



AUSENTISMO

Un Costo Oculto Cada Vez Más Significativo

Dr. Pablo Bastide



El presente artículo ha sido publicado por **GESTION.ar** en la 15ª Edición Anual del **Reporte BIG® 2012 | Benchmarking de Indicadores de Gestión**, en Buenos Aires en el mes de Junio 2012.

Queda hecho el depósito que establece la ley 11.723. Derechos reservados. © Copyright 1997-2011.

www.egestionar.com.ar | info@egestionar.com.ar | Tel: +5411 4546-3200

EVOLUCIÓN DEL AUSENTISMO

En los últimos años se ha observado una tendencia ascendente en los valores de ausentismo del personal, tanto en empresas de servicios como en empresas de producción industrial.

Este fenómeno también abarca a todos los niveles de una organización, tanto al personal que se encuentra en convenio como aquel que está fuera de convenio.

Esta realidad, de acuerdo a nuestros relevamientos de mercado, afecta al 97% de las empresas. Esto implica que se trata de un factor que responde a comportamientos masivos y recurrentes, con lo cual es necesario desarrollar herramientas adicionales de análisis que permitan encontrar una relación “causa-efecto” para poder posteriormente implementar acciones correctivas.

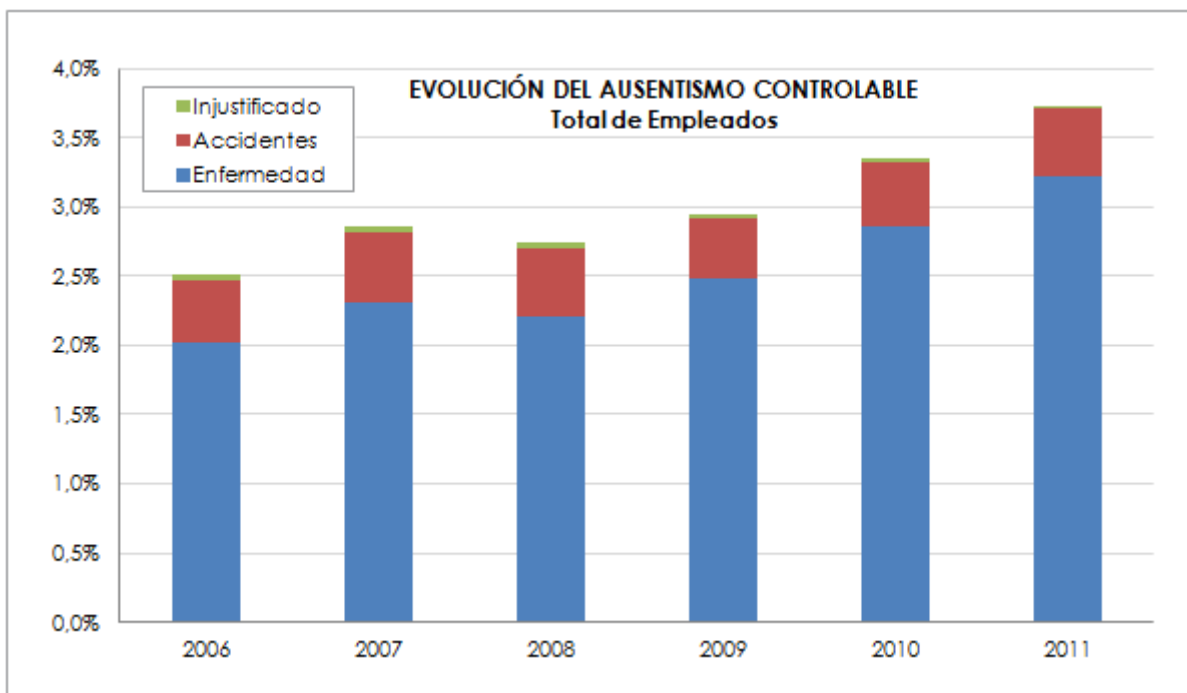
En primer término se debe hacer una distinción entre los 2 grupos de ausentismo que podemos encontrar en una empresa:

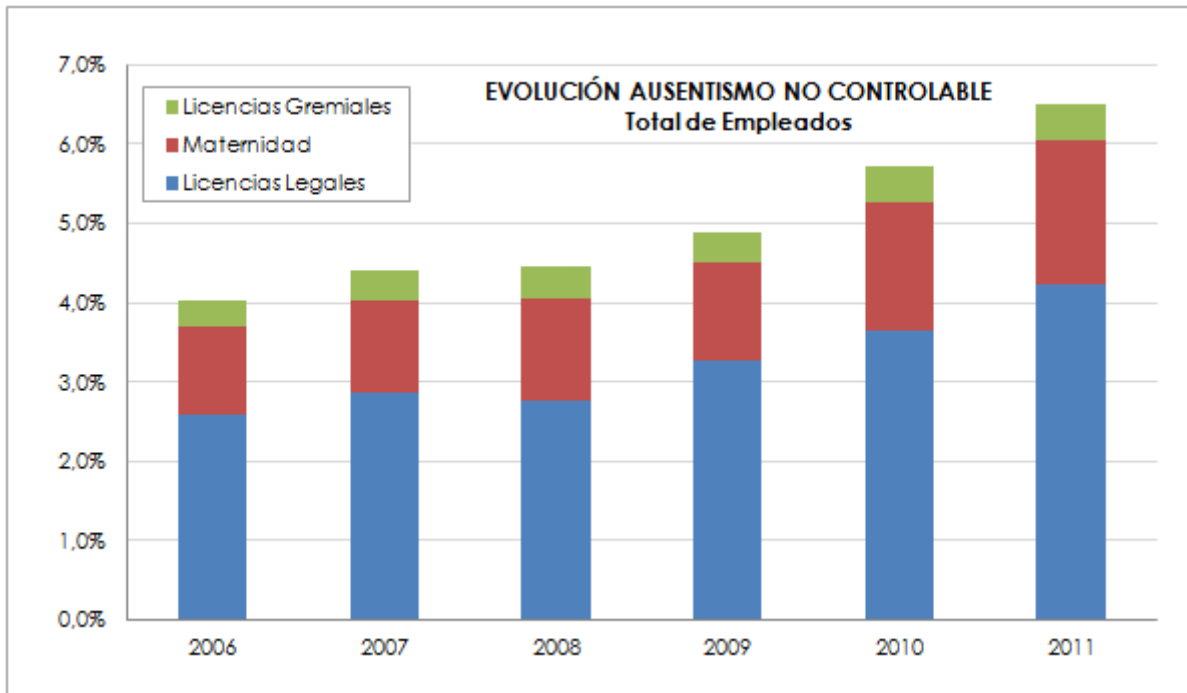
AUSENTISMO CONTROLABLE

- Incluye enfermedad, accidentes y faltas injustificadas.

AUSENTISMO NO CONTROLABLE

- Incluye licencias legales (mudanza, exámen, licencia gremial, maternidad, etc.)





ANÁLISIS DEL AUSENTISMO POR SEGMENTO POBLACIONAL

Claramente podemos observar que a partir del año 2008 la tendencia, tanto para el ausentismo controlable como para el no controlable, refleja un ascenso continuo en sus valores.

Sin embargo el análisis y las acciones preventivas a implementar son muy diferentes:

Para el ausentismo no controlable la empresa no posee herramientas concretas de inmediata aplicación que permitan disminuir los índices de ausentismo ya que se tratan de causas que obedecen a las leyes laborales vigentes.

En cambio, el ausentismo controlable responde a causas donde la empresa pueden disminuir los valores a través de medidas preventivas que tiendan a evitar accidentes laborales y licencias por enfermedad.

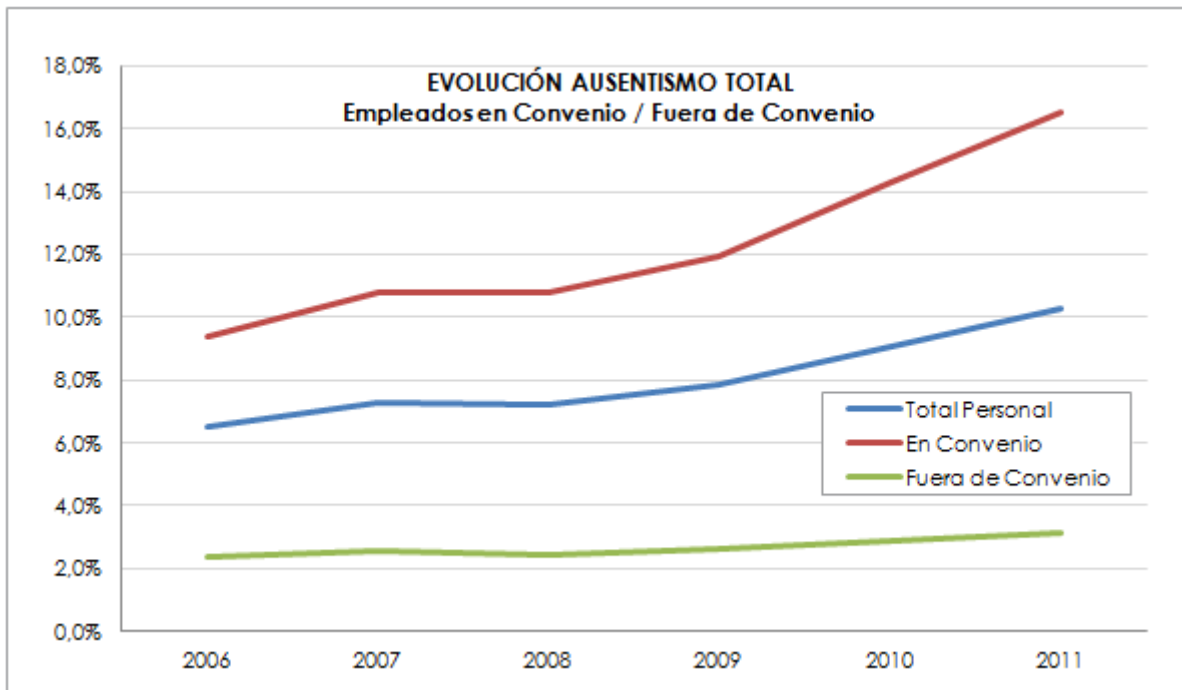
Una vez que podemos distinguir las causas entre controlables y no controlables se deben establecer distintos grupos de análisis en función de sus características demográficas.

Las **segmentaciones más utilizadas** son las siguientes:

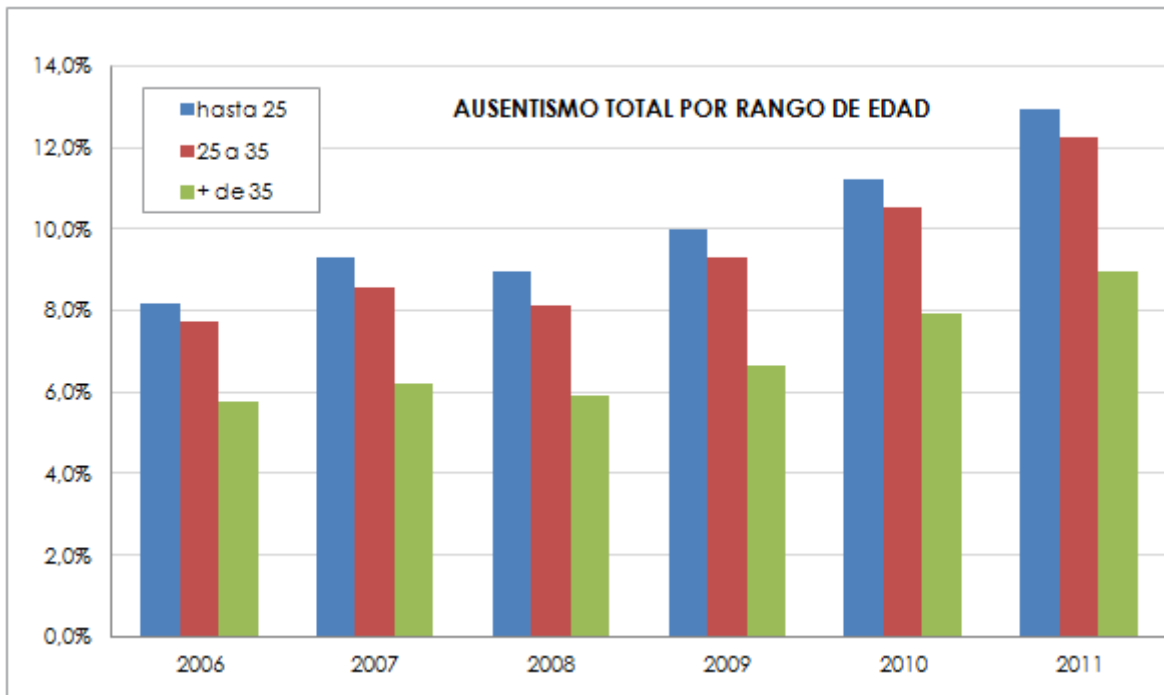


A partir del análisis en detalle de la distribución del ausentismo por cada uno de los grupos definidos se puede inmediatamente determinar aquellas relaciones de “causa-efecto” (si las hubiera) y pensar en aplicar acciones correctivas diferenciadas para cada segmento poblacional.

EVOLUCIÓN DEL AUSENTISMO POR CADA GRUPO POBLACIONAL

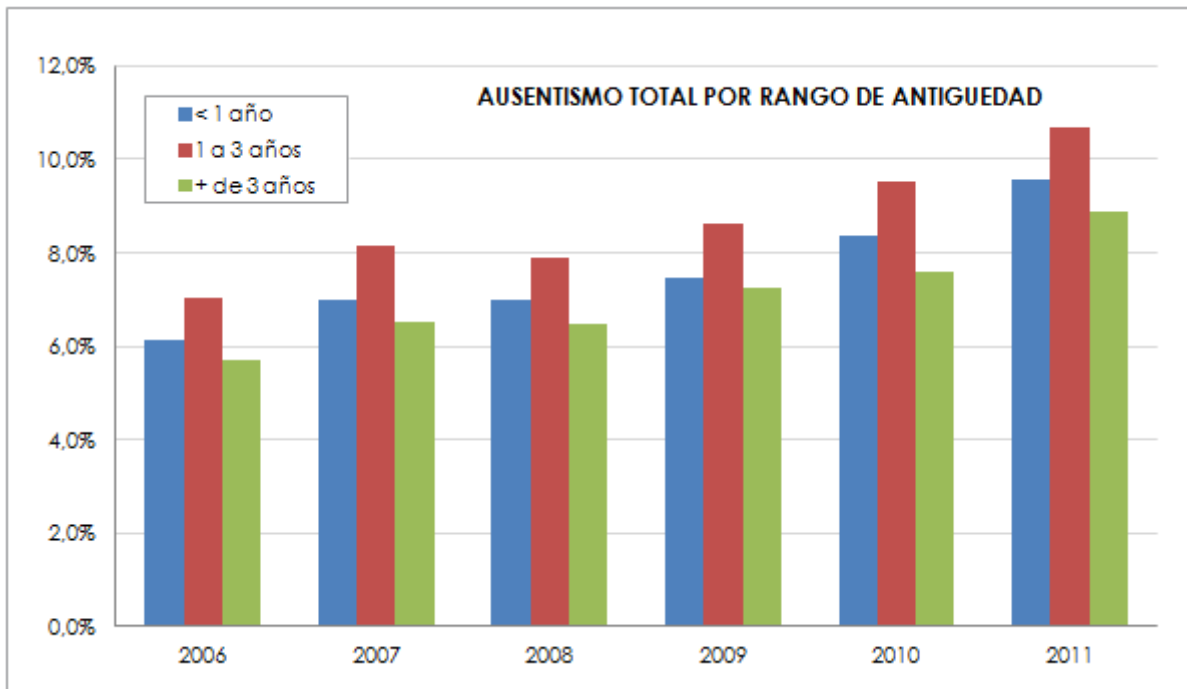


Históricamente el ausentismo del personal en convenio siempre se ubicó por encima del personal fuera de convenio. En los últimos años se observa un incremento del ausentismo en términos porcentuales más alto para el personal en convenio, lo que indica que debe focalizarse el análisis para esta población dentro de la empresa.



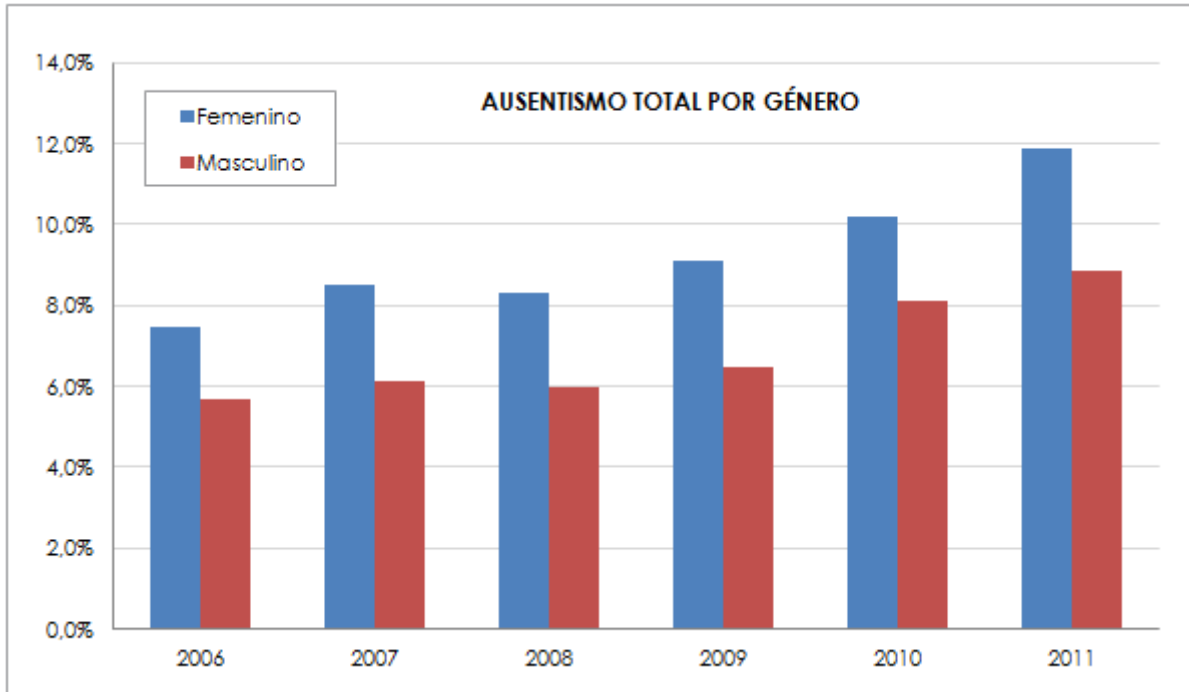
El personal más joven, especialmente el rango de edad de 18 a 25 presenta los valores más altos de ausentismo.

En otras palabras, a medida que aumenta la edad del empleado disminuye la probabilidad de ausentarse, siendo mucho más marcado a partir de los 35 años de edad. De esto se desprende que es necesario analizar la toma de medidas correctivas en la población más joven de la empresa.



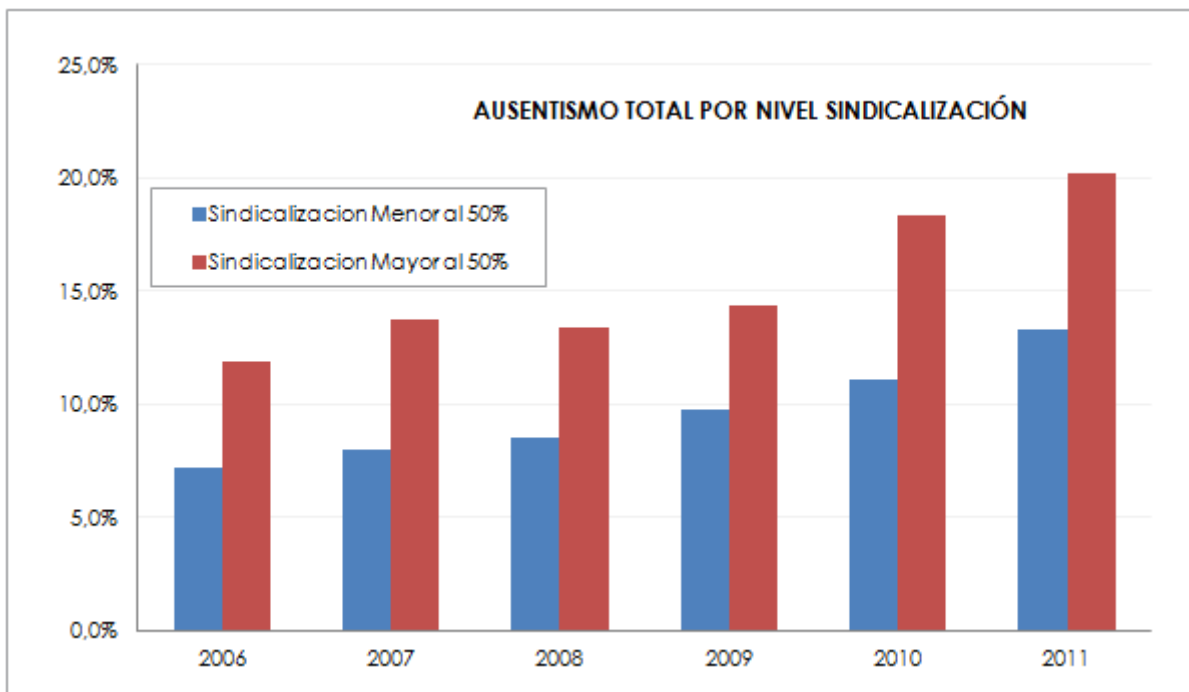
Durante el primer año de antigüedad los valores de ausentismo son más bajos que al superar el año.

A partir del tercer año de antigüedad del empleado la curva la tendencia es descendente, lo que indica que una vez superada la etapa de inserción laboral hay mayor probabilidad de ausentarse, coincidiendo en muchas oportunidades con el rango de antigüedad con mayor rotación de la empresa.

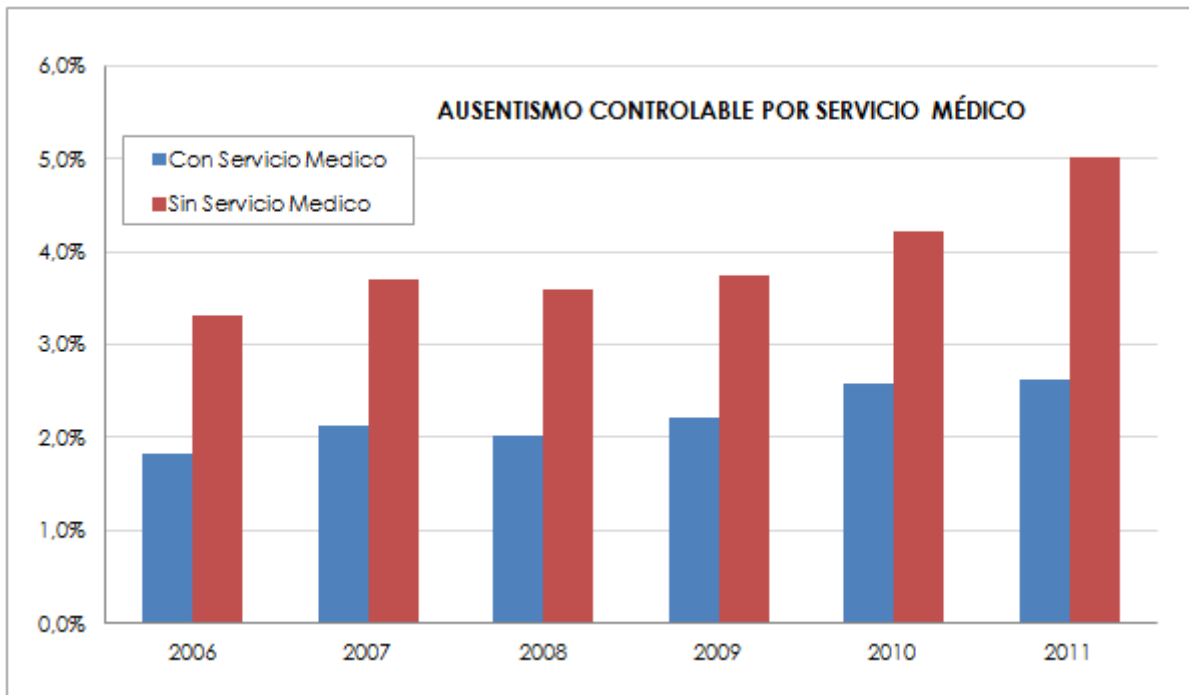


Al analizar por género se observa mayor ausentismo para el personal femenino.

De todas maneras, esta situación está muy ligada a que las licencias por maternidad recaen en las mujeres, arrojando valores más altos que en los hombres.



Agrupando aquellas plantas/sucursales de las empresas cuyo personal tiene una sindicalización menor al 50%, se observan valores de ausentismo menores respecto a aquellas empresas con plantas/sucursales cuya sindicalización supera el 50% de su personal.

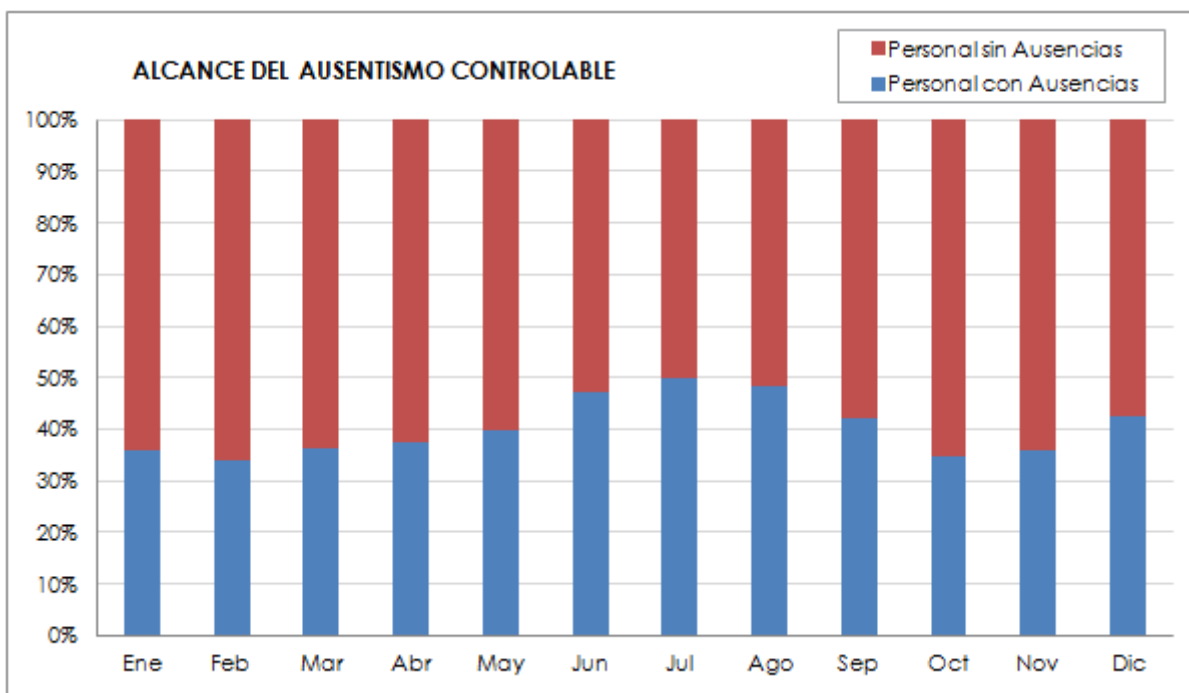


Tomando el ausentismo controlable (*enfermedad y accidentes*) y realizando un análisis muestral diferenciando aquellas empresas en cuyas plantas/sucursales hay servicio médico permanente se puede observar un impacto muy significativo en la baja del ausentismo respecto a aquellas plantas/sucursales donde no existe servicio médico. Queda claro a partir de esta lectura que una de las acciones más efectivas para disminuir el ausentismo controlable es la existencia de un servicio médico al personal.

DISTRIBUCIÓN DEL AUSENTISMO POR CASOS

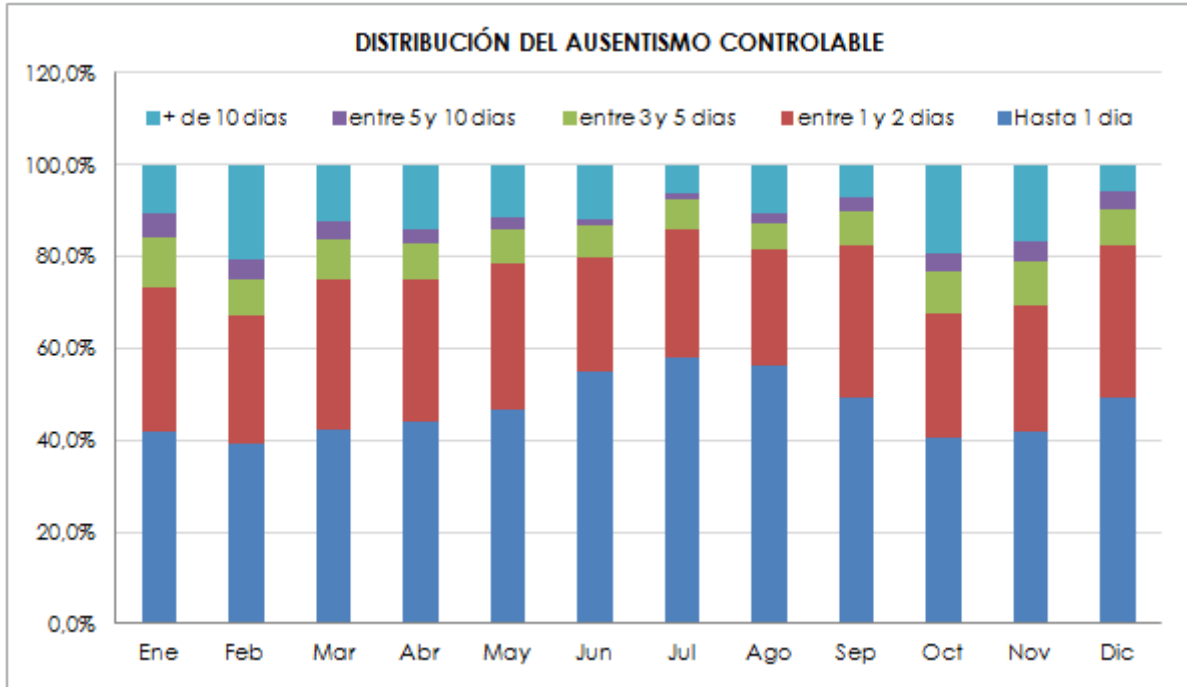
Otra manera muy útil de analizar el comportamiento del ausentismo es distinguir el índice de ausentismo respecto al porcentaje de empleados con ausentismo en el período y establecer una segmentación por casos de ausentismo prolongado respecto al ausentismo de 1 día.

Realizando el **análisis sobre el ausentismo controlable para el año 2011** se obtiene la siguiente distribución:



Una vez finalizado este análisis de distribución del ausentismo se puede detectar si existen empleados con ausentismo en la mayoría de los meses del año, excluyendo las licencias prolongadas.

De esta manera se focaliza la acción preventiva en el personal que tiene índices de ausentismo bajos (con lo cual no se detecta al analizar la cantidad) pero recurrente en el año.



Para finalizar la composición del ausentismo es muy importante detectar aquellos casos que no superan el día de ausencia, cuyo rango se ubica entre el 40 y 60% de los casos.

De esta manera, al identificar aquellos casos cuyas ausencias no responden a licencias prolongadas se puede detectar si son situaciones que requieren alguna acción inmediata o mediante la elaboración de un plan correctivo.

ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL AUSENTISMO

Si bien llevar a cabo un cálculo exacto del costo del ausentismo no es tarea fácil, se puede realizar una aproximación que permita estimar la pérdida económica por los días/horas caídos.

A efectos de proyectar una estimación del impacto del ausentismo se aplica el siguiente cálculo:

$$(\text{Ausentismo Empresa} - \text{Valor "Piso" del Ausentismo en el Mercado}) \times (\text{Costo Laboral Promedio Empresa} \times \text{Dotación FTE's}) = \$$$

Al valor obtenido hay que sumarle los costos directos por reemplazos, procedentes de la contratación de horas extras + personal temporario, para suplir las horas caídas por ausentismo.

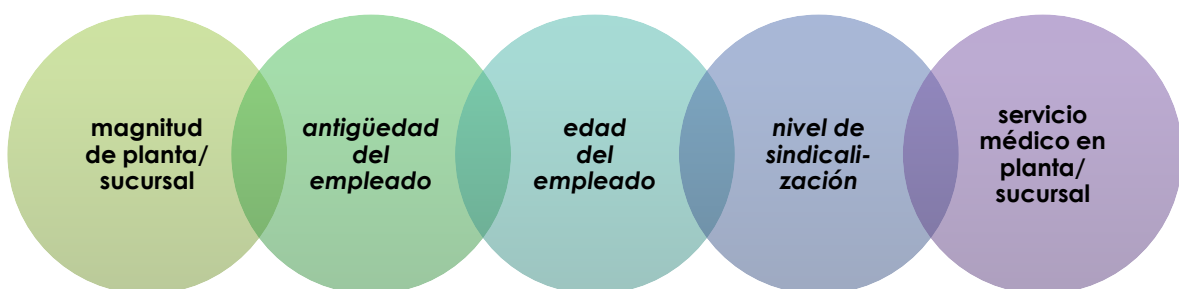
$$\text{Valor Obtenido} + \text{Horas Extras} + \text{Costo Personal por Agencia} = \$$$

De esta manera se obtiene una cuantificación aproximada del costo del ausentismo para cada período en la empresa, tomando como "piso" el valor mínimo de ausentismo del mercado, asumiendo que hay un nivel de ausencias producto del contexto.

Una vez obtenido este valor se deben proyectar acciones correctivas buscando establecer una meta de ahorro por menor ausentismo, que en definitiva financie las herramientas a implementar.

CONCLUSIONES

- Desde hace 5 años se observa una tendencia ascendente del ausentismo en el mercado.
- Las principales razones están originadas en los patrones de conducta de las generaciones más jóvenes respecto al trabajo y la mayor movilidad laboral registrada en el período 2007-2011.
- Actualmente el valor "piso" del ausentismo total se ubica en el orden del 4,5%/5%; prácticamente no hay ninguna empresa en el mercado que logre ubicarse debajo de este valor.
- Las acciones iniciadas por las empresas para disminuir el impacto del ausentismo aun no han dado resultado, tratando de trabajar en la motivación y en los premios por productividad, variabilizando alguna parte de la remuneración.
- Algunas de las **acciones implementadas** son las siguientes:
 - Seguimiento conjunto del Área de RRHH y el Departamento de Servicio Médico de los casos críticos de manera más personalizada.
 - Aplicación de sanciones para los casos en los que corresponda.
 - Mayor seguimiento a los certificados médicos para los casos de enfermedad de familiares.
 - Acuerdos de desvinculación con casos críticos.
 - Capacitación a Jefes y Supervisores en el impacto del ausentismo.
 - Reconocimientos a los empleados con menos ausencias.
 - Mayor seguimiento a Jefes y Gerentes, de los casos de ausencias reiteradas de empleados a su cargo.
 - Actividades adicionales para mejorar el compromiso y el clima laboral.
- Los patrones comunes que originan el ausentismo están en relación con:



- El impacto del ausentismo en términos económicos es mucho más alto en las plantas/sucursales más grandes en dotación. En cambio, en las plantas/sucursales con menor dotación el impacto es sobre la operación.