coyuntura Laboral (ECL), realizada por el Ministerio de Trabajo.
- La Encuesta Trimestral de Coste Laboral (ETCL), realizada por el Instituto Nacional de Estadística.

Ambas encuestas (ECL y ETCL) presentan resultados muy similares en cuanto a las tendencias, lo que nos permite corroborar su validez. Respecto a las cifras en valor absoluto (número de horas promedio en cada uno de los conceptos analizados), la ETCL presenta datos ligeramente superiores a los de la ECL, aunque esta diferencia se produce en todos los conceptos, por lo que las relaciones de proporcionalidad son

similares en ambas encuestas. La diferencia en los valores absolutos, que puede deberse a diferencias metodológicas o poblacionales, no se considera relevante para el análisis que se desarrolla en este estudio.

Existen otras dos fuentes de información adicional:

- La Encuesta de Población Activa (EPA) ofrece también el dato de horas trabajadas.
- La Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT) permite apreciar los distintos grados de satisfacción de los trabajadores según distintas variables (edad, sexo, nivel de estudios, territorio, tamaño de empresa, sector...), lo que indirectamente influye sobre las horas trabajadas.

Para calcular la tasa de absentismo, y de acuerdo con la metodología que hemos empleado<sup>5</sup>, el primer paso consiste en identificar, para cada año, las horas pactadas (en convenio o contrato), las horas extraordinarias realizadas, y las horas no trabajadas por: a) vacaciones y festivos, b) Expedientes temporales de Regulación de Empleo -en adelante, ERTes-, y c) otras causas.

Apartir de aquí, se calculan las **horas pactadas efectivas** como la suma de las horas pactadas y las horas extraordinarias, de las cuales se descuentan las horas no trabajadas 1) por vacaciones y festivos, y 2) por ERTes. En síntesis, las horas pactadas efectivas son aquellas que la empresa espera que trabaje el trabajador. Más formalmente:

**Horas pactadas efectivas = horas pactadas + horas extraordinarias – horas no trabajadas por vacaciones y festivos – horas no trabajadas por ERTes.**

Definimos la **tasa de absentismo** como el cociente (en tanto por ciento) entre las horas no trabajadas por causas ocasionales (se excluyen las horas no trabajadas por ERTes así como por vacaciones y festivos) y las horas pactadas efectivas, es decir:

5 Fórmula muy similar a la del Informe PIMEC abril del 2011.

$$\text{tasa de absentismo} = \frac{\text{horas no trabajadas por causas ocasionales (sin ERTes)}}{\text{horas pactadas efectivas}}$$

En general, y como detallan las tablas siguientes, se observa en el periodo analizado, 2003-2012, una **reducción gradual del número de horas pactadas** por trabajador y año, que, según la Encuesta de Coyuntura Laboral (ECL), fueron 1.802 en 2012, un 4,3% menos que en 2003. Las horas pactadas decrecen tanto en años de mayor creación de empleo como en los menos dinámicos, por lo que no parecen estar asociadas con la situación del mercado laboral; más bien, su evolución parece responder a la estructura de un sistema laboral que prima la tendencia a la reducción de las horas de trabajo.

El número de **horas extraordinarias** por trabajador y año, en el periodo analizado, es pequeño, entre 3,4 y 6,1 según la ECL. Entre 2003 y 2012 descienden un 44%.

Las **horas no trabajadas**, tanto por vacaciones y festivos como por el resto de motivos, crecen ligeramente entre 2003 y 2009; sin embargo, sufren una importante reducción en 2010, año en el que se registran 239,7 horas no trabajadas, similar a las 239,4 registradas en 2011, y repuntan ligeramente hasta 241,5 en 2012.

La **jornada de trabajo efectiva por trabajador y año**, por su parte, y como consecuencia fundamentalmente de la reducción de las horas pactadas, experimenta una trayectoria decreciente; se reduce un promedio del 0,5% anual entre 2003 y 2012, con una excepcional bajada del 1,60% en 2009. En 2012 la jornada de trabajo efectiva fue de 1.563,8 horas por trabajador, frente a 1.652,9 horas en 2003.

Los tres cuadros que aparecen a continuación recogen los principales datos referidos a estas variables, tal y como se recogen en la ECL, EPA y ETCL, respectivamente.

### JORNADA LABORAL (ECL) : HORAS PACTADAS, EXTRAORDINARIAS Y NO TRABAJADAS

Datos para el conjunto de España

Variación 2011-03

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2102	absoluta	%
<b>Jornada de trabajo</b>												
<b>Horas/año/trabajador</b>	<b>1.883,0</b>	<b>1.876,3</b>	<b>1.872,9</b>	<b>1.870,7</b>	<b>1.856,3</b>	<b>1.849,8</b>	<b>1.832,0</b>	<b>1.814,4</b>	<b>1.808,1</b>	<b>1.801,9</b>	<b>-81,1</b>	<b>-4,3%</b>
(+) Horas extraordinarias	6,1	5,9	5,6	5,7	5,7	5,7	4,8	4,7	3,7	3,4	-2,7	-44,0%
(-) Horas no trabajadas	236,2	236,0	239,7	248,2	241,9	243,5	250,6	239,7	239,4	241,5	5,3	2,3%
(=) Jornada de trabajo efectiva	1.652,9	1.646,2	1.638,8	1.628,2	1.620,1	1.612,1	1.586,2	1.579,4	1.572,4	1.563,8	-89,1	-5,4%
Variación anual horas pactadas	-0,36%	-0,18%	-0,11%	-0,77%	-0,35%	-0,96%	-0,96%	-0,35%	-0,34%	-0,34%		
Variación anual horas extraordinarias	-3,28%	-5,08%	1,79%	0,00%	0,00%	-15,79%	-2,08%	-21,06%	-7,99%			
Variación anual horas no trabajadas	-0,08%	1,57%	3,55%	-2,34%	-2,65%	2,91%	-4,34%	-0,13%	-0,89%			
Variación anual jornada efectiva	-0,41%	-0,45%	-0,64%	-0,50%	-0,50%	-1,60%	-0,43%	-0,44%	-0,55%			
<b>Composición %</b>												
<b>Horas pactadas</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>		
(+) Horas extraordinarias	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,2%	0,2%	-0,1%	
(-) Horas no trabajadas	12,5%	12,6%	12,8%	13,3%	13,0%	13,2%	13,7%	13,2%	13,2%	13,4%	0,9%	
(=) Jornada de trabajo efectiva	87,8%	87,7%	87,5%	87,0%	87,3%	87,1%	86,6%	87,0%	87,0%	86,8%	-1,0%	
<b>Horas no trabajadas, según motivo</b>												
<b>Horas/año/trabajador</b>	<b>236,2</b>	<b>236,1</b>	<b>239,7</b>	<b>248,2</b>	<b>241,9</b>	<b>243,5</b>	<b>250,6</b>	<b>239,7</b>	<b>239,4</b>	<b>241,5</b>	<b>5,3</b>	<b>2,3%</b>
Vacaciones, festivos	184,5	180,7	182,6	187,6	179,9	180,9	182,4	174,4	175,3	177,7	-6,8	-3,7%
Resto motivos	51,7	55,4	57,0	60,8	62,0	62,5	68,1	65,3	64,1	63,8	12,1	23,5%
<b>Composición %</b>												
<b>Horas no trabajadas</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>		
Vacaciones, festivos	78,1%	76,5%	76,2%	75,6%	74,4%	74,3%	72,8%	72,8%	73,2%	73,6%	-4,5%	
Resto motivos	21,9%	23,5%	23,8%	24,5%	25,6%	25,7%	27,2%	27,2%	26,8%	26,4%	4,5%	
% sobre la jornada efectiva	<b>14,3%</b>	<b>14,3%</b>	<b>14,6%</b>	<b>15,2%</b>	<b>14,9%</b>	<b>15,1%</b>	<b>15,8%</b>	<b>15,2%</b>	<b>15,2%</b>	<b>15,4%</b>	<b>1,2%</b>	
Vacaciones, festivos	11,2%	11,0%	11,1%	11,5%	11,1%	11,2%	11,5%	11,0%	11,1%	11,4%	0,2%	
Resto motivos	3,1%	3,4%	3,5%	3,7%	3,8%	3,9%	4,3%	4,1%	4,1%	4,1%	1,0%	
<b>Tasa de absentismo</b>												
<b>No trabajadas "Resto" (ex ERES)</b>	<b>3,0%</b>	<b>3,2%</b>	<b>3,3%</b>	<b>3,6%</b>	<b>3,7%</b>	<b>3,7%</b>	<b>3,8%</b>	<b>3,7%</b>	<b>3,7%</b>	<b>3,5%</b>	<b>0,5%</b>	
No trabajadas "Resto" (ex ERES)	51,4	55,0	56,6	60,4	61,6	61,7	63,3	61,4	60,0	57,1	5,7%	
Horas pactadas efectivas	1.704,3	1.701,1	1.695,5	1.688,5	1.681,8	1.673,8	1.649,6	1.640,8	1.632,4	1.620,9	-83,4%	

Fuente: elaboración propia en base a Encuesta de Coyuntura Laboral, Ministerio de Trabajo

### JORNADA LABORAL (EPA): HORAS SEMANALES EFECTIVAS TRABAJADAS

Datos para el conjunto de España

Variación 2011-2005

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	absoluta	%
<b>Ambos sexos</b>										
<b>Total</b>	<b>38,6</b>	<b>38,5</b>	<b>38,4</b>	<b>38,3</b>	<b>37,8</b>	<b>37,7</b>	<b>37,6</b>	<b>37,2</b>	<b>-1,4</b>	<b>-3,6%</b>
Trabajador por cuenta propia: total	43,2	43,7	43,6	43,6	43,8	44,2	44,2	43,9	0,7	1,6%
Empleador	46,6	46,5	46,1	46,3	46,6	46,9	47,1	47	0,4	0,9%
Empresario sin asalariados	43,9	44,3	44,1	43,8	43,8	44,1	43,9	43,6	-0,3	-0,7%
Miembro de cooperativa	39,9	39,5	38,9	39,2	38,6	37,9	38,1	39,7	-0,2	-0,5%
Ayuda familiar	28,1	28,6	26,8	27,4	28,3	26,6	27,9	25,5	-2,6	-9,3%
<b>Asalariados: total</b>	<b>37,6</b>	<b>37,5</b>	<b>37,3</b>	<b>37,2</b>	<b>36,6</b>	<b>36,4</b>	<b>36,3</b>	<b>35,9</b>	<b>-1,7</b>	<b>-4,5%</b>
Asalariados del sector público	35,4	35,3	35,4	35,4	35,3	35,4	35,7	36	0,6	1,7%
<b>Asalariados del sector privado</b>	<b>38,1</b>	<b>37,9</b>	<b>37,7</b>	<b>37,6</b>	<b>36,9</b>	<b>36,7</b>	<b>36,5</b>	<b>35,9</b>	<b>-2,2</b>	<b>-5,8%</b>
Otra situación profesional	36,1	37,2	39,2	37,7	37,1	35,5	36,5	34	-2,1	-5,8%
Variación anual horas semanales de asalariados del sector privado			<b>-0,52%</b>	<b>-0,53%</b>	<b>-0,27%</b>	<b>-1,86%</b>	<b>-0,54%</b>	<b>-0,54%</b>	<b>-1,64%</b>	

Fuente: elaboración propia en base a Encuesta de Población Activa, Instituto Nacional de Estadística.

**JORNADA LABORAL (ETCL) : HORAS PACTADAS, PAGADAS, EFECTIVAS Y NO TRABAJADAS**

Datos para el conjunto de España

Variación

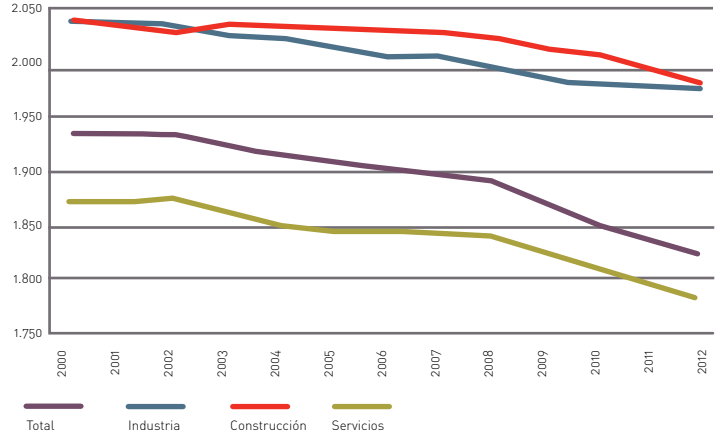
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012-2000
<b>Horas/año/trabajador</b>														
Horas pactadas	1.918	1.918	1.916	1.908	1.898	1.892	1.886	1.882	1.873	1.856	1.838	1.825	1.813,5	-104,4
Horas pagadas	1.925	1.925	1.923	1.916	1.906	1.900	1.893	1.889	1.880	1.861	1.843	1.830	1.815,9	-109,5
Horas efectivas	1.684	1.679	1.674	1.667	1.652	1.642	1.628	1.621	1.623	1.590	1.586	1.571	1.562,4	-121,8
Horas no trabajadas y pagadas	242	246	249	249	254	259	265	269	258	271	258	259	255,3	13,2
Horas extra	8,85	8,49	9,30	9,18	9,30	9,54	9,66	9,30	8,97	7,5	8	7	6,4	-2,5
Variación horas pactadas		-0,02%	-0,09%	-0,42%	-0,50%	-0,33%	-0,33%	-0,19%	-0,46%	-0,94%	-0,97%	-0,69%	-0,62%	
Variación horas pagadas		-0,05%	-0,08%	-0,39%	-0,52%	-0,28%	-0,36%	-0,21%	-0,48%	-1,05%	-0,95%	-0,68%	-0,79%	
Variación horas efectivas		-0,30%	-0,29%	-0,41%	-0,92%	-0,64%	-0,80%	-0,46%	0,11%	-2,00%	-0,28%	-0,91%	-1,44%	
Variación horas no trabajadas y pagadas		1,65%	1,35%	-0,11%	2,10%	1,76%	2,53%	1,47%	-4,10%	5,03%	-5,02%	0,56%	13,41%	
Variación horas extra		-0,02%	0,04%	-0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	-0,02%	-0,02%	-0,08%	0,01%	-0,01%		
<b>Composición %</b>														
Horas pactadas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Horas pagadas	100,4%	100,4%	100,4%	100,4%	100,4%	100,4%	100,4%	100,4%	100,4%	100,3%	100,3%	100,3%	100,1%	-0,3%
Horas efectivas	88%	88%	87%	87%	87%	87%	86%	86%	87%	86%	86%	86%	86%	-1,7%
Horas no trabajadas y pagadas	13%	13%	13%	13%	13%	14%	14%	14%	14%	15%	14%	14%	14%	1,5%
Horas extra	0,5%	0,4%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	-0,1%
<b>Horas no trabajadas, según motivo</b>														
<b>Horas/año/trabajador</b>	<b>242</b>	<b>246</b>	<b>249</b>	<b>249</b>	<b>254</b>	<b>259</b>	<b>265</b>	<b>269</b>	<b>258</b>	<b>271</b>	<b>258</b>	<b>259</b>	<b>255</b>	<b>13,2</b>
Vacaciones, festivos	178	180	178	175	177	179	184	185	177	186	176	179	178,6	0,3
Resto motivos	64	66	71	74	77	80	82	84	82	86	82	80	76,7	12,9
<b>Composición %</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	
Vacaciones, festivos	73,6%	73,2%	71,5%	70,4%	69,7%	69,2%	69,2%	68,9%	68,4%	68,4%	68,2%	69,0%	69,9%	-3,7%
Resto motivos	26,4%	26,8%	28,5%	29,6%	30,3%	30,8%	30,8%	31,1%	31,6%	31,6%	31,8%	31,0%	30,1%	3,7%
<b>% sobre la jornada efectiva</b>	<b>14,4%</b>	<b>14,7%</b>	<b>14,9%</b>	<b>14,9%</b>	<b>15,4%</b>	<b>15,8%</b>	<b>16,3%</b>	<b>16,6%</b>	<b>15,9%</b>	<b>17,1%</b>	<b>16,2%</b>	<b>16,5%</b>	<b>16,3%</b>	<b>2,0%</b>
Vacaciones, festivos	10,6%	10,7%	10,7%	10,5%	10,7%	10,9%	11,3%	11,4%	10,9%	11,7%	11,1%	11,4%	11,4%	0,8%
Resto motivos	3,8%	3,9%	4,2%	4,4%	4,7%	4,8%	5,0%	5,2%	5,0%	5,4%	5,2%	5,1%	4,9%	1,1%
<b>Tasa de absentismo</b>	<b>3,7%</b>	<b>3,8%</b>	<b>4,1%</b>	<b>4,3%</b>	<b>4,5%</b>	<b>4,6%</b>	<b>4,8%</b>	<b>4,9%</b>	<b>4,8%</b>	<b>4,8%</b>	<b>4,7%</b>	<b>4,7%</b>	<b>4,3%</b>	<b>0,6%</b>
No trabajadas "Resto" (ex ERTES)	63,9	66,0	71,1	74,2	77,5	79,7	82,1	84,4	82,1	81,0	78,0	76,7	69,8	5,9
Horas pactadas efectivas	1.747,6	1.745,0	1.745,6	1.740,8	1.729,3	1.720,9	1.710,6	1.705,0	1.704,3	1.671,0	1.663,8	1.648,1	1.632,2	-115,3

Fuente: elaboración propia en base a Encuesta Trimestral de Coste Laboral, Instituto Nacional de Estadística.

Tal como se puede ver en los cuadros de arriba, la Tasa de Absentismo aumenta entre 2000 y 2009, para estabilizarse y reducirse ligeramente entre 2010 y 2011. Así, en la **ECL** aumenta desde el **3,0% en el año 2003** hasta el **3,8% en el 2009**, con una ligera disminución hasta el **3,7% en 2010 y 2011**. En la **ETCL** la tasa de absentismo crece desde el **3,7% en 2000** hasta el **4,9% en 2007**, reduciéndose en los años siguientes hasta el 4,7% de 2010 y 2011 y el **4,3% de 2012**. Es destacable que entre 2007 y 2011 no se aprecian grandes bajadas, sino más bien una suave moderación, produciéndose una bajada más profunda en 2012.

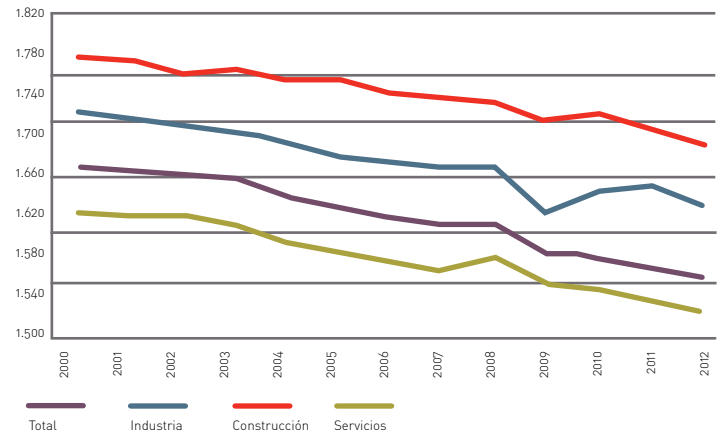
### Horas pactadas, trabajador/año (ETCL)

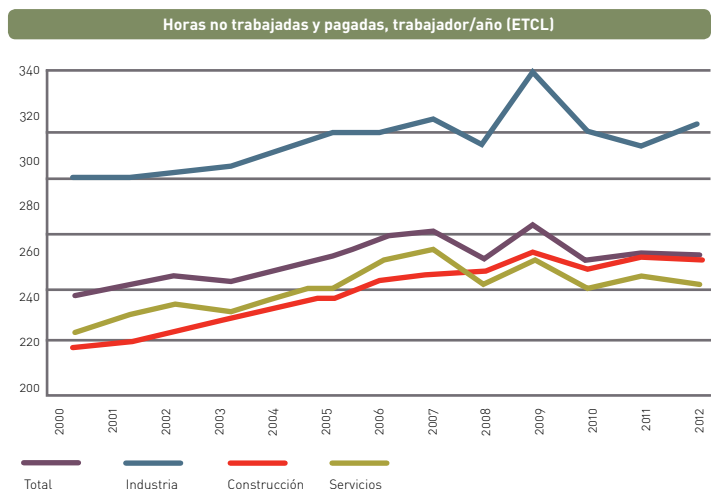
Fuente: elaboración propia en base a Encuesta Trimestral de Coste Laboral, Instituto Nacional de Estadística.



### Horas efectivas, trabajador/año (ETCL)

Fuente: elaboración propia en base a Encuesta Trimestral de Coste Laboral, Instituto Nacional de Estadística.





Fuente: elaboración propia en base a Encuesta Trimestral de Coste Laboral, Instituto Nacional de Estadística.

### 3.2.2 Desglose de las horas no trabajadas

Las horas no trabajadas, como ya se apuntó, obedecen a distintas causas, unas justificadas y otras no; además, en unos casos se pagan por la empresa y en otros no. Teniendo en cuenta estos aspectos, se han reclasificado en tres grandes apartados:

- Horas no trabajadas (con justificación) y pagadas por la empresa. En esta categoría se incluye el tiempo no trabajado debido a las razones siguientes: vacaciones, fiestas laborales, puentes, permisos, formación y representación sindical.
- Horas no trabajadas (con justificación) y que la empresa no paga (en términos generales, y con las excepciones correspondientes en los casos de incapacidad temporal). Son las relacionadas con la incapacidad temporal, maternidad, expedientes de regulación de empleo y conflictividad laboral.
- Horas no trabajadas y no justificadas: corresponden a ausencias no justificadas y a otros motivos no especificados.

El cuadro siguiente detalla las cifras correspondientes a cada uno de estos epígrafes.

## ANALISIS DE LA ECL

### HORAS NO TRABAJADAS, POR CAUSA (ECL)

Datos para el conjunto de España								Variación		Variación		Variación	
	2000	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012-2000	2012-2000	2009-2000	2009-2000	2012-2009	2012-2009
Horas anuales por trabajador													
<b>TOTAL horas no trabajadas</b>	<b>236,6</b>	<b>241,9</b>	<b>243,5</b>	<b>250,6</b>	<b>239,7</b>	<b>239,4</b>	<b>241,5</b>	<b>4,9</b>	<b>2,1%</b>	<b>14,0</b>	<b>5,9%</b>	<b>-9,0</b>	<b>-3,6%</b>
<b>Tiempo que la empresa paga y no recibe trabajo, con justificación</b>	<b>198,5</b>	<b>187,7</b>	<b>189,3</b>	<b>191,3</b>	<b>183,8</b>	<b>184,8</b>	187,1	-11,4	-5,7%	-7,2	-3,7%	-4,1	-2,2%
Vacaciones anuales	103,9	104,3	105,0	107,7	106,1	107,0	110,5	6,6	6,3%	3,8	3,6%	2,8	2,6%
Fiestas laborales	85,4	69,4	70,0	69,4	63,7	64,2	62,7	-22,7	-26,6%	-16,0	-18,8%	-6,7	-9,6%
Puentes no recuperables	2,6	6,1	6,0	5,4	4,7	4,1	4,5	1,9	74,8%	2,8	107,1%	-0,8	-15,6%
Permisos remunerados	3,5	4,9	5,3	5,6	6,0	6,2	6,2	2,7	76,2%	2,1	60,9%	0,5	9,5%
Formación	1,7	1,5	1,6	1,6	1,7	1,6	1,7	-0,0	-2,7%	-0,1	-4,5%	0,0	1,9%
Representación sindical	1,4	1,5	1,5	1,6	1,6	1,7	1,6	0,2	15,6%	0,2	10,7%	0,1	4,4%
<b>Tiempo pactado que no se trabaja y no se paga</b>	<b>36,3</b>	<b>52,2</b>	<b>52,1</b>	<b>57,3</b>	<b>54,2</b>	<b>52,8</b>	<b>52,6</b>	<b>16,3</b>	<b>44,9%</b>	<b>21,0</b>	<b>57,7%</b>	<b>-4,7</b>	<b>-8,2%</b>
Incapacidad temporal	31,1	44,5	43,2	43,1	40,4	38,8	34,4	3,3	10,7%	12,0	38,4%	-8,6	-20,0%
Maternidad	4,2	7,1	7,7	9,2	9,1	9,7	9,8	5,6	133,3%	5,0	118,1%	0,6	6,9%
Expedientes de regulación de empleo	0,4	0,4	0,8	4,8	3,9	4,1	6,8	6,4	1.598,5%	4,4	1097,5%	2,2	41,8%
Conflictividad laboral	0,6	0,3	0,4	0,3	0,8	0,1	1,6	1,0	-158,9%	-0,3	-57,1%	1,3	504,1%
<b>Tiempo que la empresa paga y pacta, pero no se trabaja, sin justificación</b>	<b>1,7</b>	<b>2,1</b>	<b>2,0</b>	<b>2,1</b>	<b>1,7</b>	<b>1,7</b>	<b>1,8</b>	<b>0,1</b>	<b>7,2%</b>	<b>0,4</b>	<b>20,6%</b>	<b>-0,1</b>	<b>-11,1%</b>
Absentismo no justificado	1,1	1,6	1,3	1,3	1,1	1,0	1,0	-0,1	-11,4%	0,2	16,5%	-0,3	-24,0%
Otros motivos	0,6	0,5	0,6	0,8	0,6	0,8	0,8	0,2	41,3%	0,2	28,1%	0,1	10,4%
Variación anual TOTAL horas no trabajadas		-2,56%	0,65%	2,91%	-4,34%	-0,13%	0,89%						
Variación anual tiempo pagado por trabajo no recibido, con justificación		-3,83%	0,87%	1,02%	-3,91%	0,57%	1,25%						
Variación anual tiempo no trabajado y no pagado		2,20%	-0,13%	9,81%	-5,35%	-2,53%	-0,46%						
Variación anual tiempo pagado por trabajo no recibido, sin justificación		-4,13%	-4,42%	3,16%	-15,46%	0,50%	4,62%						
<b>Composición %</b>													
<b>Tiempo que la empresa paga y no recibe trabajo, con justificación</b>	<b>83,9%</b>	<b>77,6%</b>	<b>77,8%</b>	<b>76,3%</b>	<b>76,7%</b>	<b>77,2%</b>	<b>77,5%</b>	<b>-6,4%</b>		<b>-7,6%</b>		<b>1,1%</b>	
Vacaciones anuales	43,9%	43,1%	43,1%	43,0%	44,2%	44,7%	45,7%	1,8%		-0,8%		2,8%	
Fiestas laborales	36,1%	28,7%	28,7%	27,7%	26,6%	26,8%	26,0%	-10,1%		-7,4%		-1,7%	
Puentes no recuperables	1,1%	2,5%	2,5%	2,1%	2,0%	1,7%	1,9%	0,8%		1,4%		-0,3%	
Permisos remunerados	1,5%	2,0%	2,2%	2,2%	2,5%	2,6%	2,6%	1,1%		0,5%		0,3%	
Formación	0,7%	0,6%	0,7%	0,6%	0,7%	0,7%	0,7%	0,0%		-0,1%		0,0%	
Representación sindical	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%	0,7%	0,7%	0,7%	0,1%		0,0%		0,1%	
<b>Tiempo pactado que no se trabaja y no se paga</b>	<b>15,3%</b>	<b>21,6%</b>	<b>21,4%</b>	<b>22,9%</b>	<b>22,6%</b>	<b>22,1%</b>	<b>21,8%</b>	<b>6,4%</b>		<b>7,5%</b>		<b>-1,1%</b>	
Incapacidad temporal	13,1%	18,4%	17,8%	17,2%	16,9%	16,2%	14,3%	1,1%		5,2%		-2,9%	
Maternidad	1,8%	2,9%	3,2%	3,7%	3,8%	4,1%	4,1%	2,3%		1,2%		0,4%	
Exped. regulación de empleo	0,2%	0,2%	0,3%	1,9%	1,6%	1,7%	2,8%	2,6%		0,0%		0,9%	
Conflictividad laboral	0,3%	0,1%	0,2%	0,1%	0,3%	0,1%	0,6%	-0,4%		-0,1%		0,5%	
<b>Tiempo que la empresa paga y pacta, pero no se trabaja, sin justificación</b>	<b>0,7%</b>	<b>0,9%</b>	<b>0,8%</b>	<b>0,8%</b>	<b>0,7%</b>	<b>0,7%</b>	<b>0,8%</b>	<b>0,0%</b>		<b>0,1%</b>		<b>-0,1%</b>	
Absentismo no justificado	0,5%	0,7%	0,6%	0,5%	0,5%	0,4%	0,4%	-0,1%		0,2%		-0,1%	
Otros motivos	0,3%	0,2%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,4%	0,1%		0,0%		0,0%	

Fuente:  
elaboración propia en  
base a Encuesta de  
Coyuntura Laboral,  
Ministerio de Trabajo.

De las 241,5 horas no trabajadas en 2012, 187,1 corresponden a la primera categoría (vacaciones, permisos, formación y representación sindical), 52,6 son las relativas a IT, maternidad, EREs y conflictividad laboral. Finalmente, el absentismo no justificado y "otros motivos" sumaron 1,8 horas.



La composición porcentual de las horas no trabajadas en 2010 es la siguiente:

- el 77,5% son horas no trabajadas respecto a las cuales la empresa carece de margen de maniobra: vacaciones, festivos y puentes no recuperables (73,6%), además de permisos remunerados (2,6%), formación (0,7%) y horas dedicadas a la representación sindical (0,7%).
- el 21,8% corresponde a horas pactadas que finalmente no se trabajan, pero que la empresa tampoco paga. Engloba las bajas por Incapacidad Temporal (14,3%), bajas por maternidad (4,1%), expedientes de regulación de empleo (EREs 2,8%) y conflictividad laboral (0,6%). En particular, las horas relativas a EREs son altas en 2009, 2010, 2011, y resultan excepcionalmente altas en 2012, mientras que en años anteriores a 2009 suponían sólo el 0,2%.
- el 0,8% restante corresponde a diversas causas que sí serían evitables: el absentismo no justificado (0,4%) y "otros motivos" (0,4%). El Absentismo no justificado fue del 0,7% en 2007.

Respecto a la evolución temporal, tanto el absentismo no justificado como las bajas por IT, que habían permanecido casi inalterados en 2008 y 2009, según la ECL, se redujeron de forma importante en 2010, 2011 y 2012. Las bajas por IT fueron de 34,4 horas en 2012, frente a 43,2 y 43,1 en 2008 y 2009 respectivamente, lo que supone una variación del -20% entre 2009 y 2012. Asimismo, se observa en la ECL una variación entre 2009 y 2012 del absentismo no justificado y de las fiestas laborales y puentes no recuperables del -24,0%, -9,6% y -15,6% respectivamente.

## ANÁLISIS DE LA ETCL

Siguiendo el mismo criterio de clasificación que acabamos de ver para la ECL, analizamos a continuación los datos de la ETCL. El cuadro se presenta más abajo.

La ETCL aporta cifras de horas no trabajadas ligeramente superiores a las de la ECL, con pequeñas discrepancias en cambios interanuales.

La parte más destacable de la ETCL es la fuerte reducción de bajas por IT entre 2008 y 2012, con una disminución acumulada en estos años del 31%, si bien entre 2000 y 2007 habían subido un 32%, de este modo en 2012 las horas no trabajadas por IT son incluso inferiores a las del año 2000.

Por otro lado, las horas no trabajadas por motivos justificados (técnicos, vacaciones, festivos y permisos) aumentan de forma general entre 2000 y 2009, y sólo se reducen de forma destacable en 2010, de forma muy similar a como lo refleja la ECL.

HORAS NO TRABAJADAS, POR CAUSA (ETCL)																					
Datos para el conjunto de España	2000		2007		2008		2009		2010		2011		2012		Variación 2012-2000		Variación 2009-2000		Variación 2012-2009		
<b>TOTAL horas no trabajadas</b>	<b>243</b>	<b>270</b>	<b>260</b>	<b>273</b>	<b>259</b>	<b>261</b>	<b>257</b>	<b>15,0</b>	<b>6,2%</b>	<b>30,4</b>	<b>12,6%</b>	<b>-15,4</b>	<b>-5,7%</b>								
<b>Tiempo que la empresa paga y no recibe trabajo, con justificación</b>	<b>186</b>	<b>194</b>	<b>185</b>	<b>200</b>	<b>189</b>	<b>193</b>	<b>196</b>	<b>9,5</b>	<b>5,1%</b>	<b>13,7</b>	<b>7,4%</b>	<b>-4,2</b>	<b>-2,1%</b>								
Vacaciones y festivos	178	185	177	185,6	175,7	178,7	178,6	0,3	0,2%	7,4	4,1%	-7,0	-3,8%								
Permisos y licencias	4,1	4,9	4,7	5,0	5,0	5,3	5,2	1,1	27,2%	0,9	22,1%	0,2	4,2%								
Motivos técnicos	0,5	0,3	0,8	6,0	5,2	5,1	8,6	8,1	1.594,1%	5,5	1076,5%	2,6	44,0%								
Otros motivos (formación, sindicales...)	3,4	3,4	3,4	3,3	3,5	3,5	3,3	0,0	-0,9%	-0,1	-1,8%	0,0	0,9%								
<b>Tiempo pactado que no se trabaja y no se paga</b>	<b>54,60</b>	<b>74,55</b>	<b>72,00</b>	<b>70,56</b>	<b>67,77</b>	<b>65,73</b>	<b>58,89</b>	<b>4,3</b>	<b>7,9%</b>	<b>16,0</b>	<b>29,2%</b>	<b>-11,7</b>	<b>-16,5%</b>								
Incapacidad Temporal	49,8	65,6	61,02	58,56	54,69	53,1	45,2	-4,7	-9,4%	8,7	17,5%	-13,4	-22,9%								
Maternidad	4,35	8,61	10,74	11,73	12,45	12,5	12,4	8,0	184,8%	7,4	169,7%	0,7	5,6%								
Conflictividad laboral	0,42	0,30	0,24	0,27	0,63	0,2	1,4	0,9	221,4%	-0,2	-35,7%	1,1	400,0%								
<b>Tiempo que la empresa paga y pacta, pero no se trabaja, sin justificación</b>	<b>2,3</b>	<b>1,9</b>	<b>2,2</b>	<b>2,4</b>	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>	<b>2,2</b>	<b>1,1</b>	<b>108,6%</b>	<b>0,8</b>	<b>71,4%</b>	<b>0,4</b>	<b>21,7%</b>								
Ausencias injustificadas	2,3	1,9	2,2	2,4	2,3	2,3	2,2	1,1	108,6%	0,8	71,4%	0,4	-21,7%								
Variación anual TOTAL horas no trabajadas		1,67%	-3,97%	5,07%	-4,90%	0,45%	-1,34%														
variación anual tiempo pagado por trabajo no recibido, con justificación		1,17%	-4,41%	7,78%	-5,25%	1,73%	1,59%														
variación anual tiempo no trabajado y no pagado		2,94%	-3,42%	-2,00%	-3,95%	-3,01%	10,41%														
variación anual tiempo pagado por trabajo no recibido, sin justificación		3,33%	19,35%	8,11%	-3,75%	-2,60%	15,87%														
Composición (%)																					
Tiempo que la empresa paga y no recibe trabajo con justificación	76,6%	71,7%	71,4%	73,3%	73,0%	73,9%	76,2%	-0,8%		-36%		2,8%									
Tiempo pactado que no se trabaja y no se paga	22,5%	27,6%	27,7%	25,9%	26,1%	25,2%	22,9%	0,4%		3,3%		-3,0%									
Tiempo que la empresa paga y pacta, pero no se trabaja, sin justificación	1,0%	0,7%	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%	0,4%		0,2%		0,2%									

Fuente: elaboración propia en base a Encuesta Trimestral de Coste Laboral, Instituto Nacional de Estadística.

## COROLARIO

Procedamos ahora a una estimación preliminar del coste del absentismo.

- Algunos estudios afirman que el 35% de las bajas por IT podrían ser irregulares, lo que daría como resultado, si tomamos como referencia las horas no trabajadas por IT en la ETCL, 15,8 horas no trabajadas asociadas a bajas por IT irregulares, por trabajador y año. Si añadimos las 2,2 horas por trabajador y año correspondientes a ausencias no justificadas, entonces se deduce que se pueden atribuir a ausencias injustificadas e irregulares 18,0 horas por trabajador y año.

Recordemos que en la ECL se observa una reducción de las bajas por IT del 20% entre 2009 y 2012, así como una reducción del absentismo no justificado del 24% entre estos mismos años, porcentajes que no están muy lejos del 35% al que llegaban otros estudios anteriores.

- El coste salarial por hora pagada, según la ETCL, fue de aproximadamente 16,40 Euros en 2010.
- **Estas cifras implican que el coste directo del absentismo injustificado e irregular por asalariado en 2012** (no se incluyen costes indirectos<sup>6</sup> que pueda soportar la empresa) **ascendería a 295 Euros anuales** (25€/mes), **frente a los 343 Euros anuales** (29€/mes) que resultaban en 2010 como exceso de pago en concepto de salario; en todo caso, el coste real que soporta la empresa será mayor, debido a que el coste por afiliado en la población protegida en el total del Sistema (INSS + Mutuas) aumentó un 72% de 1999 a 2008<sup>7</sup>, lo que supone un aumento anual promedio del 8%.

### 3.2.3 El absentismo no justificado, gran problema para algunas empresas

Podría deducirse erróneamente del análisis realizado hasta ahora que el absentismo es un problema de reducida magnitud en las empresas españolas. Si bien es cierto que en promedio para la economía del país las cifras no reflejan

<sup>6</sup> Se entiende por costes indirectos aquellos que soporta la empresa como costes de sustitución, costes de organización, etc. derivados de la baja de uno o más de sus empleados.

<sup>7</sup> Asociación de Mutuas de Accidente de Trabajo (A.M.A.T.), 2009, Informe "Incapacidad Temporal por Contingencias Comunes", 12 de febrero de 2009.

niveles de absentismo preocupantes, en el nivel individual de cada empresa sí pueden llegar a resultar verdaderos problemas que causen una gran pérdida de eficiencia, operatividad y rentabilidad.

A la hora de analizar el absentismo en una empresa específica, nos encontraremos con las siguientes dificultades:

### **1 La dificultad de la medición del absentismo:**

Los datos agregados parecen no ser suficientemente informativos. Es conveniente que, a partir de los datos promedio, cada empresa pueda realizar su auto-diagnóstico individual, para observar en qué situación se encuentra. Se pueden utilizar como referencia los niveles promedio para España, así como medias por Comunidad Autónoma, por sector de actividad, por tipo de contrato (a tiempo completo o a tiempo parcial) y por tamaño de empresa según número de empleados. Estos promedios serían la cifra de referencia inicial, si bien lo más recomendable es considerar como objetivo (*benchmark*) el de aquellas empresas con menores niveles de absentismo, así como tomar ejemplo de sus políticas orientadas a la motivación de sus empleados.

### **2 Los costes de control del absentismo:**

Puede resultar difícil controlar y medir con regularidad el nivel de absentismo. En ocasiones los costes de control, motivación, etc., podrían ser muy superiores al coste de asumir cierta permisividad con la práctica del absentismo fraudulento.

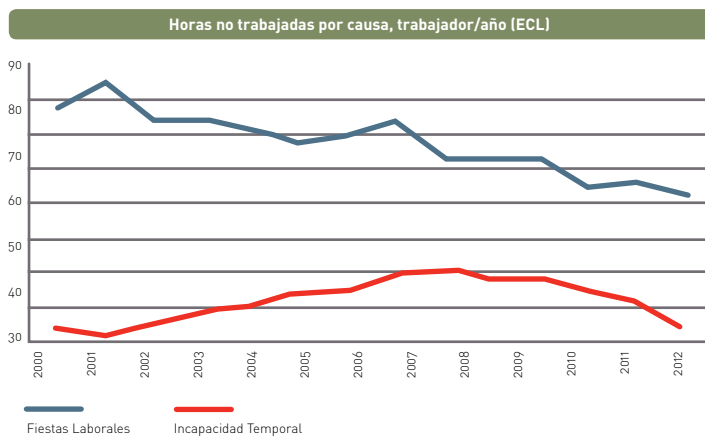
### **3 Los costes de corrección del absentismo:**

Una de las mayores dificultades que nos encontramos en la erradicación del absentismo fraudulento reside en que los factores que motivan este comportamiento en los trabajadores no dependen directamente de decisiones de la propia empresa, sino que resultan ajenos a ella. Estos factores pueden clasificarse en:

**a** Factores institucionales (protección social, falta de control adecuado sobre las bajas laborales que se conceden, etc.)

**b Factores personales del trabajador:** el trabajador podría recurrir a esta práctica como un recurso para compensar la pérdida de días festivos o de descanso: el empleado lo considera como un derecho que tiene y no como un engaño hacia la empresa.

Un reflejo de esto último es el siguiente gráfico, en el que se puede ver cómo en los últimos años se produce una reducción de las horas por fiestas laborales, que se compensarían con un aumento, por el mismo número de horas, de las bajas por Incapacidad Temporal. Sólo se rompe esta relación inversamente proporcional en 2010, cuando ambas variables se reducen.



### 3.2.4 El absentismo varía entre Comunidades Autónomas

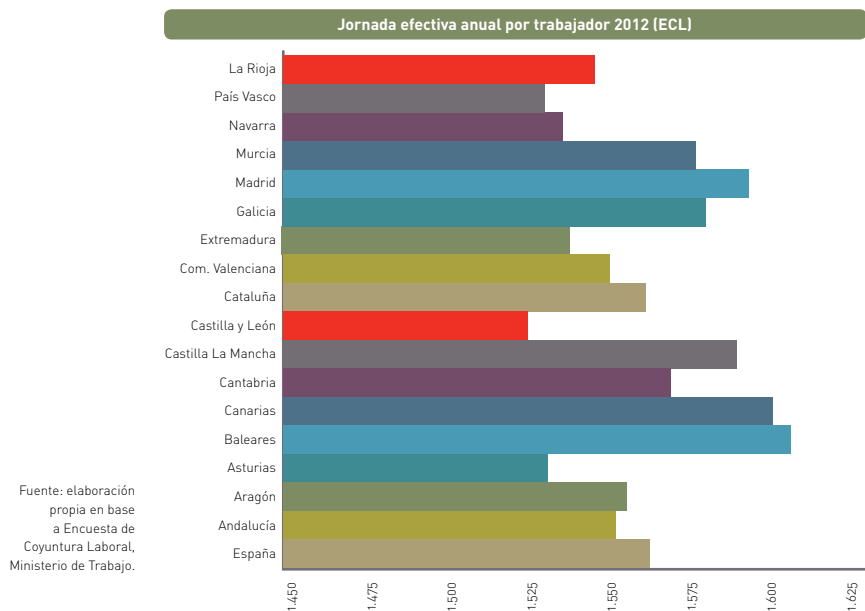
Si bien los niveles de absentismo varían mucho de unas Comunidades Autónomas a otras, la progresiva reducción de las horas efectivas, así como el aumento de las horas no trabajadas, en los últimos 10 años, es común a todas ellas, en el mismo sentido en el que ya se ha comentado para el promedio nacional con las siguientes excepciones:

- En País Vasco y Navarra las horas efectivas suben en 2012 respecto a 2009.
- En la Comunidad de Madrid la reducción de horas efectivas entre 2009 y 2012 es muy limitada.

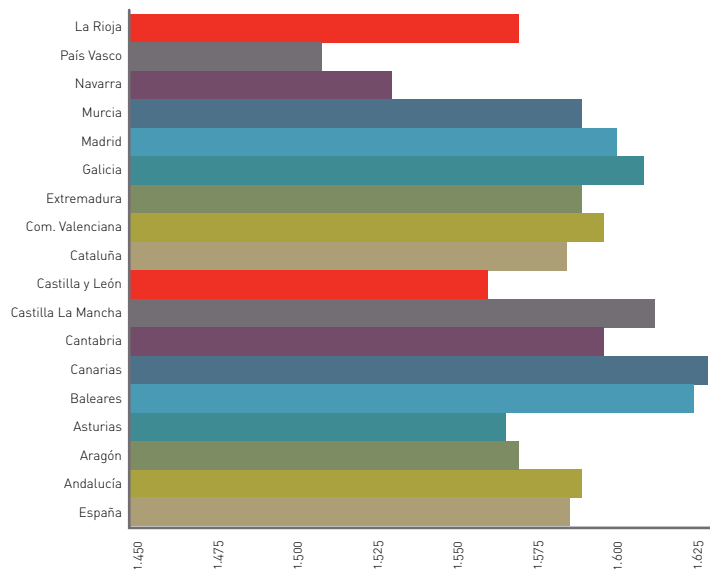
Por regla general, las CC.AA. que registran más horas de vacaciones y festivos presentan, asimismo, menos horas no trabajadas por el resto de motivos, y viceversa. No obstante, existen excepciones a esta regla general:

- Los territorios insulares (Canarias y Baleares) destacan por menos horas no trabajadas por ambas causas. En consecuencia, son las CC.AA. que más horas efectivas presentan.

En el año 2010 se registra un posible cambio de tendencia en las horas no trabajadas, que experimentan una reducción generalizada en todas las Comunidades Autónomas a excepción de Baleares, si bien no se recuperan las horas efectivas, como sería de esperar, salvo en el País Vasco, Navarra y Murcia, donde en 2010 se aprecia un leve aumento interanual de las horas efectivas trabajadas.

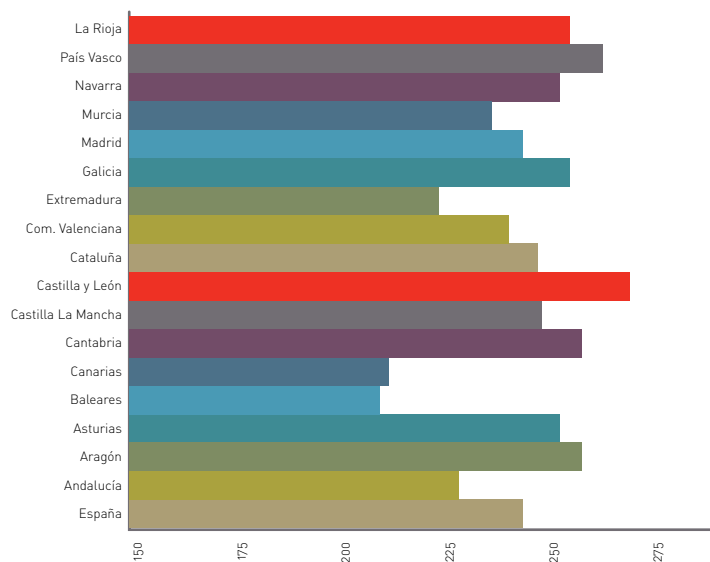


### Jornada efectiva anual por trabajador 2009 (ECL)



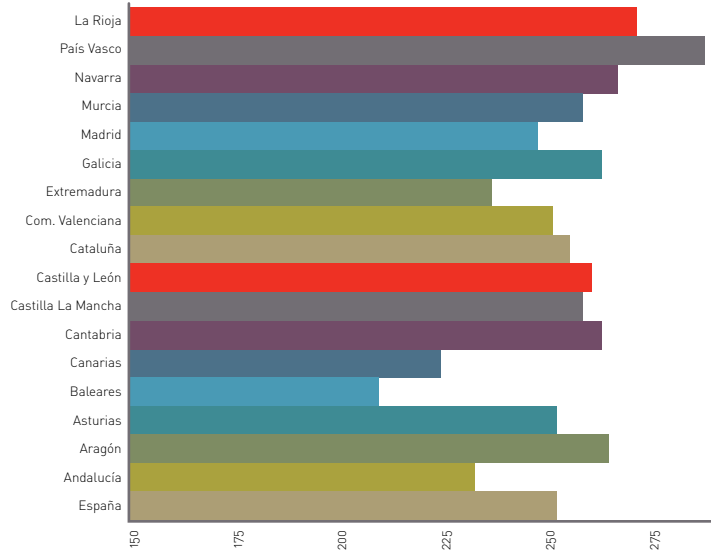
Fuente: elaboración propia en base a Encuesta de Coyuntura Laboral, Ministerio de Trabajo.

### Horas no trabajadas anuales por trabajador en 2012 (ECL)



Fuente: elaboración propia en base a Encuesta de Coyuntura Laboral, Ministerio de Trabajo.

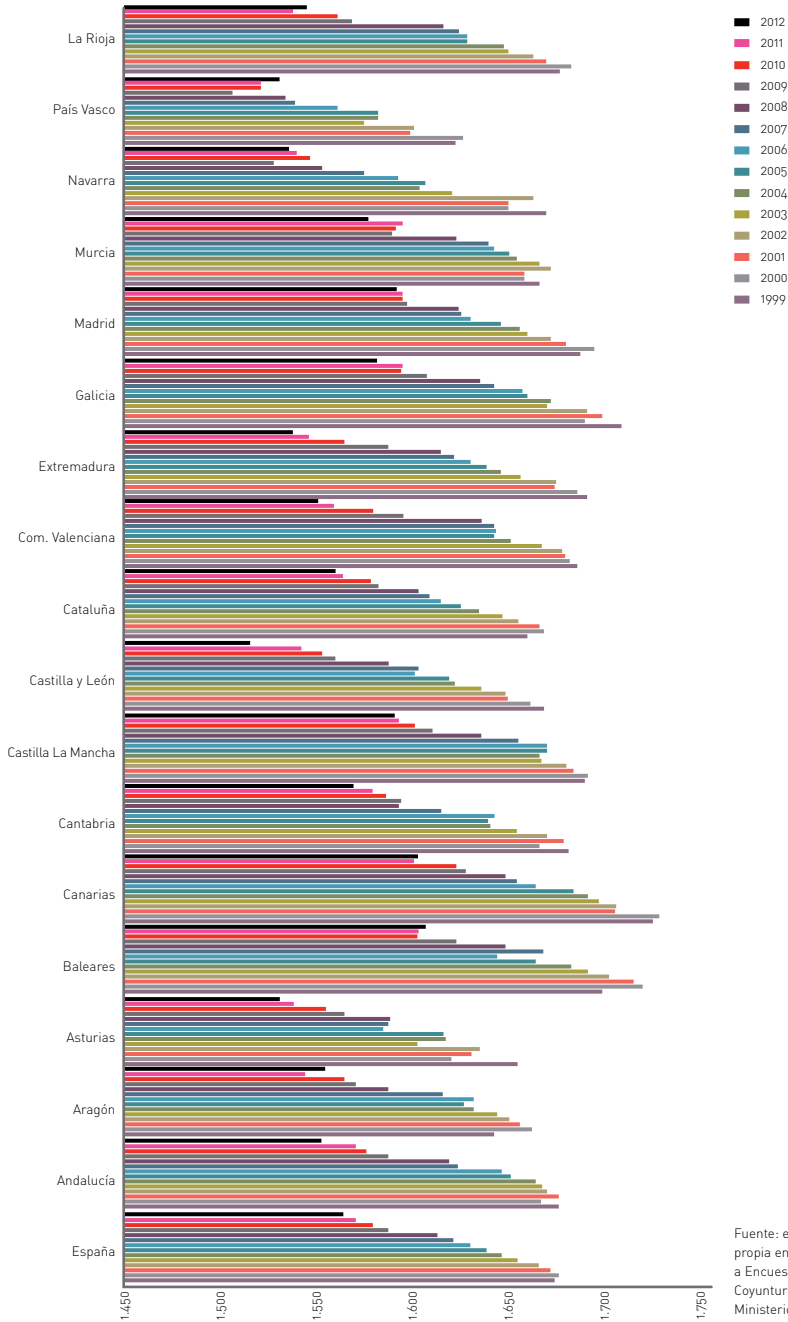
### Horas no trabajadas anuales por trabajador en 2009 (ECL)



Fuente: elaboración propia en base a Encuesta de Coyuntura Laboral, Ministerio de Trabajo.



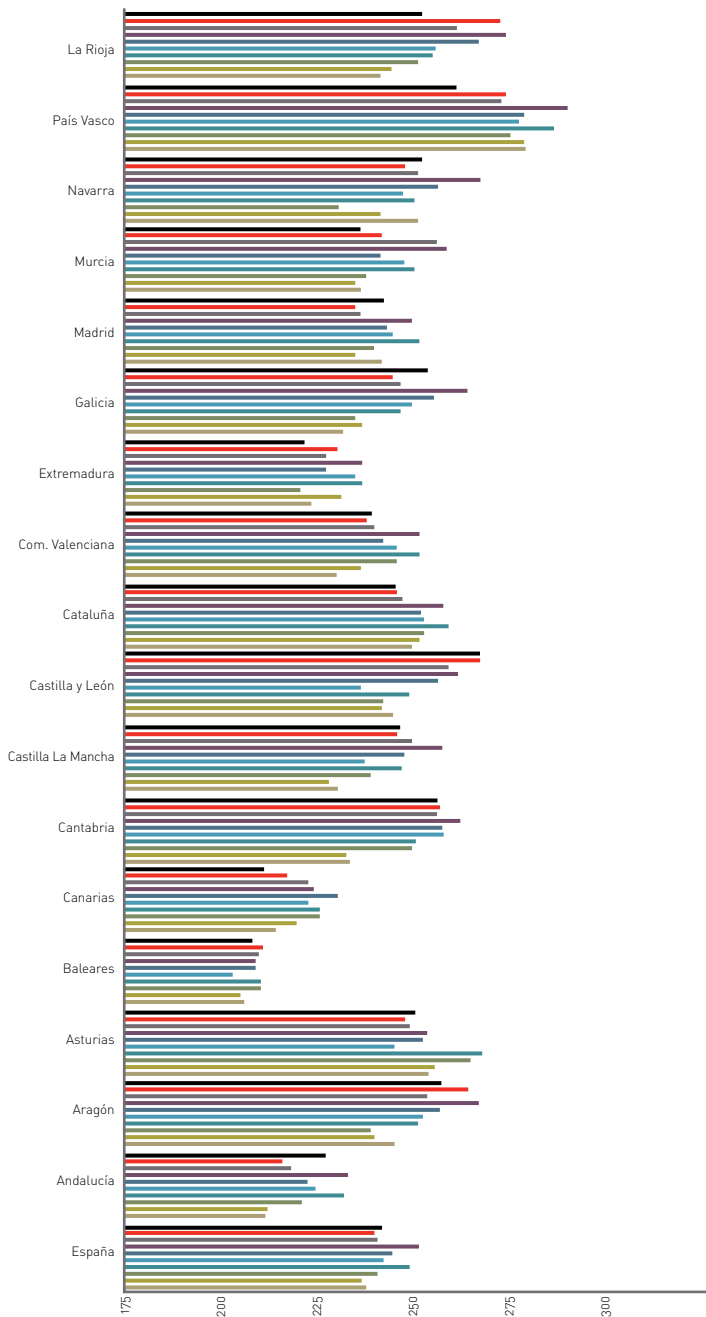
### Jornada efectiva anual por trabajador (ECL)



Fuente: elaboración propia en base a Encuesta de Coyuntura Laboral, Ministerio de Trabajo.

### Horas no trabajadas anuales por trabajador (ECL)

- 2012
- 2011
- 2010
- 2009
- 2008
- 2007
- 2006
- 2005
- 2004
- 2003



Fuente:  
elaboración propia en  
base a Encuesta de  
Coyuntura Laboral,  
Ministerio de Trabajo.

La Tasa de Absentismo varía considerablemente de unas CC.AA. a otras; además, si bien en todas ellas ha crecido la Tasa de Absentismo en los últimos diez años, en unas el aumento ha sido mucho mayor que en otras. Entre 2012 y 2003, Canarias, Baleares y País Vasco son las CC.AA. en las que menos ha variado esta tasa; Castilla y León, Castilla La Mancha y Galicia son, en cambio, las regiones donde más ha aumentado. En 2012, las CC.AA. que presentan menor Tasa de Absentismo son Baleares (3,1%), Canarias (3,3%), Andalucía (3,6%) y Madrid (3,6%). Las que tienen mayor Tasa de Absentismo son Asturias (5,2%), Galicia (4,8%), País Vasco (4,7%), Navarra (4,6%) y Cantabria (4,6%).

HORAS EFECTIVAS, HORAS NO TRABAJADAS y TASA DE ABSENTISMO (ECL)														
	Horas efectivas por trabajador			Horas no trabajadas por trabajador						Tasa de absentismo				
	2003	2009	2012	Causas ocasionales			Variación 2009-2003	Variación 2012-2009	2003	2009	2012	Variación 2009-2003	Variación 2012-2009	
				2003	2009	2012								2003
<b>España</b>	<b>1.652,8</b>	<b>1.585,40</b>	<b>1.563,82</b>	<b>51,7</b>	<b>68,12</b>	<b>63,85</b>	<b>16,42</b>	<b>-4,27</b>	<b>3,0%</b>	<b>4,1%</b>	<b>3,9%</b>	<b>1,1%</b>	<b>-0,2%</b>	
Andalucía	1.665,7	1.587,14	1.552,42	46,8	63,20	57,62	16,40	-5,58	2,7%	3,8%	3,6%	1,1%	-0,3%	
Aragón	1.642,0	1.570,23	1.554,00	52,4	69,79	70,63	17,39	0,84	3,1%	4,3%	4,3%	1,2%	0,1%	
Asturias	1.602,4	1.564,71	1.530,54	73,4	75,71	84,45	2,31	8,74	4,4%	4,6%	5,2%	0,2%	0,6%	
Baleares	1.688,6	1.622,23	1.605,24	48,8	54,53	51,27	5,73	-3,25	2,8%	3,3%	3,1%	0,4%	-0,2%	
Canarias	1.695,8	1.625,47	1.601,91	56,3	62,66	54,85	6,36	-7,81	3,2%	3,7%	3,3%	0,5%	-0,4%	
Cantabria	1.652,8	1.594,02	1.568,41	58,3	78,48	76,46	20,18	-2,03	3,4%	4,7%	4,6%	1,3%	0,0%	
Castilla La Mancha	1.665,0	1.609,47	1.589,99	44,7	69,02	68,20	24,32	-0,82	2,6%	4,1%	4,1%	1,5%	0,0%	
Castilla y León	1.634,1	1.559,57	1.515,26	47,9	68,24	73,34	20,34	5,10	2,8%	4,2%	4,6%	1,3%	0,4%	
Cataluña	1.644,7	1.583,01	1.559,70	54,5	65,40	61,45	10,90	-3,95	3,2%	4,0%	3,8%	0,8%	-0,2%	
Com. Valenciana	1.665,7	1.594,61	1.550,48	43,9	67,64	62,78	23,74	-4,86	2,6%	4,1%	3,9%	1,5%	-0,2%	
Extremadura	1.655,4	1.586,29	1.537,63	44,6	56,20	58,67	11,60	2,47	2,6%	3,4%	3,7%	0,8%	0,3%	
Galicia	1.669,5	1.607,10	1.580,95	57,4	82,97	79,72	25,57	-3,24	3,3%	4,9%	4,8%	1,6%	-0,1%	
Madrid	1.658,5	1.596,31	1.590,54	47,9	63,54	59,60	15,64	-3,94	2,8%	3,8%	3,6%	1,0%	-0,2%	
Murcia	1.663,5	1.589,43	1.576,43	50,2	69,21	60,60	19,01	-8,61	2,9%	4,2%	3,7%	1,2%	-0,5%	
Navarra	1.621,3	1.528,76	1.535,59	59,6	79,49	73,66	19,89	-5,82	3,5%	4,9%	4,6%	1,4%	-0,4%	
País Vasco	1.576,1	1.506,43	1.529,94	70,1	93,56	74,69	23,46	-18,88	4,3%	5,8%	4,7%	1,6%	-1,2%	
La Rioja	1.647,7	1.569,08	1.544,49	49,0	68,91	64,58	19,91	-4,33	2,9%	4,2%	4,0%	1,3%	-0,2%	

Fuente:  
elaboración propia en  
base a Encuesta de  
Coyuntura Laboral,  
Ministerio de Trabajo.

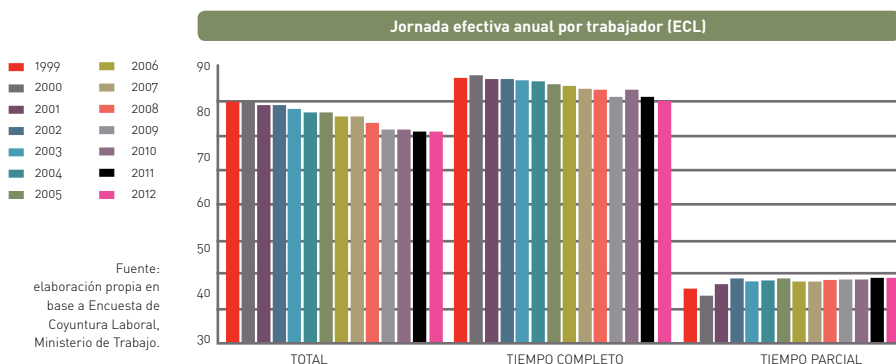
De forma generalizada, las horas no trabajadas por causas ocasionales, se redujeron de 2009 a 2012, sin embargo la Tasa de Absentismo no experimentó una bajada tan generalizada; en cuatro CC.AA. la Tasa de Absentismo aumentó (Aragón, Asturias, Castilla y León y Extremadura) y en dos no cambió (Cantabria y Castilla La Mancha).

### 3.2.5 El absentismo en los contratos a tiempo parcial y a tiempo completo

Los asalariados con contrato a tiempo completo presentan mayor absentismo que los que se rigen por un contrato a tiempo parcial.

Se aprecia, con datos desde 1999, una reducción de *horas efectivas* en el contrato a tiempo completo, frente al aumento de éstas en los contratos a Tiempo Parcial.

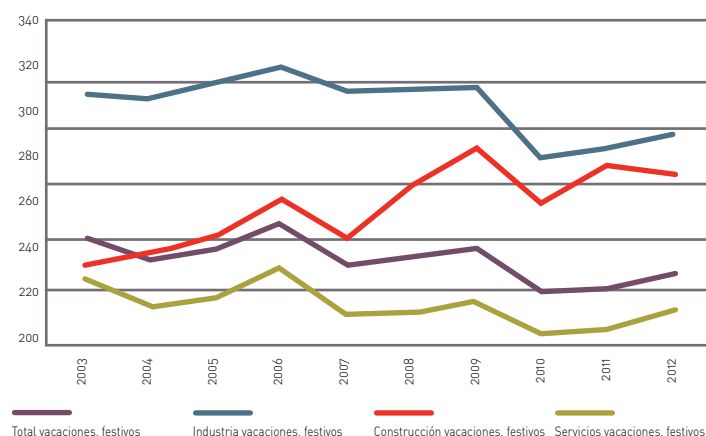
Estos dos resultados guardan la lógica de la progresiva reducción de las horas efectivas de trabajo ya comentada anteriormente, ya sea reduciendo las horas pactadas o aumentando las horas de absentismo. Es lógico que se acuse esta tendencia con mayor intensidad en las jornadas laborales de mayor duración (las de tiempo completo), mientras que en las de tiempo parcial existe un mayor compromiso del empleado, que no necesita sacar horas de su jornada laboral para otros quehaceres de su vida privada.



### 3.2.6 Comparativa entre los sectores Industria, Construcción y Servicios

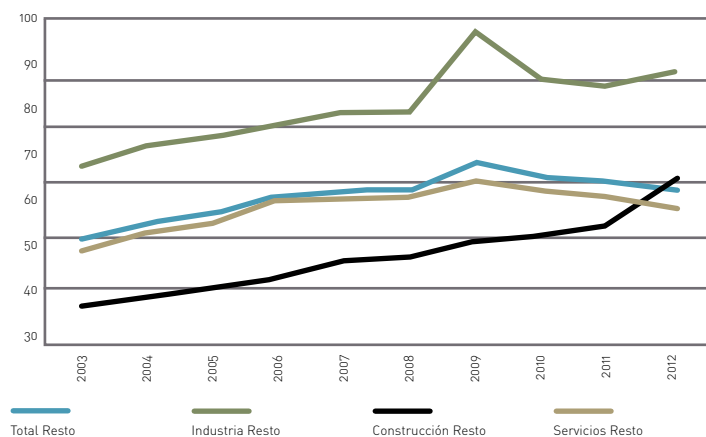
El análisis comparado de los sectores Industria, Construcción y Servicios permite apreciar cómo en la última década el sector Industria es el que presenta más horas no trabajadas, tanto por vacaciones y festivos como por el resto de motivos. Por otro lado, se observa claramente que el sector Servicios tiene, en promedio, menos horas efectivas anuales por trabajador.

**Horas no trabajadas por vacaciones y festivos, trabajador/año (ECL)**



Fuente: elaboración propia en base a Encuesta de Coyuntura Laboral, Ministerio de Trabajo

**Horas no trabajadas por resto de causas, trabajador/año (ECL)**



Fuente: elaboración propia en base a Encuesta de Coyuntura Laboral, Ministerio de Trabajo

Las horas no trabajadas por vacaciones y festivos, con datos desde 2003:

- 1** Se han mantenido estables en Industria, a excepción de 2010, 2011 y 2012, años en los que se registran menos horas no trabajadas por este concepto;
- 2** Han aumentado considerablemente en Construcción; y
- 3** Se han reducido en Servicios, sector que presenta menos horas no trabajadas por vacaciones y festivos que los otros dos sectores.

El sector Construcción es el que menos horas no trabajadas presenta por motivos distintos a vacaciones y festivos, a pesar de que estas han experimentado un importante crecimiento desde 2003, lo que le lleva a superar en 2012 al sector Servicios. Destaca también el fuerte aumento coyuntural de las horas no trabajadas en el sector Industria en 2009, motivado por el elevado número de Expedientes de Regulación de Empleo que sufrió la industria durante ese año, y que se ha moderado considerablemente en 2010 y 2011, repuntando nuevamente en 2012.

La Tasa de Absentismo de 2012, según la ECL, es del 5,1% en Industria (4,8% en 2011, 5,0% en 2010 y 5,5% en 2009), del 3,7% en Servicios (3,8% en 2011, 3,9% en 2010 y 4,0% en 2009) y del 3,7% en Construcción (3,1% en 2011, 3,0% en 2010 y 2,9% en 2009). El mayor incremento relativo de los últimos años se registra en el sector Construcción, con un crecimiento del 78% entre 2003 (2,1%) y 2012 (3,7%).

La Tasa de Absentismo por Incapacidad Temporal, tal como refleja el cuadro anterior, se reduce entre 2008 y 2012, especialmente en el sector Industria en 2010 y 2012 y Servicios en 2011 y 2012, mientras que permanece estable en Construcción. Así, en Industria pasó de 3,1% en 2008 a 2,8% en 2010 y a 2,4% en 2012; y en Servicios pasó de 2,7% en 2008 a 2,4% en 2011 y a 2,2% en 2012, mientras que en Construcción permaneció estable en torno a 2,2%.

### HORAS NO TRABAJADAS, POR CAUSA Y SECTOR DE ACTIVIDAD

Horas/año/trabajador	Variación											Rel. con media nacional		
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	%	absoluta	2003	2012
<b>Total</b>	<b>236,2</b>	<b>236,0</b>	<b>239,7</b>	<b>248,2</b>	<b>241,9</b>	<b>243,5</b>	<b>250,6</b>	<b>239,7</b>	<b>239,4</b>	<b>241,5</b>	<b>2,3%</b>	<b>5,3</b>		
Vacaciones, festivos	184,5	180,7	182,6	187,6	179,8	180,9	182,4	174,4	175,3	177,7	-3,7%	-6,8		
Resto	51,7	55,3	57,1	60,6	62,1	62,5	68,1	65,3	64,1	63,8	23,5%	12,1		
<b>Industria</b>	<b>279,0</b>	<b>282,3</b>	<b>286,8</b>	<b>292,6</b>	<b>291,0</b>	<b>291,0</b>	<b>308,6</b>	<b>284,0</b>	<b>285,9</b>	<b>293,2</b>	<b>5,1%</b>	<b>14,2</b>	<b>18,1%</b>	<b>21,4%</b>
Vacaciones, festivos	211,8	210,9	213,4	216,8	212,5	212,4	213,1	199,9	201,7	205,3	-3,1%	-6,5	14,8%	-15,0%
Resto	67,2	71,4	73,4	75,8	78,5	78,6	95,5	86,1	84,2	87,9	30,8%	20,7	30,0%	-63,6%
<b>Construcción</b>	<b>217,6</b>	<b>221,2</b>	<b>226,2</b>	<b>235,4</b>	<b>231,8</b>	<b>242,2</b>	<b>253,0</b>	<b>243,9</b>	<b>253,3</b>	<b>262,8</b>	<b>20,8%</b>	<b>45,2</b>	<b>-7,9%</b>	<b>8,8%</b>
Vacaciones, festivos	179,8	181,8	184,8	192,2	184,7	194,2	202,0	191,2	198,5	197,7	10,0%	17,9	-2,5%	-18,1%
Resto	37,8	39,4	41,4	43,2	47,1	48,0	51,0	52,7	54,8	65,0	72,0%	27,2	-26,9%	-73,1%
<b>Servicios</b>	<b>226,3</b>	<b>224,9</b>	<b>229,1</b>	<b>239,0</b>	<b>231,0</b>	<b>231,8</b>	<b>236,5</b>	<b>228,6</b>	<b>227,7</b>	<b>228,7</b>	<b>1,1%</b>	<b>2,4</b>	<b>-4,2%</b>	<b>-5,3%</b>
Vacaciones, festivos	176,8	171,4	173,5	178,6	170,4	170,9	172,4	166,6	167,1	170,1	-3,8%	-6,7	-4,2%	-29,6%
Resto	49,5	53,5	55,6	60,4	60,6	61,0	64,0	62,0	60,6	58,6	18,4%	9,1	-4,3%	-75,7%
<b>% de la jornada efectiva</b>														
<b>Total</b>	<b>14,3%</b>	<b>14,3%</b>	<b>14,6%</b>	<b>15,2%</b>	<b>14,9%</b>	<b>15,1%</b>	<b>15,8%</b>	<b>15,2%</b>	<b>15,2%</b>	<b>15,4</b>		<b>1,2%</b>		
Vacaciones, festivos	11,2%	11,0%	11,1%	11,5%	11,1%	11,2%	11,5%	11,0%	11,1%	11,1%		0,2%		
Resto	3,1%	3,4%	3,5%	3,7%	3,8%	3,9%	4,3%	4,1%	4,1%	4,1%		1,0%		
<b>Industria</b>	<b>16,4%</b>	<b>16,6%</b>	<b>17,0%</b>	<b>17,4%</b>	<b>17,4%</b>	<b>17,5%</b>	<b>18,8%</b>	<b>17,3%</b>	<b>17,3%</b>	<b>17,9</b>		<b>1,5%</b>	<b>2,1%</b>	<b>2,5%</b>
Vacaciones, festivos	12,4%	12,4%	12,6%	12,9%	12,7%	12,7%	13,0%	12,1%	12,2%	12,5		0,1%	1,3%	-2,9%
Resto	3,9%	4,2%	4,3%	4,5%	4,7%	4,7%	5,8%	5,2%	5,1%	5,4		1,4%	0,8%	-10,1%
<b>Construcción</b>	<b>12,3%</b>	<b>12,6%</b>	<b>12,9%</b>	<b>13,4%</b>	<b>13,3%</b>	<b>14,0%</b>	<b>14,7%</b>	<b>14,2%</b>	<b>14,9%</b>	<b>15,6</b>		<b>3,3%</b>	<b>-2,0%</b>	<b>0,2%</b>
Vacaciones, festivos	10,2%	10,3%	10,5%	11,0%	10,6%	11,2%	11,8%	11,2%	11,7%	11,8		1,6%	-1,0%	-3,7%
Resto	2,1%	2,2%	2,4%	2,5%	2,7%	2,8%	3,0%	3,1%	3,2%	3,9		1,7%	-1,0%	-11,6%
<b>Servicios</b>	<b>14,0%</b>	<b>14,0%</b>	<b>14,3%</b>	<b>15,1%</b>	<b>14,6%</b>	<b>14,7%</b>	<b>15,2%</b>	<b>14,8%</b>	<b>14,8%</b>	<b>14,9</b>		<b>0,8%</b>	<b>-0,3%</b>	<b>-0,6%</b>
Vacaciones, festivos	11,0%	10,7%	10,9%	11,3%	10,8%	10,8%	11,1%	10,8%	10,8%	11,1		0,1%	-0,2%	-4,4%
Resto	3,1%	3,3%	3,5%	3,8%	3,8%	3,9%	4,1%	4,0%	3,9%	3,8		0,7%	-0,1%	-11,6%
<b>TASA DE ABSENTISMO</b>														
<b>Industria</b>	<b>3,8%</b>	<b>4,0%</b>	<b>4,2%</b>	<b>4,3%</b>	<b>4,5%</b>	<b>4,5%</b>	<b>5,5%</b>	<b>5,0%</b>	<b>4,8%</b>	<b>5,1</b>				
<b>Construcción</b>	<b>2,1%</b>	<b>2,2%</b>	<b>2,3%</b>	<b>2,4%</b>	<b>2,6%</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,9%</b>	<b>3,0%</b>	<b>3,1%</b>	<b>3,7</b>				
<b>Servicios</b>	<b>3,0%</b>	<b>3,2%</b>	<b>3,4%</b>	<b>3,7%</b>	<b>3,7%</b>	<b>3,7%</b>	<b>4,0%</b>	<b>3,9%</b>	<b>3,8%</b>	<b>3,7</b>				

### TASA DE ABSENTISMO POR INCAPACIDAD TEMPORAL

	TOTAL	Industria	Construcción	Servicios
<b>2008</b>	<b>2,7%</b>	<b>3,1%</b>	<b>2,2%</b>	<b>2,7%</b>
<b>2009</b>	<b>2,7%</b>	<b>3,0%</b>	<b>2,3%</b>	<b>2,7%</b>
<b>2010</b>	<b>2,6%</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,2%</b>	<b>2,6%</b>
<b>2011</b>	<b>2,5%</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,2%</b>	<b>2,4%</b>
<b>2012</b>	<b>2,2%</b>	<b>2,4%</b>	<b>2,1%</b>	<b>2,2%</b>

Fuente: elaboración propia en base a Encuesta de Coyuntura Laboral, Ministerio de Trabajo

Asimismo, destaca también la fuerte reducción de horas no trabajadas por Incapacidad Temporal en 2010 y en 2012, especialmente en Industria y Servicios. En media global, respecto al total de horas no trabajadas sin contar vacaciones y festivos, las horas por IT pasan del 69% en 2008 al 54% en 2012.

En 2012 son la Conflictividad Laboral y los Expedientes de Regulación de Empleo los que marcan un fuerte aumento de horas no trabajadas en los tres sectores, y con mayor intensidad en el sector construcción.

**VARIACIÓN EN HORAS ANUALES NO TRABAJADAS [POR TRABAJADOR] 2012 -2011**

	TOTAL	Industria	Construcción	Servicios
<b>TOTAL</b>	<b>2,1</b>	<b>7,3</b>	<b>9,5</b>	<b>1,1</b>
<b>VACACIONES Y DÍAS FESTIVOS</b>	<b>2,4</b>	<b>3,6</b>	<b>-0,7</b>	<b>3,0</b>
Vacaciones anuales	3,5	4,0	1,9	3,6
Fiestas laborales	-1,5	-1,7	-3,3	-0,9
Puentes no recuperables	0,4	1,3	-0,6	0,3
<b>CAUSAS OCASIONALES</b>	<b>-0,2</b>	<b>3,7</b>	<b>10,2</b>	<b>-2,0</b>
<b>Incapacidad temporal</b>	<b>-4,4</b>	<b>-4,5</b>	<b>-2,6</b>	<b>-4,4</b>
Maternidad	0,0	0,0	-0,1	0,0
Permisos remunerados	-0,1	-0,4	-0,1	0,0
Expediente de regulación de empleo	2,7	<b>5,9</b>	<b>12,5</b>	1,3
<b>Conflictividad laboral</b>	<b>1,4</b>	<b>3,2</b>	<b>1,3</b>	<b>1,0</b>
Actividades de representación sindical	0,0	0,0	-0,1	-0,1
<b>Absentismo no justificado</b>	<b>0,0</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,2</b>	<b>0,0</b>
Formación	0,0	-0,4	-0,3	0,1
Otros motivos	0,1	0,1	-0,2	0,1

**VARIACIÓN EN HORAS ANUALES NO TRABAJADAS [POR TRABAJADOR] 2011 - 2010**

	TOTAL	Industria	Construcción	Servicios
<b>TOTAL</b>	<b>-0,3</b>	<b>-0,1</b>	<b>9,3</b>	<b>-1,0</b>
<b>VACACIONES Y DÍAS FESTIVOS</b>	<b>0,8</b>	<b>1,8</b>	<b>7,2</b>	<b>0,5</b>
Vacaciones anuales	0,9	-0,9	4,9	0,9
Fiestas laborales	0,6	3,3	3,3	0,0
Puentes no recuperables	-0,6	-0,6	-1,0	-0,5
<b>CAUSAS OCASIONALES</b>	<b>-1,2</b>	<b>-1,9</b>	<b>2,1</b>	<b>-1,4</b>
<b>Incapacidad temporal</b>	<b>-1,6</b>	<b>-1,3</b>	<b>-0,6</b>	<b>-1,8</b>
Maternidad	0,6	0,4	0,8	0,6
Permisos remunerados	0,3	0,7	0,0	0,1
Expediente de regulación de empleo	0,3	<b>-1,0</b>	2,2	0,4
<b>Conflictividad laboral</b>	<b>-0,6</b>	<b>-1,6</b>	<b>-0,9</b>	<b>-0,4</b>
Actividades de representación sindical	0,0	-0,1	0,0	0,0
<b>Absentismo no justificado</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,3</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,1</b>
Formación	-0,1	0,3	0,3	-0,2
Otros motivos	0,2	1,0	0,4	0,0

**VARIACIÓN EN HORAS ANUALES NO TRABAJADAS [POR TRABAJADOR] 2010 - 2009**

	TOTAL	Industria	Construcción	Servicios
<b>TOTAL</b>	<b>-7,0</b>	<b>-21,6</b>	<b>1,3</b>	<b>-3,9</b>
<b>VACACIONES Y DÍAS FESTIVOS</b>	<b>-3,4</b>	<b>-10,6</b>	<b>-0,3</b>	<b>-1,3</b>
Vacaciones anuales	<b>-1,9</b>	<b>-8,9</b>	<b>1,9</b>	<b>-0,6</b>
Fiestas laborales	-0,9	-0,6	-0,4	-0,5
Puentes no recuperables	-0,7	-1,1	-1,8	-0,3
<b>CAUSAS OCASIONALES</b>	<b>-3,6</b>	<b>-11,0</b>	<b>1,6</b>	<b>-2,6</b>
<b>Incapacidad temporal</b>	<b>-3,2</b>	<b>-3,7</b>	<b>-1,7</b>	<b>-3,3</b>
Maternidad	0,2	-0,5	0,1	0,2
Permisos remunerados	0,4	0,7	0,0	0,3
Expediente de regulación de empleo	-0,8	<b>-7,3</b>	3,0	0,4
<b>Conflictividad laboral</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>
Actividades de representación sindical	0,1	0,0	0,0	0,1
<b>Absentismo no justificado</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,4</b>	<b>-0,5</b>	<b>-0,2</b>
Formación	0,1	0,3	0,3	0,0
Otros motivos	-0,1	-0,1	0,1	-0,2

Fuente: elaboración propia en base a Encuesta de Coyuntura Laboral, Ministerio de Trabajo



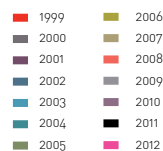
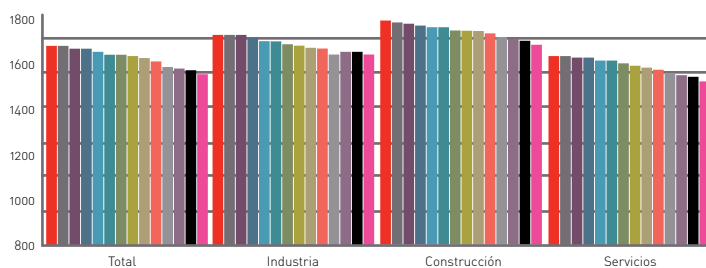
#### VARIACIÓN EN HORAS ANUALES NO TRABAJADAS (POR TRABAJADOR) 2009 -2008

	TOTAL	Industria	Construcción	Servicios
<b>TOTAL</b>	<b>7,1</b>	<b>17,6</b>	<b>10,8</b>	<b>4,6</b>
<b>VACACIONES Y DÍAS FESTIVOS</b>	1,5	0,8	7,8	1,6
Vacaciones anuales	<b>2,7</b>	0,7	<b>8,7</b>	2,3
Fiestas laborales	-0,6	1,6	-0,2	-0,6
Puentes no recuperables	-0,6	-1,5	-0,7	-0,2
<b>CAUSAS OCASIONALES</b>	5,6	16,9	3,0	3,1
<b>Incapacidad temporal</b>	<b>-0,2</b>	<b>-2,3</b>	<b>1,0</b>	<b>0,1</b>
Maternidad	1,5	0,8	2,0	1,4
Permisos remunerados	0,4	-0,6	0,3	0,6
Expediente de regulación de empleo	4,0	<b>19,6</b>	0,3	0,8
<b>Conflictividad laboral</b>	<b>-0,2</b>	0,4	<b>-0,2</b>	<b>-0,3</b>
Actividades de representación sindical	0,0	0,1	0,1	0,0
<b>Absentismo no justificado</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,4</b>	<b>-0,5</b>	<b>0,1</b>
Formación	0,0	-0,4	-0,1	0,1
Otros motivos	0,1	-0,4	0,1	0,2

Fuente: elaboración propia en base a Encuesta de Coyuntura Laboral, Ministerio de Trabajo

La reducción de horas efectivas que se aprecia en el promedio general tiene su reflejo en una similar reducción de horas efectivas en los tres sectores analizados. La excepción aparece en los años 2010 y 2011 en Industria, que muestra un leve aumento de las horas efectivas, probablemente motivado por la fuerte reducción de horas no trabajadas por expedientes de regulación de empleo; este efecto se revierte en 2012, retornando la tendencia a la reducción de horas efectivas.

#### Jornada efectiva anual por trabajador (ECL)

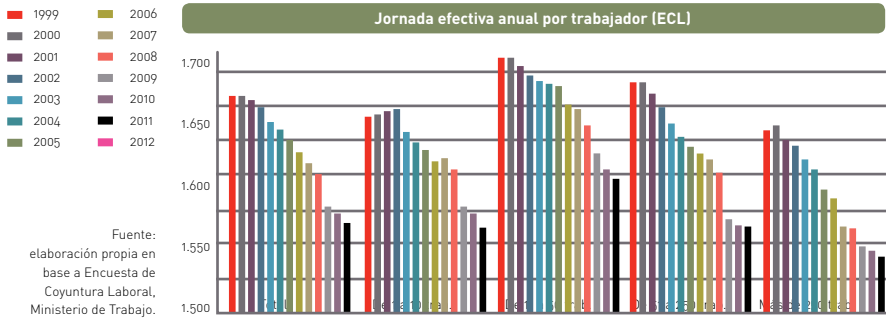


Fuente: elaboración propia en base a Encuesta de Coyuntura Laboral, Ministerio de Trabajo.

### 3.2.7 El absentismo en relación al tamaño de la empresa

Las horas no trabajadas aumentan con el tamaño de la empresa. Además, si bien en todos los tamaños de empresa se aprecia una reducción de las horas efectivas desde el año 2000 en línea con la misma reducción observada en el promedio de España, esta reducción de las horas efectivas ha sido más acentuada en las empresas con mayor número de empleados (de 51 trabajadores en adelante).

La única excepción a la reducción de la jornada efectiva se produce en las empresas con más de 250 trabajadores, por el aumento experimentado en 2102.



En la tabla siguiente se observa claramente que la Tasa de Absentismo, según la ECL, es directamente proporcional al número de trabajadores de la empresa, de tal forma que en las empresas de menos de 10 trabajadores la tasa de absentismo es casi testimonial, con un registro del 2,3% en 2011, mientras que en las empresas de más de 250 trabajadores puede considerarse problemática, al alcanzar el 6,1% en 2009 (5,3% en 2012). Es en estas grandes empresas donde más se ha reducido el absentismo entre 2009 y 2012, si bien, a pesar de esta reducción, éste sigue siendo muy superior al de las empresas de menor tamaño.

### HORAS NO TRABAJADAS, POR CAUSA Y TAMAÑO DEL CENTRO DE TRABAJO (ECL)

Datos para el conjunto de España

Variación  
2011-2003

Rel. con media  
nacional

Horas/año/trabajador	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	%	absoluta	2003	2011
<b>Total</b>	<b>236,2</b>	<b>236,0</b>	<b>239,7</b>	<b>248,2</b>	<b>241,9</b>	<b>243,5</b>	<b>250,6</b>	<b>239,7</b>	<b>239,4</b>	<b>241,5</b>	<b>2,3%</b>	<b>5,3</b>		
Vacaciones, festivos	184,5	180,7	182,6	187,6	179,8	180,9	182,4	174,4	175,3	177,7	-3,7%	-6,8		
Resto	51,7	55,3	57,1	60,6	62,1	62,6	68,1	65,3	64,1	63,8	23,5%	12,1		
<b>1 a 10 trabajadores</b>	<b>199,8</b>	<b>201,5</b>	<b>207,9</b>	<b>219,3</b>	<b>211,3</b>	<b>215,6</b>	<b>217,7</b>	<b>205,3</b>	<b>209,1</b>	<b>214,0</b>	<b>7,1%</b>	<b>14,2</b>	<b>8,3%</b>	<b>20,4%</b>
Vacaciones, festivos	176,0	172,6	178,9	184,7	177,5	181,2	178,8	168,4	172,3	174,5	-0,9%	-1,5	240,4%	173,3%
Resto	23,8	28,9	29,0	34,6	33,8	34,4	38,9	36,9	36,8	39,5	66,0%	15,7	-88,1%	-81,5%
<b>11 a 50 trabajadores</b>	<b>230,4</b>	<b>229,2</b>	<b>231,9</b>	<b>243,9</b>	<b>237,3</b>	<b>240,5</b>	<b>249,3</b>	<b>236,5</b>	<b>238,5</b>	<b>238,7</b>	<b>3,6%</b>	<b>8,3</b>	<b>24,9%</b>	<b>34,3%</b>
Vacaciones, festivos	188,9	186,6	186,6	194,3	186,9	189,3	193,1	181,5	183,7	182,3	-3,5%	-6,6	265,4%	185,5%
Resto	41,5	42,6	45,3	49,6	50,4	51,2	56,2	54,9	54,8	56,4	35,9%	14,9	-79,2%	-73,6%
<b>51 a 250 trabajadores</b>	<b>249,0</b>	<b>253,8</b>	<b>258,2</b>	<b>265,1</b>	<b>255,6</b>	<b>254,1</b>	<b>268,3</b>	<b>255,5</b>	<b>252,3</b>	<b>253,2</b>	<b>1,7%</b>	<b>4,2</b>	<b>35,0%</b>	<b>42,5%</b>
Vacaciones, festivos	188,2	187,7	189,5	195,3	185,4	183,8	190,8	181,0	179,6	179,9	-4,4%	-8,3	264,0%	181,7%
Resto	60,8	66,1	68,7	69,8	70,2	70,3	77,5	74,6	72,6	73,3	20,6%	12,5	-69,6%	-65,7%
<b>250 y más trabajadores</b>	<b>274,0</b>	<b>268,1</b>	<b>268,8</b>	<b>271,1</b>	<b>267,6</b>	<b>266,4</b>	<b>271,2</b>	<b>264,5</b>	<b>259,6</b>	<b>261,5</b>	<b>-4,6%</b>	<b>-12,5</b>	<b>48,5%</b>	<b>47,2%</b>
Vacaciones, festivos	186,0	176,9	175,8	176,0	170,1	169,8	169,5	168,8	167,4	175,2	-5,8%	-10,8	259,8%	174,4%
Resto	88,0	91,2	93,0	95,1	97,5	96,6	101,7	95,6	92,2	86,3	-1,9%	-1,7	-56,0%	-59,7%
<b>% de la jornada efectiva</b>														
<b>Total</b>	<b>14,3%</b>	<b>14,3%</b>	<b>14,6%</b>	<b>15,2%</b>	<b>14,9%</b>	<b>15,1%</b>	<b>15,8%</b>	<b>15,2%</b>	<b>15,2%</b>	<b>15,4%</b>		<b>1,2%</b>		
Vacaciones, festivos	11,2%	11,0%	11,1%	11,5%	11,1%	11,2%	11,5%	11,0%	11,1%	11,4%		0,2%		
Resto	3,1%	3,4%	3,5%	3,7%	3,8%	3,9%	4,3%	4,1%	4,1%	4,1%		1,0%		
<b>1 a 10 trabajadores</b>	<b>12,1%</b>	<b>12,3%</b>	<b>12,7%</b>	<b>13,5%</b>	<b>13,0%</b>	<b>13,3%</b>	<b>13,7%</b>	<b>13,0%</b>	<b>13,3%</b>	<b>13,8%</b>		<b>1,7%</b>	<b>-2,1%</b>	<b>-1,6%</b>
Vacaciones, festivos	10,7%	10,5%	11,0%	11,4%	10,9%	11,2%	11,3%	10,7%	11,0%	11,3%		0,6%	-0,5%	-0,1%
Resto	1,4%	1,8%	1,8%	2,1%	2,1%	2,1%	2,5%	2,3%	2,3%	2,6%		1,1%	-1,7%	-1,5%
<b>11 a 50 trabajadores</b>	<b>13,7%</b>	<b>13,6%</b>	<b>13,8%</b>	<b>14,6%</b>	<b>14,3%</b>	<b>14,6%</b>	<b>15,3%</b>	<b>14,6%</b>	<b>14,8%</b>	<b>15,0%</b>		<b>1,3%</b>	<b>-0,6%</b>	<b>-0,5%</b>
Vacaciones, festivos	11,2%	11,1%	11,1%	11,6%	11,2%	11,5%	11,9%	11,2%	11,4%	11,4%		0,2%	0,0%	0,1%
Resto	2,5%	2,5%	2,7%	3,0%	3,0%	3,1%	3,5%	3,4%	3,4%	3,5%		1,1%	-0,7%	-0,5%
<b>51 a 250 trabajadores</b>	<b>15,1%</b>	<b>15,5%</b>	<b>15,8%</b>	<b>16,3%</b>	<b>15,8%</b>	<b>15,8%</b>	<b>17,0%</b>	<b>16,2%</b>	<b>16,1%</b>	<b>16,3%</b>		<b>1,2%</b>	<b>0,8%</b>	<b>0,8%</b>
Vacaciones, festivos	11,4%	11,4%	11,6%	12,0%	11,4%	11,4%	12,1%	11,5%	11,4%	11,5%		0,1%	0,2%	0,2%
Resto	3,7%	4,0%	4,2%	4,3%	4,3%	4,4%	4,9%	4,7%	4,6%	4,7%		1,0%	0,6%	0,6%
<b>250 y más trabajadores</b>	<b>16,9%</b>	<b>16,6%</b>	<b>16,8%</b>	<b>17,0%</b>	<b>17,1%</b>	<b>17,0%</b>	<b>17,5%</b>	<b>17,1%</b>	<b>16,8%</b>	<b>16,8%</b>		<b>0,7%</b>	<b>2,6%</b>	<b>1,4%</b>
Vacaciones, festivos	11,5%	11,0%	11,0%	11,1%	10,8%	10,8%	10,9%	10,9%	10,8%	11,3%		-0,1%	0,3%	-0,1%
Resto	5,4%	5,6%	5,8%	6,0%	6,2%	6,2%	6,5%	6,2%	6,0%	5,5%		0,8%	2,3%	1,5%
<b>TASA DE ABSENTISMO</b>														
<b>1 a 10 trabajadores</b>	<b>1,4%</b>	<b>1,7%</b>	<b>1,7%</b>	<b>2,1%</b>	<b>2,0%</b>	<b>2,1%</b>	<b>2,4%</b>	<b>2,3%</b>	<b>2,3%</b>	<b>2,5%</b>		<b>1,1%</b>		
<b>11 a 50 trabajadores</b>	<b>2,4%</b>	<b>2,5%</b>	<b>2,6%</b>	<b>2,9%</b>	<b>2,9%</b>	<b>3,0%</b>	<b>3,3%</b>	<b>3,3%</b>	<b>3,3%</b>	<b>3,4%</b>		<b>1,0%</b>		
<b>51 a 250 trabajadores</b>	<b>3,6%</b>	<b>3,9%</b>	<b>4,0%</b>	<b>4,1%</b>	<b>4,1%</b>	<b>4,2%</b>	<b>4,7%</b>	<b>4,5%</b>	<b>4,4%</b>	<b>4,5%</b>		<b>0,9%</b>		
<b>250 y más trabajadores</b>	<b>5,1%</b>	<b>5,3%</b>	<b>5,5%</b>	<b>5,6%</b>	<b>5,9%</b>	<b>5,8%</b>	<b>6,1%</b>	<b>5,8%</b>	<b>5,6%</b>	<b>5,3%</b>		<b>0,7%</b>		

Fuente:  
elaboración propia en  
base a Encuesta de  
Coyuntura Laboral,  
Ministerio de Trabajo.

Las horas no trabajadas, en promedio por empleado y año, por motivos distintos a vacaciones y festivos, son mayores conforme aumenta el número de empleados de las empresas, llegando a ser más del doble en las empresas de más de 250 empleados con respecto a las de menos de 10 empleados. Posiblemente por este motivo se registra en las empresas más pequeñas un mayor aumento de las horas no trabajadas entre 2003 y 2006, alentado por la "seguridad" laboral que existía en un entorno de alto crecimiento económico y de tasas de paro en mínimos históricos.

En 2010 se evidencia un cambio de tendencia con una ligera reducción de las horas no trabajadas en todos los tamaños de empresa, especialmente en las empresas con menos de 250 empleados, en las que se registra una mayor reducción proporcional de las horas no trabajadas, fundamentalmente en la parte de vacaciones y festivos. Sin embargo, los años 2011 y 2012 no registran una continuidad general en la reducción de horas no trabajadas; en consecuencia, las horas efectivas no logran repuntar y en 2010 y 2011 mantienen la tendencia decreciente de los años anteriores, en todos los tamaños de empresa. En 2012 sólo repuntan las horas efectivas de las empresas de más de 250 empleados, manteniéndose la tendencia decreciente en el resto de empresas.

## CONCLUSIONES

En general, los estudios disponibles sobre absentismo clasifican las causas de este fenómeno en cuatro categorías: factores institucionales, (como la generosidad de la prestación en situaciones de baja y la facilidad para tramitar estas), aspectos socioeconómicos del empleado, condiciones de trabajo y tipo de empresa (tamaño, modelo de retribución, relevancia del trabajo en equipo). Numerosos autores destacan la importancia de la primera categoría: el absentismo es superior en aquellos países en los que la cobertura por enfermedad es más generosa y/o se obtiene con más facilidad.

Los datos directos sobre absentismo son muy escasos, tanto para España como para el resto de países.

- Con el fin de realizar una comparación internacional, se han analizado datos correspondientes a una muestra de países integrada por España, Suiza, Finlandia, Dinamarca, Australia, Canadá y EEUU. Estos datos proceden de la OCDE y cubren el periodo 1970-2010. No son lo suficientemente detallados como para permitir un análisis estadístico detallado y profundo, pero sí sugieren algunas ideas interesantes: ESPAÑA se caracteriza por ser el país con mayor nivel histórico de bajas

laborales entre los analizados, aunque en 2009 España se sitúa por debajo de Suiza y Finlandia; ESTADOS UNIDOS es el país que presenta los menores niveles históricos de bajas laborales y mantiene, además, una tendencia decreciente en el tiempo.

- En SUIZA y FINLANDIA el número de bajas laborales es también alto. DINAMARCA, CANADÁ Y AUSTRALIA presentan niveles de bajas laborales medias y estables, o con alzas muy moderadas.

En cuanto al impacto potencial de otras variables, los datos sugieren que el absentismo es más alto en aquellos países en los que la protección social es superior, confirmando así los estudios mencionados más arriba.

### **Conclusiones del absentismo en España**

En este trabajo, y en concordancia con otros estudios sobre el tema, se ha calculado la tasa de absentismo como *porcentaje de las horas no trabajadas* (sin contar vacaciones, festivos ni horas perdidas debido a ERTes) respecto a la jornada pactada efectiva.

Para el cómputo de la tasa se han empleado datos sobre horas trabajadas y no trabajadas procedentes de encuestas oficiales, la Encuesta de Coyuntura Laboral del Ministerio de Trabajo y la Encuesta Trimestral de Coste Laboral del INE.

La Tasa de Absentismo estimada con datos de la ECL oscila entre el 3,0% en 2003 y el 3,8% en el 2009; en 2010 y 2011 desciende levemente al 3,7% y en 2012 se sitúa en el 3,5%. Si se emplea la ETCL, la tasa es algo mayor, y sube desde el 3,7% en 2000 hasta el 4,9% en 2007; en 2010 y 2011 es 4,7%, siendo del 4,3% en 2012.

El factor determinante de la tasa de absentismo, en ambos casos, es el de las horas no trabajadas por incapacidad temporal.

Las CC.AA. que presentan menor Tasa de Absentismo, a tenor de los datos de la ECL de 2012, son Baleares (3,1%), Canarias (3,3%), Andalucía (3,6%) y Madrid (3,6%). Las que

tienen mayor Tasa de Absentismo son Asturias (5,2%), Galicia (4,8%), País Vasco (4,7%), Navarra (4,6%) y Cantabria (4,6%).

Por sectores, la Tasa de Absentismo de 2012, según la ECL, es del 5,1% en Industria (4,8% en 2011 y 5,5% en 2009), del 3,7% en Servicios (3,8% en 2011 y 4,0% en 2009) y del 3,7% en Construcción (3,1% en 2011 y 2,9% en 2009). El mayor incremento relativo de los últimos años se registra en el sector Construcción, con un crecimiento del 76% entre 2003 (2,1%) y 2012 (3,7%).

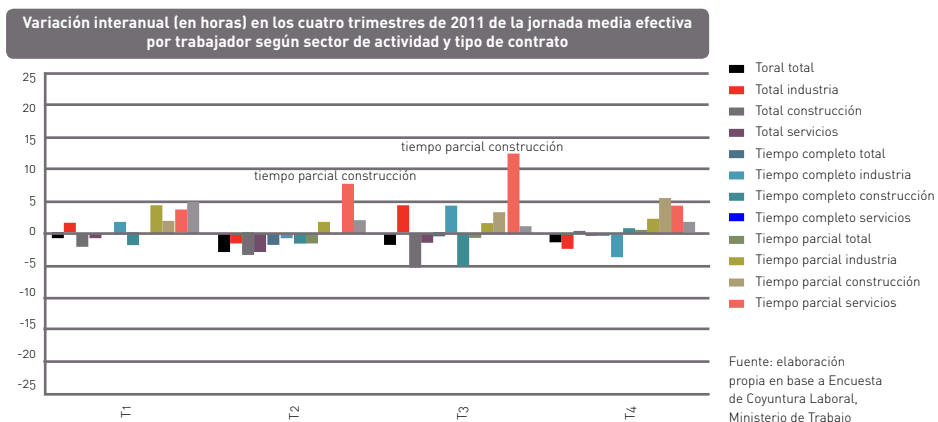
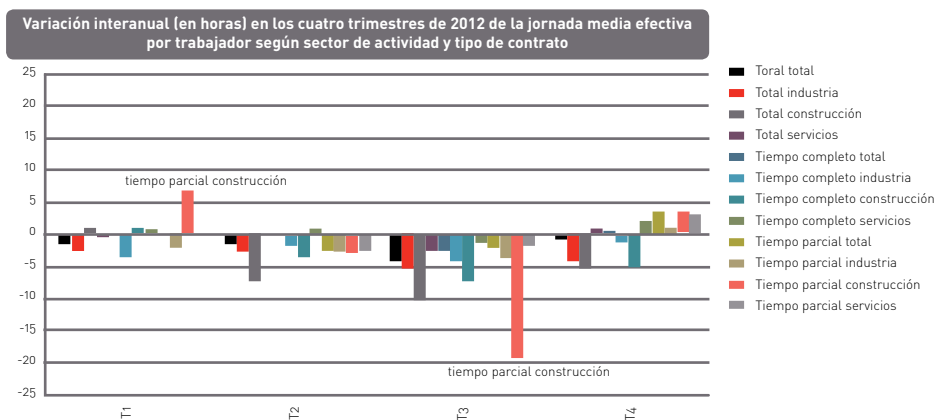
La Tasa de Absentismo por Incapacidad Temporal se reduce entre 2008 y 2012, de modo especialmente intenso en 2012 tanto en el sector Industria como en Servicios, mientras que permanece estable en Construcción. Así, en Industria pasó de 3,1% en 2008 a 2,4% en 2012 y en Servicios pasó de 2,7% en 2008 a 2,2% en 2012, mientras que en Construcción permaneció estable en torno a 2,2%.

De acuerdo con los datos manejados, el absentismo es más alto en empresas con mayor número de trabajadores. Según la ECL, la tasa de absentismo de 2010 y 2011 fue del 2,3%, y en 2012 del 2,5% en las empresas más pequeñas, mientras que fue del 5,8%, 5,6% y 5,3% respectivamente en las más grandes.

En comparativa interanual, en todos los trimestres de 2010 y 2011, y para todos los sectores de actividad, se ha observado una reducción generalizada (existen algunas excepciones) de las horas no trabajadas por Incapacidad Temporal, por absentismo no justificado, por conflictividad laboral y por festivos laborales. En 2012 se mantiene el descenso en horas no trabajadas por Incapacidad Temporal, confirmando que la crisis ha provocado una reducción generalizada del absentismo, especialmente relevante en las bajas por enfermedad (Incapacidad Temporal) en sector Industria. Este dato permite plantear la posibilidad de que el miedo a perder el empleo en plena crisis haya provocado un mayor interés por mantener la presencia física en el puesto de trabajo. No se entra en este estudio a valorar si dicha presencia física en el puesto de trabajo se traduce en un

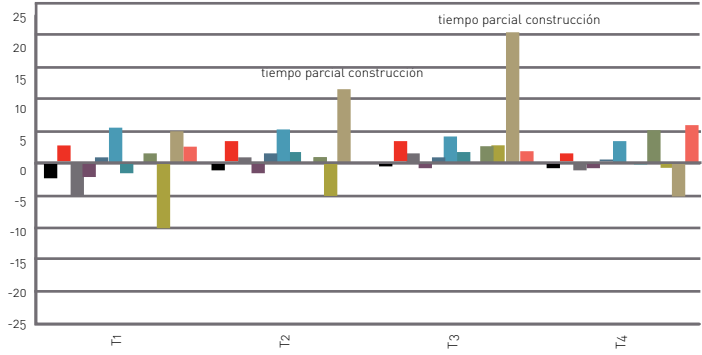
mayor rendimiento del trabajador o si, por el contrario, no deja de ser una mera justificación presencial que no se traduciría necesariamente en un aumento de la productividad.

Paradójicamente, la reducción del absentismo en 2010, 2011 y 2012 no se traduce en un aumento de las horas efectivas trabajadas en estos años. En todos los tamaños de las empresas, en los dos tipos de contratos (tiempo completo y tiempo parcial) y en los tres sectores de actividad analizados, a excepción del sector Industria en 2012 se registran importantes reducciones en las horas efectivas en media anual por trabajador. También se da el caso excepcional de los contratos a tiempo parcial, que registran aumentos de horas efectivas medias en 2010 y 2011.



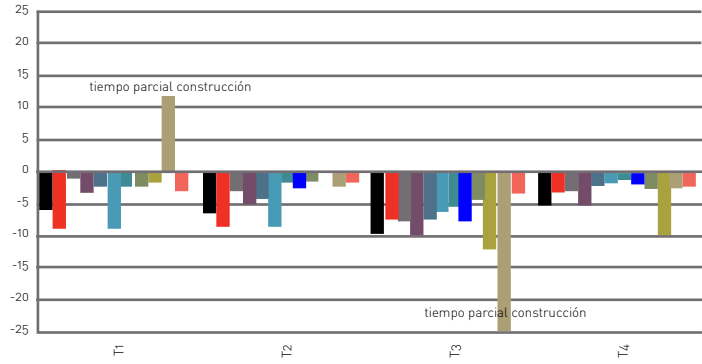
- Total total
- Total industria
- Total construcción
- Total servicios
- Tiempo completo total
- Tiempo completo industria
- Tiempo completo construcción
- Tiempo completo servicios
- Tiempo parcial total
- Tiempo parcial industria
- Tiempo parcial construcción
- Tiempo parcial servicios

Variación interanual (en horas) en los cuatro trimestres de 2010 de la jornada media efectiva por trabajador según sector de actividad y tipo de contrato



- Total total
- Total industria
- Total construcción
- Total servicios
- Tiempo completo total
- Tiempo completo industria
- Tiempo completo construcción
- Tiempo completo servicios
- Tiempo parcial total
- Tiempo parcial industria
- Tiempo parcial construcción
- Tiempo parcial servicios

Variación interanual (en horas) en los cuatro trimestres de 2009 de la jornada media efectiva por trabajador según sector de actividad y tipo de contrato



Fuente: elaboración propia en base a Encuesta de Coyuntura Laboral, Ministerio de Trabajo

Podemos interpretar, a partir de los datos aquí expuestos, que la crisis económica que sufrimos desde 2008 en sus diversas facetas, ha provocado una mayor presencia de los empleados en su puesto de trabajo, tanto porque se reducen las bajas por IT como porque disminuyen las horas de vacaciones y festivos, siendo esto último lo que más ha pesado en el cómputo global de 2010, aunque no ha sido relevante en 2011 y 2012, donde pesa fundamentalmente la reducción en IT.



4

## MARCO NORMATIVO

Federico Durán López

Socio

Garrigues, Abogados y Asesores Tributarios

Eva Diez-Ordás

Asociada

Garrigues, Abogados y Asesores Tributarios



## 4.1 INTRODUCCIÓN

Las importantes reformas legislativas acaecidas desde la publicación del primer informe Adecco sobre absentismo y la vertiginosa evolución de la doctrina judicial y jurisprudencial relacionada con esta materia nos llevan a abordar este segundo informe con un afán compilador, tratando de recoger las principales novedades que, en relación con el absentismo (en su definición más amplia), se han producido desde que en abril de 2012 se publicara el primer informe.

Sin entrar ahora en realizar clasificaciones sobre los tipos de absentismo que pueden distinguirse, nos centramos ahora en revisar las novedades surgidas desde una doble perspectiva: novedades legislativas y novedades judiciales y jurisprudenciales.

En los últimos años, tratar de realizar un estudio sobre el marco normativo y jurisprudencial del absentismo que no se quedase desfasado a los pocos meses de su publicación se ha convertido en una misión imposible: o bien se han producido importantes cambios en la doctrina jurisprudencial, motivados frecuentemente por los pronunciamientos del Tribunal de Justicia de la Unión Europea; o bien, hemos asistido a la modificación de importantes preceptos normativos, tanto de aquellos artículos frecuentemente retocados por el legislador, como de aquellos otros cuya redacción no se había modificado sustancialmente durante más de 10 años a pesar de haberse manifestado inoperativos.

No pretendemos ahora realizar esa labor que, sin duda alguna, se vería rápidamente frustrada por las novedades legislativas que se esperan para los próximos meses. Por lo tanto, como hemos adelantado al inicio, el objeto del presente bloque es dar al lector una visión clara de las principales novedades acaecidas en los últimos meses y, lo que es más importante, de la doctrina judicial y jurisprudencial que se está sentando en relación con algunas importantes cuestiones que afectan al día a día de una empresa.

#### **4.1.1 Principales novedades legislativas**

##### **4.1.1.1 Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral**

Si el análisis del marco normativo contenido en el primer informe estuvo presidido por las modificaciones realizadas en febrero de 2012 por el Real Decreto-Ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado de trabajo (“Real Decreto-Ley 3/2012”), este segundo informe debe detenerse, en primer lugar, en la Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral (“Ley 3/2012”).

La Ley 3/2012, que es fruto del trámite parlamentario seguido tras la publicación en febrero de 2012 del Real Decreto-Ley 3/2012, incorporó diversas enmiendas en el texto legal, afectando, en lo que a este informe interesa, a las siguientes materias:

- Artículo 52.2 d) del Estatuto de los Trabajadores, que regula el denominado despido por absentismo laboral.

En este caso, la principal novedad introducida por el Real Decreto-Ley 3/2012 consistió en eliminar la referencia que existía en la redacción anterior de este artículo al índice de absentismo colectivo (únicamente se podía aplicar esta causa de extinción del contrato si el índice de absentismo total de la plantilla del centro de trabajo superaba el 5 por 100 en los periodos de tiempo referidos al índice de absentismo del trabajador afectado).

En consecuencia, desde febrero de 2012 el análisis de la posibilidad de aplicar esta medida extintiva únicamente se centra en el absentismo individual del empleado.

No obstante, durante el trámite parlamentario de la Ley se introdujeron importantes matizaciones en la redacción del precepto. Reflejamos a continuación las redacciones dadas por ambos textos normativos para apreciar mejor las modificaciones:

«d) Por faltas de asistencia al trabajo, aún justificadas pero intermitentes, que alcancen el 20 % de las jornadas hábiles en dos meses consecutivos, o el 25 % en cuatro meses discontinuos dentro de un periodo de doce meses.

No se computarán como faltas de asistencia, a los efectos del párrafo anterior, las ausencias debidas a huelga legal por el tiempo de duración de la misma, el ejercicio de actividades de representación legal de los trabajadores, accidente de trabajo, maternidad, riesgo durante el embarazo y la lactancia, enfermedades causadas por embarazo, parto o lactancia, paternidad, licencias y vacaciones, enfermedad o accidente no laboral cuando la baja haya sido acordada por los servicios sanitarios oficiales y tenga una duración de más de veinte días consecutivos, ni 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.»

«d) Por faltas de asistencia al trabajo, aun justificadas pero intermitentes, que alcancen el 20 % de las jornadas hábiles en dos meses consecutivos siempre que el total de faltas de asistencia en los doce meses anteriores alcance el cinco por ciento de las jornadas hábiles, o el 25 % en cuatro meses discontinuos dentro de un periodo de doce meses.

No se computarán como faltas de asistencia, a los efectos del párrafo anterior, las ausencias debidas a huelga legal por el tiempo de duración de la misma, el ejercicio de actividades de representación legal de los trabajadores, accidente de trabajo, maternidad, riesgo durante el embarazo y la lactancia, enfermedades causadas por embarazo, parto o lactancia, paternidad, licencias y vacaciones, enfermedad o accidente no laboral cuando la baja haya sido acordada por los servicios sanitarios oficiales y tenga una duración de más de veinte días consecutivos, ni 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.

Tampoco se computarán las ausencias que obedezcan a un tratamiento médico de cáncer o enfermedad grave.»

Como se puede apreciar, en relación con el primero de los cómputos posibles a realizar (que las faltas de asistencia alcancen el 20% de las jornadas hábiles en dos meses consecutivos), la Ley 3/2012 matizó que, además, las faltas de asistencia de ese trabajador en los doce meses anteriores al despido debían alcanzar el 5% de las jornadas hábiles. Esta modificación limita claramente la aplicación del precepto.

Asimismo, la Ley 3/2012 introduce otra importante modificación en la relación de ausencias que no pueden computarse a estos efectos, excluyendo las que “obedezcan a un tratamiento médico de cáncer o enfermedad grave”. Aunque pueda considerarse que esta exclusión era necesaria, la misma genera muchos interrogantes desde el punto de vista jurídico. Así, ¿cómo puede una empresa conocer que un empleado no asiste al trabajo porque está enfermo de cáncer si el trabajador no lo comunica? ¿Qué se entiende por enfermedad grave? ¿Cómo puede una empresa conocer la enfermedad que sufre un empleado si no lo comunica?

El concepto “enfermedad grave” ya aparece recogido entre una de las causas que dan derecho a un permiso retribuido (artículo 37.3 del Estatuto de los Trabajadores) y ha generado multitud de doctrina judicial, en muchos casos, discutible. Lo único que queda claro al jurista del análisis de la misma es que la valoración de si una enfermedad es grave o no debe realizarse caso por caso, analizando también las circunstancias concurrentes. Veremos, en todo caso, cómo se pronuncian los tribunales a este respecto y si utilizan los mismos criterios cuando lo que estén valorando es la procedencia o improcedencia de la extinción de un contrato de trabajo (y no únicamente el disfrute de un permiso).

Por último, indicar que ya tenemos constancia de la existencia de alguna sentencia dictada por nuestros Tribunales Superiores de Justicia en relación con despidos producidos con posterioridad a la reforma operada en febrero de 2012.

En concreto:

- Diversas sentencias han declarado improcedentes despidos producidos tras la entrada en vigor de la reforma legal que se basaban en faltas de asistencia producidas con anterioridad a la reforma (Sentencia del TSJ de Galicia de 31 de enero de 2013, recurso nº 5172 /2012 y Sentencias del TSJ de Madrid de 12 de noviembre de 2012 y de 23 de enero de 2013), por entender que no es posible la aplicación retroactiva de la norma. En sentido contrario se pronuncia la Sentencia del TSJ de Asturias de 26 de octubre de 2012, recurso nº 2277 /2012, en relación con un despido efectuado en marzo de 2012, teniendo en consideración faltas de asistencia anteriores a la reforma de febrero de 2012.
- Analizando un despido efectuado a la luz de la redacción dada por el Real Decreto-Ley 3/2012 encontramos la Sentencia del TSJ de Burgos de 13 de noviembre de 2012, recurso nº 667/2012, que declara procedente el despido de un trabajador que había permanecido en situación de incapacidad temporal derivada de contingencia común en determinados periodos, uno de ellos debido a una intervención quirúrgica.

Alegaba el trabajador en su recurso que habiéndose fijado por la Administración Sanitaria la fecha de la intervención quirúrgica de forma aleatoria, no es posible anudar a la misma el efecto extintivo operado, pues puede identificarse con un supuesto de fuerza mayor, entendiéndose aplicable analógicamente la excepción del cómputo de las faltas de asistencia motivadas por accidente no laboral cuando la baja haya sido acordada por los servicios sanitarios oficiales.

Sin embargo, el Tribunal no acepta los argumentos del empleado por dos motivos: (i) en primer lugar, de forma sorprendente, alega que la fijación de una fecha para la realización de una intervención quirúrgica programada, no impone su sometimiento imperativo al paciente al que

se dirige, permitiéndose por la Administración sanitaria la fijación de nueva fecha, caso de no ser viable la inicialmente establecida; (ii) de otro, que la aplicación analógica de las normas únicamente es posible en aquéllos casos en que, no regulándose de forma específica un supuesto por una norma, se regule otro semejante entre los que se aprecie identidad de razón, circunstancia que no aprecia en este caso.

- Régimen jurídico de las Mutuas: disposición adicional cuarta de la Ley 3/2012

Aunque esta referencia no viene derivada de una enmienda, no queremos dejar de mencionar que la disposición adicional cuarta *“Control de la incapacidad temporal y Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales”* reitera el compromiso del Gobierno de estudiar en un plazo de tres meses la modificación del régimen jurídico de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social para una más eficaz gestión de la incapacidad temporal.

A fecha de publicación del presente informe todavía no se ha producido dicha modificación, teniéndose únicamente constancia de un Proyecto de Real Decreto (*“Proyecto de Real Decreto por el que se regulan determinados aspectos de la gestión y control de los procesos por incapacidad temporal en los primeros trescientos sesenta y cinco días de su duración”*), que contiene alguna novedad en lo relativo a la intervención de las Mutuas en las altas de los empleados (podrán formular propuestas motivadas de alta al centro de atención primaria del Servicio Público de Salud, a los Inspectores médicos del INSS o, en su caso, del ISM, que, en el caso de no existir pronunciamiento expreso al respecto en los plazos marcados- 5 y 8 días hábiles respectivamente-, deberán entenderse estimadas).

No obstante, el proyecto frustra las expectativas que las Mutuas tenían depositadas en esta nueva reforma



en relación con su reivindicación de poder declarar directamente las altas por enfermedad común.

Habrá que esperar al texto definitivo de la norma que finalmente se publique para valorar esta nueva reforma de la gestión y control de la incapacidad temporal en su conjunto.

#### **4.1.1.2 Otras modificaciones legales**

Más allá de las modificaciones operadas por la Ley 3/2012, consideramos interesante mencionar las importantes reformas realizadas en el sector público en los últimos meses, que modifican sustancialmente el régimen jurídico de la incapacidad temporal y los permisos retribuidos del personal de las administraciones públicas.

Con respecto a la incapacidad temporal, el Real Decreto-Ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad ("Real Decreto-Ley 20/2012"), limita (artículo 9) los complementos a las prestaciones por incapacidad temporal que percibe el personal funcionario y laboral al servicio de las Administraciones Públicas, impidiendo que éstas puedan establecer complementos que alcancen el cien por cien de la retribución fija de los trabajadores y anulando cualquier convenio o pacto en contrario del sentido de la norma.

Se establecen, en todo caso, diferentes límites y excepciones en función de la causa que motive la situación de la incapacidad temporal y de la duración, computada en días naturales, de dicha situación de incapacidad:

- Incapacidad temporal derivada de contingencias comunes:
- \* Durante los tres primeros días.- se prevé que se pueda reconocer un complemento retributivo hasta alcanzar como máximo el cincuenta por ciento de las retribuciones que se vengán percibiendo en el mes anterior al inicio de la incapacidad. Durante estos primeros días la prestación la asume, íntegramente, la Administración Pública.

- \* Desde el día cuarto hasta el vigésimo, ambos inclusive.- la suma del complemento y de la prestación económica reconocida por la Seguridad Social no podrá superar el setenta y cinco por ciento de las retribuciones que correspondieran al personal en el mes anterior al de causarse la incapacidad.
  - \* A partir del día vigésimo primero y hasta el nonagésimo, ambos inclusive, podrá reconocerse la totalidad de las retribuciones básicas, de la prestación por hijo a cargo, en su caso, y de las retribuciones complementarias.
- Incapacidad temporal derivada de contingencias profesionales:
- \* El complemento que se suma a la prestación reconocida por la Seguridad Social podrá llegar al cien por cien de las retribuciones que vinieran correspondiendo al personal al servicio de las Administraciones Públicas en el mes anterior al de causarse la incapacidad.

No obstante lo anterior, las limitaciones expuestas no son de aplicación a supuestos de "carácter excepcional y debidamente justificados". En estos casos, entre los que la norma incluye los supuestos de hospitalización e intervención quirúrgica, las Administraciones Públicas podrán establecer complementos que, sumados a la prestación de la Seguridad Social o del mutualismo administrativo alcancen, como máximo, el cien por cien de las retribuciones del personal a su servicio.

Relacionado con lo anterior, la Disposición Adicional trigésimo octava de la Ley 17/2012, de 27 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2013, regula el descuento en nómina de los empleados públicos en caso de ausencia al trabajo por enfermedad o accidente que no dé lugar a una situación de incapacidad temporal regulada en el artículo 9 del Real Decreto Ley 20/2012, derogando cualesquiera pactos o acuerdos cuyo contenido contravenga lo dispuesto en dicha disposición.

El descuento en nómina de aplicación en estos casos será el previsto para la situación de incapacidad temporal, en los términos y condiciones que establezcan respecto a su personal cada una de las Administraciones Públicas.

Esta previsión legal ha sido desarrollada, en el ámbito de la Administración General del Estado, a través de la Orden HAP/2802/2012, de 28 de diciembre, por la que se desarrolla para la Administración del Estado y los organismos y entidades de derecho público dependientes de la misma, lo previsto en la DA 38ª de la Ley 17/2012, de 27 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2013, en materia de ausencias por enfermedad o accidente que no den lugar a incapacidad temporal, en vigor desde el 1 de enero de 2013.

La Orden HAP/2802/2012 establece un régimen general y una serie de situaciones excluidas del descuento en nómina:

- El descuento en nómina tendrá lugar cuando los días de ausencia al trabajo superen el límite de días de ausencia al año, motivadas por enfermedad o accidente (cuatro días de ausencias a lo largo del año natural, de las cuales sólo tres podrán tener lugar en días consecutivos), siempre que no den lugar a una situación de incapacidad temporal.
- También podrá aplicarse este régimen de descuento en nómina por ausencias no justificadas en caso de incumplimiento de la obligación de presentar en plazo el correspondiente parte de baja por parte del empleado público.
- La deducción de retribuciones será del 50%, equivalente al complemento previsto para los tres primeros días de ausencia por incapacidad temporal en el artículo 9 y en la Disposición adicional decimoctava del Real Decreto-ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad.

En lo relativo a los permisos retribuidos, el Real Decreto-Ley 20/2012 modifica (artículo 8) los permisos retribuidos de los

funcionarios públicos, modificando los artículos 48 y 50 de Estatuto Básico del Empleado Público ("EBEP").

Así, la nueva redacción del artículo 48 del EBEP elimina la posibilidad de que las Administraciones Públicas puedan reconocer permisos adicionales a los establecidos en dicha norma básica. De esta manera, desaparece el párrafo que establecía que *"en defecto de legislación aplicable los permisos y su duración serán, al menos, los siguientes"*. El nuevo artículo 48 establece de manera taxativa que *"Los funcionarios públicos tendrán los siguientes permisos (...)"*.

Se reduce también el número de días de permiso por asuntos particulares, de seis a tres días (apartado k) y se eliminan los días de permiso vinculados a la antigüedad del trabajador. Desaparecen los dos días adicionales de permiso de que disfrutaban los funcionarios públicos al cumplir el sexto trienio, así como el incremento en un día adicional por cada trienio cumplido a partir del octavo.

## 4.2. NOVEDADES JURISPRUDENCIALES

Aunque en el apartado anterior ya hemos hecho referencia a las últimas sentencias dictadas en relación con la interpretación del nuevo artículo 52 d) del Estatuto de los Trabajadores, nos centramos ahora en exclusiva en el análisis de las principales novedades jurisprudenciales producidas desde la publicación del primer informe Adecco sobre absentismo.

### **4.2.1 Incidencia de las situaciones de incapacidad temporal en los periodos de vacaciones**

En el primer informe hacíamos referencia a la evolución de la doctrina jurisprudencial en relación con la incidencia de

las situaciones de incapacidad temporal en los periodos de vacaciones establecidos o pactados.

En concreto, desde la doctrina tradicional de los tribunales del Orden Social españoles, que venían considerando que, tanto si el periodo de incapacidad temporal empezaba antes como durante el periodo de disfrute de vacaciones pactado, el trabajador no tenía derecho a la fijación de un nuevo periodo de disfrute; pasando por la doctrina dictada tras la Sentencias del Tribunal de Justicia de la Unión Europea, de fecha 20 de enero y de 10 de septiembre de 2009 (La Ley 4/2009 y 160546/2009, respectivamente), según la cual, el periodo vacacional no se pierde por iniciar previamente el trabajador una situación de incapacidad temporal (Sentencias del Tribunal Supremo, de 24 de junio de 2009, de 4 de febrero de 2010, de 6 y 13 de julio de 2010 y de 8 de febrero de 2011); hasta la Sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea de 22 de noviembre de 2011, W. Schulte, que analizaba la compatibilidad con el derecho comunitario de la limitación temporal del aplazamiento del derecho a vacaciones.

Asimismo, hacíamos referencia a la modificación del artículo 38 del Estatuto de los Trabajadores, efectuada por el Real Decreto-Ley 3/2012 (mantenida por la Ley 3/2012), que introdujo un último párrafo estableciendo que en el supuesto de que el período de vacaciones coincida con una incapacidad temporal que “imposibilite al trabajador disfrutarlas, total o parcialmente, durante el año natural a que corresponden, el trabajador podrá hacerlo una vez finalice su incapacidad y siempre que no hayan transcurrido más de dieciocho meses a partir del final del año en que se hayan originado”.

Finalizábamos el análisis de esta cuestión indicando que la nueva regulación legal no realizaba ninguna distinción entre los supuestos que habíamos analizado (inicio de la IT antes o durante el disfrute del periodo vacacional) y nos remitíamos a la interpretación de la norma que realizasen los tribunales en los meses siguientes.

Sin embargo, ya en junio de 2012 el Tribunal de Justicia de la Unión Europea, en Sentencia de 21 de junio, aclaró la cuestión que todavía quedaba pendiente: el trabajador que se encuentre en situación de incapacidad temporal sobrevenida durante el periodo de vacaciones anuales retribuidas tiene derecho a disfrutar posteriormente de las vacaciones anuales coincidentes con el periodo de incapacidad temporal.

Y es que, según el Tribunal, a los efectos del Derecho de la Unión Europea, resulta indiferente que la incapacidad temporal concurrente con las vacaciones se inicie antes del comienzo de tal periodo o durante el mismo, de modo que el trabajador tiene derecho a solicitar que se asignen otras fechas para disfrutar efectivamente del tiempo de vacaciones que se solape con una incapacidad temporal sobrevenida.

En los últimos meses, nuestros juzgados y tribunales han venido aplicando de forma generalizada la doctrina sentada por el Tribunal de Justicia de la Unión Europea, concediendo el derecho al disfrute de las vacaciones cuando antes, simultáneamente o después de iniciadas las mismas el trabajador pasa a situación de incapacidad temporal; y permitiendo que tal disfrute se produzca incluso totalmente fuera del año natural correspondiente y aunque en dicho año no se hubiere efectivamente trabajado como consecuencia de la situación de incapacidad temporal (Sentencias del Tribunal Supremo de 3 de octubre de 2012, La Ley 155825/2012; de 29 de octubre de 2012, Id Cendoj 28079140012012100818; de 17 de enero de 2013, Id Cendoj 28079140012013100012; del Tribunal Superior de Justicia de Madrid, de 16 de enero de 2013, La Ley 8455/2013; y del Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad Valenciana, de 12 de diciembre de 2012, La Ley 228122/2012).

Por lo curioso del caso, nos detenemos también en la Sentencia de la Audiencia Nacional de 21 de enero de 2013 (Id Cendoj 28079240012013100030), que analiza un caso en el que se denuncia la práctica empresarial en virtud de la cual, en caso de coincidencia de vacaciones con IT, se admite el

disfrute de las vacaciones una vez finalizado el año en que se originaron, pero redistribuyendo la jornada anual del año del disfrute, de modo que se trabaje el mismo número de horas que si no se disfrutaran estas vacaciones pendientes. Se declara nula esta práctica, por considerar que vacía de contenido el derecho reconocido en el último párrafo del art. 38.3 Estatuto de los Trabajadores, al exigir que el tiempo de vacaciones se recupere trabajándolo en otro momento del año. Declara el Tribunal lo siguiente:

*“Las vacaciones constituyen una interrupción de la prestación del trabajador, destinada a proporcionar a éste un descanso anual remunerado; suponen, pues, un derecho a percibir el salario sin contraprestación laboral a cambio (A. Montoya Melgar, Derecho del Trabajo, Tecnos, 2012). En consecuencia, por su propia naturaleza, su disfrute no se agota en disponer de unos días continuados de no trabajo, sino en que esos días sean remunerados sin necesidad de tener que trabajarlos, sea cuando sea que se requiera dicho trabajo. Además, las vacaciones tienen una finalidad reparadora relevante, que las diferencia de otras figuras próximas en las que también existe exoneración de la prestación laboral (P. Charro Baena, El derecho a vacaciones en el ámbito laboral, MTSS, 1993), no debiendo confundirse el disfrute de vacaciones con el tiempo de no trabajo en el marco de una distribución irregular de la jornada.*

*En el momento en que la empresa redistribuye la jornada anual para que, al cabo del año, el número de horas trabajadas sea exactamente el mismo que si no se disfrutaran estas vacaciones, lo único que ha hecho es, justamente, una redistribución, mas no ha reconocido un período vacacional retribuido. El descanso y su retribución quedan neutralizados al exigirse su compensación con trabajo suplementario”.*

#### **4.2.2 El despido de trabajadores en situación de incapacidad temporal: pérdida para la empresa de interés productivo en el trabajador.**

En el primer informe Adecco sobre absentismo hacíamos referencia a la evolución de la doctrina judicial y jurisprudencial en relación con la calificación del despido de empleados en situación de incapacidad temporal y cómo, tras algunas sentencias que declararon la nulidad de estos despidos, por considerar que constituían un atentado al derecho a la integridad personal del empleado (Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Madrid, de 18 de julio de 2006, JUR 2006\279688), el Tribunal Supremo aclaró que, salvo que existiera otra circunstancia concurrente, en sí mismos, ese tipo de despidos no debían declararse nulos, sino improcedentes (Sentencia del Tribunal Supremo de 22 de septiembre de 2008, RJ 2008\5533).

Pues bien, en el último año los Tribunales del Orden Social no han hecho más que aplicar la doctrina del Tribunal Supremo de forma generalizada, dejando claro que, por ahora, se trata de una cuestión pacífica. Podemos citar como ilustrativa la Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad Valenciana, de 9 de mayo de 2012 (AS 2012\1843):

*“5. Al respecto debemos hacer referencia, en primer lugar, a la doctrina que ha sido expuesta en las Ss. TS de 29 de enero de 2001 (RJ 2001, 2069), de 12 de diciembre de 2008, y de 27 de enero de 2.009 en concreto en la primera de ellas y tras una iniciales consideraciones en torno a la prohibición de discriminación, se señala que la enfermedad, en el sentido genérico que aquí se tiene en cuenta desde una perspectiva estrictamente funcional de incapacidad para el trabajo, que hace que el mantenimiento del contrato de trabajo del actor no se considere rentable por la empresa, no es un factor discriminatorio en el sentido estricto que este término tiene en el inciso final del artículo 14 de la Constitución Española. (...) Por otro lado, estas resoluciones, hacen hincapié en que “la*



*cláusula final del art. 14 CE no comprende cualquier tipo de condición o circunstancia de los individuos o de los grupos sociales, "pues en ese caso la prohibición de discriminación se confundiría con el principio de igualdad de trato afirmado de forma absoluta". Los factores de diferenciación comprendidos en ella son aquellas condiciones o circunstancias que "históricamente han estado ligadas a formas de opresión o de segregación de determinados grupos de personas". En los términos de STC 166/1988 (RTC 1988, 166), se trata de "determinadas diferenciaciones históricamente muy arraigadas" que han situado a "sectores de la población en posiciones no sólo desventajosas, sino abiertamente contrarias a la dignidad de la persona que reconoce el art. 10 CE".*

#### **4.2.3 Despido disciplinario por trasgresión de la buena fe contractual en casos de fraude durante la incapacidad temporal.**

Como ya adelantábamos en el primer informe Adecco sobre absentismo, el hecho de que un empleado en situación de incapacidad temporal realice cualquier tipo de actividad que pueda ser considerada como incompatible con dicha situación, puede ser considerado como un incumplimiento de sus obligaciones laborales e, incluso, causa de despido disciplinario por trasgresión de la buena fe contractual.

Aunque las sentencias dictadas desde la publicación del primer informe reafirman que el análisis de estas situaciones debe realizarse caso por caso, como denominador común de todas ellas, podemos afirmar que, con carácter general, la realización de actividades durante la incapacidad temporal no será causa de despido procedente salvo que: (i) se acredite que perjudican la recuperación del trabajador; (ii) revelen la simulación de la enfermedad que ha supuesto la incapacidad temporal; (iii) se acredite que el trabajador lleva a cabo trabajos remunerados.

Citamos a continuación algunos ejemplos de recientes sentencias que declaran la procedencia e improcedencia de este tipo de despidos.

- Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Madrid, de 11 febrero de 2013 [JUR 2013\118839], que declaró procedente el despido de un trabajador que, operado de la columna, condujo un vehículo por la ciudad usando un casco de carbono de 600 gramos de peso. En concreto, el Tribunal considera que si el trabajador no pone los medios recomendados por los servicios sanitarios para alcanzar la mejoría de la enfermedad que le impide trabajar, dicho comportamiento supone una transgresión de la buena fe contractual:

*“La jurisprudencia señala reiteradamente que “la transgresión de la buena fe contractual, así como el abuso de confianza en el desempeño del trabajo, es supuesto disciplinario que tiene como una de sus manifestaciones la realización de actividad gratuita o retribuida desempeñada por el trabajador durante la incapacidad temporal. La razón justificativa del despido que está latente en esta ilícita actuación se compone de una triple vertiente: impide o demora la recuperación médica, cargando sobre la Seguridad Social el coste de la prestación destinada a que el beneficiario de la misma obtenga una renta sustitutiva del salario mientras se encuentra incapacitado temporalmente para el trabajo; perjudica a la empresa, que ha de afrontar la inasistencia de quien se halla en situación de baja médica al puesto de trabajo, lo cual exige adoptar las necesarias medidas o recursos para sustituir al incapacitado, que si no contribuye a su curación prolongando la baja médica incide sin duda alguna en un proceder engañoso y fraudulento; y, en fin, puede también producir, según las circunstancias del caso, un perjuicio o incomodidad para los demás trabajadores en cuanto éstos han de realizar labores de complemento o suplencia de la actividad de quien se encuentra transitoriamente inhábil*

*para desempeñar sus ordinarios cometidos, dándose un perjuicio efectivo si el interesado no pone los medios recomendados por los servicios sanitarios para alcanzar la mejoría de la enfermedad que le impide trabajar”.*

- Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Galicia, de 14 diciembre de 2013 (JUR 2013\55209), que declara procedente el despido disciplinario de un empleado que realizaba actividades incompatibles con la situación física que determinó la incapacidad temporal, aunque no se acredite la existencia de lucro personal o daños para la empresa:

*“Y, como señala el Tribunal Superior de Justicia de Galicia en su sentencia de 7 julio 2005 (AS 2005 \2499), es reiteradísima la jurisprudencia que señala que la falta se entiende cometida aunque no se acredite la existencia de un lucro personal, ni el haber causado daños a la empresa, y con independencia de la mayor o menor cuantía de lo defraudado, pues es suficiente el quebrantamiento de los deberes de fidelidad, lealtad, probidad y confianza, implícitos en toda relación laboral, valores que deben presumir en todo momento el comportamiento derivado del contrato de trabajo, es decir, el cumplimiento de las obligaciones laborales. La jurisprudencia entiende que la pérdida de confianza, por su especialidad y esencial naturaleza, no admite grados de valoración y una vez producida se rompe el equilibrio de las relaciones empresario- trabajador impidiendo el restablecimiento posterior, es decir, constatada la pérdida de confianza y transgresión de la bona fe contractual el incumplimiento es «per se» grave, y si se estima además que la actuación fue culpable, no cabe la aplicación de la doctrina gradualista. En el presente caso, la conducta desplegada por el actor que, siendo encargado en la demandada, realiza actividades incompatibles con la situación física que determinó su incapacidad temporal -manipulando objetos pesados, desplazando mangueras para el riego, trabajando*

*en equipo, cavando la tierra, subiendo a andamios, transportándolos y desmontándolos y conduciendo, hecho probado octavo- supone un quebrantamiento claro de los deberes de fidelidad, lealtad, probidad y confianza, y por ello la Sala ha de coincidir con el juzgador de instancia en que se ha acreditado la concurrencia de la causa de despido señalada en la carta comunicada en su día. Es por ello que el motivo no puede ser apreciado, lo que determina la desestimación del recurso interpuesto”.*

- Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Cataluña, de 27 noviembre de 2012 (JUR 2013\43991), que considera procedente el despido de un empleado por entender que la actividad que desarrollaba (pinchadiscos en una discoteca) ponía de manifiesto que el empleado estaba en condiciones de desarrollar su trabajo y, por lo tanto, estaba realizando un uso indebido de la baja médica:

*“En el presente caso, cabe señalar que siendo cierto que no se ha acreditado el carácter profesional de la actividad de “pinchadiscos” por el actor, ni su continuidad, no lo es menos que está probado que una noche, estando el actor en situación de baja médica, estuvo al menos durante tres horas haciendo de disc-jockey en un local abierto al público, y si bien esta actividad no tiene especiales requerimientos físicos, tampoco los tiene su actividad laboral habitual de vendedor, a salvo de que una y otra actividad comportan la necesidad de bipedestación continua, al tiempo que ambas prestaciones, que se efectúan ante el público, comportan también las mismas dificultades para mantener unos niveles adecuados de higiene, sin que la actividad de pinchadiscos, en local abierto al público, al que se desplazaba en ciclomotor el recurrente, realizada al menos durante tres horas, pueda ser considerada como una actividad meramente accidental compatible con el estado de salud del trabajador.*

*Si bien no queda probado que esta actividad comprometa, perturbe o retrase efectivamente la curación del actor, quien tenía contraindicados grandes esfuerzos, que no son propios, como se ha dicho, de la actividad de pinchadiscos, de su realización se desprende que el demandante podía hacer una vida prácticamente normal, acometiendo esa actividad sin cortapisa alguna, no siendo por ello admisible entender que no pudiera efectuar su actividad como vendedor en comercio textil, con similares requerimientos ergonómicos. De ahí que deba concluirse que, sí podía el demandante realizar tal actividad de disc-jokey, que al igual que su trabajo requiere bipedestación prolongada, también podía acometer su trabajo, incurriendo por ello en la causa de despido ex art. 54.2.d) del ET ( RCL 1995, 997 ) , como supuesto típico de transgresión de la buena fe contractual.*

*La actividad desplegada por el demandante lo que precisamente ha evidenciado es la capacidad para acometer las tareas y cometidos propios de su actividad profesional, con lo que habría realizado un uso torticero de la baja médica por IT, estando autorizada la empresa demandada para imponer al trabajador la máxima sanción disciplinaria por la falta muy grave cometida, al no prestar servicios para la misma, pese a tener aptitud para trabajar, pues hay fraude laboral en esa conducta y en consecuencia transgresión de la buena fe contractual y abuso de confianza en el desempeño del trabajo”.*

En términos similares a las anteriores se pronuncia la Sentencia del TSJ de Baleares de 24 de septiembre de 2012 (JUR 2012\367849) y la Sentencia del TSJ de Galicia de 13 de julio de 2012 (AS 2012\2836).

Sin embargo, otras sentencias declaran la improcedencia de despidos basados en esta circunstancia, por considerar, fundamentalmente, que la actividad realizada por el empleado no perjudica su enfermedad y no revela una actitud fraudulenta del empleado. Así, por ejemplo, la

Sentencia del TSJ del País Vasco, de 20 de marzo de 2012 (AS 2012\2083), que declara improcedente el despido de un empleado de baja por incapacidad temporal por lumbalgia, que realizaba actividades de jardinería; o la Sentencia del TSJ de Cataluña, de 6 de septiembre de 2012 (AS 2013\79), que estima la demanda del trabajador de baja por incapacidad temporal por ansiedad, que jugaba al golf durante su baja; o la Sentencia del TSJ de Castilla y León, Burgos, de 19 de julio de 2012 (JUR 2012\258021), que declaraba improcedente el despido de un empleado operado de la rodilla que montaba en motocicleta en un circuito, por considerar que dicha actividad se encontraba entre las recomendadas para la recuperación del empleado.

#### **4.2.4 La incapacidad temporal en situaciones de pérdida del salario**

Las novedades judiciales de las que hemos tenido conocimiento desde la publicación del primer informe Adecco sobre absentismo en abril de 2012 en relación con esta materia se centran en la coincidencia de situaciones de incapacidad temporal con periodos de suspensión de empleo y sueldo.

Ya adelantábamos en el primer informe que no se trataba de una cuestión pacífica ni resuelta, existiendo sentencias<sup>8</sup> que señalan que no existe causa de extinción de la situación de incapacidad temporal y que, por tanto, la prestación (y el complemento) debe seguir abonándose al trabajador por cuanto se entiende su situación como asimilada al alta; y cierta doctrina judicial que permite que se difiera el cumplimiento de la sanción, con la finalidad de que ésta no coincida con la incapacidad temporal.

En relación con esta cuestión el Tribunal Superior de Justicia de Cataluña, en Sentencia de 26 de febrero de 2013 (La Ley 29857/2013), razona que, si en virtud de una sanción disciplinaria, el empleado no prestaba servicios y, en consecuencia, no percibía compensación por su trabajo, no

<sup>8</sup> Sentencia del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco de 7 de abril de 2003, Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Castilla y León de 14 de septiembre de 2005, Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de 12 de marzo de 2004.

existe ninguna renta que deba ser suplida con la prestación de incapacidad temporal. Aunque se trata de un supuesto un poco peculiar, dado que se trataba de un funcionario sancionado con una suspensión de empleo y sueldo de tres años de duración, extractamos a continuación los párrafos más ilustrativos de la Sentencia:

*“La suspensión de empleo y sueldo por razones disciplinarias, no figura entre las situaciones asimiladas al alta que recoge el artículo 125.2 de la antes citada Ley, que hace referencia a «los casos de excedencia forzosa, suspensión del contrato de trabajo por servicio militar o prestación social sustitutoria, traslado por la empresa fuera del territorio nacional, convenio especial con la administración de Seguridad Social y los demás que señale el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social».*

*Por otra parte no existe en el ordenamiento de la Seguridad Social, precepto alguno que prohíba considerar tal supuesto como situación asimilada al alta.*

*(...) La STS de 18.04.07 examina el caso de un trabajador que teniendo reconocidas prestaciones de desempleo de febrero de 2002 a junio de 2003, fue sancionado con un mes de suspensión de la prestación que cumplió en febrero de 2003 y el día 10 de este mes inició una situación de incapacidad temporal siéndole denegado el pago directo de la prestación por no encontrarse en alta o situación asimilada en la fecha del hecho causante y el Tribunal Supremo, tras considerar que una sanción por falta leve no puede conllevar la desaparición del derecho a percibir por el trabajador una prestación distinta derivada de una baja médica y subsiguiente IT, porque ello pugna con el principio de proporcionalidad de todo régimen sancionador donde rige el binomio falta- sanción, añade que la sanción alguna consecuencia negativa debe comportar pues no cabe desconocer que el actor no estaba en situación de alta al tener suspendida la prestación de desempleo en el momento de la baja médica, concluye que procede llevar*

*a cabo una interpretación integradora de la LISOS y de los arts. 124 (LA LEY 2305/1994) y 130 de LGSS (LA LEY 2305/1994) para entender que los efectos suspensivos de la prestación de desempleo se extienden también a la de la incapacidad temporal pero no van más allá de manera que cumplido el mes de sanción-suspensión se inician los efectos económicos de la prestación de incapacidad temporal a partir de 1 de marzo de 2003, criterio que entendemos puede ser aplicado aquí pues aunque no sea administrativa sino disciplinaria, en ambos casos se trata de una sanción y además en el que nos ocupa de carácter grave y no leve como en la referida sentencia, dando ello lugar en definitiva a que la actora pueda percibir las prestaciones de incapacidad temporal a partir de la finalización del periodo de suspensión de empleo y sueldo.*

*Cabe añadir, finalmente, con la STS de 06.07.06, que la finalidad de las prestaciones de IT no es otra que la de suplir con aquella prestación la falta de rentas derivadas de una situación de baja laboral, y que la interpretación que ha de darse a los preceptos que la regulan tiene que evitar que se produzca una situación totalmente rechazable en cualquier tipo de aseguramiento, cual es que un asegurado pueda percibir ante cualquier situación de baja laboral satisfacción económica superior a la que le correspondería de no haberse producido la misma, de suerte que si en virtud de la ejecución de la sanción disciplinaria de suspensión durante tres años, el funcionario no prestaba servicios y en consecuencia no percibía compensación económica alguna por trabajo, no existe en este caso ninguna renta que tenga que ser suplida con la pretendida prestación de incapacidad temporal.*

*En razón a todo lo expuesto debemos concluir que la demandante no acredita el derecho a causar la prestación de incapacidad temporal en la situación de suspensión de empleo y sueldo por sanción disciplinaria en la que se halla, por lo que procede la revocación de la sentencia de instancia previa la estimación del recurso interpuesto por la Entidad Gestora de la seguridad social”.*



#### **4.2.5 Realización de actividades durante el uso del crédito horario sindical**

Partiendo de la idea de que “absentismo” es toda falta de asistencia al trabajo y que, por lo tanto, el disfrute de determinados derechos (permisos, vacaciones, crédito horario, etc.) también debe ser calificado como tal en una definición de dicho concepto en sentido amplio, entramos ahora en el análisis de la doctrina judicial dictada en relación con la realización de actividades ajenas a las sindicales durante el uso del crédito horario sindical.

Aunque, como en el caso de despidos de trabajadores que realizan actividades durante la incapacidad temporal, el despido de representantes de los trabajadores por el uso indebido del crédito horario debe analizarse caso por caso, la doctrina judicial (Sentencia del TSJ de Madrid, de 11 de febrero de 2013, La Ley 28534/2013) ha señalado unos principios generales que deben presidir la valoración de estos supuestos:

- Presunción de probidad de la correcta utilización del crédito horario.
- Limitación, pero no prohibición absoluta, de las facultades de control y vigilancia por parte de la empresa: los representantes tienen derecho a desempeñar sus funciones sin estar sometidos a una vigilancia singular por parte del empresario.
- Apreciación de la transgresión de la buena fe contractual solamente en supuestos excepcionales de conducta sostenida de utilización del crédito horario en provecho propio, esto es, casos en los que quede patente el abuso por parte del representante.

Partiendo de estos principios, los Tribunales han declarado la procedencia de despidos de representantes que utilizaron el crédito horario para actividades totalmente ajenas a su

finalidad [Sentencia del TSJ de Galicia, de 1 de marzo de 2012, JUR 2012\106403, que declara procedente el despido de un representante de una empresa de Galicia que utilizó el crédito horario para irse 10 días a su casa en Jaén; o la Sentencia del TSJ de Madrid, de 11 de febrero de 2013, La Ley 28534/2013, que desestima la demanda de un empleado que utilizó el crédito horario en la época de mayor trabajo de la empresa para realizar actividades ajenas a la labor sindical]; y la improcedencia del despido de representantes que utilizaron el crédito horario para actividades no relacionadas con sus representados, pero sí con su sindicato [Sentencia del TSJ de la Comunidad Valenciana, de 2 de octubre de 2012, La Ley 213815/2012].

## **5** **MARCO CONVENCIONAL**

Eva María Blázquez Agudo  
Profesora Titular de Derecho del Trabajo  
y de la Seguridad Social

Universidad Carlos III de Madrid



## 5.1 CONCLUSIONES SOBRE LA REGULACIÓN DEL CONTROL DEL ABSENTISMO EN LOS CONVENIOS COLECTIVOS SECTORIALES. ADDENDA AL PRIMER INFORME

En el Primer Informe sobre Absentismo se analizaron los convenios colectivos de sector con el objeto de identificar la regulación que se está haciendo en el ámbito del control directo del absentismo. Este texto complementa dicha información en el mismo contexto, dejando para un estudio posterior el análisis de la negociación en la empresa.

La razón de esta decisión se basa en la reforma introducida en 2012 sobre la prioridad de aplicación de los convenios colectivos en el supuesto de concurrencia. Se recoge en el artículo 84 del Estatuto de los Trabajadores la prevalencia en diversas materias del convenio de empresa, cambiando la línea seguida anteriormente de impulso de la negociación en el entorno sectorial. Como se está esperando a los efectos prácticos de esta norma, por el momento se va a completar el estudio ya presentado, dejando para un momento ulterior, cuando esté definitivamente implantado el sistema en la realidad social, el examen de los convenios de empresa. En todo caso, hay que partir de la tendencia a la reducción de los instrumentos de sector en estos últimos tiempos<sup>9</sup>, de modo que los cambios introducidos en la materia a examinar no son muy abundantes y en algunos casos no se trata más que de volver a examinar convenios que han sido renovados.

En la misma línea apuntada en el Primer Informe se siguen incluyendo cláusulas genéricas de corrección del absentismo. Se reconoce que en absentismo es un problema importante, el cual debe ser atendido a los efectos de incrementar la presencia del trabajador y de implantar las medidas adecuadas en materia de Prevención de Riesgos. De nuevo, se pone de manifiesto el grave quebranto que este asunto provoca en la economía, dado su incidencia en la productividad de las empresas<sup>10</sup>.

Se recogen ciertas aproximaciones al concepto de absentismo. De acuerdo con este objetivo, se incluyen delimitaciones del concepto con el fin de determinar las ausencias que deben calificarse como tal. En concreto, no se incluyen en la noción a los permisos, no tampoco a las ausencias derivadas de

<sup>9</sup> El 66% de los convenios colectivos que se han firmado en el primer trimestre de 2013 han sido de empresa. FUENTE. Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos.

<sup>10</sup> Art. 36 del XVII Convenio colectivo general de la Industria Química (26 de marzo de 2013).

hospitalización, de accidente laboral, así como los supuestos de suspensión de contrato de trabajo por causas legalmente establecidas, excluyendo la incapacidad temporal<sup>11</sup>. Por otro lado, se asimilan los cuatro primeros días de incapacidad temporal a la asistencia a consulta médica a los efectos del pago del complemento por incapacidad temporal<sup>12</sup>. Esto es, se concede igual tratamiento a un permiso especial que a las situaciones cortas de incapacidad a los efectos de facilitar al trabajador las ausencias por enfermedades de breve duración que precisan de revisión médica.

Como ya se señaló en su momento, aunque sea poco habitual, se incluyen índices con los cuales mediar el absentismo de la empresa. Por ejemplo, de acuerdo con el concepto antes mencionado, se divide el número de horas de ausencia en el periodo por el total de horas de trabajo disponibles en ese mismo periodo y, el resultado obtenido, se multiplicará por 100<sup>13</sup>. Otra posibilidad se ofrece a través de la siguiente fórmula: se dividen las horas de ausencia por incapacidad temporal por riesgos comunes entre las horas teóricas laborales del mismo período multiplicado por el número de trabajadores en plantilla y el resultado se multiplicará por 100. Como puede observarse, la forma de establecer el índice es similar, estando la variación en los conceptos se incluyen dentro de la noción de absentismo, que sigue sin ser unívoca en los instrumentos convencionales.

No obstante, de nuevo las cláusulas más repetidas son las que afectan a complementos económicos, sobre todo a la delimitación de las mejorar voluntarias de la prestación de incapacidad temporal. Destacando la aclaración que incluye algún convenio sobre la negativa de la empresa a asumir un porcentaje mayor de mejora en el caso posible de que el legislador decida reducir la protección<sup>14</sup>. Es curioso que la propia negociación esté previendo los recortes en materia de protección social, que entiende que no deben ser asumidos por ellos.

**11** En la misma línea, que el convenio colectivo anterior, Vid. art. 36 del XVII Convenio colectivo general de la Industria Química [26 de marzo de 2013].

**12** Art. 17 Convenio colectivo para el sector de conservas, semiconservas, ahumados, cocidos, secados, elaborados, salazones, aceite y harina de pescados y mariscos [BOE 10 octubre 2012].

**13** Art. 105 del V. Convenio colectivo general del sector de derivados del cemento [26 de marzo de 2013].

**14** Art. 36 del XVII Convenio colectivo general de la Industria Química [26 de marzo de 2013].

Ya dentro del análisis de las mejoras, se reconoce el complemento de la prestación por incapacidad temporal hasta el 100% de la base de cotización en los supuestos de hospitalización cuando estén producidos por riesgo común (enfermedad común y accidente no laboral). Pero, sin embargo, se limita su abono cuando el absentismo colectivo supera ciertos límites. Así, sólo se concede cuando la tasa de absentismo es inferior al 3% tomando la media de los 12 meses anteriores al periodo que se liquida<sup>15</sup>, y sumándole la del propio mes de liquidación (media 12 meses + índice del mes) dividido entre dos<sup>16</sup>. También se denegará el complemento en el supuesto de que este índice colectivo sea superior al 2,5% en los últimos 12 meses<sup>17</sup>. En otras ocasiones, se vuelven a utilizar los índices de absentismo individual (media de 3% de la jornada en un período de tres meses naturales) con el fin de optar por la mejora de la prestación por incapacidad temporal<sup>18</sup>. Es decir, la concesión del beneficio se traslada a la responsabilidad del propio trabajador.

En otro orden de cosas, se incluyen otra vez medidas de participación de los representantes en materia de absentismo. Dentro de las meras facultades informativas, se establece que el índice de absentismo deberá publicarse de forma mensual por la empresa en los tablones de anuncios de cada empresa<sup>19</sup>, y simultáneamente entregar copia a los representantes legales de los trabajadores (o sindicatos firmantes del convenio, en el supuesto de ausencia) para su control<sup>20</sup>.

Pero, en ocasiones, se regulan unas facultades más extensas. Así, junto a la información sobre el índice de absentismo, con el objeto de contribuir a la reducción de niveles altos de ausencias al puesto de trabajo, se reconoce a los representantes la posibilidad de negociar planes de reducción de acuerdo con los siguientes criterios: aplicación de medidas de mejora del entorno y ambiente de trabajo, actuaciones sobre la jornada de trabajo con el objeto de introducir actuaciones que permitan la conciliación de la vida familiar y laboral, procedimientos para detectar patologías

- 15 Se utiliza para el cálculo un índice de absentismo, que se incluye en el propio convenio colectivo.
- 16 Art. 105 del V Convenio colectivo general del sector de derivados del cemento [26 de marzo de 2013].
- 17 Art. 62 del V Convenio Colectivo estatal del sector de fabricantes de yesos, escayolas, cales y sus prefabricados [5 de marzo de 2013].
- 18 En todo caso, no se aplican estas normas a las ausencias ininterrumpidas superiores a veintidós días (excepto en el supuesto de que la empresa haya instado la revisión de la situación ante el INSS) o a las que sigan a un período de hospitalización, accidente de trabajo, maternidad, paternidad o incapacidad temporal durante el embarazo por riesgo. Art. 36 del XVII Convenio colectivo general de la Industria Química [26 de marzo de 2013].
- 19 Para obligar a la empresa a cumplir su deber, se les impone el pago de los complementos por mejora voluntaria, con independencia de los porcentajes de absentismo, en el supuesto de que no procedan a dicha publicación. En este sentido, art. 105 del V Convenio colectivo general del sector de derivados del cemento [26 de marzo de 2013] y art. 62 del V Convenio Colectivo estatal del sector de fabricantes de yesos, escayolas, cales y sus prefabricados [5 de marzo de 2013].
- 20 En idéntica dirección al convenio colectivo anterior, se recoge en el art. 105 del V Convenio colectivo general del sector de derivados del cemento [26 de marzo de 2013].

21 Art. 36 del XVII Convenio colectivo general de la Industria Química (26 de marzo de 2013).

relacionadas con los puestos de trabajo; y Acciones que faciliten el cambio o adaptación del puesto de trabajo de aquellos trabajadores que estén afectados por enfermedad limitadora de sus funciones habituales<sup>21</sup>.

## 5.2 PRIMERAS CONCLUSIONES SOBRE LA INCLUSIÓN DEL ABSENTISMO EN LOS CONVENIOS COLECTIVOS ESTATALES o UN MEDIO ALTERNATIVO DE CONTROL DEL ABSENTISMO

Partiendo del concepto de absentismo recogido en el Primer Informe sobre Absentismo (*"Ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que corresponde a día laborables, dentro de la jornada laboral de trabajo"*), habrá que concluir que las ausencias por permisos regulados legal o convencionalmente también deberán contabilizarse dentro del número de horas que debe asumir la empresa como coste por este motivo. Es lógico concluir que si se entiende que es parte de la noción de absentismo, su posible regulación, legal o convencional, no servirá para reducir el porcentaje de dichas ausencias, pero sí para controlarlo y evitar que ciertas necesidades de uso del tiempo dentro de la jornada laboral se desvíen hacia otras figuras como, por ejemplo, las bajas por incapacidad temporal. En este sentido, hay que recordar que en 2011 el total de las horas por absentismo por razón de permisos remunerados fue de un total del 2,6% (en claro ascenso desde 2000 que sólo representaban el 1,5%). De forma que su volumen no puede considerarse excesivo.

No obstante, su importancia se amplía desde el análisis de otros dos baremos: el 1,7% de las ausencias no se encontraban justificadas y, por otra parte, el 35% de las bajas por Incapacidad Temporal se entendían que podían



ser irregulares, es decir, que se debían a motivos distintos a los aludidos para faltar al puesto de trabajo. Desde estos datos, se justifican aún más su estudio, ya que el objetivo de este capítulo es el examen de la ampliación convencional del contenido legislativo de los permisos retribuidos y no retribuidos como posible instrumento para evitar el absentismo injustificado, además de para controlar el justificado. En definitiva, se parte de la idea que su regulación puede utilizarse para conseguir la reducción del porcentaje de bajas por Incapacidad Temporal, puesto que algunas de ellas puede que se reconduzcan a estas causas, de forma que se colabore con la empresa en el control de las ausencias y desde esta posición adecúe sus costes sociales. Para conseguir el objetivo descrito es precisa la delimitación adecuada de estos permisos con el fin de que finalmente no sea una fórmula alternativa de desviación del incumplimiento del tiempo de trabajo como ocurre con las bajas irregulares por Incapacidad Temporal.

En esta dirección, es fundamental la ampliación del contenido de los permisos, pero también la regulación de la forma de disfrutarlo. Sin embargo, fuera de las reglas generales que reconoce el ET, es decir, la obligación de preaviso y la justificación de la situación de hecho protegida, en general en los Convenios colectivos no se suele incluir ninguna exigencia añadida. Como mucho, en algún momento se especifican los justificantes determinados a presentar en cada supuesto<sup>22</sup>. Sin embargo, hay que poner de manifiesto que es importante que se determine claramente el modo de acreditación en cada motivo, es decir, la prueba de la situación, para garantizar la veracidad del hecho causante del permiso<sup>23</sup>. En caso contrario, se estará abriendo un camino hacia el absentismo justificado a través de permisos.

A continuación se va a analizar la regulación de los permisos recogidos en la negociación colectiva con el fin antes mencionado. Fundamentalmente desde la descripción de su contenido, que es el elemento que generalmente asumen en su regulación. Para ello, en primer lugar, se van a examinar

<sup>22</sup> Así, por ejemplo, para disfrutar el permiso por matrimonio del trabajador debe acreditarse a través del libro de familia, o para probar el óbito de un familiar el certificado de defunción o documento acreditativo [IV Convenio colectivo de Flex Equipos de Descanso, SA Unipersonal (Resolución de 8 de noviembre de 2012)].

<sup>23</sup> En particular, sería muy interesante limitar el tiempo de presentación de los justificantes con el fin de conseguir el control mencionado, aunque en la negociación lo más lejos que se llega generalmente es a señalar que debe hacerse en un plazo prudencial [art. 22.5 del XIX Convenio colectivo de Lufthansa, Líneas Aéreas Alemanas, y su personal en España (Resolución de 22 de enero de 2013)]. Aunque en otros casos se determina que deberá realizarse, cuando sea posible, con al menos cuarenta y ocho horas de antelación [art. 55 del Convenio colectivo de Danone; SA (Resolución de 11 de octubre de 2012)].

- 24 Normalmente, los convenios colectivos mejoran la regulación de la norma legal y, además, la adaptan a las necesidades propias del sector o empresa. Vid. ALTÉS TARREGA, J.A., "Permisos y Licencias" en AA.VV., El tiempo de trabajo en la negociación colectiva, Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos, 2008. pág. 370.
- 25 Sería discutible si los permisos pueden incluirse dentro de las materias prioritarias a partir del tenor del artículo 84 ET ("la distribución del tiempo de trabajo").
- 26 Se extiende hasta diecisiete [art. 30 del IV Convenio colectivo de distribuidores de explosivos industriales del centro de España, S.A. (18 de febrero de 2013)], dieciocho [(art. 17 del Convenio colectivo para las empresas del sector de harinas panificables y sémolas (BOE 26 de enero 2012) y Artículo 24 del IV Convenio colectivo nacional para el sector de auto-taxis), o incluso hasta veinte días [art. 16 del Convenio colectivo de European Air Transport Leipzig GmbH, sucursal en España (Resolución de 19 de diciembre de 2012) y art. 20 del Convenio colectivo de Tres Punto Uno S.L. (8 de febrero de 2013)]. O se otorga también siete días naturales en caso de separación o divorcio [art. 78 del II Convenio colectivo estatal de reforma juvenil y protección de menores].
- 27 El art. 31 del I Convenio colectivo de Auxiliar Logística Aeroportuaria, SA (Resolución de 11 de diciembre de 2012), por ejemplo, señala que el permiso por matrimonio sólo podrá ser disfrutado una vez cada tres años y se denominará «días por registro de pareja de hecho». O se reconoce únicamente en caso de matrimonios sucesivos, cuando hayan transcurrido, al menos, dos años [art. 18 del Convenio colectivo de Merchanservis SA (/ Resolución de 7 de marzo de 2013)]

las ampliaciones que en los convenios colectivos se hace de los permisos que se regulan en el artículo 37.3. del Estatuto de los Trabajadores (en adelante, ET) y, con posterioridad, se analizarán las nuevas figuras que se insertan en este ámbito que pueden servir de forma adecuada a los fines del control del absentismo<sup>24</sup>. Dentro de este último espacio hay que diferenciar entre los que se han establecido como retributivos y los que sólo generan un derecho de ausencia, pero sin remuneración<sup>25</sup>.

El ámbito del estudio elegido ha sido tanto el de los convenios colectivos de sector como los empresariales, que empiezan a tener un auge numérico destacable de acuerdo con el principio de prioridad aplicativa en ciertas materias que ha introducido la reforma laboral de 2012<sup>26</sup>. En esta línea, se ha realizado una selección del instrumentos convencionales publicados recientemente donde se aborda la materia de los permisos en ambos contextos, pudiendo apuntar como primera conclusión que no difieren en la regulación unos y otros, sino que en general reglamentan idénticas cuestiones. Así, no se ha entendido necesaria hacer una separación entre unos y otros, sino que el estudio se aborda desde la idea de examinar por tipos de permisos y no desde la clasificación de los propios convenios colectivos.

### 5.2.1 La ampliación del contenido de los permisos regulados en el Estatuto de los Trabajadores

En los convenios colectivos se recogen los permisos regulados en el ET, en muchas ocasiones, en los mismos términos legales. Se trata de una mera repetición de lo regulado en la norma, aunque en otras se amplía el contenido del ámbito de aplicación. En todo caso, a los efectos que aquí interesan hay que diferenciar el tipo de permisos que pueden influir en el absentismo de los que no tienen ninguna incidencia. Por ejemplo, que se aumenten los días por razón de matrimonio<sup>27</sup>, o incluso se conceda este derecho a las parejas de hecho, limitando su disfrute en el supuesto de posterior unión

matrimonial<sup>28</sup>, obviamente dicha ampliación no va a tener ninguna incidencia en el ámbito del absentismo. En sentido idéntico, se puede concluir en relación al incremento de la duración del permiso por traslado de domicilio habitual<sup>29</sup>. En estos supuestos, como por ejemplo en el permiso por fallecimiento, hospitalización o intervención quirúrgica de familiar, el ejercicio del derecho a exámenes y la lactancia, sin embargo, sí puede tener importantes implicaciones, sobre todo a los efectos de conseguir el control de las ausencias al puesto de trabajo. A continuación se analizan estas implicaciones.

### 5.2.1.1 Nacimiento de hijo y fallecimiento / accidente / enfermedad grave, hospitalización o intervención quirúrgica con reposo domiciliario de parientes hasta el segundo grado por consanguinidad y afinidad

El Estatuto de los Trabajadores contempla la posibilidad de disfrutar de un permiso de dos días, que se amplía hasta cuatro, cuando es preciso el desplazamiento para ejercer los derechos antes mencionados. No obstante, los convenios colectivos en algunas ocasiones reconocen duraciones superiores. Así, se aumentan los días concedidos por nacimiento de hijo, por ejemplo, de forma general hasta tres<sup>30</sup>, o cuatro días<sup>31</sup>; se incrementa el derecho en caso de nacimiento por cesárea, sin que se permita la acumulación del permiso por enfermedad grave u hospitalización<sup>32</sup>; y se permite que los tres días laborables concedidos, se puedan disfrutar en seis medios días<sup>33</sup>. En la misma dirección, para el supuesto de fallecimiento/hospitalización<sup>34</sup>/ accidente/enfermedad grave o intervención quirúrgica se extiende hasta tres y cinco días naturales en caso de desplazamiento<sup>35</sup>, tres y cinco días laborables<sup>36</sup>; o se conceden cinco días naturales, que en el supuesto de hospitalización podrán sustituirse por una licencia de tres días laborables<sup>37</sup>.

No existe una norma clara para determinar el concepto de desplazamientos que recoge el propio ET a los efectos de aumentar el tiempo de duración de los permisos. Así, se

**28** El art. 31 del I Convenio colectivo de Auxiliar Logística Aeroportuaria, SA (Resolución de 11 de diciembre de 2012), por ejemplo, señala que el permiso por matrimonio sólo podrá ser disfrutado una vez cada tres años y se denominará «días por registro de pareja de hecho». O se reconoce únicamente en caso de matrimonios sucesivos, cuando hayan transcurrido, al menos, dos años [art. 18 del Convenio colectivo de Merchanservis SA (Resolución de 7 de marzo de 2013)].

**29** Hasta dos días se reconoce en el art. 17 del Convenio colectivo de Supersol Spain, SLU, Cashdipto, SLU y Superdistribución, SLU (18 de febrero de 2013), en el art. 30 del IV Convenio colectivo de distribuidores de explosivos industriales del centro de España, SA. (18 de febrero de 2013) y en el art. 17 del Convenio colectivo para las empresas del sector de harinas panificables y sémolas (BOE 26 de enero 2012). En el ámbito sectorial, dos días, salvo cuando se trate de traslado a/o desde localidades situadas fuera de la Península, en cuyo caso la licencia será de tres días en el art. 27 del XXII Convenio colectivo de Banca.

**30** Art. 50 del Convenio colectivo estatal del sector de las industrias cárnicas (Resolución de 15 de enero de 2013).

**31** Artículo 55 del Convenio colectivo de Danone SA (Resolución de 11 de octubre de 2012).

**32** Art. 10 del Convenio colectivo de Alcatel Lucent España, SA. (Resolución de 29 de enero de 2013).

**33** Art. 15 del Convenio colectivo Deóleo, S.A. (para los centros de Rivas Vaciamadrid (Madrid), Sevilla, Alba de Tormes (Salamanca) y Las Palmas) (12 de febrero de 2013).

**34** Solamente se entiende como hospitalización cuando sea superior a veinticuatro horas en art. 48 del XVII Convenio colectivo general de la industria química (26 de marzo de 2013).

**35** Convenio colectivo de Autobar Spain, SAU (Resolución de 21 de septiembre de 2012).

**36** Art. 10 del Convenio colectivo de Alcatel Lucent España, SA. (Resolución de 29 de enero de 2013).

**37** Art. 17 del Convenio colectivo para el sector de conservas, semiconservas, ahumados, cocidos, secados, elaborados, salazones, aceite y harina de pescados y mariscos (BOE 10 octubre 2012).

- 38** Art. 34 del Convenio colectivo de Pimad, SAU (8 de febrero de 2013).
- 39** Art. 24 del Convenio colectivo de Activa Mutua 2008 (12 de febrero de 2013).
- 40** Art. 32 del V Convenio colectivo estatal del sector de fabricantes de yesos, escayolas, cales y sus prefabricados (5 de marzo de 2013).
- 41** Art. 78 del II Convenio colectivo estatal de reforma juvenil y protección de menores.
- 42** Art. 41 del Convenio colectivo de Fidelis Servicios Integrales, SL (Resolución de 20 de diciembre de 2012), art. 18 del Convenio colectivo de Merchanservis S.A. (7 de marzo de 2013), y art. 25 del Convenio colectivo de recursos en puntos de Venta S.L. (5 de marzo de 2013). En el ámbito sectorial, art. 34 del IV Convenio colectivo general de Ferralla, art. 17 del Convenio colectivo para las empresas del sector de harinas panificables y sémolas (BOE 26 de enero 2012) y art. 28 del Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de contact center (antes telemarketing). Se establece distinta ampliación en el supuesto de que el traslado sea superior a 100 o a 200 kilómetros [art. 48 del XVII Convenio colectivo general de la industria química (26 de marzo de 2013)].
- 43** Art. 11 del IV Convenio colectivo de Algeco Construcciones Modulares, SAU (Resolución de 22 de enero de 2013), art. 22 del Convenio colectivo de FISSA Servicios Auxiliares, S.L. (15 de marzo de 2013) y art. 9 del Convenio colectivo de TIRESUR, S.L. (18 de febrero de 2013).
- 44** Art. 55 del Convenio colectivo de Danone SA (Resolución de 11 de octubre de 2012).
- 45** Artículo 16 del Convenio colectivo de Planeta de Agostini Formación, SLU (Resolución de 15 de enero de 2013).
- 46** Art. 10 del Convenio colectivo de Novedades Agrícolas, S.A. (25 de febrero de 2013).
- 47** Art. 29 del Convenio colectivo de ESC Servicios Generales, SL. (Resolución de 29 de enero de 2013).
- 48** Art. 27 del XXII Convenio colectivo de Banca.
- 49** Un ejemplo de regulación que contempla todas estas posibilidades se encuentra recogido en el art. 52 del VI Convenio colectivo marco estatal de servicios de atención a las personas dependientes y desarrollo de la promoción de la autonomía personal: "Siempre que el personal necesite hacer un desplazamiento, a tal efecto, fuera de la provincia o de la comunidad autónoma uniprovincial, salvo que la distancia fuese inferior a 50 kilómetros, o por causa realmente justificada, el plazo se verá ampliado a 2 días adicionales. Podrán ampliarse estos días descontando los festivos abonables y/o vacaciones, previa solicitud del personal. En el mismo sentido, cuando el hecho causante haya acaecido

incrementa en unas ocasiones de acuerdo con los kilómetros recorridos [40 km<sup>38</sup>, 80 km<sup>39</sup>, 100 Km<sup>40</sup>, 150 km<sup>41</sup>, 200 km<sup>42</sup>, 250 Kilómetros km<sup>43</sup>, o 300 km (600 ida y vuelta)<sup>44</sup>], en otras según el traslado sea dentro o fuera de la misma Comunidad autónoma<sup>45</sup>, o provincia<sup>46</sup>. O también combinan la posibilidad de utilizar como parámetro la distancia, ampliando un día cuando el desplazamiento se produzca a otra localidad que se encuentre a más de 150 km (ida y vuelta) y dos cuando supere los 250 km (ida y vuelta)<sup>47</sup>. Otra modalidad es extender la duración cuando sea preciso que el trabajador pernocte fuera de la localidad<sup>48</sup>.

Hay razones para defender como más adecuadas las propuestas relativas a la ampliación de la duración del permiso por distancias superiores a 200 km, puesto que en distancias inferiores será posible la vuelta al domicilio y si se ponen limitaciones superiores se puede provocar que el trabajador tenga que buscar medios alternativos para ausentarse del trabajo. Por otro lado, la elección de la limitación conforme al cambio de Comunidad Autónoma o provincia no parecen convenientes, dado que pueden darse situaciones de poblaciones muy cercanas a la de residencia que se sitúen en distintas o, viceversa, otras que sean muy lejanas, aunque compartan la división política<sup>49</sup>.

Pero, asimismo en otros convenios colectivos se amplía el tiempo de ausencia hasta cinco días en casos especiales, sin definir qué se entiende por tal<sup>50</sup>. En la misma línea, en supuestos de hospitalización se conceden treinta días consecutivos, y se otorga, por una sola vez, la posibilidad de utilización de un permiso retribuido adicional por otros dos días naturales<sup>51</sup>. Se permite incluso el disfrute por días alternos en caso de hospitalización o intervención quirúrgica<sup>52</sup>. O en caso de fallecimiento del cónyuge se conceden siete días de permiso, concediendo siete días adicionales si se tienen hijos menores a cargo<sup>53</sup>.

Incluso en ocasiones se amplían estas posibilidades concediendo permisos sin retribuir por tiempo mucho

más amplios con el objeto de colaborar en materia de corresponsabilidad con los trabajadores. Así, por ejemplo, se reconoce un permiso por fallecimiento del cónyuge o pareja de hecho legalmente constituida, teniendo al cuidado hijos menores de catorce años, con el fin de que disfruten de un período no superior a tres meses a contar desde la fecha de fallecimiento<sup>54</sup>. O se concede en general tres meses por fallecimiento de cónyuge o hijo, aunque no existan obligaciones de cuidado de menores<sup>55</sup>. Asimismo, en el supuesto de necesidad de cuidado por razón de enfermedad de padres o madres, hermanos/as, hijos/as, cónyuges o pareja de hecho, que requieran especiales y continuas atenciones, el trabajador/a podrá solicitar licencia o permiso sin sueldo por una duración mínima de un mes y máxima de tres<sup>56</sup>.

Por otro lado, la ampliación del contenido no sólo se hace en relación a la duración, sino también a los familiares que dan lugar al derecho. Así, se extiende el reconocimiento por relaciones más allá de la conyugal (a las parejas de hecho). En este contexto, el elemento más conflictivo es la prueba de su existencia. En ocasiones, se exige que se encuentren legalmente registradas<sup>57</sup>, otras veces que se inscriban en el registro y se haya comunicado este hecho con anterioridad a la oficina de personal<sup>58</sup>; aunque a veces basta con que se demuestre el nexo través del certificado de convivencia o inscripción en registro<sup>59</sup>, o que sea reconocida por cualquier órgano competente<sup>60</sup>. Algunos convenios van más allá y reconocen los permisos incluso aunque no se encuentren formalizadas<sup>61</sup>. Respecto a los familiares, se concede el derecho en relación a sucesos que atañen a las parejas de hecho de los padres y hermanos.

De acuerdo con lo descrito, se pueden sacar conclusiones sobre su incidencia en el tema del absentismo. En primer lugar, la extensión de la duración de los permisos por nacimiento de hijos no tendrá seguramente ningún efecto. Se trata de una situación incidental que no va a llevar al trabajador a buscar otros modos de ausencia laboral por sí

fuera del territorio español y con una distancia mínima de 1.000 kilómetros, y el afectado sea el cónyuge, pareja de hecho legalmente establecida o pariente de primer grado por consanguinidad o afinidad, los 5 días de permiso se verán incrementados, previa solicitud del trabajador, en otros 5 días más, estos últimos no retribuidos. En este caso, se deberá probar cumplidamente el desplazamiento realizado”

- 50 Art. 33 del Convenio colectivo de Nec Ibérica, S.L. [Resolución de 11 de diciembre de 2012].
- 51 Art. 10 del Convenio colectivo de Alcatel Lucent España, SA [Resolución de 29 de enero de 2013].
- 52 Art. 15 del Convenio colectivo Deóleo, S.A. (para los centros de Rivas Vaciamadrid (Madrid), Sevilla, Alba de Tormes (Salamanca) y Las Palmas) [12 de febrero de 2013].
- 53 Art. 17 del Convenio colectivo para las empresas del sector de harinas panificables y sémolas [BOE 26 de enero 2012].
- 54 Art. 11 del Convenio colectivo de Alcatel Lucent España, SA [Resolución de 29 de enero de 2013].
- 55 Art. 17 del Convenio colectivo de European Air Transport Leipzig GmbH, sucursal en España [Resolución de 19 de diciembre de 2012].
- 56 Art. 16 del Convenio colectivo de Planeta de Agostini Formación, SLU [Resolución de 15 de enero de 2013].
- 57 Art. 75 del V Convenio colectivo general del sector de derivados del cemento [26 de marzo de 2013].
- 58 Art. 10 del Convenio colectivo de Alcatel Lucent España, SA [Resolución de 29 de enero de 2013].
- 59 Art. 41 del Convenio colectivo de Fidelis Servicios Integrales, S.L. [Resolución de 20 de diciembre de 2012].
- 60 Art. 27 del Convenio colectivo de la industria del calzado [25 de febrero de 2013].
- 61 Artículo 17 del Convenio colectivo de European Air Transport Leipzig GmbH, sucursal en España [Resolución de 19 de diciembre de 2012]. Otras veces se solicita la acreditación de la convivencia por más de tres años y que haya sido comunicada su existencia con anterioridad a la empresa [art. 17 del Convenio colectivo para el sector de conservas, semiconservas, ahumados, cocidos, secados, elaborados, salazones, aceite y harina de pescados y mariscos [BOE 10 octubre 2012]].

62 En ocasiones se amplían los permisos por otros eventos familiares, por ejemplo, por el bautizo, la Primera Comunión o matrimonio de un hijo o hermano [Convenio colectivo de Celite Hispánica, SA [Resolución de 11 de octubre de 2012]]; de los padres [art. 55 del Convenio colectivo de Danone SA [Resolución de 11 de octubre de 2012]]; o en general matrimonio de parientes hasta segundo grado de consanguinidad [art. 31 del I Convenio colectivo de Auxiliar Logística Aeroportuaria, SA [Resolución de 11 de diciembre de 2012]]; incluso aumentando a dos días si se precisa desplazamiento [art. 10 del Convenio colectivo de Alcatel Lucent España, SA [Resolución de 29 de enero de 2013] y art. 29 del Convenio colectivo de ESC Servicios Generales, SL [Resolución de 29 de enero de 2013]]; o tres en caso de matrimonio [art. 26 del Convenio colectivo del Grupo Constant Servicios Empresariales, SLU [Resolución de 15 de enero de 2013] y art. 22 del XIX Convenio colectivo de Lufthansa, Líneas Aéreas Alemanas, y su personal en España [Resolución de 22 de enero de 2013]]; inclusive para acto similar a bautizo o comunión con independencia de la confesión religiosa de que se trate [art. 29 del Convenio colectivo de ESC Servicios Generales, SL [Resolución de 29 de enero de 2013]. No obstante, estos eventos realmente pueden tener pocos efectos en el control de absentismo, dado que se trata de cuestiones incidentales que no se plantean a menudo en la vida diaria de los trabajadores, de forma que no implican una cuantía de ausencias lo suficientemente importantes como para valorarlas en el contexto del absentismo en los supuestos en que no se regulen este tipo de permisos.

63 Todas las cuestiones que van a ser apuntadas en este epígrafe han sido tratadas previamente por la autora en El sistema de formación profesional para el empleo: hacia la creación de un derecho laboral, Aranzadi, 2013. págs. 60-72.

64 Por ejemplo en el sector de la hostelería, generalmente se incluyen como remunerado en los convenios colectivos del sector de acuerdo con lo señalado en AA VV, La negociación colectiva en el sector de la hostelería, Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos, MTAS. pág. 51.

mismos<sup>62</sup>. Esta cuestión es diferente si lo que se analiza son los efectos que provoca el nacimiento del hijo en la necesidad de conciliación de la vida familiar y laboral que tratarán de cubrirse por otras figuras.

Distinta opinión debe emitirse sobre la extensión del resto de permisos. La urgencia de la situación provocada, sobre todo por el ingreso hospitalario o la intervención quirúrgica de un familiar, puede conducir al trabajador a ausentarse de su trabajo por más tiempo del que se le reconoce en el ET. De este modo, cuando más flexible sea la regulación convencional en esta materia, más posible será el incremento del control de estas situaciones por la empresa. Por otra parte, desde aquí se aboga por la flexibilización del disfrute a través de medidas, como las propuestas en algunos convenios colectivos, como el disfrute en días alternativos con el fin de adaptarse a las necesidades de cuidado del familiar que causa la ausencia. Con todas estas medidas, se evitará la desviación de estas necesidades hacia otras figuras con el objetivo de justificar el absentismo.

### 5.2.1.2 El derecho al permiso por razón de exámenes

El derecho a este permiso parte del reconocimiento constitucional del derecho a la educación que se reconoce en el artículo 27 de la Constitución<sup>63</sup>. Como se trata de un permiso que no se recoge en el artículo 37 ET, sino en el 23 del mismo cuerpo legislativo, existen dudas sobre si debe considerarse como un permiso remunerado<sup>64</sup>. A favor de esta consideración, se encuentra que únicamente podrá ser ejercitado de forma adecuada si se califica como tal, por otro parte, el Convenio 140 de la OIT aboga por que todos los permisos sean retribuidos.

Tampoco se señala nada en la legislación en relación a los límites del contenido de este derecho, aunque hay razones para entender que se concederá en el supuesto de exámenes relacionadas con la obtención de títulos profesionales (los que habilitan para el ejercicio de una determinada profesión, mientras que título académico se interpreta como el que

acredita la superación de cursos propios de una determinada enseñanza, el cual debe expedirse por un centro reconocido estatalmente), pero también en el supuesto de ejercicios de oposiciones para ingreso a la Administración Pública<sup>65</sup>. En este sentido, hay convenios colectivos que hacen mención a la posibilidad de acceder al derecho desde las acciones que se cursen con regularidad, para la obtención de títulos oficiales o estudios reglamentarios<sup>66</sup>, siempre para exámenes finales, no para parciales<sup>67</sup>.

Debe entenderse contrario a la legislación ciertas limitaciones impuestas por la negociación colectiva tales como reconocer el derecho sólo respecto a estudios relacionados con el sector en la que se esté desarrollando la actividad laboral<sup>68</sup>, dado que se busca colaborar con el derecho a la educación de los trabajadores. De este modo, debe interpretarse como nula todas las indicaciones que en este sentido se incluyan en los convenios.

Igualmente hay dudas aplicativas respecto a la duración del permiso, en este sentido será de nuevo la negociación colectiva quien deberá delimitar este asunto<sup>69</sup>. En ocasiones, se amplía el período más allá del propio examen con el objeto de colaborar en su preparación y se concede un permiso retribuido de diez días naturales<sup>70</sup>, mientras que hay otros supuestos más restrictivos donde se reconocen las horas indispensables, hasta un máximo de diez días al año<sup>71</sup>. En otros casos, se limitan a treinta horas anuales para la realización de exámenes en títulos oficiales<sup>72</sup>.

Como conclusión en el contexto del absentismo, se puede aportar la necesidad de que este permiso se regule como remunerado y que además sea contemplado desde una perspectiva amplia, esto es, que se busque la forma de que se amplíen los tiempos que permitan a los trabajadores el estudio de la materia objeto de examen. En este supuesto, no necesariamente reconociendo el tiempo de ausencia sin más, sino, por ejemplo, ofreciendo la posibilidad de recuperar con posterioridad las horas no trabajadas. Esta causa parece

<sup>65</sup>Incluso se ha reconocido también para acudir a pruebas para la obtención del permiso de conducir. STSJ de Castilla y León de 23 de febrero de 2006 (recurso 1120/2005). En este sentido, se puede traer a colación el art. 17 del Convenio colectivo para las empresas del sector de harinas panificables y sémolas [BOE 26 de enero 2012] y el art. 27 del Convenio colectivo de la industria del calzado [25 de febrero de 2013].

<sup>66</sup>En sentido contrario, por ejemplo, el artículo 51 del Convenio colectivo de Planeta de Agostini Formación, SLU [Resolución de 15 de enero de 2013] señala que se concederá en relación a estudios para la obtención de un título académico o profesional, aunque justificando la asistencia al mismo y que en la convocatoria ordinaria o extraordinaria, se han aprobado, por lo menos, la mitad de las asignaturas motivo de los exámenes y se excluye el derecho en relación con las licencias los exámenes de conductores y los que el trabajador deba realizar para su incorporación a la Administración o empresa distinta a aquélla en que presta sus servicios. En la misma línea, se regula en el art. 55 del Convenio colectivo del Grupo de marroquinería, cueros repujados y similares de Madrid, Castilla-La Mancha, La Rioja, Cantabria, Burgos, Soria, Segovia, Ávila, Valladolid y Palencia. La mayoría de la doctrina entiende que no es posible incluir este tipo de limitaciones relacionadas con la superación de la prueba. Vid. CRUZ VILLALÓN, J., Estatuto de los Trabajadores comentado, Tecnos, Madrid, 2003, pág. 322.

<sup>67</sup>El art. 52 del VI Convenio colectivo marco estatal de servicios de atención a las personas dependientes y desarrollo de la promoción de la autonomía personal sólo reconoce el permiso en relación a exámenes eliminatorios.

<sup>68</sup>AA VV, La negociación colectiva en el sector de la hostelería, Comisión Consultiva Nacional de Convenios colectivos, MTAS, 1999, págs. 51 y 52. En el mismo sentido, ALTÉS TARREGA, J.A., "Permisos y Licencias", op. cit., pág. 381.

<sup>69</sup>STSJ de Cataluña de 29 octubre 1996 [AS 1996, 4812].

<sup>70</sup>Art. 22 del XIX Convenio colectivo de Lufthansa, Líneas Aéreas Alemanas, y su personal en España [Resolución de 22 de enero de 2013]. En el mismo sentido que lo reconocía la Ley 16/1976, de 6 de abril, de Relaciones Laborales.

<sup>71</sup>Convenio colectivo de Planeta de Agostini Formación, SLU [Resolución de 15 de enero de 2013].

<sup>72</sup>Convenio colectivo de Autobar Spain, SAU [Resolución de 21 de septiembre de 2012].

especialmente importante, dado que puede ser un motivo que provoque el absentismo. Si se concede el tiempo para el estudio y el examen de acuerdo con las necesidades de los trabajadores, se controlarán estos tiempos adecuadamente, sin “obligar” al empleado a buscar otros medios absentistas para obtener este tiempo de preparación.

### 5.2.1.3 La Lactancia

El artículo 37.4. ET reconoce el derecho de los trabajadores a ausentarse de su trabajo durante una hora por razón de lactancia de menor de nueve meses (hijo natural, adoptado o acogido), que puede sustituirse por la reducción de la jornada en media hora. Por último, se recoge la posibilidad de acumular el conjunto de las horas de lactancia en jornadas completas, remitiendo esta opción a la negociación colectiva o al acuerdo empresarial.

En general, la acumulación de las horas de lactancia, recogida expresamente en convenio colectivo, puede ser un instrumento adecuado a los efectos de aminorar las consecuencias del absentismo en los primeros momentos de la incorporación laboral después de la baja por maternidad. Así, si se extiende el tiempo de cuidado de los hijos, se reducirán las posibilidades de que el trabajador tenga que ausentarse esporádicamente de su puesto de trabajo. Cuando no se opta por la acumulación es posible que, además de las reducciones de jornada reconocidas, el empleado deba abandonar su actividad por cuestiones que surjan en relación a la atención del menor.

En este sentido, en la negociación se concede la posibilidad de acumular, sin establecer el tiempo de duración<sup>73</sup>. En otras ocasiones se incrementa el tiempo de ausencia por un total de diez<sup>74</sup>, catorce<sup>75</sup>, quince (laborables)<sup>76</sup>, o incluso de dieciséis días (laborables). Algunas veces, se va más allá y se reconoce posteriormente un derecho a un permiso, en este caso no remunerado, con una duración de hasta dos meses, cuando el trabajador tenga una antigüedad superior a un

**73** Art. 29 del Convenio colectivo de ESC Servicios Generales, SL (Resolución de 29 de enero de 2013).

**74** Art. 10 del Convenio colectivo de Alcatel Lucent España, SA (Resolución de 29 de enero de 2013).

**75** Art. 18 del Convenio colectivo de Merchanservis, S.A. (7 de marzo de 2013) y art. 25 del Convenio colectivo de recursos en puntos de venta, S.L. (5 de marzo de 2013)

**77** Art. 24 de Convenio colectivo de ACTIVA MUTUA 2008 (12 de febrero de 2013) y art. 15 del Convenio colectivo Deóleo, S.A. (para los centros de Rivas Vaciamadrid (Madrid), Sevilla, Alba de Tormes (Salamanca) y Las Palmas) (12 de febrero de 2013). En el ámbito sectorial, art. 30 del VII Convenio colectivo nacional para las industrias de pastas alimenticias y art. 78 del II Convenio colectivo estatal de reforma juvenil y protección de menores.

**78** Art. 21 del Convenio colectivo de Autobar Spain, SAU (Resolución de 21 de septiembre de 2012).



año<sup>77</sup>. Asimismo, se contempla que el derecho no sólo se reconozca hasta que el menor tenga nueve meses, sino que se extiende hasta los doce<sup>78</sup>.

Todas estas ampliaciones deben calificarse como positivas a los efectos de control de absentismo. De este modo, un derecho que se ejercitaría igualmente ausentándose o reduciendo la jornada de forma diaria, se ejecutará evitando otras ausencias promovidas por las propias incidencias de los primeros momentos de la conciliación de la vida familiar y laboral. Por otro lado, el reconocimiento de permisos no retribuidos con este objetivo, posteriores al tiempo reconocido legalmente, pueden colaborar en la reducción del absentismo injustificado, o justificado- remunerado, por tiempos de suspensión del contrato de trabajo que no generen costes empresariales, pero que colaboren con las necesidades de los trabajadores.

## 5.2.2 La creación de nuevo permisos extraestatutarios

Mucho más importante en la línea de controlar el absentismo, se sitúa la posibilidad de creación de nuevos permisos que no se recogen en la norma laboral. Dentro de este contexto, se pueden establecer como retribuidos, aunque en ocasiones se amplía la extensión de este derecho, pero no se reconoce el nuevo derecho como remunerado. Parece adecuado concluir que los permisos no retributivos tendrán menos efectos en el absentismo, puesto que es posible que los trabajadores orienten sus necesidades de ausencias a través de las figuras legislativas que permiten su justificación y su remuneración. En todo caso, en ocasiones pueden ser útiles a los efectos de apoyar las obligaciones familiares de los empleados de forma controlada. A continuación se entra en el análisis más detallado de estas figuras.

### 5.2.2.1 Asistencia a consulta médica

Uno de los motivos que con mayor habitualidad regulan los convenios colectivos es el permiso motivado por la necesidad

<sup>78</sup>Art. 30 del IV Convenio colectivo de EADS-CASA, AIRBUS OPERATIONS, SL Y EADS CASA ESPACIO (12 de febrero de 2013).

- 79** Convenio colectivo de Autobar Spain, SAU [Resolución de 21 de septiembre de 2012] y art. 33 del Convenio colectivo de Nec Ibérica, SL. [Resolución de 11 de diciembre de 2012]. En el ámbito sectorial, art. 17 del Convenio colectivo para las empresas del sector de harinas panificables y sémolas [BOE 26 de enero 2012]. Algunas veces se reconoce por el tiempo necesario para asistencia o consulta médica, previa cita (máximo cuatro horas/día), así se recoge en el art. 34 del Convenio colectivo de PIMAD, SAU [8 de febrero de 2013].
- 80** Art. 55 del Convenio colectivo de Danone, SA [Resolución de 11 de octubre de 2012].
- 81** Convenio colectivo de Celite Hispánica, SA [Resolución de 11 de octubre de 2012]. En ocasiones se regulan estas dieciséis horas anuales limitadas para las visitas al médico de cabecera, especialidades (privados con autorización de la empresa) y Centros de Salud Municipales o de Comunidades Autónomas. De esas dieciséis horas anuales, ocho podrán ser utilizadas para el acompañamiento de familiares hasta el primer grado de consanguinidad. Vid. art. 30 del IV Convenio colectivo de EADS-CASA, AIRBUS OPERATIONS, SL y EADS CASA ESPACIO [12 de febrero de 2013] y art. 27 del Convenio colectivo de la industria del calzado [25 de febrero de 2013].
- 82** Artículo 26 del Convenio colectivo del Grupo Constant Servicios Empresariales, SLU [Resolución de 15 de enero de 2013].
- 83** Art. 28 del Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de contact center (antes telemarketing).
- 84** O hasta los catorce años y familiares dependiente en el art. 15 del Convenio colectivo Deoleo, S.A. (para los centros de Rivas Vaciamadrid [Madrid], Sevilla, Alba de Tormes [Salamanca] y Las Palmas) [12 de febrero de 2013]. O sólo para hijos hasta los ocho años en el artículo 24. del IV Convenio colectivo nacional para el sector de auto-taxis.
- 85** Art. 10 del Convenio colectivo de Alcatel Lucent España, SA [Resolución de 29 de enero de 2013] y artículo 31 del IV Convenio colectivo de distribuidores de explosivos industriales de centro de España S.A. [18 de febrero de 2013].
- 86** Art. 16 del Convenio colectivo de European Air Transport Leipzig GmbH, sucursal en España [Resolución de 19 de diciembre de 2012].
- 87** Por el tiempo necesario en el art. 78 del II Convenio colectivo estatal de reforma juvenil y protección de menores y el art. 48 del XVII Convenio colectivo general de la industria química [26 de marzo de 2013].
- 88** Art. 24 del Convenio colectivo de ACTIVA MUTUA 2008 [12 de febrero de 2013].

de asistencia a consulta médica. Esta es una causa frecuente de inasistencia al puesto de trabajo que a través de su reconocimiento convencional, no se podrá evitar, pero sí controlar.

Así, se reconoce permiso remunerado en los supuestos en los que deba asistirse a consulta médica en casos de enfermedad propia: a veces sólo por el tiempo indispensable<sup>79</sup>; y en otras ocasiones sólo por las visitas al médico de familia y por un día natural para visitas a especialistas<sup>80</sup>. Asimismo, se delimita de forma precisa el número de horas por año que se puede justificar la ausencia al trabajo por este motivo: con un tope máximo de dieciséis horas/año en general<sup>81</sup>, de catorce horas anuales para especialista con límite de dos horas al día<sup>82</sup>, o 35 horas/año<sup>83</sup>.

Pero, incluso se reconoce no sólo para las visitas médicas por enfermedades de los propios trabajadores, sino asimismo para acompañar a éstas a su cónyuge, pareja de hecho legalmente constituida o hijos<sup>84</sup>, por el tiempo necesario según legislación vigente<sup>85</sup>. Se amplía igualmente en caso de consultas médicas fuera de la provincia de residencia para los hijos de los trabajadores hasta en dos días naturales a los efectos de permitir el traslado<sup>86</sup>. También se conceden en relación a parientes hasta primer grado de consanguinidad para las visitas médicas del sistema de salud<sup>87</sup>, pero obligando a la recuperación del tiempo no trabajado<sup>88</sup>. O se otorgan para la asistencia a urgencias, tanto del trabajador como de sus familiares de primer grado y dependientes a cargo siempre que se encuentre justificado, mientras se produzca el hecho durante la jornada laboral, por el tiempo indispensable más hasta dos horas añadidas por desplazamiento<sup>89</sup>.

Como permiso remunerado, muy relacionado con los causados por visita médica por enfermedad de parientes, se regula la ausencia al puesto de trabajo justificada por la atención de hijos menores de doce años. Se dispondrá, previo aviso y con justificación médica posterior, del tiempo necesario, que no podrá exceder de una jornada de trabajo, a condición de recuperar posteriormente dicho tiempo

de ausencia<sup>90</sup>. O, en la misma dirección, se concede un permiso, por el tiempo indispensable, para el cuidado de hijos menores de 8 años aquejados de enfermedad infecto-contagiosa<sup>91</sup>.

Parte de la negociación colectiva, reconoce estos permisos para acudir a consulta médica, pero sin retribución. Se reconoce la justificación de la ausencia en el supuesto de que el trabajador deba acompañar a consultas de especialista a sus hijos menores de ocho años y/o familiares mayores dependientes<sup>92</sup>. En otras ocasiones se concede a los trabajadores que tengan a su cargo hijos menores de nueve años, o ascendientes mayores de sesenta y cinco años<sup>93</sup>.

Se entienden todos estos permisos muy adecuados a los efectos de luchar contra el absentismo. Uno de los motivos más frecuentes por los cuales los trabajadores faltan al trabajo es la necesidad de asistencia a consulta médica propia o de sus familiares dependientes. La regulación de estas cuestiones vía convenios colectivos puede colaborar con las necesidades de los empleados a la vez que limita estas ausencias con el fin de apoyar su control empresarial.

En este contexto, se aboga por la concesión convencional de este tipo de permisos, pero imponiendo la obligación de recuperar el tiempo empleado, esto es, el tiempo de trabajo efectivo perdido. Esta posibilidad debería concederse tanto a los efectos de las visitas médicas, como de los cuidados de las enfermedades/accidentes de los parientes dependientes (especialmente los niños). Apostar por estas medidas, no es más que flexibilizar el tiempo de trabajo que se adapte a las necesidades personales y familiares del trabajador, pero evitando que tales situaciones supongan mayores costes a las empresas.

### 5.2.2.2 Horas de libre utilización (asuntos propios)

Es frecuente que en los Convenios colectivos se regulen permisos sin causa con el objeto de que el trabajador pueda ausentarse justificadamente de su puesto de trabajo por

**89** Art. 15 del Convenio colectivo Deóleo, S.A. (para los centros de Rivas Vaciamadrid [Madrid], Sevilla, Alba de Tormes [Salamanca] y Las Palmas) (12 de febrero de 2013). En el mismo sentido, se conceden 20 horas anuales retribuidas para visitas médicas para el propio trabajador o para acompañar a su familia en el art. 30 del VII Convenio colectivo nacional para las industrias de pastas alimenticias.

**90** Art. 16 del Convenio colectivo de European Air Transport Leipzig GmbH, sucursal en España [Resolución de 19 de diciembre de 2012].

**91** Artículo 24 del IV Convenio colectivo nacional para el sector de auto-taxis.

**92** En todo caso, se limita a un máximo de tres consultas médicas a lo largo del año, quedando obligado el trabajador a recuperar las horas invertidas dentro de los treinta días siguientes al disfrute de este permiso. Vid. art. 18 del Convenio colectivo de Supersol Spain, SLU, Cashdipto, SLU y Superdistribución, SLU (18 de febrero de 2013).

**93** Art. 28 del Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de contact center (antes telemarketing).

**94** Por ejemplo, se conceden cuatro horas de libre utilización, cuyo momento de disfrute será de mutuo acuerdo entre el trabajador y su jefe inmediato. Vid. Convenio colectivo de Autobar Spain, SAU [Resolución de 21 de septiembre de 2012].

**95** Art. 52 del VI Convenio colectivo marco estatal de servicios de atención a las personas dependientes y desarrollo de la promoción de la autonomía personal.

**96** "Cada empleado tendrá derecho a cuatro jornadas de licencia retribuida por año natural. Para el personal de nuevo ingreso, serán proporcionales a los días trabajados dentro del año. Estas jornadas de licencia serán disfrutadas, una vez salvadas las necesidades del servicio, en las fechas acordadas entre la dirección de la empresa y el empleado que haya de disfrutarlas". Vid. art. 27 del XXII Convenio colectivo de Banca. Aunque en otros convenios se denomina licencia a periodos de tiempo de disfrute más amplios. En esta línea, Vid. art. 52 del VI Convenio colectivo marco estatal de servicios de atención a las personas dependientes y desarrollo de la promoción de la autonomía personal.

**97** Art. 30 del IV Convenio colectivo de distribuidores de explosivos industriales del centro de España, S.A. [18 de febrero de 2013] o art. 22 del XIX Convenio colectivo de Lufthansa, Líneas Aéreas Alemanas, y su personal en España [Resolución de 22 de enero de 2013]. A veces se limita a trabajadores que tengan cierta antigüedad. Vid. art. 26 del Convenio colectivo del Grupo Constant Servicios Empresariales, SLU [Resolución de 15 de enero de 2013]. En el ámbito sectorial, art. 17 del Convenio colectivo para las empresas del sector de harinas panificables y sémolas [BOE 26 de enero 2012] y art. 30 del VII Convenio colectivo nacional para las industrias de pastas alimenticias.

**98** Art. 15 del Convenio colectivo Deóleo, S.A. [para los centros de Rivas Vaciamadrid (Madrid), Sevilla, Alba de Tormes (Salamanca) y Las Palmas] (12 de febrero de 2013).

**99** Artículo 24 del IV Convenio colectivo nacional para el sector de auto-taxis. Incluso se concede a todos los trabajadores disfrute de tres días de permiso no retribuido al año.

**100** Art. 33 del Convenio colectivo de Nec Ibérica, SL [Resolución de 11 de diciembre de 2012], sin acumular con las vacaciones en el art. 10 del Convenio colectivo de novedades agrícolas, S.A. [25 de febrero de 2013].

**101** "Cada empleado tendrá derecho a cuatro jornadas de licencia retribuida por año natural. Para el personal de nuevo ingreso, serán proporcionales a los días trabajados dentro del año. Estas jornadas de licencia serán disfrutadas,

motivos fuera de los regulados en la norma. Se denominan horas de libre utilización<sup>94</sup>, de libre disposición<sup>95</sup>, licencia retribuida<sup>96</sup>, o por asuntos propios.

Su duración es muy variable: en ocasiones se reconoce por días (un solo día<sup>97</sup>, fraccionable en dos medios días<sup>98</sup>, dos días sin justificar<sup>99</sup>, o durante el mismo tiempo sólo por cuestiones que no admiten demora<sup>100</sup>, cuatro<sup>101</sup>, o cinco días laborables<sup>102</sup>); otras veces por horas (dieciséis horas para asuntos propios<sup>103</sup>); o incluso mezclando ambos criterios (máximo tres días o veinte horas de asuntos propios al año natural<sup>104</sup>). Se puede exigir para su disfrute es necesario acuerdo trabajador y empresa y tener presente las necesidades del servicio<sup>105</sup>; avisando con una antelación de tres días<sup>106</sup>.

Este permiso en muchas ocasiones se reconoce de forma no remunerada<sup>107</sup>, sin que pueda exceder de treinta días laborables cada dos años<sup>108</sup>. Concediendo el permiso obligatoriamente por la empresa por el tiempo indispensable para la realización de ciertas gestiones (visita médica, gestiones en notaría, etc.)<sup>109</sup>. También se otorga por circunstancias extraordinarias permisos no retribuidos por el tiempo que se estime preciso<sup>110</sup>. O incluso se admiten de forma general causados por asuntos personales<sup>111</sup>.

Además de permisos diarios o por horas, en ocasiones se regulan licencias más amplias con el objeto de colaborar con las necesidades personales o familiares que persisten en el tiempo. Por ejemplo, se regulan cuando concurren en general circunstancias familiares y/o personales no contempladas ni en la ley ni en el convenio<sup>112</sup>; o para el personal con más de dos años de servicio efectivo en la empresa, se reconoce de una semana a un mes por necesidades familiares debidamente acreditadas, entre las que se entenderán incluidas, entre otras, la adopción en el extranjero y el sometimiento a técnicas de reproducción asistida, pudiendo ampliarse hasta seis meses por accidente o enfermedad grave u hospitalización de parientes hasta primer grado de consanguinidad o afinidad. Este permiso no

podrá solicitarse más de una vez cada dos años<sup>113</sup>. Asimismo, en general, sin más especificación para trabajadores con más de un año de antigüedad con un límite de treinta días naturales<sup>114</sup>; o entre quince y setenta días para trabajadores con dos años de antigüedad (denominada licencia)<sup>115</sup>, o tres meses que es posible ampliar a cuatro<sup>116</sup>. En el mismo sentido pueden colaborar, por ejemplo, permisos especiales reconocidos en el caso de enfermedad grave acreditada del recién nacido por un período máximo de tres meses, a contar desde la finalización del permiso de maternidad<sup>117</sup>.

En la misma línea de lo señalado en el tema de las consultas médicas, hay razones para valorar positivamente la inclusión de este tipo de cláusulas en los convenios colectivos, dado que se conseguirá dirigir las necesidades de ausencia al puesto de trabajo de forma controlada y por el motivo real que genere dicha falta. Obviamente conviene limitar esta opción para evitar abusos y generar un mayor absentismo que el que se quiere evitar. Pero, en cualquier caso, ofrecer unos días u horas anuales a los trabajadores con el fin de cubrir las necesidades que les puedan surgir en el horario laboral significa asumir que es esperable que tengan que utilizar ciertos períodos de trabajo para realizar actividades que no podrían desarrollar en otro momento y que las causas para esta actuación pueden ser muy variadas como para confeccionar un listado cerrado.

No obstante, de nuevo hay que volver a reivindicar como opción más adecuada la inclusión de formulas de uso de las horas laborales para fines particulares cuando, se trate de realizar actividades que no puedan desarrollarse en otros momentos, recuperables posteriormente. Así, la tendencia a crear bolsas de horas disponibles dentro del tiempo de trabajo (por asuntos propios) que puedan ser recuperadas, será un instrumento muy adecuado para que el trabajador concilie su vida familiar y personal con la laboral sin que con ello incurra en ningún coste añadido para la empresa y que, consecuentemente, evitará otras situaciones de absentismo que sí conllevan gastos sociales.

una vez salvadas las necesidades del servicio, en las fechas acordadas entre la dirección de la empresa y el empleado que haya de disfrutarlas". Vid. art. 27 del XXII Convenio colectivo de Banca. Aunque en otros convenios se denomina licencia a periodos de tiempo de disfrute más amplios [art. 52 del VI Convenio colectivo marco estatal de servicios de atención a las personas dependientes y desarrollo de la promoción de la autonomía personal].

**102** Art. 11 del IV Convenio colectivo de Algeco Construcciones Modulares, SAU [Resolución de 22 de enero de 2013].

**103** IV Convenio colectivo de Algeco Construcciones Modulares, SAU [Resolución de 22 de enero de 2013].

**104** Art. 17 del Convenio colectivo de Supersol Spain, SLU, Cashdipló, SLU y Superdistribución, SLU [18 de febrero de 2013].

**105** Art. 41 del Convenio colectivo de Fidelis Servicios Integrales, SL [Resolución de 20 de diciembre de 2012].

**106** Salvo autorización del responsable de departamento, estos días denominados de asuntos propios no podrán ser disfrutados en el día inmediatamente anterior o posterior al periodo de vacaciones, ni se podrán acumular a otras licencias o permisos. La empresa sólo podrá denegar al trabajador este día de asuntos propios en el supuesto de que coincidiese en un mismo día la solicitud de más del 10% de la plantilla de cada departamento/turno. Vid. art. 16 del Convenio colectivo de European Air Transport Leipzig GmbH, sucursal en España [Resolución de 19 de diciembre de 2012].

**107** Artículo vigésimo primero del Convenio colectivo de Celite Hispánica, SA. [Resolución de 11 de octubre de 2012]. También en el art. 27 del Convenio colectivo de la industria del calzado [25 de febrero de 2013 reconoce hasta cuatro días de permiso anual no retribuido, previa justificación razonada. Curiosamente, como medida para controlar el absentismo colectivo, se deniega el derecho cuando entorpezca el correcto funcionamiento de su sección. Con este objetivo, se limita a una persona en Empresas de hasta veinticinco en plantilla, dos en Empresas de veintiséis a cincuenta, tres en Empresas de cincuenta y uno a cien; y en Empresas de más de 100, el 2% más uno computándose la fracción resultante como unidad. En algún caso, con el mismo objetivo, se reconoce el derecho sólo a quienes no han faltado al trabajo en el último año. Vid. ALTÉS TARREGA, J.A., "Permisos y Licencias", op. cit. pág. 385.

**108** Art. 11 del Convenio colectivo de Alcatel Lucent España, SA [Resolución de 29 de enero de 2013].

- 109** Art. 31 del Convenio colectivo de Denbolan Outsourcing (27 de febrero de 2013).
- 110** Art. 32 del V Convenio colectivo estatal del sector de fabricantes de yesos, escayolas, cales y sus prefabricados (5 de marzo de 2013).
- 111** Previo aviso, justificación y acuerdo con la empresa, el personal podrá tomarse anualmente hasta siete días no retribuidos, para asuntos de carácter personal a tenor del art. 53 del VI Convenio colectivo marco estatal de servicios de atención a las personas dependientes y desarrollo de la promoción de la autonomía personal.
- 112** Concediendo de tres a seis meses en el art. 58 del Convenio colectivo de Danone, SA (Resolución de 11 de octubre de 2012).
- 113** Art. 27 del XXII Convenio colectivo de Banca.
- 114** Art. 30 del Convenio colectivo de ESC Servicios Generales, SL (Resolución de 29 de enero de 2013).
- 115** Art. 52 del Convenio colectivo estatal del sector de las industrias cárnicas (Resolución de 15 de enero de 2013).
- 116** Se concede una licencia por asuntos propios de tres meses al año, computándose de una sola vez o fracción (que en ningún caso podrá ser inferior a un mes), no coincidente con los meses de junio, julio, agosto y septiembre, solicitada con una antelación de veinte días, salvo casos de urgente necesidad. Podrá pactarse entre empresa y personal la prórroga de este período sin exceder en ningún caso de los seis meses (art. 53 del VI Convenio colectivo marco estatal de servicios de atención a las personas dependientes y desarrollo de la promoción de la autonomía personal).
- 117** Art. 11 del Convenio colectivo de Alcatel Lucent España, SA (Resolución de 29 de enero de 2013).

**6**

**MARCO DE GESTIÓN:  
PROPUESTAS SOBRE LA GESTIÓN  
DE LA PRESTACIÓN  
DE INCAPACIDAD TEMPORAL  
POR CONTINGENCIAS COMUNES**

Pedro Pablo Sanz Casado  
Director gerente  
Asociación de Mutuas de Accidentes  
de Trabajo (AMAT)





# EL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL

## 6.1. INTRODUCCIÓN

### 6.1.1.

El régimen jurídico de la prestación de Incapacidad Temporal por Contingencias Comunes (ITCC) ha venido experimentando, de unos años a esta parte, numerosas y variadas reformas, que han tenido como principal objeto la contención del gasto de esta prestación, gasto que, independientemente de su cuantificación numérica, tiene una considerable repercusión sobre el conjunto de la economía nacional y la competitividad de nuestras empresas.

### 6.1.2.

La actual configuración de la gestión de la Incapacidad Temporal derivada de Contingencias Comunes, se caracteriza por una separación radical de funciones entre quien satisface la prestación económica y quien satisface la asistencia sanitaria; actualmente la asistencia sanitaria está confiada a los correspondientes Servicios Públicos de Salud de las Comunidades Autónomas, y la prestación económica corresponde a la Entidad Gestora de la Seguridad Social o a una Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales, según la opción realizada voluntariamente por parte del empresario. Este sistema de reparto de funciones presenta determinadas lagunas en el control, debido a que permite iniciar las actuaciones para reconocer la prestación económica a quien carece de responsabilidad en cuanto a su financiación. Esta separación, la carga burocrática, y la configuración del Sistema Público de Salud (existencia de listas de espera, excesiva carga de trabajo de los facultativos de Atención Primaria, cualificación de la formación de dichos profesionales para una correcta valoración de la incapacidad en relación con el ejercicio de la profesión habitual, motivación, etc.), provoca que este modelo de gestión de la prestación de IT tenga como resultado una evidente ineficiencia, que deriva en el desaprovechamiento de recursos, con un alto coste de oportunidad, que aconseja su profunda revisión.

### 6.1.3.

Hay que destacar que el absentismo causado por la situación de Incapacidad Temporal del trabajador tiene repercusiones

directas sobre la productividad y la competitividad de las empresas.

Dentro de este contexto, hay que destacar que según estimaciones de AMAT, a lo largo del año 2012, aproximadamente el equivalente a 790.000 trabajadores no acudieron a su puesto de trabajo ningún día a lo largo de ese ejercicio, lo que representa el 5,19% sobre el total de los trabajadores afiliados a nuestro Sistema de Seguridad Social. En todo caso, hay que señalar que desde el año 2009, el indicador anterior ha ido descendiendo, ya que en ese ejercicio el porcentaje de trabajadores que no acudieron a su puesto de trabajo ningún día, fue de 6,72%, ratio que desde esa fecha ha ido descendiendo paulatinamente.

Los datos anteriores por si mismo justifican la necesidad de reflexionar sobre la oportunidad introducir elementos de racionalización en la gestión de la prestación, todo ello de cara a mejorar la actual productividad y competitividad de las empresas, y más aun en el actual contexto de crisis económica.

Asimismo, las consecuencias en la empresa no son exclusivamente económicas, sino de todo tipo, ya que el absentismo influye en aspectos organizativos o de producción de la empresa, que tiene que adaptarse rápidamente al ritmo de trabajo sin contar con algunos de sus trabajadores, lo que también produciría un efecto desmotivador para el resto del personal.

#### **6.1.4.**

El proceso de reconocimiento de competencias a las Mutuas de Accidentes de Trabajo en la gestión de la IT, partió de una concepción que traza una frontera entre el ente definidor de la Incapacidad Temporal (Servicio Público de Salud) y la Mutua, como un ente exclusivamente pagador, originariamente sin ninguna posibilidad de actuación, concepción que permanece en gran medida, a pesar del reconocimiento de ciertas competencias de gestión.

### **6.1.5.**

El actual modelo de gestión de la ITCC, basado principalmente en la actuación del Médico de Atención Primaria, que es el responsable de la expedición del parte médico de baja, y en un modelo asistencial de carácter universal, estaría incidiendo en que no se valore adecuadamente la concurrencia de los dos elementos que definen la situación de Incapacidad Temporal, y que son: una alteración de la salud que requiera asistencia sanitaria prestada por los Servicios Públicos de Salud, y la imposibilidad temporal de realizar el trabajo habitual.

### **6.1.6.**

En determinadas ocasiones, el control que se realiza por parte de los Servicios Públicos Sanitarios, no tiene presente el importante componente económico y laboral de la prestación, obviando las graves repercusiones económicas de estas situaciones; los diferentes Servicios de Salud suelen manejar en el análisis de la gestión de la Incapacidad Temporal datos de carácter sanitario, no prestando una adecuada atención al gasto en prestaciones económicas que la ITCC supone para el Sistema de Seguridad Social y para las empresas.

### **6.1.7.**

Se está produciendo una localización en determinadas Comunidades Autónomas de una mayor incidencia de procesos de baja, e incluso de mayor duración que en el resto, fenómeno este que no puede ser justificado en exclusiva por criterios de salud, sino que también se debe atribuir a las características de los diferentes Servicios Públicos de Salud.

### **6.1.8.**

En la actualidad no existe un canal de comunicación entre el Médico de Atención Primaria y la empresa, para que éste conozca el entorno concreto de la empresa y las exactas condiciones del trabajo del paciente, que sirvan para una correcta valoración de la incapacidad en relación con el ejercicio de la profesión habitual, siendo especialmente

relevante la posibilidad, o no, del ejercicio de la profesión habitual y su compatibilidad con el tratamiento sanitario, ya que la misma patología puede originar la incapacidad en un trabajador determinado y no en otro.

#### **6.1.9.**

La actitud del trabajador que está en situación de baja es un elemento muy importante a tener en cuenta para una correcta gestión de la misma, ya que en frecuentes ocasiones nos encontramos ante conductas o comportamientos que persiguen un uso indebido de esta prestación, lo que claramente perjudica al resto de los trabajadores que realmente se encuentran en situación de incapacidad, así como a sus propios compañeros y a la empresa.

#### **6.1.10.**

Dentro de este contexto, existen determinados comportamientos que suelen estar aceptados por la sociedad, entendiéndose una parte de la población laboral que la decisión última para la expedición del parte médico de baja es exclusivamente suya, obviando la decisión del Médico y, en este sentido, se observa que en ocasiones el personal sanitario padece la presión de trabajadores y familias con el fin último de lograr la expedición del parte médico de baja.

#### **6.1.11.**

En relación al sistema de financiación, mientras que en el ámbito de actuación de las Entidades Gestoras, las desviaciones frente a las previsiones presupuestarias son cubiertas con carácter general con cargo al presupuesto de Seguridad Social, en el ámbito de las Mutuas de Accidentes de Trabajo las insuficiencias financieras han de cubrirse, en la mayoría de los casos, acudiendo a las reservas y, en su caso, con las cotizaciones por Contingencias Profesionales, que son a cargo exclusivamente de los empresarios.

El análisis del comportamiento económico de la prestación de Incapacidad Temporal, así como el modelo de gestión de la misma, pone de manifiesto que la ITCC conforma una realidad muy compleja en la que intervienen distintos responsables de gestión, Servicios Públicos de Salud, Entidades Gestoras y Colaboradoras, Agentes Sociales, empresas y los propios trabajadores beneficiarios de la prestación, lo que lleva a que a la hora abordar cualquier propuesta, éstas tengan que formularse en distintos órdenes.

A continuación se realizan una serie de propuestas orientadas a la mejora de la gestión de esta prestación, con el fin último de prestar el mejor servicio y protección a los trabajadores, aportar la máxima competitividad a las empresas, como requisito fundamental para ayudar a la creación de empleo, al crecimiento económico, y a la sostenibilidad del Sistema de Seguridad Social.

En todo caso, hay que señalar que, dentro de estas propuestas, destaca especialmente, como la más relevante y, que claramente contribuirá de una forma más efectiva a mejorar la gestión, la competencia para que los Servicios Médicos de las Mutuas de Accidentes de Trabajo puedan emitir altas médicas plenas en los procesos de Incapacidad Temporal por Contingencias Comunes, todo ello, con independencia de que se mantenga la competencia de los Servicios Públicos de Salud para prestar la asistencia sanitaria oportuna, y sin perjuicio de que los Servicios Médicos de las Mutuas puedan realizar las pruebas diagnósticas, actuaciones sanitarias de urgencia, así como los tratamientos médicos quirúrgicos y rehabilitadores que sean precisos.

En línea con lo señalado, a continuación se presentan una serie de argumentos que posibilitan y aconsejan la conveniencia de que las Mutuas de Accidentes de Trabajo cuenten con esa facultad de emitir altas médicas plenas:

- Nuestra legislación recoge que las Mutuas de Accidentes de Trabajo deben gestionar la prestación de baja por

Contingencias Comunes con igual alcance que el Instituto Nacional de la Seguridad Social. Esa Entidad Gestora tiene reconocida la competencia para emitir altas en dichos procesos, por lo que no se entiende por qué las Mutuas de Accidentes de Trabajo no tienen esa misma facultad.

– Los profesionales Médicos de las Mutuas de Accidentes de Trabajo vienen emitiendo altas por Contingencias Profesionales sin ningún tipo de controversia, actuando siempre bajo el mismo código ético y deontológico que cualquier profesional sanitario de los Servicios Públicos de Salud. El ejercicio de esta competencia se viene ejerciendo sin ningún tipo de controversia desde el nacimiento de estas Entidades en el año 1900, no generando una especial litigiosidad. Además, para una mayor garantía de los trabajadores, la normativa recoge un procedimiento administrativo de revisión por parte de la Seguridad Social de las altas emitidas por los Médicos de las Mutuas de Accidentes de Trabajo en Contingencias Profesionales, que podría ser igualmente aplicable en el caso de las altas emitidas por Contingencias Comunes. No se trata de que las Mutuas presten la asistencia sanitaria que es competencia de los Servicios Públicos de Salud, excepto para aquellas patologías que con mayor frecuencia se producen en el mundo laboral, y que puede servir además para atenuar algo la carga de trabajo de los Servicios Públicos de Salud.

– La mayor parte de las enfermedades comunes y accidentes no laborales tienen carácter traumatológico, por lo que es obvio que la capacidad de los Médicos de las Mutuas de Accidentes de Trabajo, debido a la gestión de las Contingencias Profesionales, es idónea y suficiente para valorar, con el máximo acierto, la mayor parte de los procesos derivados de Contingencias Comunes al igual que ya lo hacen en las Contingencias Profesionales y, en su caso, ejercer la facultad de expedir el alta a todos los efectos.

– Hay que destacar que el 74% de los procesos de baja por Contingencias Comunes son relativos a patologías traumáticas

derivadas de accidentes no laborales, o enfermedades de carácter no crónico de duración inferior a 30 días, en los que el personal sanitario de las Mutuas cuentan con gran experiencia en la gestión de las contingencias profesionales.

- El Sector de Mutuas de Accidentes de Trabajo cuenta con los recursos sanitarios necesarios para realizar actuaciones sanitarias dirigidas a valorar el estado del paciente en los procesos de Contingencia Común y, en su caso, emitir el alta plena correspondiente. Según los últimos datos disponibles en AMAT, las Mutuas de Accidentes de Trabajo disponen de más de 1.000 centros asistenciales (incluyendo tanto centros ambulatorios como hospitalarios), en los que desarrollan su labor 4.513 profesionales Médicos y 7.458 ATS/DUE y Auxiliares de Enfermería.

- Desde el año 2008, se está produciendo una disminución del número de accidentes de trabajo, lo que ha generado un descenso de la carga asistencial de los Servicios Médicos de las Mutuas, que podría dedicarse a realizar actuaciones sanitarias dirigidas a valorar el estado de los procesos de Contingencia Común y, en su caso, emitir el alta médica correspondiente. Asimismo con estos recursos, también se podría prestar apoyo a los Servicios Públicos de Salud, ayudándoles a reducir sus listas de espera en beneficio de los ciudadanos.

- Por último, hay que destacar que uno de los problemas principales de nuestro mercado de trabajo es el absentismo laboral injustificado, manifestándose en las graves repercusiones que dicho fenómeno tiene para la propia competitividad de nuestras empresas y para nuestro Sistema de Protección Social, lo que requiere que este fenómeno sea abordado con el máximo rigor.

- Si las Mutuas de Accidentes de Trabajo contaran con la posibilidad de dar el alta plena en los procesos de Contingencia Común, podrían ahorrar más de 6.625 Millones de Euros a la Seguridad Social y a las empresas, principalmente por

los conceptos de prestaciones económicas, complementos y mejoras de las prestaciones recogidas en los Convenios Colectivos y gastos de sustituciones de los trabajadores en situación de baja.

- Como complemento a las anteriores consideraciones, cabe señalar las siguientes, con el fin de que las Mutuas de Accidentes de Trabajo puedan contar con esa facultad de emitir altas médicas plenas:

- El Real Decreto-Ley 6/2000, de 23 de junio, de Medidas Urgentes de Intensificación de la Competencia en Mercados de Bienes y Servicios, ya reconocía a las Mutuas la posibilidad de emitir altas a efectos económicos, si bien esa previsión nunca se llegó a desarrollar reglamentariamente.
- El Grupo Parlamentario Popular en el año 2011, a través de sus enmiendas al Proyecto de Ley de “Modernización de la Seguridad Social”, solicitó que se incluyera en el correspondiente texto legal que *“con la finalidad de mejorar el control del absentismo, se desarrollarán reglamentariamente las facultades gestoras de las prestaciones económicas que gestionan las Mutuas, modificando y ampliando las mismas para la gestión de la prestación de Incapacidad a estos efectos, según lo previsto en el (citado) Real Decreto Ley 6/2000”*.
- La Ministra de Empleo y Seguridad Social, en su intervención en la Junta Directiva de CEOE, del 17 de octubre de 2012, manifestó que las Mutuas podrán dar las altas y bajas en relación con los procesos de Incapacidad Temporal por Contingencias Comunes.

Con independencia de la necesidad y oportunidad de que se reconozca a las Mutuas de Accidentes de Trabajo la competencia de emitir altas médicas plenas, tal y como se ha comentado anteriormente, a continuación se recogen otra serie de propuestas que, subsidiariamente contribuirán a una mejor gestión de la prestación de de ITCC.



### 6.2.2.1. Propuestas de actuación en materia de asistencia sanitaria.

1. Habilitar a las Mutuas de Accidentes de Trabajo para que puedan asumir la gestión sanitaria e integral de los procesos de ITCC derivados de patologías traumáticas, cualesquiera que sea el hecho causante, ya que, como se ha señalado anteriormente, las Mutuas de Accidentes de Trabajo cuentan con una gran experiencia en el tratamiento de estas patologías y tienen la infraestructura necesaria de medios humanos y materiales, lo que además contribuiría a reducir las listas de espera del Sistema Nacional de Salud.
2. Reconocer expresamente, en una norma con rango suficiente<sup>118</sup>, la posibilidad de actuación de las Mutuas de Accidentes de Trabajo desde el primer día de baja médica, a fin de controlar los procesos desde su nacimiento.
3. Supresión de la necesidad de solicitar autorización a la Inspección de Servicios Sanitarios para la realización de pruebas diagnósticas e intervenciones quirúrgicas con el objeto de agilizar el procedimiento.
4. Regulación de casos de suspensión de la prestación económica cuando el trabajador se niegue, sin causa justificada, a someterse a las pruebas complementarias, reconocimiento médico, o la realización de intervenciones para las que se encuentra en lista de espera, estableciéndose plazos máximos de espera y, en el caso de que se supere ese plazo, la Mutua pueda ofrecer la realización de la prueba, no pudiendo ser rechazada por el paciente.
5. Que las actuaciones sanitarias de urgencia de las Mutuas de Accidentes de Trabajo, previstas en el artículo 82 del Reglamento de Colaboración, sean financiadas por el Servicio Público de Salud correspondiente, recogiendo esta contraprestación en los convenios de cooperación y coordinación previstos en el artículo 83 del Reglamento,

**118** Dicha posibilidad se reconoce en un informe de la Abogacía General del Estado, de fecha 29 de julio de 2009, si bien se entiende oportuno que se cite expresamente en una norma con rango suficiente.

tal y como se regula en la Disposición Adicional Quincuagésima Primera de la Ley General de la Seguridad Social.

#### 6.2.2.2. Propuestas de mejora de la gestión administrativa para un control efectivo de la prestación.

1. El actual modelo de gestión se encuentra regulado básicamente en el Real Decreto 575/1997, si bien este modelo, en sus más de quince años de vigencia, ha puesto de manifiesto una serie de inconsistencias de relación entre los distintos agentes, así como un incremento de la carga burocrática, siendo preciso revisar y actualizar esa norma, en especial en lo relativo a la comunicación, relación, y emisión de informes médicos, entre los Médicos de los Servicios Públicos de Salud y Médicos de Entidades Colaboradoras, posibilitándose una relación directa y ágil entre ambos colectivos.
2. Que se reconozca expresamente a los facultativos de las Mutuas de Accidentes de Trabajo la competencia para el acceso a la totalidad de la historia clínica informatizada, tanto de atención primaria como de atención especializada, siempre y cuando exista una autorización por parte del trabajador en situación de baja, puesto que la información clínica de un trabajador ha de entenderse que no es del Servicio Público de Salud ni de la Mutua, sino del propio trabajador.
3. Revisión del actual Régimen de gestión de la prestación de ITCC en el colectivo de *Trabajadores por cuenta propia* adecuándose a las posibilidades y competencias de las Entidades Colaboradoras, ya que actualmente las Mutuas de Accidentes de Trabajo son las únicas entidades competentes para gestionar esta prestación económica a trabajadores que opten por primera vez por la protección de la misma. Esta revisión debe incidir, en especial, en reconocer los efectos económicos de la prestación de ITCC desde el momento en que se produce la presentación de la *Declaración de Actividad*.

### 6.2.2.3. Propuestas en materia de prevención de la IT, formación y coordinación institucional.

1. Resulta necesario que se desarrollen reglamentariamente las previsiones recogidas desde el año 2011 en el artículo 73.4 de la Ley General de la Seguridad Social, en el que se prevé que las Mutuas de Accidentes de Trabajo podrán destinar una parte del resultado económico positivo obtenido en la gestión de las Contingencias Profesionales o de la Incapacidad Temporal por enfermedad común al establecimiento de un sistema de reducción de las cotizaciones por Contingencias Comunes de las empresas, en los términos que se establezcan reglamentariamente, siempre que hayan reducido los costes de la Incapacidad Temporal por debajo de los límites establecidos, o que hayan obtenido una reducción significativa de estos costes, como consecuencia de la aplicación de planes pactados en el ámbito de la empresa con la representación de los trabajadores.
2. Puesta en marcha de programas concretos de control para aquellos colectivos o zonas geográficas con mayor frecuencia y duración en los procesos de ITCC.
3. Realización de campañas amplias y sostenidas de información y divulgación para la reducción del absentismo injustificado por Incapacidad Temporal.
4. Elaboración e impartición de programas de formación conjunta entre Médicos de los Servicios Públicos de Salud y las Entidades Colaboradoras, con el fin de posibilitar:
  - Orientaciones precisas para la valoración y objetivación de la situación de baja en relación a la profesión habitual del trabajador.
  - Realización de protocolos y guías de actuación ante determinadas patologías y principales ocupaciones laborales.

- Valoración del tratamiento de las enfermedades de tipo psicológico.

#### 6.2.2.4. Propuestas en materia de negociación colectiva.

1. Impulsar la introducción de cláusulas reguladoras del control de las ausencias por ITCC, así como incluir criterios relacionados con los índices de absentismo en la política retributiva de la empresa.
2. Evitar el establecimiento de complementos de la prestación pública por ITCC o, en su caso, suprimirlos o tratar de reducirlos.
3. En caso de pactar los citados complementos, que éstos se articulen de manera que desincentiven la iniciación de procesos (pactando el complemento relacionado con los índices de absentismo) o se condicionen a aspectos susceptibles de control, como por ejemplo las bajas con hospitalización o enfermedades de larga duración.

#### 6.2.2.5. Propuestas en materia de financiación.

El coeficiente para la determinación de la parte de cuota que ha de ponerse a disposición de las Entidades Colaboradoras para la gestión de esta prestación debería ser una cuota adecuada y suficiente, garantizándose, tanto al conjunto del Sector como a cada una de las Mutuas de Accidentes de Trabajo, la suficiencia financiera en la colaboración en la cobertura de la prestación de Incapacidad Temporal por Contingencias Comunes, sin poner en riesgo la solvencia y evitando que los empresarios indirectamente financien esta contingencia con cargo a las cotizaciones empresariales por Contingencias Profesionales.

**7**  
**MARCO DE**  
**RECURSOS HUMANOS**

Nekane Rodríguez de Galarza  
Country Manager  
Lee Hecht Harrison Spain  
(Grupo Adecco)

David Aguado García  
Instituto de Ingeniería del Conocimiento  
Facultad de Psicología  
Universidad Autónoma de Madrid



por Nekane Rodríguez de Galarza

Vivimos en un entorno cada día más complejo, no solo empresarialmente sino también como personas. Las variables que hasta la fecha parecían seguras, se tambalean, mientras las reglas del juego para guiar nuestras empresas y nuestras vidas cambian.

En un entorno cada vez más global, donde el cambio es ya simplemente una forma de vivir, la incertidumbre económica y sobre el desarrollo sostenible son ya una realidad, la gestión de personas y sus consecuencias sobre el absentismo nos ofrece nuevos matices que no podemos obviar.

Este capítulo lo centraremos justo en esto, ¿qué otras cosas podemos valorar, que nos ayuden a gestionar las personas adecuadamente y maximizar la eficiencia y la productividad que se ve afectada por la falta de asistencia o falta de rendimiento adecuado? Para conseguirlo, necesitaremos de vuestra actitud más abierta, no todo se puede medir ni todo tiene una causa y efecto directo y por tanto en ocasiones pueden escapar a nuestro control aspectos importantes en la gestión de personas.

Si aceptamos estas variables, es decir la multitud de aspectos que afectan a personas y empresas, la dificultad de conocer su incidencia en el comportamiento por separado y la máxima de que las personas como tales somos seres complejos que aportamos a nuestras empresas un montón de comportamiento que están basados en nuestros aprendizajes y expectativas, descubriremos una serie de parámetros diferentes que afectan al absentismo.

Cada variable cuenta, puede que incida directamente o indirectamente, puede que se pueda establecer un criterio de medición claro o puede que no, además cada una de ellas tendrá una incidencia diferente en función de vuestros antecedentes, del tipo de plantilla o del contexto que estéis viviendo, en resumen la cultura que se vive. Pero si a través de este capítulo, conseguimos que amplíemos nuestro punto de mira, que observemos y valoremos otros aspectos que

inciden en las personas, y en su productividad, este capítulo habrá valido la pena...

## **POR QUÉ HABLAR DE INTANGIBLES:**

Creo que a estas alturas todos ya entendemos que el absentismo no tiene una sino múltiples causas y por ello la dificultad de su solución. ¿Pero y si a esto le sumáramos las causas que no se ven?, es decir, podemos medir un montón de factores, algunos con más éxito y otros con menos, pero desgraciadamente el absentismo no está causado solamente por estos indicadores y variables medibles sino que otros factores que en mucha ocasiones no son tan fáciles de cuantificar influyen directamente en el.

Por si esto fuera poco, ¿qué pasa si le añadimos a los indicadores de falta de asistencia al trabajo uno más?: las personas que estando físicamente no lo están mentalmente y por tanto no rinden como cabría esperar. Sé que esto solo añade complejidad al sistema, pero también opino que si al final de los finales lo que estamos midiendo es productividad y eficiencia no podemos obviar aquel tipo de absentismo que incide directamente en ello.

Estos son momentos complicados para la mayoría de las empresas y es justo en momentos como estos donde debemos abandonar la mediocridad que supone no darnos cuenta que las personas se mueven por diferentes parámetros que afectan directamente al trabajo.

Quizás la primera reflexión que me surge es: ¿Por qué estás leyendo este capítulo? ¿Hacia dónde quieres ir?, ¿Que te preocupa?. Alicia en el país de las maravillas nos lo deja claro en una de sus conversaciones con el gato:



- Alicia: ¿te importaría decirme, por favor gato, qué camino debo seguir desde aquí?
- Eso depende en gran medida de adónde quieres ir-dijo el gato
- No me importa mucho el sitio ...-dijo Alicia.
- Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes.
- .....siempre se llega a alguna parte-añadió Alicia
- -¡Oh, siempre llegarás a alguna parte- aseguro el Gato-,si caminas lo suficiente.

Esta conversación nos lleva a dos conclusiones importantes: la primera es que da igual el camino que elijas si no sabes a dónde vas y la segunda, que marcar un objetivo y elegir el camino correcto está directamente relacionado con el tiempo que necesitas para alcanzar los objetivos.

Opino que el tiempo de los experimentos ha pasado y llega el momento de clarificar objetivos y determinar el camino a seguir, el tiempo es nuestro bien más escaso.

Por ello os propongo para este capítulo un objetivo, dejemos lo evidente y sumerjámonos en aquello que aunque difícil de medir afecta a la productividad y eficiencia de las personas, demos un paso adelante para salir de lo que denominamos mediocridad para marcarnos objetivos ambiciosos: Una plantilla presente, eficiente y motivada que nos facilite el alcanzar nuestros objetivos empresariales.¿Te atreves? , si la respuesta es que si, dejemos prejuicios o creencias acerca del absentismo, te invito a pasear conmigo en esas otras causas en muchos casos intangibles y en otras difíciles de medir que están incidiendo en nuestra productividad.

### **Empecemos por desgranar cuántos tipos de absentismo tenemos:**

**a) El evidente, o absentismo laboral:** esta es la modalidad que normalmente centra nuestros análisis y diagnóstico. Lo habitual es que tengamos una serie de personas que, en apariencia, por una causa médica no pueden asistir

al trabajo. Está claro que éste no es el lugar de hablar para enfermedades y de que todos podemos ponernos enfermos, ¡ somos humanos!. En realidad creo que en este punto lo que nos preocupa es por qué personas con ciertas dolencias acuden al trabajo y por qué otras con la misma no lo hacen. Está claro que cuando hablamos de absentismo laboral cualquiera que sea el mal o problema de la persona vendrá respaldado por un informe médico, pero en este capítulo la pregunta es: ¿Qué hace que determinadas personas se amparen en este diagnóstico para faltar al trabajo? ¿Que hace que además la duración de la misma varíe tanto entre personas?

**b) Absentismo presencial:** este otro tipo de absentismo siempre ha existido y describe a las personas que, estando en su puesto de trabajo, hacen otro tipo de tareas diferentes de aquellas para las que han sido contratadas. Hasta la fecha el periódico era una buena excusa, pero demasiado visible; internet ha multiplicado las posibilidades, podemos hacer la compra, enviar correos a los amigos, mirar páginas webs y ese largo etcétera de cosas que nos permite este medio, que difícilmente alguien ve. Pero al igual que en el caso anterior me parece que es obvio que las personas somos una sola y que nuestra vida personal no se puede escindir de nuestra vida profesional y por tanto nadie puede evitar en un momento dado atender llamadas o emails personales, pero este no creo que es el conflicto, sino el ver cuánto tiempo dedicamos a cada cosa, ¿cuáles son las razones para dedicar este tiempo a ello? ¿cuáles son las actividades extra profesionales que se realizan en jornada laboral? ¿cuáles las razones: motivación o falta de carga de trabajo?

c) Y por si hasta la fecha fuera poco nos encontramos con un tercer tipo, **el absentismo emocional:** En este caso creo que las palabras lo dicen todo; son pero no están; parece que trabajan, pero no rinden; quieren pero no pueden. Este tipo de absentismo hace referencia a todas aquellas personas que sí que realizan su tarea pero que no dan lo mejor de sí mismos y que, por tanto, no rinden en función

de su capacidad. No liberan ni aportan todo su potencial. Quizás este sea para mi uno de los puntos estratégicos a valorar dentro del absentismo por varias razones: por un lado es difícil darse cuenta y no digamos de medirlo, si su actitud es buena es posible que ni siquiera nunca caigamos en la cuenta de su falta de aportación de valor a la organización, pero no por ello es menos estratégico para conseguir nuestros objetivos: ¿Qué hace que pudiendo no quieran?, ¿saben que pueden aportar más y no lo hacen o ni siquiera lo saben?, ¿conocemos el potencial o Talento de nuestros equipos?, ¿les damos espacio para mostrarlo?, estas y otras preguntas son a las que deberíamos acudir y buscar respuesta si queremos solucionar este tipo de absentismo, que se nos escapa como el agua entre los dedos y que tan directamente influye en nuestra compañías tanto en la productividad como, al igual que el absentismo presencial, en el ejemplo que crean en sus compañeros.

Tres tipos de absentismo y un solo problema: ¿Qué hace que algunas personas voluntariamente o involuntariamente no estén al 100% presentes en el trabajo?. Tres variables relacionadas entre sí pero independientes a la vez nos irán dando la respuesta:

- Talento
- Calidad Directiva
- Flexibilidad

Llega la hora de profundizar en esas variables que nos impiden disfrutar de todo el talento de nuestra organización

### **1. Talento:**

¿Pero por qué hablar de Talento?: Se dice que la fórmula del Talento es Capacidad X Compromiso vinculado a un determinado entorno. Y por tanto poner en Valor aquello que uno sabe (capacidad), quiere (compromiso) y puede (entorno) hacer. Solo con repasar las tablas de multiplicar ya nos

podemos dar cuenta que si uno de los factores de la ecuación es cero, el resultado será nulo.

Creo que con esto os doy una pequeña explicación del porque me parece fundamental empezar este análisis con esta variable, hemos visto al principio cómo en este capítulo nos centraremos en aquello que incide directamente en nuestra eficiencia y productividad cuando las personas, físicamente o mentalmente no están en el trabajo y por tanto, como consecuencia, cuando no aportan todo su talento a la organización.

Así vamos viendo como hay una correlación directa entre Talento y eficiencia y productividad y por tanto el desglose y análisis de los indicadores que forman parte del Talento son una vía crucial a tener en cuenta el talento.

Vayamos paso a paso:

**a) Saber vs Capacidad:** Quizás debería dar por supuesto que tenemos a las personas con las adecuadas capacidades para cada puesto, ¡pero que queréis que os diga!, después de conocer la realidad de muchas compañías permitidme que lo ponga en duda. La realidad de cada puesto suele ir cambiando según las necesidades a las que deba enfrentarse la compañía y por tanto, también el conocimiento y habilidades de las personas que lo tienen que desarrollar. Así que creo que hay dos preguntas básicas a las que deberíamos responder: ¿está el proceso de selección lo suficiente bien ajustado a las habilidades y conocimientos requeridos por el puesto? ¿Realizamos una evaluación constante para determinar las necesidades concretas que el puesto requiere?

Los sistemas para ajustar el proceso de selección o de adecuación al puesto, son muchos y diversos y además innumerables en función del tipo de perfil, pero creo que no toca que entremos en este punto, pero sí que al menos valoremos este primer indicador de la ecuación.

**b) Querer vs Compromiso.** Este punto me parece de más hondo calado. ¿Quieren las personas aportar todo su talento en aras del beneficio de la empresa? Pues si estas todavía aquí, está claro que la respuesta parece obvia: ¡no todos quieren!. ¿Pero y qué hace que personas a las que tenemos contratadas, que además cobran un salario por el desempeño de ese puesto, no quieran realizarlos?

Según Juan Carlos Cubeiro, el compromiso es la energía (física, mental, emocional y de valores) que las personas le ponemos al proyecto. Si además buscamos en la Real Academia de la Lengua, vemos que la definición hace alusión a la obligación contraída y a la palabra dada. Así, vemos que el compromiso viene de la obligación contraída con la voluntad dada por ambas partes que se manifiesta a través de la energía, interés y valores que ponemos en el proyecto, al que hemos dado nuestra palabra.

Pero ¿y a qué nos comprometemos las personas, a las marcas, las personas, las empresas.....? Piensa: ¿con quién o con qué te has comprometido últimamente? Verás que los seres humanos no nos comprometemos con las marcas, pero sí con las personas o con los proyectos que nos hacen ilusión. Y por tanto la falta de compromiso viene dado cuando alguien entiende que una de las partes ha faltado a la palabra dada y que dio lugar al trato original.

En el entorno actual hay diversas variables que pueden indirectamente o directamente afectar esta percepción por cualquiera de las partes acerca del fallo a la palabra dada o condiciones de la relación establecida:

- Procesos de ajuste de plantilla
- Reajuste de funciones
- Adaptaciones salariales
- Modificación de las condiciones contractuales
- Cambio de accionistas o propietarios
- Cambio de jefe

Adicionalmente a los puntos enumerados hay que tener en cuenta otros que en diferente medida por ser menos objetivos en un contexto general, no lo son para la persona afectada:

- Situaciones de mobbing no diagnosticado ni corregido a tiempo
- La percepción que la persona tiene sobre el reconocimiento recibido
- La desigualdad entre cargas de trabajo y salario o reconocimiento
- Las expectativas que se ganan sobre el desarrollo de puesto y función
- El Síndrome de Burnout, que a diferencia de lo que se cree no está presente en aquellas personas de menor motivación si no en aquellas que han dado más de lo que debían o podían en un tiempo a largo plazo y llegan a una saturación mental debido a la sobrecarga que ellos mismos se han impuesto o ha sido impuesta y no ha sido corregida a tiempo.
- Sensación de Incertidumbre o cambios de parámetros sobre las expectativas puestas.

Así, vemos que si se dan condiciones que afectan física, mental, emocional o a los valores de la persona, tenga o no tenga razón, el compromiso al proyecto se ve afectado y por tanto su aportación de valor se reduce, así como su fácil justificación, para hacer otras cosas o no asistir al puesto.

Pero, y qué pasa cuando estas variables están sujetas a las percepciones o expectativas de las personas, ¿es en este caso responsabilidad de la empresa atajar la situación?: fuera de todo romanticismo y más allá del planteamiento de que las personas son el mayor capital de una compañía, creo que estaremos de acuerdo que si es potestad de la empresa fomentar, construir y desarrollar el talento de las personas a fin de conseguir los mejores resultados, y por tanto el mantenimiento del compromiso es el eje fundamental para tal fin.

En el siguiente punto desarrollaremos en más profundidad como mejorar este indicador a través de la calidad de nuestros directivos y políticas de flexibilidad.

**c) Poder vs Entorno:** hemos comentado ya dos de las variables de la ecuación: capacidad y compromiso .

Pero como decía en la introducción ambas variables se desarrollan en función de entorno. Es justo el clima laboral quien crea un ambiente en el que las personas pueden o no poner en valor lo que saben y quieren hacer. Según JC Cubeiro, el clima (el ambiente laboral, social) depende de la claridad, la excelencia, la aportación, la innovación, el reconocimiento, el reto, la ventaja y es prácticamente la mitad de los resultados. Según un informe de Gallup hay cinco factores que influyen en la generación del clima:

- Ambiente de trabajo: físico, seguridad, políticas...
- Equipo/Compañeros de trabajo: objetivos comunes, confianza, cooperación
- Compromiso personal :orgullo de pertenencia, estándares de calidad
- Jefe inmediato: Comportamientos , comprensión y desarrollo
- Alta Dirección: Visión , misión , estrategia e idoneidad

Pero esto se complica ya que en realidad el clima en una empresa no es único. Es el resultado de la suma de los microclimas existentes en cada uno de los departamentos. The Gallup Organization llevo a cabo una investigación que ha sido publicada en el libro *Primeros, Rompa todas las reglas (Buckingham/Coffman, 1999)* en la que tras años de investigación en distintas industrias, países y ciclos de negocio, descubrieron que ciertas actitudes de los empleados constituían un ambiente determinado que distinguía las unidades de trabajo de mayor éxito. De esta investigación surgió un grupo de 12 preguntas referidas al clima, que se vinculan con los resultados de negocio de éxito, incluyendo retención de colaboradores, la seguridad, el compromiso de los clientes y la productividad: según ellos si somos capaces de crear en la que los profesionales puedan responder positivamente a estas preguntas, entonces el éxito está más cerca.

- ¿Tengo claro qué se espera de mí?
- ¿Cuento con los recursos apropiados para desempeñar mi trabajo?
- ¿Tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer cada día?
- ¿He recibido reconocimiento por mi buen desempeño en los últimos 7 días?
- ¿Se preocupa alguien por mí en el trabajo?
- ¿Fomenta alguien mi propio desarrollo?
- ¿Siento que mis opiniones cuentan?
- ¿La misión o el propósito de mi empresa me hacen sentir que mi trabajo es importante?
- ¿Están mis colegas comprometidos en realizar un trabajo de calidad?
- ¿Tengo un amigo en el trabajo?
- ¿En los últimos 6 meses he hablado con alguien sobre mis avances y progresos?
- ¿En el trabajo he tenido la oportunidad de avanzar y crecer?

Tal y como dice Marta Romo en el libro *Traza tu Rumbo*, estas preguntas se deben adaptar y replantear en el contexto actual de una forma más amplia para dar una respuesta más ajustada a nuestro entorno. Pero son, un buen punto de partida para que hagamos el análisis pertinente de cómo está el clima en nuestra organización.

Capacidad, Compromiso y entorno, tres variables a tener en cuenta si queremos disponer del mejor Talento.

## 2. Calidad Directiva:

A pesar de lo que en muchas empresas se cree, la verdadera razón por la que los empleados suelen abandonar sus compañías es por culpa de su jefe y si a eso le añadimos que el 36% de los jefes se pueden considerar tóxicos, tenemos nuevas causas que inciden en las personas y su vinculación con la compañía. Antes hablábamos de compromiso y cómo detrás de esa palabra se escondía la relación entre dos



personas que se han otorgado su confianza. Y es aquí donde surge la pregunta: ¿Tenemos los mandos y/o jefes capaces de generar entornos de confianza? En el entorno actual además esta variable se complica, la presión sobre los resultados, la incertidumbre de los mercados y los constantes cambios requieren dotes de liderazgo diferentes a las de antaño para generar ese entorno de confianza entre los empleados.

Según el último informe del *World Economic Forum de Davos, 2011-12*, España ocupa la posición 45 en Calidad Directiva del mundo. El 128º en flexibilidad salarial, el 93 en calidad en la educación primaria, el 123º en flexibilidad en el empleo y el 126 en productividad ligada a Salario.

Si hacemos simplemente referencia los datos, nos damos cuenta que el camino de mejora en Calidad es todavía muy amplio y por tanto corre prisa empezar a andarlo.

¿Pero que debemos exigir a nuestros directivos para que faciliten la reducción del absentismo mental y físico?: En este contexto hay cualidades adicionales a la orientación a resultados o alineamiento con la visión y misión de la compañía que deberían ser exigibles a todos los mandos:

- Capacidad de Comunicación: entendida como la habilidad de clarificar expectativas, definir y transmitir las funciones y responsabilidades del puesto, de dar feedback, de soporte al crecimiento personal y de transmitir información requerida para el puesto, así como de minimizar la rumorología .
- Empatía: capacidad de ponerse en el lugar del otro, de escucha activa y de soporte para ayudarle a sacar lo mejor de sí mismo. Reconoce el talento, trata a los demás con equidad, se anticipa a los cambios y gestiona la diversidad.
- Resiliencia : El término resiliencia se refiere a la capacidad de los sujetos para sobreponerse a períodos de dolor emocional y traumas. Y en el entorno empresarial se utiliza para definir la habilidad para recuperarse o de sobrellevar entornos de incertidumbre o de grandes cambios.

- Autocontrol: Como la capacidad de no dejarse llevar por las emociones negativas y de mantener la compostura por encima de los acontecimientos. Hablamos de personas que se adaptan, que están calmadas y que saben gestionar el stress.
- Optimismo: con capacidad para inspirar transmitir actitud positiva y buscar opciones

Si de todas estas variables quisiéramos hacer un decálogo sobre las cualidades deseables en todos los mandos a fin de minimizar las ausencias físicas o mentales al trabajo y de maximizar el compromiso, serian las siguientes:

- Gestionar expectativas
- Responsabilizar
- Ayudar, enseñar y facilitar
- Exigir resultados
- Comunicar
- Convencer, no imponer
- Ilusionar
- Dirección por ejemplo
- Crear Espíritu de Equipo
- Humildad

### **3. Flexibilidad:**

Según Mas vida Red, por cada dos trabajadores con una media de 40 años hay un mayor dependiente y un hijo menos de 10 años, es decir la necesidad de poder atender nuestro trabajo, debe poder combinarse en cierta medida con nuestras obligaciones personales. A estos datos hay que añadir un estudio realizado por el IESE en el que se dice el 21% de los casos de absentismo y el 19% de los casos de estrés son debidos a problemas de conciliar trabajo y familia. Si además sumamos las variables del envejecimiento gradual de la población y la necesidad decreciente de atender a los mayores y de la masiva incorporación de la mujer al trabajo,

nos damos cuenta de un nuevo escenario social donde no se ha solucionado quién y cómo se encargara de atender a niños y mayores en caso de enfermedad o necesidad de asistencia o cuidados diarios. Así, se impone implementar medidas que ayuden a las personas a llevar una vida más equilibrada como posibilidad para reducir el absentismo. Una empresa flexible organiza sus horarios en función de sus necesidades de negocio y los adapta a las necesidades de sus empleados, basa su organización en la gestión por objetivos y favorece el desarrollo profesional, rentabilizando a largo plazo, cuidando su salud física y emocional, reduciendo absentismo, mejorando su productividad y motivando a su personal.

**Marck Twain ya lo dijo: “no es lo que sabes lo que te mete en líos; es lo que das por cierto y no lo es”. En el absentismo no todo está escrito ni todo definido; tres tipos de absentismo, múltiples causas y un solo objetivo: mejorar nuestra productividad generando entornos de personas comprometidas alineadas con los objetivos y necesidades empresariales**

Que el absentismo es un problema costoso -no ya solo para los empleadores, sino para la sociedad en su conjunto- es un hecho difícilmente cuestionable. Las cifras presentadas en el Informe Adecco sobre el absentismo del año 2012 que recogen el periodo 2003-2011 hablan por sí solas.

Más allá del análisis sociolaboral, que nos permite acercarnos de forma descriptiva al problema, la perspectiva individual o psicológica respecto del fenómeno arroja también interesantes datos que contribuyen a su entendimiento. Desde esta perspectiva, el absentismo es un comportamiento individual y, como tal, es dependiente de un conjunto de factores internos al trabajador, de una serie de condicionantes externos relacionados con el contexto de trabajo y de la interacción entre ambos elementos. En síntesis, la idea principal es que la explicación del absentismo requiere dar respuesta a preguntas como: «¿Existe alguna característica individual que haga a una persona más tendente a ausentarse de su puesto de trabajo que otra?», «¿y alguna característica de los puestos y contextos de trabajo asociada a mayores tasas de absentismo?».

La respuesta a estas preguntas supone unas implicaciones lógicas en nuestros procesos de gestión de recursos humanos: los procesos de selección, el diseño de los puestos de trabajo e, incluso, las prácticas de formación pueden constituirse en elementos importantes para la reducción de los ratios de absentismo.

El análisis del absentismo desde este punto de vista no es en absoluto novedoso en el campo de la psicología de las organizaciones, y ha sido estudiado extensamente desde hace ya más de ocho décadas. Desde las investigaciones iniciales de Kornhauser & Sharp (1932), Noland (1945), Hill & Trist (1955), Vromm (1962), Coopers & Paine (1965), Waters & Roach (1973); pasando por los estudios desarrollados en la década de los 80 por Pierce & Newstrom (1980), O'Hara, Johnson & Beehr (1985), Evans (1986), Price & Mueller

(1986); hasta llegar a los más recientes metaanálisis de Salgado (2002), y Ones, Viswesvaram & Schmidt (2003), se ha desarrollado un volumen considerable de conocimientos. Sin duda, una mirada en profundidad hacia los hallazgos producidos puede redundar en buenas prácticas de gestión que permitan aportar su «granito de arena» a la gestión del problema. Como muestra Viswesvaram (2002), el absentismo se relaciona con variables organizacionales esenciales, como la productividad ( $r_{xy} = -.21$ ), la calidad ( $r_{xy} = -.48$ ), la estimación de los supervisores respecto del «esfuerzo» de los empleados ( $r_{xy} = -.54$ ) y la adecuación de su comportamiento interpersonal ( $r_{xy} = -.33$ ). En este sentido, podríamos argüir que el absentismo puede ser observado como la manifestación opuesta al «esfuerzo laboral» de los individuos.

### **1. La dificultad de definir el absentismo**

Una dificultad inicial en el análisis del absentismo es la operativización del mismo. Si bien pueden utilizarse diferentes definiciones, más o menos precisas, -todas ellas reflejan la idea de horas no trabajadas frente al total de horas contratadas con el trabajador-; se debe diferenciar entre las ausencias causadas por un impedimento físico y las motivadas por una oportunidad de ocio, e incluso por la necesidad de cuidado de un menor.

En este sentido, Van der Merwe & Miller (1988) clasifican el absentismo en tres categorías diferentes: a) ausencias por enfermedad, b) ausencias autorizadas, y c) ausencias no autorizadas. En la primera categoría, la causa del absentismo es un problema de salud. Estos problemas se entienden como causas justificadas de absentismo y se requiere el certificado del servicio de salud correspondiente. En la segunda categoría, el empleado se ausenta de su puesto de trabajo por un motivo diferente a la enfermedad (salida especial, día de estudio, realización de un examen, etc.) y está autorizado por la organización para hacerlo (estas causas suelen estar reguladas en la política de ausencias de la compañía).

Por último, dentro de las ausencias no autorizadas se incluyen las que no están contempladas en las dos anteriores. En general, todas aquellas ausencias para las que el trabajador no tiene justificación. Darviri & Woods (2006) dan un paso más en esta categorización, proponiendo siete causas potenciales de ausencias no justificadas:

- a) cuidado de los hijos,
- b) compromisos familiares (excluyendo el cuidado de los hijos),
- c) cumplimiento de compromisos fuera de la organización,
- d) actividades recreativas,
- e) simplemente no sentirse con ganas de ir a trabajar,
- f) realizar un viaje corto,
- g) fiesta la noche anterior.

Partiendo de estas siete causas de ausencias no justificadas, establecen a su vez la existencia de dos grandes factores: la ausencia por compromiso (las tres primeras causas), donde la decisión de ausentarse se basa en factores situacionales que el trabajador no puede controlar, y la ausencia por elección (el resto de las causas), donde el trabajador sí puede controlarlos o tiene un importante grado de autonomía sobre su decisión. Desde este punto de vista y atendiendo fundamentalmente a lo que Darviri & Woods (2006) denominan ausencia por elección, el absentismo es, en esencia, una toma de decisión.

En definitiva, entender las causas por las que se producen las ausencias en el trabajo y segmentar el absentismo según dichas causas nos permite establecer políticas y prácticas diferenciales para reducir más eficazmente sus ratios.

## **2. El contexto individual en el que se produce el absentismo**

Existe una extensa variedad de trabajos en los que se han tratado de establecer las variables organizacionales relacionadas con el absentismo (Durand, 1985; Muchinsky,

1977; Price & Mueller, 1986; Johns, 1997, 1998, 2001), pero tal vez el trabajo más influyente haya sido el de Harrison & Martocchio (1998).

De acuerdo con estos autores, existen seis grandes grupos de variables organizacionales relacionadas con el absentismo:

- a) personalidad,
- b) variables demográficas,
- c) satisfacción con el trabajo,
- d) compromiso con la organización,
- e) contexto social y
- f) mecanismos de toma de decisiones.

Las causas del absentismo desde una perspectiva individual giran en torno a los anteriores conceptos. A continuación, haremos una breve exposición de estos conceptos para centrarnos fundamentalmente en las relaciones entre el absentismo y la personalidad de los trabajadores.

### **3. Compromiso, satisfacción y contexto social**

El hecho de que una persona decida faltar al trabajo sin motivo justificado, desde el punto de vista de la relación del individuo con la organización, está relacionado con aspectos como el compromiso organizacional, la satisfacción y la implicación en las tareas de trabajo.

El compromiso organizativo hace referencia a los sentimientos de un empleado respecto a su vinculación con su empleador. Tradicionalmente se han definido tres componentes de este compromiso: el afectivo (vinculación emocional), el normativo (vinculación moral, de obligatoriedad) y el de continuidad (vinculación derivada de los costes que supondría abandonar la organización). Diferentes estudios han examinado estos tipos de compromiso llegando a la conclusión de que el compromiso afectivo es el que mantiene una relación de mayor fortaleza con el absentismo (Burton, Lee & Holtom, 2002): las personas más comprometidas reportan menores

tasas de absentismo que las menos comprometidas. Por otro lado, en línea con Vanden-Heuvel (1997), también tienden a tener menores tasas de absentismo las personas que experimentan mayor satisfacción en el trabajo que aquellas que se sienten insatisfechas. Es necesario mencionar aquí el hecho bien conocido de que el estilo de gestión-liderazgo, así como las características de las tareas influyen en gran medida en el desarrollo del compromiso y la satisfacción de los trabajadores. No abundaremos sobre liderazgo y *management*, pero sí haremos un breve comentario sobre las características de las tareas. Estas características (variedad, identidad, significado, autonomía y feedback proporcionado por las tareas), como mostraron Hackman & Odham (1976), influyen en tres estados psicológicos: el significado del trabajo, la responsabilidad sobre este y el conocimiento de sus resultados. Estos tres estados se relacionan con el modo en el que el trabajador percibe la organización e influyen, en gran medida, en su experiencia de compromiso y satisfacción. A todo esto habríamos de añadir el contexto social y cultural en el que se desarrolla el trabajo: Johns & Nicholson (1982) muestran cómo la permisividad social, la «cultura del absentismo», favorece la decisión individual de ausentarse del trabajo.

Los factores personales estudiados en relación con el absentismo incluyen, como indicaban Harrison & Martocchio (1998), las características sociodemográficas de los trabajadores y su personalidad. El género, el número de personas dependientes a cargo del trabajador, la edad y el estado civil han sido las variables más estudiadas en relación con el absentismo (Goldberg & Waldman, 2000; Price, 1995; Steers & Rhodes, 1990).

#### **4. Género y cuidado de los hijos**

A pesar de que la mayoría de los trabajos de investigación, como indican Rosse & Miller (1984), muestran que las mujeres tienden a tener ratios de absentismo mayores que los de los hombres, el análisis detallado de esta comparación



nos enseña que estas diferencias están muy influidas por la existencia de hijos a los que cuidar. Véase: entre las mujeres con familia no existen diferencias entre hombres y mujeres en el grupo de edad de mayores de 55 años; y las mujeres sin pareja tienen menores tasas de absentismo que los hombres a partir de los 35 años. La idea refleja en gran medida el estatus social de la mujer en el que, cuando tiene familia, desarrolla un doble trabajo: por cuenta ajena y en el hogar. Parece claro que la mayor demanda del cuidado de los hijos incrementa los niveles de conflicto trabajo-familia (Connelly, DeGraff & Willis, 2004) y, por tanto, el absentismo. Esto nos obliga al desarrollo de prácticas de gestión que permitan modular este conflicto. En cualquier caso, el rol histórico de la mujer en el cuidado de los hijos está cambiando y existe un incremento progresivo de hombres que están asumiendo cada vez más responsabilidad en el cuidado de los menores (Robbins et ál. 2003). Es por ello que, como indica Paull (2006), lo que parece marcar el absentismo no es el sexo de la persona, sino la presencia de hijos menores a los que cuidar.

Cuando se toma de forma aislada la relación entre absentismo y número de hijos, la investigación dista de ser concluyente. Voss, Floderus & Didericheson (2001) y Goldberg & Waldman (2000) encontraron una relación moderada entre absentismo y número de dependientes. En concreto, se descubrió que los trabajadores con hijos entre 0 y 6 años reportaban mayores tasas de ausencia que aquellos con hijos más mayores. Sin embargo, el trabajo de Hoque & Islam (2003) no encontró diferencias significativas entre el hecho de tener o no tener hijos (bien es cierto que este estudio está realizado con trabajadores en Bangladesh no regidos por un sistema de garantías laborales como el de nuestro modelo).

## 5. Edad

El impacto de la edad del trabajador sobre el absentismo ha sido también una cuestión ampliamente estudiada, y requiere un análisis muy detallado. La evidencia muestra una

relación inversa entre edad y absentismo (Johnson, Crohan & Crawford, 2003; Lau, Au & Ho, 2003; Voss, et ál., 2001). Esto implica que el absentismo es mayor entre empleados jóvenes que entre empleados de mayor edad. Martocchio (1989) argumenta que esto es debido a que los empleados de mayor edad están más comprometidos con la organización y desempeñan puestos de mayor responsabilidad. Los empleados más jóvenes registran periodos de ausencias breves por enfermedad con mayor frecuencia que sus compañeros más mayores (Siu, 2002; y Voss et ál., 2001). Sin embargo, esta relación inversa está condicionada por la gravedad e intensidad de las enfermedades. Un estudio (Peiró et ál., 1999), muestra que en nuestro país los trabajadores con mayor edad son más propensos a las ausencias por enfermedad debido a que el deterioro de la salud es mayor que en los jóvenes y su capacidad de recuperación es menor.

## 6. Estado civil

Los estudios parecen mostrar que los empleados casados tienen menos ausencias que sus compañeros solteros (Robbins et ál., 2003). La justificación de los autores es que el matrimonio impone el incremento de una serie de responsabilidades que hacen que el trabajo se evalúe como algo más importante y, por tanto, exista una menor inclinación por perder días de trabajo.

## 7. Personalidad

Una cuestión importante en esta visión psicológica reside en el hecho de que una gran variedad de estudios coinciden en que el absentismo pasado es un fuerte predictor del absentismo futuro (Breaugh, 1981; Farrell & Stamm, 1988; Keller, 1983; Rhodes & Steers, 1990). En el metaanálisis llevado a cabo por Farrell & Stamm (1988), la historia de absentismo de un individuo se correlaciona con la frecuencia actual de ausencias ( $r_{xy} = 0.65$ ) y con el tiempo perdido en el trabajo ( $r_{xy} = 0.71$ ). Rentsch & Steel (1988) llegan a conclusiones similares, mostrando cómo la frecuencia de

las ausencias predice las ausencias futuras... ¡Incluso en un periodo de cinco años! Es más, ya en 1968, Brenner halló cómo el absentismo en la escuela superior se correlacionaba con el absentismo en los empleos posteriores. ¿Bastaría con preguntar en el proceso de selección si un candidato hacía novillos cuando estudiaba?

Esta cuestión abre la puerta a la discusión acerca de si el absentismo es más un fenómeno relacionado con las diferencias individuales que un fenómeno que se explica mejor en términos de análisis de grupos. Tal vez ambas visiones son complementarias, pero desde luego, parece plausible que existan características individuales específicas que hagan que existan personas con mayor tendencia al absentismo que otras. Desde esta perspectiva, la identificación de aquellas variables de personalidad que predicen el absentismo laboral y su utilización en contextos selectivos puede tener un impacto directo sobre los ratios de absentismo.

¿Existe por tanto un perfil de personalidad del absentismo?

La mayoría de los estudios, tomando los modelos de personalidad adulta normal que sirven tanto para contextos laborales como para contextos generales (por ejemplo, el modelo de los *big five*), muestran que el ajuste emocional (que incluye componentes de ansiedad) se relaciona con el absentismo (Bernardin, 1977; Cooper & Payne, 1965; Sinha, 1963). Dichos estudios muestran, a su vez, que componentes de la responsabilidad como la autodisciplina (Bernardin, 1977), la responsabilidad general (Conte & Jacobs, 1999; Hattrup, O'Connell & Wingate, 1998) y la necesidad de logro (Mowday & Spencer, 1981; Wegge & Kleinbeck, 1993) se relacionan inversamente con el absentismo; y que componentes de la extraversión como la potencia (Judge, Martocchio & Thoresen, 1997) se relacionan también positivamente con el absentismo.

La importancia de estos hallazgos fue claramente expresada por Judge, Martocchio y Thoresen (1997). Estos autores predicen que los trabajadores que puntúan una desviación típica por encima de la media en el rasgo de extraversión tienen de media casi diez horas (en un periodo de seis meses) más de ausencias que el resto de los trabajadores. Tomando el rasgo de responsabilidad, aquellos trabajadores que puntúan una desviación típica por debajo de la media tienden a ausentarse del trabajo un promedio de ocho horas más (en un periodo de seis meses) que el resto. Tomando ambos rasgos en su conjunto: una desviación típica por encima de la media en extraversión y una desviación típica por debajo de la media en responsabilidad sugieren una ausencia de dieciocho horas más que la media en un periodo de seis meses.

Sin duda, estos resultados tienen interesantes implicaciones en el campo de la selección de personal. Si la responsabilidad ya se había mostrado como un buen predictor del desempeño profesional en una gran variedad de ocupaciones (Barrick & Mount, 1991), también es un potente predictor del absentismo. La presencia de la extraversión como predictor del absentismo debe estar razonablemente moderada por el tipo de trabajo. Es posible que los trabajadores extravertidos sean más tendentes al absentismo cuando sus ocupaciones implican el desempeño de tareas rutinarias o que implican menor interacción social que cuando sus ocupaciones se caracterizan por una fuerte presencia de interacción con otros.

## **8. Integrity-Test y absentismo**

El hecho de que el planteamiento anterior no profundice en los modelos de personalidad general para contextos laborales ha provocado la investigación con los test y constructos especialmente diseñados para el ámbito laboral. Entre ellos, los denominados COPS (Criterion-Focused Occupational Personality Scales) y JOPS (Job-Focused Personality Scales) han sido los más trabajados. Y, de entre estos últimos, los Test de honestidad – Integrity Test– se han mostrado sin

duda sumamente eficaces en la predicción de diversos comportamientos contraproductivos (Ones & Viswesvaram 2001a, 2001b). Las medidas de la responsabilidad y el trabajo ético, el sentido del deber, el cumplimiento de normas, el control de los impulsos, la confianza, la fiabilidad, la ausencia de hostilidad y la tolerancia al estrés han mostrado en mayor o menor medida un más que razonable poder predictivo respecto de comportamientos no deseables para la organización, como los hurtos, la negligencia y el absentismo. El trabajo de Ones, Viswesvaram & Smichd (2003) demuestra cómo la evaluación de la personalidad a través de estos Integrity Test se encuentra en correlación con el absentismo ( $r_{xy} = .25$ ).

De hecho, los resultados presentados por los autores muestran que la utilización de los Test de honestidad para predecir el absentismo es una estrategia útil y generalizable a un gran número de puestos de trabajo. La razón de la potencia predictiva de estas herramientas parece residir en que han sido específicamente diseñadas para la predicción de conductas contraproductivas. La conclusión de los autores parece lógica: la validez predictiva del estudio puede convertirse en un importante ahorro de costes si este tipo de test es utilizado para la toma de decisiones en contextos de selección de personal.

## CONCLUSIONES

El análisis y estudio de las causas del absentismo junto con sus correlatos a nivel organizativo y personal puede convertirse en una poderosa herramienta para la disminución de los ratios actuales.

En este trabajo hemos presentado someramente algunas de las variables que desde la investigación han sido marcadas como claves en la explicación del fenómeno del absentismo. Específicamente existe un conjunto de factores organizativos que influyen en el compromiso y la satisfacción del trabajador y estas variables, a su vez, se relacionan inversamente con las tasas de absentismo. Igualmente, parece existir un perfil de personalidad que tiende a mostrar mayores tasas de ausencia. Tanto los test generales de personalidad en torno a los big five como los denominados Integrity Test han mostrado una predicción fiable de los comportamientos de absentismo. En consecuencia, la inclusión de medidas de personalidad en contextos selectivos puede ayudar a reducir las tasas de absentismo.

Sumado a lo anterior, también es necesario señalar que en la mayoría de los contextos organizativos la gestión del absentismo se ha basado en aquellas variables que pueden ser manipuladas a través de las intervenciones organizativas. Estas intervenciones se han centrado fundamentalmente en trabajar sobre la adaptación de los horarios de trabajo (Baltes, Briggs, Huff, Wright & Neuman, 1999), los incentivos económicos (Schlotzhauer & Rosse, 1985), y la autogestión (Frayne & Latham, 1987). Sin embargo, parece claro que la detección temprana de personas con mayor tendencia a tener comportamientos contraproductivos, sobre todo ausencias no justificadas, puede contribuir a la gestión eficaz del fenómeno mediante el test de personalidad e integridad. Finalmente, cabe señalar que parece razonable aproximarnos al estudio del absentismo y a su prevención a través de una visión que lo conceptualiza como un comportamiento individual, integrado en la constelación de comportamientos contraproductivos que afectan enormemente a la competitividad de las organizaciones, y que está causado tanto por factores internos como por factores externos al trabajador.

8

## EXPERIENCIAS PRÁCTICAS

José Luis Checa Martín  
Subdirector General de Gestión  
de FREMAP

Elisa Pendás Pevida  
Responsable Área Gestión  
del Absentismo de FREMAP

Ana María Ávila Borjabad  
Directora de Prevención de Riesgos  
Laborales  
Grupo Mahou- San Miguel

Félix Sanz Herrero  
Manager Health, Safety and Wellbeing  
Vodafone España SAU





Todos somos conscientes de que las empresas necesitan mejorar su productividad y competitividad para poder garantizar un crecimiento sostenible en sus mercados y el absentismo, se señala como una de las principales causas en la baja productividad de las empresas españolas.

Es evidente, y las estadísticas así lo reflejan, que desde el inicio de la crisis económica, el absentismo por incapacidad temporal está disminuyendo, pero eso no debe significar que las empresas dejen de preocuparse por **la salud presente y futura** de sus trabajadores. El compromiso de las empresas con la salud de sus trabajadores es un elemento de valor que en los próximos años será considerado como elemento clave y diferenciador.

La definición de un concepto integral de salud en el que lo importante es la persona y no la gestión burocrática de los documentos, o las competencias en cuanto a las decisiones, ha de ser el eje de la estrategia a aplicar por todos los que participamos de un modo u otro en la prevención y curación de la población activa, con un objetivo común, que es la mejora del bienestar y salud de los trabajadores.

FREMAP aporta soluciones prácticas a las empresas y pone a su disposición el conocimiento compartido a través del **"Observatorio de Prácticas en gestión del Absentismo"** consistente en evaluar comparativamente lo que hace una y otra organización evidenciando mejores prácticas, a través de la realización de **Jornadas** en todo el territorio nacional. A lo largo de los años 2011 y 2012 se ha reunido a más de 150 empresas y se han recopilado más de 350 experiencias en gestión de absentismo.

En el *Primer Informe Adecco sobre Absentismo* se aportaron algunos **ejemplos de experiencias empresariales** agrupados en las siguientes categorías de acuerdo a las prácticas más coincidentes: índices de absentismo, políticas de empresa, técnicas de seguimiento, políticas de asistencia sanitaria en la empresa, técnicas económicas, actuación de

los mandos intermedios y políticas de motivación y mejora del clima laboral.

En esta última categoría se pone de manifiesto que cada vez más, las empresas se preocupan en ofrecer a sus empleados las mejores condiciones posibles de trabajo y de salud, porque entienden que unos empleados sanos, están más motivados y son más productivos y eso en definitiva es beneficioso para el trabajador, para la empresa y para el Sistema. En definitiva, salud y trabajo deben de ir unidos.

Y un reflejo práctico de esta realidad, son las experiencias de dos empresas participantes en estas *Jornadas de Absentismo y Salud en la Empresa*, basado en un modelo de gestión preventiva centrado en las personas y en la gestión positiva del absentismo: **GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL y VODAFONE ESPAÑA S.A.U.**

A estas empresas y a sus representantes en la elaboración de los informes que se presentan, Ana María Ávila Borjabad, Directora de Prevención de Riesgos Laborales del Grupo Mahou-San Miguel, y a Félix Sanz Herrero, Manager Health, Safety and Wellbeing de Vodafone España S.A.U., les agradecemos su colaboración y su importante aportación, compartiendo sus buenas prácticas, datos y, sobre todo, su avanzada y modélica cultura en la gestión de la salud de los trabajadores.

### **GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL**

La empresa cervecera Mahou, con la adquisición en 2000 de San Miguel, se convierte en el primer grupo cervecero de capital 100% español. Con una cuota de producción del 37,5%, es el líder del sector nacional y número uno en exportación al producir más del 75% de la cerveza española que se comercializa fuera de nuestras fronteras. Actualmente, está presente en 45 países y tiene más de 2.600 empleados. En 2004, incorporó la marca canaria Reina y en 2007 Cervezas Alhambra. Además, ha apostado por la diversificación con la

adquisición en 2011 de Solán de Cabras y la comercialización de los cafés, infusiones y edulcorantes de Sara Lee en hostelería desde 2010. En 2012, ha dado un paso clave en su estrategia de internacionalización adquiriendo el 50% de la compañía india Arian Breweries & Distilleries Ltd.

Cuenta con siete fábricas de cerveza y dos manantiales con sus centros de envasado. Posee un amplio portafolio de cervezas nacionales donde destacan, entre otras, Mahou Cinco Estrellas, San Miguel Especial, Mixta o productos pioneros en su categoría como San Miguel 0,0% y San Miguel ECO. También tiene una amplia gama de cervezas internacionales fruto de acuerdos con partners como Carlsberg, Molson-Coors y Warsteiner. En 2012, llevó a cabo, además, el lanzamiento de San Miguel Fresca en Reino Unido, el primero en exclusiva para un mercado internacional.

### **Gestión del absentismo**

El Grupo MSM, considera a los trabajadores como la principal fuerza de la organización y su salud y bienestar y el absentismo generado por causas médicas siempre ha sido un motivo de preocupación. Además, el absentismo laboral representa uno de los principales problemas de la gestión de RRHH ya que es uno de los principales factores que afecta a los costes laborales, por su repercusión en los objetivos y resultados de la organización.

Las medidas para el control y gestión del absentismo, para que sean lo más eficaces posible, deben dirigirse a la causa real y no contra los síntomas, en cuyo caso su eficacia será poco duradera. Por ello es primordial, realizar un buen análisis de los indicadores de absentismo, profundizando en la identificación de las causas básicas que permitan clarificar la problemática existente, con el fin de elaborar un plan de acción para trabajar de forma diferenciada en cada una de ellas.

Analizando los datos de absentismo en los últimos 5 años en el grupo MSM, se concluye que la incapacidad temporal por

enfermedad común constituye la principal causa de ausencias de larga duración, mientras que las ausencias cortas pueden estar más relacionados con factores psicológicos y sociológicos vinculados a aspectos de motivación, lo que en muchos casos pueden estar relacionado con absentismo encubierto o fraudulento.

### Elaboración de Plan de Reducción del Absentismo

Una vez diagnosticadas las causas, el plan para la reducción del absentismo del grupo MSM, está basado en tres grupos de acciones:

- En primer lugar: Acciones de carácter preventivo, cuya finalidad es mejora de la salud y el bienestar de los trabajadores, evitar enfermedades y las molestias que generan así como acciones que permitan aumentar la motivación y el compromiso de los empleados.
- En segundo lugar: Políticas control y gestión, como los programas de rehabilitación y asistencia sanitaria que agilicen la atención médica y la curación de los empleados, de forma que se reduzcan el número de días y horas de absentismo por enfermedad, así como políticas de reincorporación o adecuación al puesto de trabajo que faciliten la adaptación de los trabajadores tras su baja o bien por alguna discapacidad o sensibilidad especial.
- Por último: Planes de comunicación, que permiten concienciar a los trabajadores sobre la problemática que implica el absentismo, informar sobre los índices de absentismo de la empresa y los perjuicios que este causa en la productividad, la organización y en el resto de la plantilla.

Se desarrollan a continuación las principales acciones implementadas:

#### 1º) Programas Preventivos

El grupo Mahou – San Miguel lleva mucho tiempo trabajando por y para la mejora de las condiciones de seguridad, higiénicas y ergonómicas de los distintos puestos de trabajo,

realizando numerosas inversiones, que se materializan en la disminución progresiva de los accidentes laborales y de los índices de absentismo. Son numerosos los esfuerzos realizados en los últimos años, tanto en inversiones para la mejora tecnológica de maquinas e instalaciones como para la integración de la prevención en la gestión empresarial.

La evolución de los datos de accidentalidad avala los esfuerzos realizados hasta el momento, ya que desde el año 1.996 se ha conseguido una reducción superior al 80 % en los índices de accidentalidad del Grupo.

Pero, a pesar de todos los esfuerzos realizados, se detecta que la cuarta parte de los accidentes laborales y de las causas de absentismo laboral que se producen entre nuestros trabajadores, como en el resto de la sociedad actual, están relacionados con los trastornos músculo esqueléticos y las enfermedades metabólicas, ocasionados en el 90 % de los casos por hábitos de vida poco saludables la mayoría de ellos ajenos a la actividad laboral.

Las enfermedades más frecuentes de los trabajadores que generan ausencias del puesto de trabajo relacionadas con el aparato locomotor suponen casi un 25%, los traumatismos un 17 % y las patologías cardiovasculares, relacionadas con el sedentarismo, el sobrepeso y hábitos de vida poco saludables un 13%. Las enfermedades psicológicas, si bien son menos frecuentes, son las más duraderas suponiendo un 20% del total.

El programa "A tu Salud", nace en el año 2001 como parte de la política de empresa que considera la "cultura preventiva" y la mejora de la calidad de vida cuestiones prioritarias para el desarrollo tanto profesional como personal de los trabajadores del Grupo MSM.

El objetivo fundamental del programa es mejorar la salud de los trabajadores y de esta forma incidir en la mejora de la calidad de vida, tanto en el ámbito personal como en el laboral

y como consecuencia de ello, conseguir una disminución del absentismo y un aumento de la productividad.

El programa A tu salud, parte de un reconocimiento médico exhaustivo que además de los protocolos médicos obligatorios en función de los riesgos de cada puesto de trabajo, consta de una analítica de sangre muy completa (*incluye la hematología, fórmula leucocitaria y un extenso análisis bioquímico (glucosa, colesterol HDL, LDL, creatinina, urea, hierro, ferritina, GOT, GPT, GGT, HAB, HAC, proteínas totales, PSA, alfafetoproteína, antígeno carcinoembrionario, lípidos...), análisis de orina, detección de sangre en heces por métodos antigénicos, tonometría (detección precoz del glaucoma), espirometría, etc.*)

Para completar el control de la salud del trabajador se hace necesaria la personalización y seguimiento de posibles incidencias, por lo que a los empleados que lo precisan y de forma voluntaria se le solicitan consultas con especialistas y/o aquellas pruebas complementarias (RMN, TAC, ecocardiogramas, colonoscopias, electromiografías, etc) que precisen.

Este reconocimiento médico permite, no solo conocer el estado de salud del trabajador para el desempeño de su actividad laboral, sino también y dentro de su carácter preventivo, los factores de riesgo de cada individuo para padecer algún tipo de enfermedad.

Una vez identificados los factores de riesgo de cada trabajador, se desarrolla un programa preventivo personalizado cuya finalidad es controlarlos, siempre que sea posible, mediante la incorporación de hábitos de vida más saludables.

El programa A tu Salud se inicia con un estudio de riesgo cardiovascular, basado en el sistema SCORE realizado a todos los empleados con el fin de determinar el riesgo de padecer un evento cardiovascular, analizando la influencia de los factores modificables tales como hipertensión, el

colesterol, el sobrepeso, el tabaquismo, el sedentarismo o el estrés.

Dentro de este programa se planificaron unas conferencias sobre riesgo cardiovascular realizadas en los distintos centros de trabajo y cuyos ponentes son prestigiosos cardiólogos de toda España, que han permitido sensibilizar a la población de riesgo sobre la importancia de modificar sus hábitos de vida no saludables y adherirse a los programas preventivos desarrollados por los Servicios Médicos de la empresa.

El éxito de estos programas, radica principalmente en la personalización de los mismos, ya que están dirigidos a la problemática individual presentada por cada trabajador y al seguimiento permanente realizado por el personal sanitario de los Servicios médicos de la empresa, donde se comprueba, mediante las pruebas necesarias la evolución de los parámetros de riesgo identificados.

En paralelo al desarrollo de este programa de riesgo cardiovascular nace la **Campaña de Prevención de riesgos musculo esqueléticos** donde se incluye el Plan de Actividad Física y Salud y el Taller-Escuela de Espalda.

Teniendo en cuenta el aumento progresivo de lesiones del aparato locomotor y en concreto del tan temido “dolor de espalda”, se ha desarrollado una Escuela de Espalda en la que durante tres días y con una presentación audiovisual incluida, se realizan talleres prácticos basados en ejercicios trabajados con el Método Pilates. Cada participante recibe un Kit del taller que incluye un manual de Pilates, una cinta Theraband para trabajar la tonificación muscular y ropa deportiva para realizar los ejercicios. Este taller, está incorporado en el plan de formación continuada y es impartido por el personal sanitario del Grupo. Ha sido y sigue siendo un éxito de participación, máxime si tenemos en cuenta que se realiza fuera del horario laboral.

Cada año se hacen cursos de recuerdo, actualizándolos de forma permanente con nuevos sistemas de entrenamiento como el Stretching global activo. El objetivo de estos talleres es una educación en higiene postural más allá del ámbito laboral, ya que son muchas las lesiones musculoesqueléticas originadas en las actividades extra laborales.

Se han desarrollado **Escuelas de espalda específicas para trabajadores** del ámbito industrial, de oficinas o comerciales, donde se incluye además de la anatomía de la columna vertebral y cómo se puede lesionar, medidas preventivas y ejercicios de mejora del tono muscular y movilidad sencillos y rápidos que puedan desarrollarse en cualquier momento ya sea en el coche, en la oficina frente al ordenador o incluso realizando tareas cotidianas o de ocio. Esta formación está disponible en formato audiovisual, a disposición de todos los empleados y sus familias, a través de nuestra intranet y la web de la compañía.

La tercera fase del programa A tu salud, el **Plan de Actividad Física y Salud**, está basado en los altos índices de sedentarismo y sus causas. El enfoque del Plan de actividad física y salud debe cumplir cuatro premisas: ha de ser seguro, eficaz, fácil, y corto en el tiempo de ejecución.

Se lleva a cabo en dos fases complementarias:

- En la primera se practican **pruebas de valoración funcional** que, partiendo del reconocimiento médico anual, incluye una prueba de valoración muscular con el método Wolf, un test funcional de la columna vertebral con Spinal Mouse, un test de composición corporal con Tanita, una espirometría y un plan nutricional personalizado con Tanita y Nutriber.
- La segunda fase se establece desde un **plan personalizado de la actividad física**. A partir de los datos anteriormente expuestos se prepara a cada individuo un programa de ejercicios aeróbicos con el fin de mejorar su capacidad cardiopulmonar y controlar el peso, además de otras actividades de tonificación muscular y movilidad articular.



De esta manera se consigue un plan completo e individual de perfeccionamiento físico, que logra tanto la mejora de la calidad de la salud, a la vez que ofrece al individuo la seguridad de que no está recibiendo un trato estándar sino de personalización continua. Esa sensación de mejora en su calidad de vida personal, garantiza una actitud positiva de aprendizaje que conduce a la mejora colectiva.

Los trabajadores adscritos al Programa pueden realizar los ejercicios prescritos en los Talleres de Salud de la empresa, **instalaciones deportivas habilitadas** con la equipación adecuada para el desarrollo de actividad física, o en las instalaciones deportivas concertadas a las que los empleados puedan acudir con el dossier de indicaciones que el equipo de Vigilancia de la salud le haya confeccionado.

Esta experiencia con el programa de Actividad física y salud comenzó en el año 2005 para todos los centros del Grupo, creando así una actitud general de educación, cuidado y salud, donde tanto los empleados como el personal sanitario caminan de la mano, integrándose así, en la cultura preventiva que el Grupo día a día lleva a cabo. En el año 2012, y con objeto de realizar una valoración de los programas de actividad física en la empresa, se realizó en colaboración con el Consejo Superior de Deportes un Estudio de Valoración socio-económica del programa de Actividad Física, cuya principal conclusión es que se trata de un programa muy rentable, en términos económicos para la empresa, ya que la relación estimada entre beneficios y utilidades cuantificadas y los costes del programa asciende a 2,9 Euros. Es decir, por cada euro invertido en el programa, los beneficios estimados ascienden a 2,9, de los cuales el 75% corresponden a la empresa.

De los beneficios cuantificables para la empresa, es importante destacar:

- Disminución del número de bajas tanto en contingencias profesionales como en contingencias comunes así como en la duración media de las mismas entre el personal adscrito al programa.

- Mejora de la motivación y satisfacción de los empleados que redundan de forma positiva en el incremento del rendimiento laboral y en la productividad. El 71% de los participantes ha notado una mejoría en su motivación y actitud en el puesto de trabajo.
- El 94% de los participantes ha notado una mejoría en su Estado de Salud y Condición Física y el 86% de los participantes ha notado una mejoría en su Estado de Salud Psico-social.

Para aquellos trabajadores interesados en mejorar sus hábitos de alimentación y especialmente en aquellos casos donde el síndrome metabólico supone un riesgo añadido, se realiza un **Plan Nutricional personalizado** para cada trabajador que consta de dos programas, Tanita y Nutriber. Estos programas nos permiten analizar individualmente el gasto calórico y consumo energético del individuo. También dispone de un análisis de la composición de los alimentos con el fin de conocer si están indicados o no en algunas patologías de origen metabólico. Todo ello lleva a planificar una dieta adecuada a cada individuo y permite poder modificar algunos hábitos nutricionales perniciosos.

Para mitigar la influencia de las patologías del aparato locomotor en la empresa, se ha desarrollado el **Programa de Rehabilitación**. Dentro de este programa se pone a disposición de los trabajadores que tengan algún tipo de lesión un programa completo de rehabilitación osteomuscular, que incluye medicina física, manipulación, masaje, osteopatía, etc. (todos los centros de trabajo disponen de personal cualificado y equipos de rehabilitación tales como láser, electroestimulación y ultrasonido, onda corta, sistema de crioterapia por CO<sub>2</sub>, tecarterapia, etc.).

Todos los servicios médicos disponen de personal sanitario cualificado y equipos y materiales necesarios para la recuperación de lesiones del aparato locomotor en sus últimas fases o bien lesiones compatibles con una actividad laboral normal.

Como ejemplo de efectividad de este programa, en Enero de 2012 se finalizó un estudio epidemiológico sobre la rehabilitación desarrollada en la fábrica de Alovera durante el año 2011. Sobre una muestra de 252 trabajadores rehabilitados en ese año, el beneficio absoluto que genera el tratamiento de rehabilitación, medido en la mejora y curación de la patología tratada es de un 77% con lo que se consigue evitar una pérdida estimada de 4254 jornadas de trabajo, según los estándares del INSS.

## 2º) Políticas de Control y Gestión

Los indicadores de absentismo se calculan desde las áreas de RRHH de cada centro de trabajo, y en la mayoría de los casos estos indicadores y lo que es más importante, su evolución y las causas básicas de los resultados obtenidos, no eran conocidos por el resto de la organización. Otra dificultad añadida era el diferente enfoque dado a los indicadores de absentismo, valorándolo de forma diferente según los centros de trabajo. Por ello, se ha llevado a cabo un **plan de unificación de criterios para el cálculo del absentismo**, implicando de forma directa al mando intermedio en la gestión de los mismos.

Desde los Servicios Médicos del Grupo, se realiza un seguimiento de todas las bajas por contingencia común o accidente de trabajo desde el primer día de ausencia, con el objetivo de asesorar a los trabajadores sobre los tratamientos o especialistas más adecuados en caso necesario.

Además, MSM tiene como Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades profesionales a FREMAP que colabora activamente en el seguimiento médico de los procesos de baja de contingencia común.

La implicación del mando intermedio en la gestión y control del absentismo es una pieza clave, ya que la cercanía y un mayor conocimiento, por parte de los mandos de la problemática individual del personal a su cargo como la general de su área, permite una gestión más ágil y eficiente

pudiendo tanto ofrecer una ayuda más personalizada a los trabajadores que lo necesiten así como detectar los posibles abusos que se pudieran producir.

Los **Mandos Directos** son los principales interlocutores con los trabajadores y se responsabilizan de la gestión del absentismo en cada una de sus áreas, con las herramientas de control proporcionadas por la empresa, tales como la flexibilización horaria para determinados permisos o la planificación de días libres y protocolos de actuación en casos de reincidencia o de larga duración.

Para apoyar a la línea de mando en la aplicación de los procedimientos para la gestión y control de las ausencias del personal a su cargo se ha incorporado, dentro del Plan de Formación acciones específicas de Estilo de Liderazgo, donde se profundiza en herramientas de ayuda para gestionar sus equipos y una serie de sesiones de coaching que les permiten aplicar e integrar correctamente el nuevo estilo de liderazgo definido por la organización.

Con el fin de disponer de una mayor información, que permita al mando realizar su labor de gestión del absentismo, el personal de los Servicios Médicos de cada centro, mantiene reuniones periódicas con RRHH y los mandos directos. En estas reuniones se analizan aquellos casos donde los trabajadores presentan algún tipo de patología o limitación que pueda verse agravada en el desarrollo de su trabajo, y por tanto convertirse en una posible ausencia, proponiendo y gestionando el cambio o reubicación de su puesto en caso necesario.

Estas reuniones, denominadas **Comité de Readaptación de Personas**, se reúnen no solo para la reubicación de trabajadores especialmente sensibles, sino también para asegurar su adecuada reincorporación.

El mando además cuenta con una herramienta informática, Adecuación de Condiciones Psicofísicas. Se entiende por

requerimientos psicofísicos, las exigencias que una tarea o puesto de trabajo demanda de un trabajador para el cumplimiento satisfactorio de la misma, sin suponer un menoscabo en el rendimiento final ni una sobrecarga para el resto de las tareas/puestos.

Mediante esta herramienta, se pretende:

- Conseguir una mejor adaptación tarea-trabajador.
- Unificar y homogeneizar los criterios médicos de valoración psicofísica para todos los médicos del Grupo Mahou-San Miguel.
- Optimizar las necesidades de readaptación laboral que se van produciendo en la plantilla.
- Conocer con antelación que puestos pueden ser ocupados por personas con algún grado de discapacidad o limitación temporal o permanente.

Mediante este procedimiento, se evalúan los requerimientos psicofísicos de todos los puestos de trabajo, teniendo en cuenta todas las tareas y el uso de medidas técnicas asociadas a ese puesto, valorando los requisitos en:

- Condiciones visuales
- Condiciones auditivas
- Condiciones del aparato locomotor
- Condiciones del sistema cardiovascular
- Condiciones de Equilibrio
- Condiciones Psíquicas

De igual modo, se realiza una valoración de las condiciones psicofísicas de todos los trabajos lo que permite al mando, disponer de la información suficiente para asegurar la adecuación al puesto de trabajo de cualquier trabajador con algún tipo de limitación psicofísica e incluso algún tipo de discapacidad.

Esta herramienta es gestionada, revisada y actualizada por los Servicios Médicos del Grupo, para uso en procesos de selección ya sea interna o por E.T.T.'s, por los mandos, a la hora de establecer los turnos y asignar trabajadores

a los diferentes puestos, por el Comité de Reubicación de trabajadores con discapacidad ya sea temporal o permanente.

### 3º) Planes de Comunicación

A lo largo del año 2012, se ha desarrollado en el grupo un Plan de Comunicación con objeto de sensibilizar a todos los trabajadores sobre la problemática generada por el absentismo.

Este plan de comunicación ha permitido trasladar de forma constante y frecuente la preocupación por parte de la empresa sobre este asunto. Esta muestra de preocupación, hace que todo el personal se implique de una manera más rigurosa en la disminución del absentismo y en la consecución del objetivo.

Trimestralmente se publican en todos los centros de trabajo los índices de absentismo, así como la comparativa con el resto de los centros del grupo y la evolución respecto al objetivo global marcado por la empresa. También se comunica de forma más individualizada y por parte del mando directo, en reuniones mensuales, la evolución del absentismo y se realiza un análisis de las principales causas que lo originan, permitiendo establecer planes de acción más concretos y liderados por los propios mandos.

Esta campaña de comunicación ha permitido también realizar a todos los trabajadores un recordatorio sobre las normas y buenas prácticas a seguir por todo el personal en caso de tener que ausentarse del puesto de trabajo, así como los procedimientos y flujos de información necesarios, tanto a sus mandos directos como a RRHH, al Servicio Médico e incluso a sus propios compañeros con el fin de minimizar su impacto en la productividad.

### Claves del éxito:

Los principales aspectos que han ayudado para el desarrollo e implantación de estos programas son:

- El **Compromiso de la Dirección** de la empresa, quien desde el principio ha mostrado su interés y apoyo a este proyecto de mejora continua de las condiciones de Seguridad, de la Cultura Preventiva y de la salud de los trabajadores y por ende reducción del absentismo, destinando los recursos humanos y económicos necesarios para su desarrollo e implantación.
- La **Implicación de los mandos** y su participación activa en el desarrollo del proyecto, facilitando y liderando la implantación de todas las acciones puestas en marcha.
- Una **visión transversal y multidisciplinar** de la problemática originada por el absentismo y sus causas en la organización, lo que ha permitido diseñar un plan de actuación adecuado y adaptado a las diferentes áreas de la organización.
- La implicación y **participación de todos los trabajadores** en estos programas, ha permitido la evolución y mejora de los mismos, incorporando nuevas actividades en función de sus intereses e inquietudes.

Este Plan integrado de mejora de la calidad de vida de los trabajadores y reducción del absentismo, implantado en la compañía desde hace más de 10 años ha ido mostrando sus resultados año tras año, con una reducción progresiva de los índices de absentismo.

Además de estos datos fácilmente cuantificables, estos programas han permitido mejorar otros aspectos como la motivación, clima laboral y el compromiso de los trabajadores, pero por encima de esto debemos destacar la mejora de su calidad de vida.

Destacar el trabajo de los profesionales de la organización que han mostrado un compromiso con este proyecto, lo que ha permitido lograr los objetivos marcados a corto plazo y seguir involucrados en la estrategia de mejora y control de absentismo.

## VODAFONE ESPAÑA S.A.U

Vodafone España es un proveedor de servicios de telecomunicación móviles y fijos, con más de 15 millones de clientes en España. Pertenece al Grupo Vodafone, líder mundial en servicios móviles, con más de 400 millones de clientes proporcionales en los 5 continentes.

La compañía tiene una cultura corporativa que se basa en la confianza al empleado, la flexibilidad laboral siempre que la función lo permita, el mando como gestor de las personas de su equipo. Permite crear un ambiente de trabajo que desarrolla el compromiso del empleado con la empresa, la innovación, el alto rendimiento de las personas, ... Creando las mejores condiciones de trabajo, los empleados van a dar lo mejor de sí mismos. Esta situación es reconocida internamente por los empleados a través de las encuestas de clima periódicas, y al mismo tiempo externamente por reconocimientos como "Great Place to Work" (uno de los mejores lugares para trabajar en España).

Alineados con esta cultura de compañía y con la aspiración de ser admirados por los clientes, Vodafone tiene desarrollado un modelo de gestión preventiva centrado en las personas, que es dinámico, abierto, adaptable a las necesidades individuales de cada empleado y que cuida al máximo todos los detalles. Nuestro mundo son las personas y cada persona es un mundo que requiere un trato y servicio específico. Los principales objetivos de este modelo de gestión, son:

- proporcionar a las personas una experiencia que aporte valor para lograr tanto su admiración (son los clientes internos), como que estén en disposición de dar lo mejor.
- impactar en el negocio a través de mejoras de productividad (disponibilidad, motivación y compromiso de los empleados) y de su reputación (reconocimientos, etc.).

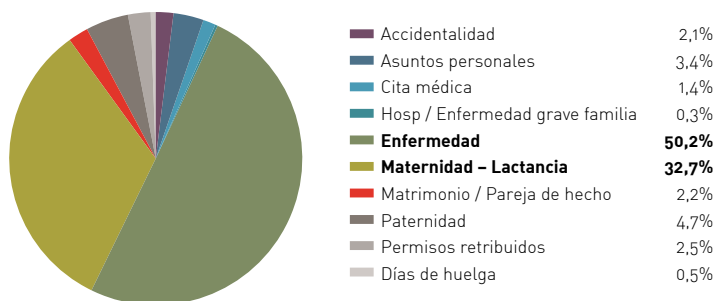
Para conseguirlo, el rol del equipo de prevención ha pasado de ser básicamente "técnico", a convertirse en "comercial", desarrollando "productos y servicios" que traspasan la



frontera de la empresa, para que sean lo más atractivos posible para las personas. Además de ser buenos para el empleado durante su jornada laboral, procuramos que puedan ser compartidos en su entorno familiar, amigos e inclusive, podrían llegar a ser utilizadas por nuestros clientes. De este modo, la seguridad, salud y bienestar pasa de ser algo típicamente obligatorio, a convertirse en algo que los empleados quieran “comprar voluntariamente”.

Los principales resultados/indicadores del sistema reflejan unos bajos datos de accidentalidad y absentismo médico o no médico, así tanto como el reconocimiento interno de los propios empleados (84% responde favorablemente a la pregunta ¿Cómo valorarías a la empresa a la hora de preocuparse por la seguridad, salud y bienestar de los empleados?, como el externo mediante el reconocimiento como Grate Place to Work, el Premio Nacional 28 de abril a la Prevención de Riesgo Laborales por la “Labor Informativa y Divulgativa” – 2008, otorgado por la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales y el premio “Prever 2007” también otorgado por importantes instituciones del mundo de la prevención.

### % de Tipos de Absentismo



## GESTIÓN POSITIVA DEL ABSENTISMO

Como consecuencia de un aumento en el índice de absentismo por enfermedad hace dos años, Vodafone puso en marcha un programa de gestión integral del absentismo que le ha permitido reconducir la situación inicial, hasta situarse actualmente en unos índices por debajo de las medias de referencia existentes.

### **Análisis de la situación de partida**

Todo comenzó con un análisis a fondo de la situación en la que estaba el absentismo, que se dividió en dos bloques:

#### **1º. ANALISIS INTEGRAL DEL ABSENTISMO.**

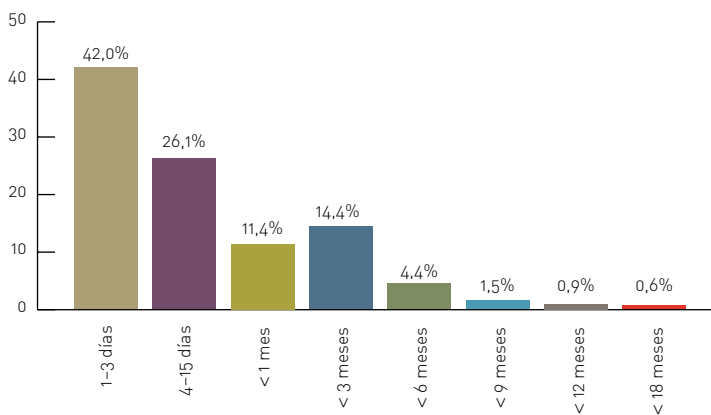
Este primer bloque tenía por objetivo realizar un análisis integral de todas las tipologías de absentismo existentes en la compañía a finales de marzo de 2011. Se hizo así por el impacto que todas tenían en la productividad de la compañía, si bien es cierto que unas eran estructurales (ej: maternidad) y otras no.

La segunda parte de este análisis consistió en hacer lo mismo, en esta ocasión por empleado. Sin que fuese habitual, se pudo observar que algunos empleados acumulaban ausencias de diferente tipología, que aun no siendo relevantes en el volumen total de días de ausencia al trabajo, sí podían impactar en los equipos a los que pertenecían, porque rompían el ritmo de trabajo. Esto era especialmente significativo cuando estos equipos trabajaban a turnos (call center y tiendas).

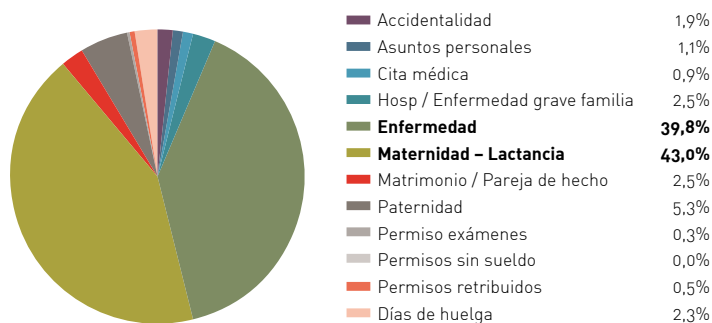
## 2º ANÁLISIS DEL ABSENTISMO POR ENFERMEDAD.

El segundo bloque se centró en el absentismo por enfermedad ya que representaba el 50% de las jornadas perdidas y el volumen de estas equivalía al trabajo de 102 empleados. En concreto, se analizó la distribución de número de casos en función de su duración y en paralelo, el impacto de cada una de esta distribución en el volumen total de jornadas perdidas.

### % de Tipos de Absentismo



### % de Bajas por enfermedad respecto a su duración



Se pudo comprobar que el absentismo por enfermedad de duración < 1 mes se correspondía con 79,4% de los casos y al mismo tiempo suponía el 21,3% de las jornadas perdidas

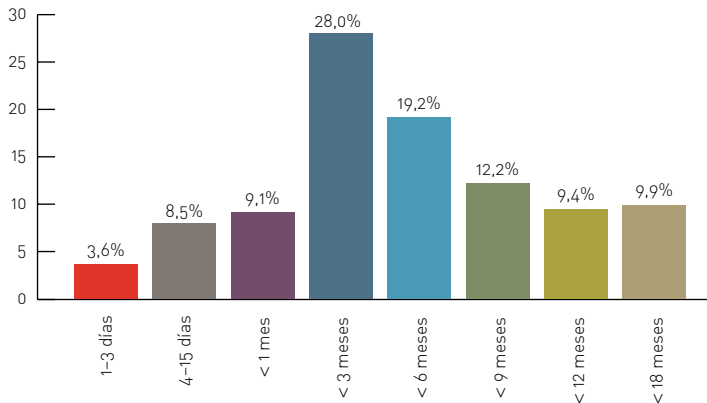
totales. Analizado el impacto, se identificó que principalmente repercutía en el “ruido” que originaba en la organización, especialmente cuando los equipos trabajaban a turnos, al margen de la burocracia asociada. La corta duración de las bajas y su imprevisibilidad, dificultaban la sustitución de las personas. Esta situación podía originar desajustes en la organización interna de los equipos, que ocasionalmente acababan en el “enfado” de los no tenían más remedio que asumir el trabajo de los que no habían venido.

Por otra parte, también sirvió para identificar que, desde el punto de vista de salud, debían centrarse los esfuerzos en el 20,6% de los casos, los de duración de más de 1 mes, que representaba un 78,7% de las jornadas perdidas. En este caso, además de proporcionar ayuda a quien más lo necesitara, cualquier reducción que se consiguiera, tendrían un mayor impacto en la reducción del absentismo por enfermedad.

### **Planes de acción**

**1º REVISIÓN DE LA POLÍTICA INTEGRAL DE ABSENTISMO.** Respecto a la gestión integral del absentismo, la primera acción en marcha fue revisar a fondo la política de la compañía sobre este asunto. Se identificaron tipologías de absentismo que por no estar definidas de una forma precisa (ej: cita médica, permisos de exámenes, etc.), podían provocar usos inadecuados. Una vez revisada, se puso a disposición de los empleados a través de la intranet y se fomentó el registro de todos los casos involucrando a los mandos en esta cuestión. Durante los dos años que el plan lleva en vigor, se ha conseguido mejorar la distribución de tipologías de absentismos y además se ha logrado reducción de un 22% las jornadas perdidas en absentismos relacionados con la revisión de la política integral de absentismos.

### Distribución de jornadas perdidas por enfermedad respecto a su duración



Por otra parte, el análisis individualizado del absentismo por empleado permitió identificar casos concretos de personas que recurrían en exceso a este tipo de prácticas. Los resultados fueron comunicados a los mandos correspondientes para que ayudaran a profundizar en el conocimiento de cada caso. Si la situación no estaba clara, el mando procedía a gestionar la situación con su colaborador de la forma adecuada.

#### 2º GESTIÓN POSITIVA DEL ABSENTISMO POR ENFERMEDAD.

En relación al bloque específico del absentismo por enfermedad, las acciones en marcha se dividieron en dos grandes paquetes.

a.- **Equipo de coordinación conjunta:** se constituyó un equipo cuyo objetivo era poner a disposición de los empleados enfermos todos los medios disponibles por la empresa para facilitar su recuperación. El equipo estaba formado por cuatro partes.

La primera fue la colaboración con FREMAP ( Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social ) que se encargaba del seguimiento médico de primer nivel, desempeñando su rol de una forma proactiva citando a los trabajadores a sus Servicios Médicos y realizándoles pruebas y/o exploraciones complementarias para un mejor diagnóstico o bien adelantando las mismas en caso de que el trabajador estuviese en una lista de espera .

El SPA (Medycsa), otra de las partes implicada, realizando un seguimiento personalizado de los casos, coordinando sus actuaciones con FREMAP: Durante el contacto y siempre que podía ser de utilidad para el empleado enfermo, ponía a su disposición todos los medios de la compañía para facilitar la recuperación. Resultado de esta coordinación, Medycsa también se podía coordinar con el seguro privado de salud (Adeslas) para facilitar el adelanto de pruebas o similar.

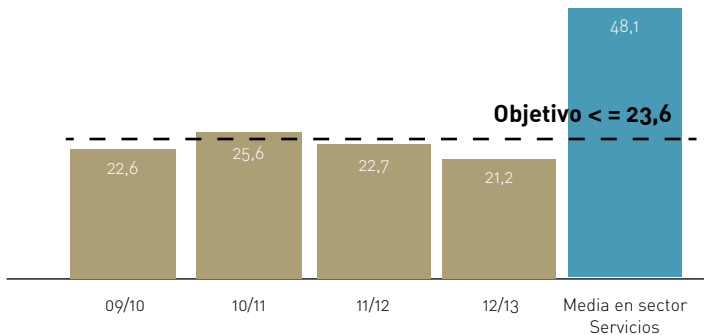
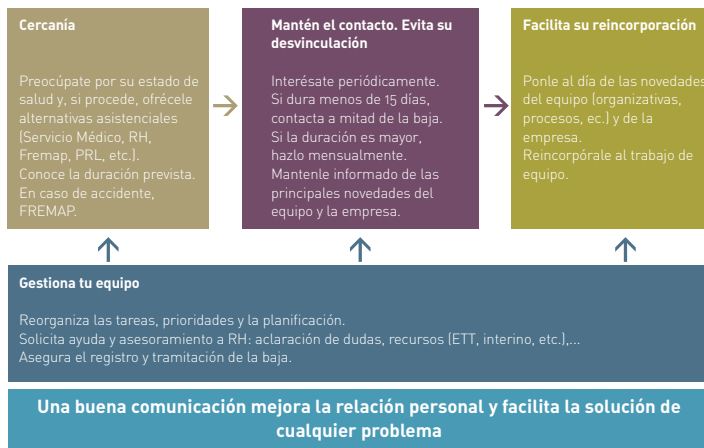
La tercera parte que podía participar eran integrantes de Recursos Humanos con responsabilidad en las personas enfermas. Todo este equipo de trabajo era coordinado por el equipo de Prevención y Salud de la empresa que era cuarto participante del equipo de coordinación.

El resultado del equipo ha sido tanto la reducción en el número de las jornadas perdidas en un 33% durante los dos años que llevamos de programa (equivale al trabajo de 33 personas), como el generar una percepción muy positiva de los empleados respecto a este tipo de prácticas, ya que sentían el apoyo de la empresa cuando necesitaban una ayuda.

- b.- **Formación de los mandos.** El otro bloque estaba directamente relacionada con los mandos que gestionaban equipos con índices de absentismo por encima de la media o cuyos equipos trabajasen a turnos y, al mismo tiempo, tuviesen un número elevado de personas con absentismos periódicos de corta duración. Se consideró que era muy importante involucrarles en la gestión del absentismo de sus equipos por tres motivos:
1. El primer contacto de una persona de baja con la empresa lo hace a través de su mando directo. Si durante la comunicación se detectase una posibilidad de ayuda, él es también la persona más adecuada para ofrecerla y activarla.
  2. Si tenía personas de baja en su equipo, debía aprender a gestionar la situación para saber cómo mantener el contacto y así evitar una posible desconexión enfermo-empresa. Se pudo comprobar que cuando esta situación se produce aumentaba la duración de las bajas.

3. Por último, el mando al tener que gestionar todo tipo de absentismo, debía conocer en detalle tanto el alcance de la política integral del absentismo para que supiera cómo actuar en cada caso, como las herramientas de salud que tenía la compañía para que pudiera ponerlas a disposición de sus colaboradores cuando fuese necesario.

### Interacción mando - colaborador: cuándo actuar

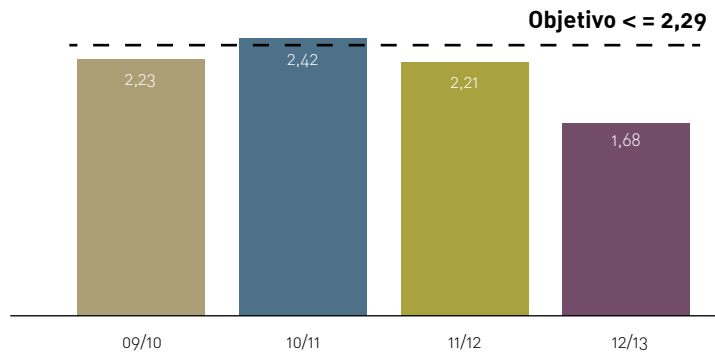


Reuniendo estos objetivos se organizaron sesiones de formación presencial de unas dos horas de duración en las que de una forma participativa, se trataban todos estos asuntos. La participación fue muy satisfactoria por ambas partes y ha tenido reflejo en las reducciones de absentismo comentadas.

## Resultados

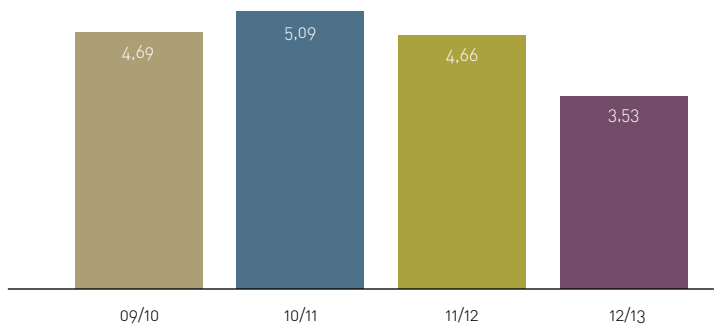
Como resumen de los principales resultados obtenidos durante estos años con la puesta en práctica del plan, destacamos:

La evolución favorable del índice de absentismo de Vodafone y el número medio de días de baja. Ambos datos comparados con la media del sector servicios publicado en el pasado informe de absentismo (Fuente: Encuesta de Coyuntura Laboral).



A partir de 2012 se llegó a replantear la forma de definir los objetivos anuales en esta materia, como consecuencia de su evolución favorable y de la posible comparación con los datos publicados en el informe de Adecco sobre absentismo, que eran sensiblemente más altos. Para hacerlo más realista, el objetivo marcado fue estar por debajo de la media de los últimos 3 años. A final del año el indicador estuvo muy por debajo de lo previsto.

## Días de baja por empleado





Además de la positiva evolución de los indicadores comentados, también se consiguió reducir la duración media de las bajas por enfermedad de las personas que estuvieron en esta situación.

### Seguimos trabajando

Aunque los resultados juegan a favor, es necesario continuar trabajando en el apoyo al empleado enfermo y en el control de los indicadores, a través de los siguientes proyectos:

- Indicadores, cuadros de mando y objetivos: Deben ser dinámicos, identificando los adecuados en cada momento. Hay que aprender continuamente de los análisis realizados y de los objetivos conseguidos, para identificar dónde hay que profundizar y plantearse los nuevos. Un ejemplo sería aprender del análisis de causas de absentismo en los equipos organizativos.
- Trabajar en su prevención promocionando la salud: otra forma de reducir el absentismo, es trabajar en su prevención a través de iniciativas concretas de las que se pueda medir su impacto. Para trabajar en las necesidades concretas de los empleados de la empresa, se debe .Dichas iniciativas, deben surgir del análisis específico de las causas de absentismo de la empresa, cruzadas con sus informes epidemiológicos, etc.
- Correlacionar absentismo con estilos de liderazgo y productividad.

#### Notas:

Índice de absentismo =  $\frac{\text{jornadas perdidas por enfermedad}}{\text{jornadas trabajadas (jornadas teóricas-jornadas perdidas por cualquier tipo de absentismo)}}$

Duración media de las bajas =  $\frac{\text{total de días de baja por enfermedad}}{\text{número total de bajas por enfermedad}}$

Media de días de baja por empleados =  $\frac{\text{total de días de baja por enfermedad}}{\text{media ponderada de empleados}}$



## ANEXOS



### **Encuesta de Coyuntura Laboral (ECL)**

De e frecuencia trimestral, publica sus resultados en la última quincena del trimestre siguiente. La encuesta se dirige a las empresas; las preguntas son exhaustivas; el muestreo es de 12.730 empresas, representativo para empresas medianas y grandes, resultando escaso en empresas pequeñas y microempresas; la estratificación del muestreo permite discriminar los resultados por diferentes tamaños de empresa, sectores de actividad, etc.

Presenta los datos en totales trimestrales y anuales.

### **Encuesta trimestral de Coste Laboral (ETCL)**

De e frecuencia trimestral, publica sus resultados en la última quincena del trimestre siguiente. Presenta un desglose de conceptos relacionados con el absentismo, similares a los de la ECL. El muestreo es mayor que el de la ECL: Tamaño muestral de 28.500 establecimientos, repartidos en tres submuestras mensuales de 9.500 establecimientos.

Presenta los datos en promedio mensual para cada trimestre.

Los resultados de la ETCL son directamente comparables con los de la ECL en lo que respecta a relaciones de proporcionalidad entre los aspectos evaluados, así como en las tendencias. No obstante, las cifras absolutas no son comparables directamente.

### **Encuesta de Población Activa (EPA)**

Es de frecuencia trimestral y los resultados se publican al final del primer mes del trimestre siguiente. La encuesta se dirige a las personas físicas. El único aspecto de esta encuesta que se puede relacionar con el absentismo laboral es el "número medio de horas semanales efectivas trabajadas por los ocupados por situación profesional, sexo y ocupación", dato que se aporta sólo de forma anualizada y que resulta poco representativo y sesgado debido a que recoge la situación laboral de la unidad familiar del entrevistado tan sólo en la semana en que tiene lugar la encuesta. No obstante, permite apreciar tendencias.

### **Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT)**

Es de frecuencia anual y los resultados se publican no más tarde del 30 de mayo del año siguiente. Es una investigación por muestreo, dirigida a la población ocupada de 16 y más años de ambos sexos, que residen en viviendas familiares, en todo el territorio nacional excluyendo Ceuta y Melilla. El tamaño muestral teórico a nivel nacional fue de 9.600 ocupados en 2008, y las entrevistas se llevaron a cabo de forma personal y telefónica, durante el cuarto trimestre de 2008. El único aspecto de esta encuesta que se puede relacionar con el absentismo laboral es la estadística que mide el "grado de satisfacción de los ocupados con el salario, las ayudas sociales, la jornada, la flexibilidad horaria, el tiempo de descanso durante la jornada y las vacaciones y permisos en su puesto de trabajo", dato que se aporta sólo de forma anualizada y que resulta poco representativo y sesgado debido a que recoge la situación laboral de los

ocupados tan sólo en el último trimestre de cada año. No obstante, permite establecer algunas relaciones entre grado de satisfacción y absentismo.

### **OECD Health Data 2012 (June 2012)**

Base de datos de la OCDE, de frecuencia anual, y que contiene información estadística sobre Bajas Laborales, junto con otros datos como población con cobertura de seguro médico privado, población con educación superior, nivel de desempleo, o complemento salarial pagado por el Estado a los trabajadores cuando están en Baja Laboral y dejan de cobrar de la empresa.

Se ha recurrido a esta base de datos para realizar el análisis internacional. Después de una primera búsqueda de fuentes se ha optado por emplear esta base de datos que, en su versión más actualizada, de junio 2012, recoge información hasta el año 2010, aunque de forma incompleta. Se ha examinado la variable Bajas Laborales (promedio de días perdidos por trabajador y año). La variable está disponible sólo para un grupo de países, y no en todos los años, lo que también restringe de modo considerable el análisis. A pesar de estas limitaciones, y ante la ausencia de alternativas fiables, se ha optado por utilizar esta base de datos.

El principal inconveniente de las comparativas internacionales reside en la homogeneización de los datos para que éstos sean comparables entre países. La base de datos OECD Health Data resuelve este inconveniente, pero la información que recoge tiene un decalaje de 2 años, por lo que la información disponible sobre 2009 y 2010, comparable entre los distintos países, es muy limitada, lo que nos impide realizar un análisis internacional fiable sobre los efectos de la actual crisis económica en el absentismo.

## Revisión de la literatura principal sobre absentismo laboral por enfermedad

Autor, año, profesión del autor	Título	País	Síntesis del contenido
Wolter H.J. Hassink and Pierre Koning, 2009 (economistas)	Do financial bonuses reduce employee absenteeism? Evidence from a lottery ¿Los bonus económicos reducen el absentismo? Evidencias de una lotería		Los empleados con remuneraciones medias/bajas reducen el absentismo por enfermedad ante la expectativa de una recompensa económica.
Hausknecht, Hiller and Vance, 2008	Work-Unit absenteeism: effects of satisfaction, commitment, labor market conditions and time El efecto de la Satisfacción, el Compromiso, el Mercado de Trabajo y el Tiempo sobre el absentismo en las Unidades de Trabajo		El absentismo es un 25% inferior en las mejores unidades de la empresa (los empleados se encuentran satisfechos con su trabajo, tienen un alto grado de compromiso, y hay bajo desempleo sectorial), frente a las peores unidades de la misma empresa (con baja satisfacción, escaso compromiso y altos niveles de desempleo).
Frick and Malo, 2008 (economistas)	Labor Market Institutions and Individual Absenteeism in the European Union: The Relative Importance of Sickness Benefit Systems and Employment Protection Legislation Instituciones del Mercado de Trabajo y Absentismo en la Unión Europea: la importancia del Sistemas de Salud y la legislación de protección del empleo	UE-15	Los aspectos institucionales son menos importantes que las características individuales de los empleados a la hora de explicar las bajas por enfermedad. Utiliza la "European Survey on Working Conditions".
Kristensen et al, 2006	Determinants of absenteeism in a large Danish bank Determinantes del absentismo en un gran banco Danés	Dinamarca	El nivel de absentismo de un departamento aumenta cuando 1) lo hace también el de su manager y 2) se establecen topes salariales. Mientras que baja cuando 1) aumenta la proporción de hombres respecto a mujeres en el departamento, 2) el trabajador está satisfecho con su trabajo y 3) hay compenetración y empatía en los equipos de trabajo.
Frick and Malo, 2005 (economistas)	Esfuerzo, riesgo moral y género: un análisis regional	España	Encuentra niveles de absentismo por enfermedad mucho mayor en mujeres que en hombres.

Autor, año, profesión del autor	Título	País	Síntesis del contenido
Rigmar Osterkamp and Oliver Röhn, 2005 (economistas)	Being on Sick Leave: Possible Explanations for Differences of Sick-leave Days across Countries (Posibles explicaciones sobre las diferencias entre países en el número de días de Baja por enfermedad)	20 países OCDE	Existen diferencias entre países industrializados en el número de días de baja por enfermedad. Un análisis econométrico permite seleccionar 3 factores explicativos: remuneración de las bajas, protección del empleo y número de empleados de edad avanzada. El desempleo no actúa como factor explicativo sobre la diferencia entre países.
Gimeno et al., 2004 (economistas del sistema público de salud)	Distribution of sickness absence in the European Union (Distribución del absentismo por enfermedad en la Unión Europea)	UE-15	Utiliza datos propios sobre absentismo por enfermedad. Se mencionan los sistemas regulatorios como un posible factor explicativo de las diferencias en el absentismo entre países.
Moreau et al., 2004 (físicos y economistas del sistema público de salud)	Occupational stress and incidence of sick leave in the Belgian workforce: the Belstress study (El estrés laboral y la incidencia de las bajas por enfermedad en los trabajadores belgas)	Bélgica	El absentismo por enfermedad (en las empresas) se atribuye fundamentalmente a trabajos estresantes y con bajo apoyo social.
Francisco Javier Ribaya Mallada, 2003 (económista)	La gestión del absentismo laboral en las empresas españolas	España	Las medidas de absentismo más utilizadas son poco homogéneas en su definición. Se establece un modelo matemático para que una empresa pueda medir y valorar el impacto económico del absentismo.
Biffl, 2002 (economista)	Der Krankenstand als wichtiger Arbeitsmarktindikator (Las bajas por enfermedad como importante indicador del mercado de trabajo)	Austria	Las bajas por enfermedad tienen un comportamiento pro-cíclico, determinado por la evolución del desempleo, así como por los ratios de sexo y edad de la fuerza de trabajo. Este último factor está influenciado por las facilidades a la jubilación y las pensiones por incapacidad.



Autor, año, profesión del autor	Título	País	Síntesis del contenido
Andrea Ichino y Regina T. Riphahn, 2001 (economistas)	The effect of employment protection on worker effort: absenteeism during and after probation El efecto de la protección del empleo sobre el esfuerzo del trabajador: absentismo durante y después del período de prueba	Italia	Detectan un notable aumento del absentismo una vez superado el período de prueba al inicio de la relación laboral; más acentuado en los hombres. La seguridad de protección del empleo motiva que aumente el absentismo.
Boss, 1999 (economista)	Lohnfortzahlung und Krankenstand (Absentismo en bajas por enfermedad retribuidas)	Alemania	La generosa retribución de las bajas por enfermedad permite explicar en gran medida la evolución pro-cíclica de las bajas por enfermedad.
Sara Brown, Fathi Fakhfakh y John.G. Sessions, 1999	Absenteeism and employee sharing: an empirical analysis based on French Panel Data 1981-1991 Absentismo y compartir con el empleado: análisis empírico sobre un panel de datos de Francia 1981-1991	Francia	La remuneración con participación en beneficios (profit sharing), o en acciones de la propia empresa (stock options), ha presentado correlación positiva con la reducción del absentismo sobre una muestra de 127 empresas francesas estudiadas entre 1981 y 1991.
Thalmeier, 1999 (economista)	Bestimmungsgründe von Fehlzeiten: Welche Rolle spielt die Arbeitslosigkeit? (Determinantes del absentismo por enfermedad: ¿qué papel juega el desempleo?)	Alemania	El desempleo es el determinante principal en la evolución de las bajas por enfermedad, que muestran comportamiento pro-cíclico. Los cambios en las retribuciones de las bajas tienen un efecto menor en su evolución.
European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1997	Preventing Absenteeism at the Workplace (Previniendo el Absentismo en el puesto de trabajo)	UE-15 + Norway	Las diferencias entre los sistemas regulatorios de cada país (remuneración de las bajas por enfermedad) no se revelan como factores explicativos de las diferencias en el número de días de bajas por enfermedad de cada país. La parte principal del estudio, relativa a las empresas, presenta "modelos de buenas prácticas" y formula recomendaciones a las empresas para reducir el absentismo.
Juan Francisco Jimeno y Luis Toharia, 1996 (economistas)	Effort, Absenteeism, and Fixed Term Employment Contracts Esfuerzo, Absentismo y Contratos indefinidos	España	Con datos de España, encuentran una relación positiva entre absentismo y el derecho a la indemnización por despido.



- Asociación de Mutuas de Accidente de Trabajo (A.M.A.T.), 2009, Informe "Incapacidad Temporal por Contingencias Comunes", 12 de febrero de 2009.
- Barmby, T.A., Ercolani, M.G. y Treble, J.G., 2002, "Sickness absence: an international comparison", *The Economic Journal*, 112, 480, F315-F331.
- Barmby, T y Stephan, G, 2000, "Worker Absenteeism: Why Firm Size May Matter," *The Manchester School* 68, 568-577.
- Biffl, G., 2002, "Sick leave as an important labour market indicator", *WIFO-Monatsberichte* 1, 39-52.
- Boss, A., 1999, "Sick-leave payment and sickness absence", *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik* 49, 1, 27-50.
- Brown, S., Fakhfakh, F. y Sessions, J.G., 1999, "Absenteeism and employee sharing: an empirical analysis based on French Panel Data 1981-1991", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 52, No. 2 (January).
- Centro de Estudios Garrigues, 2010, "Las Mutuas de Accidentes de trabajo", 13/05/2010.
- Coles, M. G., Lanfranchi, J., Skalli, A. y Treble, J. G. , 2007, "Pay, Technology, and the Cost of Worker Absence". *Economic Inquiry* 45, 2, 268-285.
- Frick, B. y Malo, M.A., 2008, "Labour market institutions and individual absenteeism in the EU: The Relative Importance of the Sickness Benefit Systems and Employment Protection Legislation". *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 47, 4, 505-529, October.
- Gimeno, D., Benavides, F.G., Benach, J. y Amick III, B.C., 2004, "Distribution of sickness absence in the EU", *Occupational and environmental Medicine* 61, 867-869.
- Hassink, Wolter H.J. y Koning, Pierre, 2009, "Do Financial Bonuses Reduce Employee Absenteeism? Evidence from a Lottery", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 62, No. 3 (April 2009).
- Hausknecht, J.P., Hiller, N.J. y Vance, R.J., 2008, "Work-Unit absenteeism: effects of satisfaction, commitment, labor market conditions and time", *Academy of Management Journal*, 2008, Vol. 51, No. 6, 1223-1245.
- Heywood, J.S., Jirjahn, U. y Wei, X., 2008, "Teamwork, monitoring and absence", *Journal of Economic Behaviour and Organization* 68, 676-690.
- Ichino, A. y Riphahn, R.T., 2001, "The effect of employment protection on worker effort: a comparison of absenteeism during and after probation", *IZA Discussion Paper* 385 and *CESifo Working Paper* 596. También en *Journal of the European Economic Association* March 2005 3(1):120-143.
- Informe PIMEC abril del 2011, "Absentismo laboral en tiempos de crisis", *Petita i Mitjana Empresa de Catalunya*, abril de 2011.
- Jimeno, J.F. y Toharia, L., 1996, "Effort, Absenteeism, and Fixed Term Employment Contracts", *Revista Española de Economía*, 1996, vol. 13:1, 105-119.

- Jensen, Ch., Aronsson, O., Björnstad y Gunnarsdottir, H.K., 2003, "Sick leave in the Nordic countries, Copenhagen".
- Kristensen, K. et al, 2006, "Determinants of absenteeism in a large Danish bank", *The International Journal of Human Resource Management* 17:9 September 2006 1645-1658.
- Ministerio de Empleo de Dinamarca, 2003, "Analysis of Danish sickness absence".
- Ministerio de Trabajo e Inmigración, Secretaría de Estado de la Seguridad Social (Gobierno de España), 2009, "Informe sobre las actuaciones en relación con el control de los procesos y el gasto de la prestación de Incapacidad Temporal", 14 de abril de 2009.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Subdirección General de gestión de IT y otras prestaciones a corto plazo (Gobierno de España). Respuesta a consulta sobre Procesos cerrados de Incapacidad Temporal INSS por tramos de duración, 2007 y 2008; 17/07/2009.
- Moreau, M., Valente, F., Mak, R., Pelfrene, E., de Smet, P., de Backer, G. y Kornitzer, M., 2004, "Occupational stress and incidence of sick leave in the Belgian workforce: the Belstress study", *Journal of Epidemial Community Health* 58, 507-516.
- Olivella, J., 2000, "La Organización Industrial y el fenómeno del absentismo: un modelo aplicado a la empresa española", Tesis Doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya.
- Osterkamp, R., 2002, "Work lost due to illness- An international comparison", *CESifo Forum* December, 36-40.
- Osterkamp, R. y Ron, O., 2007, "Being on sick leave: posible explanations for differences of sick-leave days across countries", *CESifo Economic Studies* 53, 1, 97-114.
- Pouliakas, K. y Theodoropoulos, N., 2009, "Performance pay as an incentive for lower absence rates in Britain", mimeo.
- Rojo, M.J. 2002, "Absentismo laboral de la mujer en España", Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- Thalmeier, A., 1999, "Determinants of sickness absence: which role for unemployment?", *IZA Discussion Paper* 62.
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. 1999. Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4): 496-513.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Bernardin, J. H. (1977). The relationship of personality variables to organizational withdrawal. *Personnel Psychology*, 30, 17-27.
- Breaugh, J. A. (1981). Predicting absenteeism from prior absenteeism and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 66, 555-560.
- Brenner, M. H. (1968). Use of high school data to predict work performance. *Journal of Applied Psychology*, 52, 29-30.

- Burton, J.P., Lee, TH.L. & Holtom, B.C. [2002]. The Influence of Motivation to Attend, Ability to Attend, and Organizational Commitment on Different Types of Absence Behaviors. *Journal of Managerial Issues*, XIV (2), 181-197.
- Connelly, R., DeGraff, D.S. & Willis, R.A. 2004. The value of employer sponsored child care to employees. *Industrial Relations*, 43: 759-792.
- Conte, J. M., & Jacobs, R. R. (1999). Temporal and personality predictors of absence and lateness. Paper presented at the annual convention of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- Cooper, R., & Payne, R. (1965). Age and absence: A longitudinal study in three firms. *Occupational Psychology*, 39, 31-43.
- Darviri, S.V. and Woods, S.A. (2006) Uncertified absence from work and the Big Five: An examination of absence records and future absence intentions, *Personality and Individual Differences*, 41, 359-369.
- Durand, V. M. (1985). Employee absenteeism: A selective review of antecedents and consequences. *Journal of Organizational Behavior Management*, 7, 135-167.
- Evans, M. G. (1986). Organizational behavior: The central role of motivation. *Journal of Management*, 12, 203-222.
- Farrell, D., & Stamm, C. L. (1988). Meta-analysis of the correlates of employee absence. *Human Relations*, 41, 211-227.
- Frayne, C. A., & Latham, G. P. (1987). Application of social learning theory to employee self-management of attendance. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 387-392.
- Goldberg, C. B., & Waldman, D. A. (2000). Modeling employee absenteeism: Testing alternative measures and mediated effects based on job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 665-676.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Harrison, D. A., & Martocchio, J. J. (1998). A time for absenteeism: A 20-year review of origins, offshoots, and outcomes. *Journal of Management*, 24, 305-350.
- Hattrup, K., O'Connell, M. S., & Wingate, P. H. (1998). Prediction of multidimensional criteria: Distinguishing task and contextual performance. *Human Performance*, 11(4), 305-319.
- Hill, J. M., & Trist, E. L. (1955). Changes in accidents and other absences with length of service. *Human Relations*, 8, 121-152.
- Hoque, E. & Islam, M. (2003). Contribution of some behavioural factors to absenteeism of manufacturing workers in Bangladesh. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 18, 81-95.
- Johns, C., & Nicholson, N. (1982). The meanings of absence: new strategies for theory and research. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior* (vol. 4, pp 127-172). Greenwich. CT: JAI Press.

- Johns, G. (1997). Contemporary research on absence from work: Correlates, causes and consequences. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 115–174.
- Johns, G. (1998). In praise of multiple methods: How methodological heterogeneity has improved our understanding of absence from work. *Proceedings of the International Work Psychology Conference*, Sheffield.
- Johns, G. (2001). The psychology of lateness, absenteeism, and turnover. In N. Anderson, D. S. Ones, H. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology: Vol. 2* (pp. 232–252). London: Sage.
- Johnson, C.J., Croghan, E., & Crawford, J. (2003). The problem and management of sickness absence in the National Health Service. *Journal of Nursing Management* 11, 336–342.
- Judge, T. A., Martocchio, J. J., & Thoresen, C. J. (1997). Five-factor model of personality and employee absence. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 745–755.
- Keller, R. T. (1983). Predicting absenteeism from prior absenteeism, attitudinal factors, and nonattitudinal factors. *Journal of Applied Psychology*, 68, 536–540.
- Kornhauser, A., & Sharp, A. (1932). Employee attitudes: Suggestions from a study in a factory. *Personnel Journal*, 10, 393–401.
- Lau, V.C., Au, W.T., & Ho, J.M. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behaviour in organisations. *Journal of Business and Psychology* 18, 73–93.
- Martocchio, J. (1989). Age-related differences in employee absenteeism: A meta analysis. *Psychology and Aging*, 4, 409–414.
- Mowday, R. T., & Spencer, D. G. (1981). The influence of task and personality characteristics on employee turnover and absenteeism incidents. *Academy of Management Journal*, 24, 634–642.
- Muchinsky, P. M. (1977). Employee absenteeism: A review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 10, 316–340.
- Noland, E. W. (1945). Attitudes and industrial absenteeism: A statistical appraisal. *American Sociological Review*, 10, 503–510.
- O'Hara, K., Johnson, C. M., & Beehr, T. A. (1985). Organizational behavior management in the private sector: A review of empirical research and recommendations for further investigation. *Academy of Management Review*, 10, 848–864.
- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (2001a). Integrity tests and other criterion-focused occupational personality scales (COPS) used in personnel selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 31–39.
- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (2001b). Personality at work: Criterion-focused occupational personality scales (COPS) used in personnel selection. In B. Roberts, & R. T. Hogan (Eds.), *Applied personality psychology* (pp. 63–92). Washington, DC: American Psychological Association.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (2003). Personality and Absenteeism: A Meta-Analysis of Integrity Tests. *European Journal of Personality* 17, 19–38.

- Ones, D.S., Viswesvaran, C. and Schmidt, F.L. (1993) Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 679-703.
- Paull, G. (2006). The impact of children on women's paid work. *Fiscal Studies*, 27,473-512.
- Peiró, J.M. (1999): *Desencadenantes del estrés laboral*. Madrid. Pirámide.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (1980). Toward a conceptual clarification of employee responses to flexible working hours: A work adjustment approach. *Journal of Management*, 6, 117-134.
- Price, J. (1995). A role for demographic variables in the study of absenteeism and turnover. *The International Journal of Career Management* 7, 26-32.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Rhodes, S. R., & Steers, R. M. (1990). *Managing employee absenteeism*. Menlo Park, CA: Addison- Wesley.
- Robbins, S., Odendaal, A., & Roodt, G. (2003). *Organisational behaviour: Global and Southern African perspectives*. Johannesburg: Pearson Education.
- Rosse, J., & Miller, H. (1984). Relationship between absenteeism and other behaviors. In P. S. Goodman & R. S. Atkin (eds.), *Absenteeism: new approaches to understanding, measuring and managing employee absence*. Pp. 194-228. San Francisco: Jossey-Bass.
- Salgado, J. F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *Journal of Selection and Assessment*, 10, 117-125.
- Sinha, A. K. P. (1963). Manifest anxiety affecting industrial absenteeism. *Psychological Reports*, 13, 258.
- Siu, O. (2002). Predictors of job satisfaction and absenteeism in two samples of Hong Kong nurses. *Journal of Advanced Nursing* 40, 218-229.
- Steel, R. P., & Rentsch, J. R. (1995). Influence of cumulation strategies on the long-range prediction of absenteeism. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1616-1634.
- Schlotzhauer, D.L. & Rosse, J. (1985). A five-year study of a positive incentive absence control program. *Personnel Psychology*, 38, 575-585.
- Van der Merwe, R. & Miller, S. (1988). *Measuring absence and labour turnover: A practical guide to recording and control*. Johannesburg: Lexicon.
- Vanden-Heuvel, A. (1997). Absence because of family responsibilities: An examination of explanatory factors. *Journal of Family and Economic Issues*, 18, 273-297.
- Viswesvaran, C. (2002). Absenteeism and measures of job performance: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 53-58.

Voss, M., Floderus, B., & Diderichsen, F. (2001). Changes in sickness absenteeism following the introduction of a qualifying day for sickness benefit-findings from Sweden Post. *Journal of Public Health* 29, 166 -174.

Vroom, V. H. (1962). Ego-involvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel Psychology*, 15, 159-172.

Waters, L. K., & Roach, D. (1973). Job attitudes as predictors of termination and absenteeism: Consistency over time and across organizational units. *Journal of Applied Psychology*, 57, 341-342.



