



Mutua
navarra

ASISTENCIAS

Plan de Acción sobre el Absentismo




Índice

PÁG. CAPÍTULO

- 3 **01.** Qué entendemos por Plan de Acción
- 4 **02.** Finalidad del Plan de Acción
- 5 **03.** Contenidos básicos del Plan de Acción
- 6 **04.** Los diez contenidos básicos del Plan

Desglose del Plan por puntos

- 8 **Punto 1.** Participación. Apoyarse en actores
- 10 **Punto 2.** Propósito. Definir una meta superior
- 12 **Punto 3.** Análisis. Realizar un diagnóstico de situación
- 16 **Punto 4.** Esfuerzo/inversión. Qué inversión estamos dispuestos a asumir
- 18 **Punto 5.** Elaborar un Plan-Proyecto ambicioso
- 22 **Punto 6.** Ejes de actuación. Contenidos de las acciones
- 25 **Punto 7.** Secuenciar las acciones en el tiempo
- 27 **Punto 8.** Comunicar
- 34 **Punto 9.** Movilizar a todos los actores
- 38 **Punto 10.** Logros obtenidos. Valorar la eficacia del plan y reajustar

 [Pulsa a lo largo de la línea del índice para saltar al capítulo que desees y a la casita para volver al índice.](#)



01

Qué entendemos por Plan de Acción

Entendemos como plan de acción aquel **sistema de planificación que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas.**

Presenta tres **características** básicas:

🕒 **Guía/referencia**

Brinda un marco de orientación para dar estructura (un corpus) al proyecto de gestión eficaz de las ausencias/presencia en el trabajo.

🕒 **Representación de un modelo**

Es una presentación de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específico, utilizando unos recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.

🕒 **Soporte para la participación y el debate**

Debatir sobre el qué, cómo, cuando, cuanto, en dónde y con quién se realizarán las acciones de mejora de la presencia.



02 Finalidad del Plan de Acción

➤ **Ahorro de costes.** A medio y largo plazo.

➤ **Mejora de la cultura de la empresa.**

Respecto a las ausencias/presencias
en el trabajo.

➤ **Mejora de la eficacia y la eficiencia**
empresarial.





03 Contenidos básicos del Plan de Acción

➤ **Diagnóstico.**

Dónde estamos.
Cuantificación.
Parametrización.

➤ **Estrategia de actuación.**

Qué vamos a hacer: definir-actuar.

➤ **Evaluación de resultados/logros.**

Qué/cómo hemos hecho.

Invertir el orden habitual de actuar frente al absentismo respecto a los modelos tradicionales —al proponer priorizar la estrategia al diagnóstico— supone un **cambio en la manera de enfocar la realidad** y plantear iniciativas que generen un impacto en el conjunto de la organización y conduzcan, a su vez, a un **cambio más profundo en su cultura empresarial.**



04

Los diez contenidos básicos del Plan

1. **Participación.** Apoyarse en actores.
2. **Propósito.** Meta superior.
3. **Datos.** Diagnóstico.
4. **Inversión.** Inversión dispuestos a asumir.
5. **Plan/Proyecto.** Plan ambicioso.
6. **Contenidos.** Contenidos de las acciones.
7. **Calendario.** Secuenciar acciones en el tiempo.
8. **Mensajes.** Comunicar-difundir.
9. **Liderazgo.** Movilizar/implicar a todos los actores.
10. **Logros obtenidos.** Valorar eficacia del plan y reajustar.





Desglose del Plan por puntos



1

Participación.
Apoyarse
en actores



Punto 1 Participación. Apoyarse en actores

Configurar un grupo de trabajo con las figuras claves de la empresa. Cargos con capacidad de decisión, que controlen equipos de personas, y/o personas influyentes en la organización. Además:

☞ **Conseguir la ayuda de colaboradores:** contar con la opinión de personal de operaciones, profesionales de la salud, línea de mando, mutua, servicio de prevención, salud laboral, etc.

☞ Es preferible —no necesario— **abordar el plan en el seno del comité de Seguridad y Salud** de la empresa .

En caso de no existir, buscar interlocutores/ representantes de los trabajadores (mejora de la implicación).

☞ **Conviene diferenciar entre actores intervinientes** (tomarán parte más directa en las decisiones y en las actuaciones), **y actores informados** (serán informados de las actuaciones a realizar).



2

Propósito.
Definir una
meta superior



Punto 2

Propósito. Definir una meta superior

Definir los objetivos del plan desde una perspectiva de mejora de empresa, como una meta superior a los meros indicadores de resultado de absentismo (habitualmente utilizados).

Es aconsejable vincular los objetivos con la estrategia de la empresa. El absentismo debe ser un indicador del grado de eficiencia de los recursos humanos que repercute en la competitividad de las empresas.

Básicamente, se definen dos **objetivos generales**:

- ➔ Ahorro de costes a medio y largo plazo.
- ➔ Mejorar la cultura de la empresa respecto a las ausencias de trabajo.

Otros **objetivos importantes**:

- ➔ Fomentar el sentido de responsabilidad ante las ausencias al trabajo.
- ➔ Evidenciar las consecuencias que acarrearán las ausencias, a todos los niveles.
- ➔ Potenciar el compromiso de la organización (y sus miembros) con los valores y principios de la empresa.



3

Análisis.
Realizar un
diagnóstico
de situación



Punto 3

Análisis. Realizar un diagnóstico de situación

El plan de acción debe partir de un conocimiento cualitativo y cuantitativo de los niveles de ausencia. Para ello, se requiere:

➤ **Realizar un análisis pormenorizado, valorando la diversidad** (género, edad, experiencia, nivel de capacitación, antigüedad, estado civil y nº de hijos).

➤ **Focalizar los problemas.** El absentismo es un problema general con un enfoque individual.

➤ **Segmentar las ausencias.** Por grupos, áreas productivas, secciones, etc. Diferenciar los diferentes tipos de absentismo y de ellos, sobre cuáles se puede actuar (focalizarse).

FOCOS DE ATENCIÓN

- **Hombre/mujer.**
- **Edad.**
- **Estado civil, hijos.**
- **Antigüedad.**
- **Área productiva** (dpto.-sección -área,...).
- **Tipología de AT y/o EEPP:** TME,....
- **Duración de la baja** (<3 días, 3-15 días, 15 días – 3 meses, 3-6 meses, 6-12 meses, >12 meses, >18 meses).
- **Día de la baja.**
- **Combinación de 2 o 3 variables.**
- **Listados: TOP-10** (ranking de absentistas por días, por nº de casos para CP y CC, de forma general, por secciones y/o por grupos de actividad).



Punto 3 Análisis. Realizar un diagnóstico de situación

👉 **Permisos y licencias:** Tener en consideración cómo repercuten los permisos y licencias en los ratios de ausencias.

👉 **Dar visibilidad a las consecuencias o repercusiones económicas que suponen las ausencias** (coste económico, pérdidas productividad, coste reemplazo, pérdidas calidad, costes oportunidad, repercusiones al resto de compañeros,...).

👉 **Calcular/estimar los costes de las ausencias** (desglosados por dpto./sección/ área, etc., según modelo de organización de cada empresa).

FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

- **Controles de asistencia** desde el departamento de gestión de personas (RRHH).
- **Entrevistas a trabajadores y mandos** (personales y anónimas).
- **Encuestas/estudios de satisfacción** laboral /clima laboral.
- **Planes de desarrollo personal.**
- **Prevención de riesgos laborales (estudios psicosociales, análisis de accidentes** de trabajo y enfermedades profesionales).
- **Estudios epidemiológicos y aptitud laboral de Vigilancia de la Salud.**
- **Información estadística** sobre tipologías más frecuentes (mutuas).



Punto 3 Análisis. Realizar un diagnóstico de situación

Otras recomendaciones:

➤ **Disponer de datos lo más fiables y contrastados posibles.** No simplificar el diagnóstico por centrarse en exclusividad en los más absentistas.

➤ **Prudencia al realizar comparativas** con datos generales, datos del sector, datos autonómicos, datos de otras empresas del grupo, etc.

➤ **No estigmatizar** de forma general.





4

Esfuerzo/
inversión.
Inversión
dispuestos
a asumir



Punto 4 Esfuerzo/ inversión. Inversión dispuestos a asumir

Determinar la inversión asumible significa **establecer cuál es la inversión que se está dispuesto a asumir para lograr los objetivos, así como qué esfuerzos/mejoras se van a dedicar.**





5

Elaborar un
Plan-Proyecto
ambicioso



Punto 5

Elaborar un Plan-Proyecto ambicioso

Configurar el plan como un proyecto común de mejora de la organización.

Este enfoque resulta más positivo y mejor acogido por las partes (Ej. Proyectos CIP: Continuous Improvement Process).

Destacamos:

🕒 **Objetivos claros.** Establecer objetivos claros, sin recurrir a soluciones “de mercado”, de difícil aplicabilidad a la realidad de cada empresa.

🕒 **Estructurar el plan por departamentos.**

Un plan de acción por cada departamento.

🕒 **Configurar un equipo para la toma de decisiones relativas a la definición y seguimiento del Plan** que implique a todos los grupos de interés.

🕒 **Seleccionar las medidas a adoptar.**

Anteponer medidas preventivas a las de carácter correctivo/coercitivo, sin abandonarlas totalmente. Configurar tanto medidas de “apoyo a la salud” como medidas de “presión”. Aplicar medidas individualizadas (ajustadas a cada caso), sin perder la ecuanimidad.

🕒 **Valorar las repercusiones económicas de cada medida adoptada** (cómo puede impactar en la reducción de las ausencias).



Punto 5 Elaborar un Plan-Proyecto ambicioso

🕒 **Escoger indicadores de evolución y de resultado.** Tipología de indicadores (resultado-impacto), indicadores de calidad de clima, CVL (calidad vida laboral). Trascender de los valores de la “tasa de absentismo” hacia valores de “satisfacción laboral” y mejora de las condiciones de trabajo. Incorporarlos al cuadro de mando de la empresa.

🕒 **Propiciar el cambio actitudinal en la toma de medidas.** No permitir actitudes de “blanda tolerancia”; valorar la “presencia” frente a la “ausencia”, fomentando la autorresponsabilidad, y definir medidas ejemplarizantes antes prácticas de abuso manifiesto.

🕒 **Asegurar la continuidad.** Para asegurar la continuidad de los planes conviene integrar la gestión del absentismo dentro de otros programas de Gestión de Recursos Empresariales (como por ejemplo los conocidos con las siglas ERP, del inglés Enterprise Resource Planning), que suponen una importante mejora en la operatividad y facilita una administración eficiente.

🕒 **Trabajar la “vertiente social”, de escucha activa** ante las necesidades y problemas que puedan surgir.



Punto 5 Elaborar un Plan-Proyecto ambicioso

🕒 **Evitar tomar medidas precipitadas y contrastar las decisiones** tomadas con los grupos de interés.

🕒 **Inducir al cambio a través de dar visibilidad a las consecuencias** que se derivan de las ausencias.





Ejes
de actuación.
Contenidos
de las acciones

¿Sabes que mantener
fija la mirada de forma
continua en la pantalla de tu
ordenador provoca fatiga
de la hora, fija la vista
no, parpadea con
frecuencia en ti, vive en a

Mutua navarra





Punto 6

Ejes de actuación. Contenidos de las acciones

Se proponen distintos ejes de actuación encaminados a la mejora de resultados:

➤ **Mejorar la prevención de riesgos laborales.**

Prevenir riesgos que generen siniestralidad y mejorar las condiciones de trabajo desde una componente bio-psico-social.

➤ **Mejorar la salud.** Actuaciones de prevención de la salud en el ámbito personal. Medidas de detección precoz de enfermedades. Medidas de fomento de los estilos de vida saludables.

➤ **Mejorar la actitud.** Fomentar la motivación. Reforzar la concienciación sobre las consecuencias del absentismo actuando a tres niveles: mandos, dirección y trabajadores.

➤ **Mejorar los aspectos reglamentarios.** Cláusulas, acuerdos, regulaciones laborales, pactos, flexibilidad de plantillas, suspensiones, criterios para su aplicación y regularización.

➤ **Mejorar la política de la organización.** Tipo de contratación, criterios selección idoneidad de candidatos, política retributiva, medidas de flexibilidad, complementos, jubilaciones.



Punto 6

Ejes de actuación. Contenidos de las acciones

➤ **Priorizar las acciones.**

- Acciones primarias: repercuten de forma directa en alguna/varias de las líneas de mejora.
- Acciones secundarias: dependen de otras medidas previas para valorar su efecto.

➤ **Secuenciar las medidas de actuación.**

Diferenciar las actuaciones en tres “tiempos”: en el momento de la contratación, durante la permanencia y actuaciones para la salida.

➤ **Cada acción primaria debería reflejar**

sobre qué actuar, cuándo actuar, cómo actuar, a quién implica, qué coste tiene, qué consecuencias tiene, qué se espera mejorar (ya sea la siniestralidad, la salud, la actitud, aspectos reglamentarias y/o la política de empresa), cuál es el beneficio esperable, en qué plazos (euros/año) y, finalmente, cómo medirlo.



7

Secuenciar
las acciones
en el tiempo



Punto 7 Secuenciar las acciones en el tiempo

Secuenciar las acciones en el tiempo, configurando un calendario de actuaciones según tres niveles: a corto plazo, a medio plazo y a largo plazo. Para ello:

⊖ **Se debe concretar qué unidad de tiempo supone cada nivel.** Ejemplo:

—A corto plazo, (equivale a en menos de tres meses).

—A medio plazo, (equivale a entre tres meses y un año).

—A largo plazo, (equivale a entre uno y dos años).

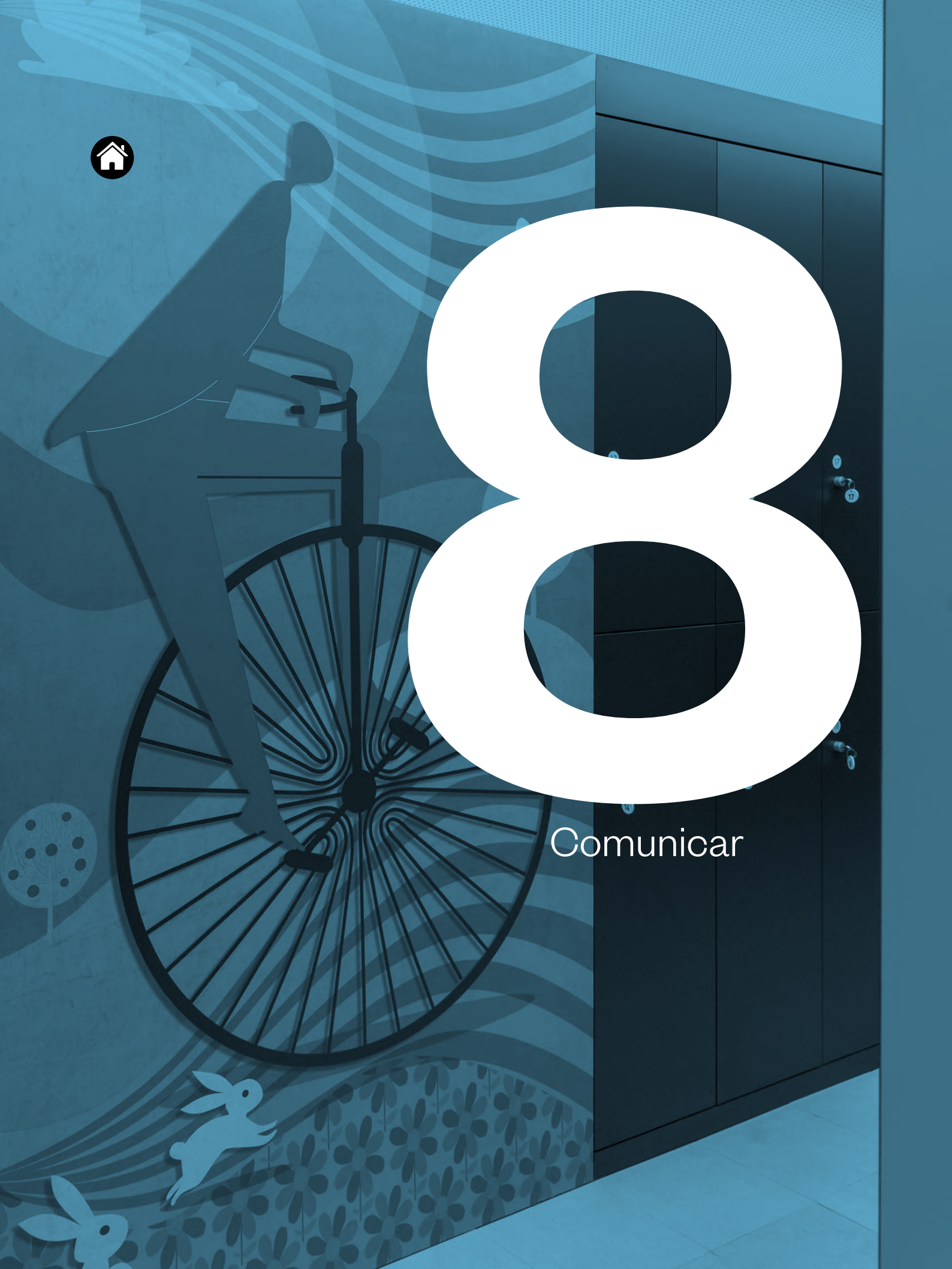
⊖ **No recurrir a acciones aisladas**, desconexas, sin seguimiento ni evaluación final de resultado, ya que perderán eficacia y denotarán la falta de consistencia y un rumbo definido.

⊖ **Concretar un plazo para valorar la repercusión y la eficacia de las medidas adoptadas** para reorientar las acciones conforme a los objetivos propuestos. (Ej.: cada dos años).



88

Comunicar





Punto 8 Comunicar

Divulgar las acciones en la forma, intensidad y eficacia adecuadas determinará buena parte del éxito de las acciones encaminadas a la reducción del absentismo, así como valorar el impacto logrado al transmitir los mensajes y cómo son estos interpretados y aceptados.

🕒 A quién comunicar.

- Al consejo de administración de la entidad.
- A los directores de servicios / producción / (otras unidades).
- Al personal con equipos y/o trabajadores a su cargo.
- Al comité de empresa a través del Comité de Seguridad y Salud. (si procede).
- A todos los trabajadores.





Punto 8 Comunicar

🕒 **Qué comunicar (tipos de información a divulgar).**

- Resultados generales de absentismo y resultados específicos (respetando los datos personales), por unidades de producción, procesos, áreas de actividad, etc. (según configuración de cada empresa), así como los costes asociados a las ausencias.
- Inversiones asociadas a la reducción de los costes de absentismo.
- Indicadores a utilizar para valorar los resultados y el seguimiento de las actividades.
- Resultados de los indicadores.
- Evolución y seguimiento de las medidas implantadas en el tiempo.
- Coste de las actividades así como del ahorro (estimado) al implantar las medidas de actuación.

🕒 **Tipos de mensajes.**

- Datos y gráficos.
- Decisiones acordadas y que configuran el plan de acción.
- Mensajes con enfoque actitudinal.

🕒 **Quién comunica (definición del interlocutor para temas de absentismo).** Definir un interlocutor “aceptado por ambas partes” (empresa/comité empresa) para el desempeño de las tareas de comunicación.



Punto 8 Comunicar

🕒 Tipos de comunicación (niveles).

Comunicar a tres niveles:

- **Comunicación genera.** A todo el colectivo, datos generales y por secciones.
- **Comunicación dirigida.** A los grupos con capacidad de decisión sobre equipos (en especial a los mandos intermedios, dirección, comité empresa, comité seguridad y salud).
- **Comunicación personal.** De forma directa y particular a cada persona según casos y circunstancias. Por ejemplo, a cada persona que cursa baja médica, a cada persona absentista (conforme a lista Top-10, Top-20, Top-10 de ausencias cortas).





Punto 8 Comunicar

🕒 **En qué momento/con qué frecuencia comunicar (tiempos).** Se debe comunicar según un programa establecido, sin dejarlo al arbitrio de circunstancias desfavorables o decisiones personales:

— **Anualmente. Dirigido a todos.**

A través de una reunión anual. Contenidos: objetivos anuales, indicadores, balance año anterior, desvíos (generales y por secciones, medidas aprobadas, medidas rechazadas...

— **Anualmente. A cada persona/según casos.**

Entrevista individual donde se realice seguimiento individualizado a las personas que se destaquen por sus resultados de ausencias. Formato de entrevista o similar. Óptimo una vez/año.

— **Trimestralmente. Organizado por grupos.**

A través de una reunión específica con contenidos específicos previamente escogidos: cómo han evolucionado los indicadores, desvíos (si procede) respecto al objetivo anual y los objetivos específicos, medidas de ajuste para corregir los desvíos, etc.

— **Mensualmente. Dirigido a todos.**

Realizada a través de medios de comunicación internos de la empresa: publicaciones (boletín), redes internas (intranet), soportes físicos (tablones....). Diversidad de contenidos: ideas/ mensajes de salud, la marcha de las actuaciones, etc.



Punto 8 Comunicar

—**Caso a caso. Reunión programada según protocolo (establecido) para las situaciones especiales** (ausencias prolongadas, ausencias reiteradas...).
En caso de ausencia temporal por razones de salud se actuará:

- **Cuando se inicia la ausencia.**
Contacto telefónico realizado por su mando inmediato.
- **Mientras dura la ausencia.** Contacto telefónico o entrevista presencial a través del servicio médico de la empresa
 - tras acudir por primera vez a la citación** por parte de los servicios médicos de mutua.
 - de forma regular a lo largo del proceso de baja.**
- **Al retornar al trabajo tras recuperación:** entrevista con la presencia de responsable de y su mando directo, y entrevista con el servicio médico (o área médica del servicio de prevención).



Punto 8

Comunicar

➤ **Características de los mensajes a comunicar (cómo).**

- **Enfoque de positividad.** Se debe comunicar en positivo más que en negativo.
- **Revalorizar el esfuerzo individual y evidenciar su nivel de contribución.** Se debe transmitir la idea de la importancia del trabajo que desempeña cada una de las personas y su contribución al logro general de objetivos.
- **Evidenciar el impacto/repercusiones.** Es importante manifestar de forma clara las repercusiones que ocasionan las conductas absentistas, tanto para la organización como para los propios trabajadores.
- **Basarse en protocolos previamente definidos.** Para dar uniformidad a la forma de transmitir mensajes se pueden elaborar protocolos de comunicación para situaciones específicas (Ej.: caso de ausencia por baja laboral, etc.).
- **Ser capaz de identificar las necesidades** que hayan podido tener las personas durante el proceso de baja, así como recabar su opinión sobre la calidad de la atención recibida, posibles mejoras a implantar, etc.
- **Comunicar sin culpabilizar**, evitando estigmatizar a personas y/o grupos.



9

Movilizar
a todos
los actores





Punto 9 Movilizar a todos los actores

Movilizar a los actores implicados con el absentismo requiere identificar a aquellos que sean actores necesarios, dotarles de las herramientas/datos que les permita un mejor conocimiento de la realidad de las ausencias en su ámbito de actuación, lograr un mayor compromiso e implicación y, finalmente dotarles de una mayor capacidad en la toma de decisiones.





Punto 9 Movilizar a todos los actores

➤ Identificar a los actores necesarios,

entre los que destacan a priori:

- La línea de mando.
- Los profesionales de la salud.
- Directores de área/servicio/producción.
- Comité de empresa.
- Mutua.

➤ Dotar de herramientas/datos.

- Especialmente a la línea de mando y directores área/servicio/producción, para aumentar sus capacidades como gestores: conocer causas de las ausencias; conocer consecuencias (importante los costes); conocer vías de actuación; instruir sobre cómo efectuar el seguimiento de la ausencia y cómo reportar la información.
- Sistematizar y poner a disposición de los responsables de las diferentes áreas/departamentos los datos segmentados de absentismo de cada uno (casos, nº días, nº bajas, personas ausentes/día), con el cálculo de pérdidas económicas y de producción asociadas a dichas ausencias.



Punto 9 Movilizar a todos los actores

🕒 **Fomentar el compromiso e implicación.**

- Indagar y requerir a los profesionales de la salud sobre cómo pueden identificar necesidades de las personas durante las ausencias y cómo y de qué forma ofrecer ayuda para facilitar la pronta recuperación (agilizar pruebas...).
- Transmitiendo al comité de empresa las repercusiones que supone el absentismo en resultados de competitividad, beneficios/costes/inversiones e informando de los logros que se van consiguiendo.
- Obteniendo de las mutuas información sobre líneas de actuación en base a los datos generales de accidentalidad y enfermedad en la empresa.
- Implicando a los directores de área/servicio/producción en el conocimiento, no sólo del número de ausencias, sino también de sus causas y requiriendo sus propuestas de mejora.

🕒 **Aumentar la capacidad de toma de decisiones.** Para ello se requiere fomentar competencias y delegar la toma de decisiones en gestión de personas a los niveles jerárquicos de la empresa, bajo la supervisión de la dirección de RRHH y siempre dentro de las directrices estratégicas que configuran este plan de acción.



10

Logros
obtenidos.
Valorar eficacia
del plan
y reajustar



Punto 10

Logros obtenidos.
Valorar eficacia del plan y reajustar

Analizar los logros obtenidos obliga a analizar cómo han evolucionado las medidas implantadas (en tiempo y lugar); obtener resultados de los indicadores (previamente establecidos); valorar no sólo los costes, sino el ahorro (real o estimado) al implantar las medidas de actuación y evaluar en qué medida se ha influido en el cambio de cultura de la empresa respecto a la gestión eficaz de las ausencias/presencias.





 **Mutua
navarra**

Polígono Landaben, calle F, 4. 31012 Pamplona | T 948 194 400 | www.mutuanavarra.es