



COMENTE ESTE
ARTÍCULO EN

www.riesgos-laborales.com

FICHA TÉCNICA

AUTOR: FERNÁNDEZ GARCÍA, Ricardo.

TÍTULO: El presentismo laboral. Una amenaza silenciosa

FUENTE: Gestión Práctica de Riesgos Laborales, nº 83, junio 2011.

RESUMEN: El acoso institucional se encuentra provocado por un sistema de empleo precario. Esta situación genera desmotivación, baja autoestima, depresión. Uno de sus síntomas es el denominado presentismo laboral. En el año 2009 hemos conseguido reducir el absentismo laboral por debajo de la media europea, sin embargo no ha ido acompañado del esperado incremento de la productividad. Los trabajadores tienen miedo a perder el trabajo, no se arriesgan a estar de baja, acuden al trabajo con poca o ninguna motivación. El empresario debe ser consciente del problema y saber que sino se lucha contra estas prácticas, puede que sea la propia empresa la gran perjudicada, ya que una persona que no rinde al 100% genera una pérdida sobre la productividad en equipo. Este fenómeno, que lo sufren en especial las pymes, no se puede perder de vista, porque cuanto más duren mayores serán sus repercusiones. Nos encontramos ante un proceso de adaptación que no cuenta como eje de desarrollo la calidad de la vida laboral.

DESCRIPTORES:

- Riesgos Psicosociales
- Salud en el trabajo
- Empleo



El presentismo laboral. Una amenaza silenciosa

La pérdida del empleo es una realidad que se encuentra a la orden del día y afecta inevitablemente a aquellos que siguen en su puesto de trabajo. Miedo a perderlo, angustia a poder ser el siguiente y sentir que la estabilidad profesional únicamente pende de un hilo provoca el síndrome de presentismo o silla caliente. El vértigo de estas temerarias vistas provoca daños sobre la salud, la calidad y la productividad y además paraliza la motivación.

Dr. Ricardo Fernández García, *Doctor en Ciencias Químicas, Master en Administración de Empresas y Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales. Consejo de Seguridad para el transporte por carretera*



El XI Congreso Nacional de Psiquiatría Legal, creó un nuevo término o tipo de acoso el "acoso institucional" provocado por un sistema de empleo precario, temporal, de bajo nivel retributivo y en constante evaluación. Esta situación genera desmotivación, inseguridad, baja autoestima, depresión...

Es una especie de acoso donde el propio sistema, amparado por la legalidad, saca lo máximo de ti, aún por encima de tus propias posibilidades.

A diferencia del mobbing donde hay una intención de hacer daño al trabajador, en el caso del acoso institucional no existe esa voluntad de dañar, pero te hiere de la misma manera porque acabas con los mismos síntomas y angustias, inseguridades, desmotivación, insomnio, en definitiva pérdida de estabilidad emocional. Y aunque no hay estudios sobre el acoso institucional porque sería denunciar el propio sistema, el efecto perverso de la sociedad, hablamos de millones de personas afectadas.

En este artículo nos vamos a centrar en uno de sus síntomas, el denominado "presentismo laboral".

Absentismo y presentismo. Dos caras de la misma moneda

El principal problema del empleo español sigue siendo su baja productividad. Si bien desde que comenzó la crisis, a diferencia de lo ocurrido en la Eurozona, la productividad española ha aumentado a un ritmo de un 2,63% anual debido a los ajustes de plantilla y a las políticas de reducción de costes.

Cierto es que esta mejora de la productividad viene asociada a un descenso en el absentismo laboral. En el año 2009 hemos conseguido reducir el absentismo laboral por debajo de la media europea, situándolo en 2,1% cuando la media europea se sitúa en 2,2%. Recordemos que hemos llegado a tener un absentismo del 2,7%.

Pero esta importante reducción del absentismo no ha ido aparejada del esperado incremento en nuestra productividad, sin duda mucho más alto que el observado. Y la razón es que hemos **cam-**
biado el absentismo laboral por el presentismo o síndrome de la silla caliente.

La reducción del absentismo no ha ido aparejada de un incremento en la productividad, se ha cambiado el absentismo laboral por el presentismo o síndrome de la silla caliente

Estamos ante dos caras de la misma moneda. Y ambas tienen la misma causa: la desmotivación de los trabajadores.

- En el **absentismo laboral** tenemos a unos empleados que solicitan bajas laborales o directamente no se presentan por una serie de motivos sin justificación.
- En el **presentismo laboral** tenemos a unos empleados que acuden a su puesto de trabajo pero dejan pasar las horas sin hacer nada productivo.

El empresario debe ser consciente del problema y buscar el porqué de **estas actitudes**. La gestión de la motivación se vuelve como un factor clave, quizás la prioridad. Tenemos que trabajar bien para salir de esta crisis y crear empleo, no para mantenerla indefinidamente.

- A medio plazo, si no se lucha contra estas prácticas, puede que sea la propia empresa la gran perjudicada porque:
- el miedo y la incertidumbre minan día a día el rendimiento y la productividad de los trabajadores.

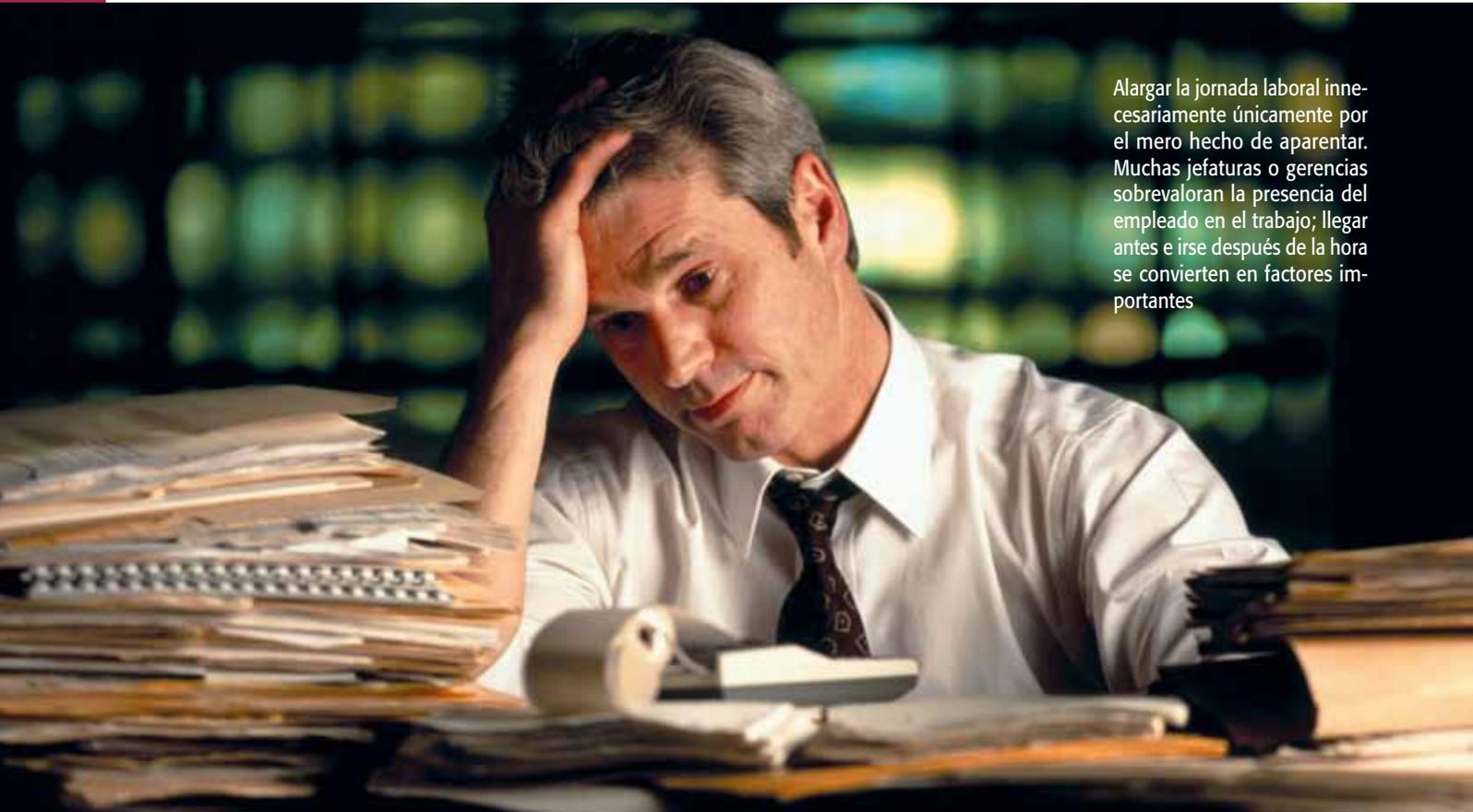
una persona que no está al 100% en sus condiciones se pasa gran parte de su turno de trabajo pensando en sus problemas de salud o familiares y desahogándose en sus compañeros, lo que genera una pérdida de productividad en el equipo.

Quizás haya que cambiar la manera en la que se trabaja y en vez de trabajar por horas se trabaje por proyectos o tal vez habría que mejorar las condiciones para una mejor conciliación de la vida laboral y familiar.

Espero que en cuanto mejore la situación económica, los trabajadores volverán a su tónica habitual dado que valoran una adecuada conciliación de vida laboral y familiar que ahora están sacrificando para pasar más tiempo en la oficina y así mantener su empleo.

El presentismo. Una nueva amenaza para las empresas

La actual crisis económica ha multiplicado el número de trabajadores que practican el llamado presentismo laboral. Tienen miedo a perder el trabajo, no se arriesgan a estar de baja, acuden el



Alargar la jornada laboral innecesariamente únicamente por el mero hecho de aparentar. Muchas jefaturas o gerencias sobrevaloran la presencia del empleado en el trabajo; llegar antes e irse después de la hora se convierten en factores importantes

trabajo con poca o ninguna motivación y haciendo más horas en el puesto de trabajo para proyectar una imagen más positiva. Veamos algunos ejemplos:

- Alargar la jornada laboral innecesariamente por el mero hecho de aparentar. Muchas jefaturas o gerencias sobrevaloran la presencia del empleado en el trabajo; llegar antes e irse después de la hora se convierten en factores importantes.
- Tardar más tiempo en resolver los problemas, cuando, a lo mejor, puede hacerlo en poco tiempo para ensalzar sus funciones añadiendo un componente de dificultad y esfuerzo que en realidad no existe.
- Quejarse constantemente del volumen de trabajo que tiene cuando, en realidad, su productividad es muy baja. Quizás lo que ocurre es que la persona está enferma o no se encuentra en plenas condiciones.
- Acudir al trabajo estando enfermo o en unas condiciones de salud que se consideran las idóneas. El empleado no conoce o no informa de su problema de salud, lo que genera que el cuadro de fondo se agrave. Esto también ocurre cuando el empleado regresa de una baja sin estar restablecido en el 100% de sus condiciones.

Como hemos indicado, este aumento de la jornada no conlleva un aumento de la productividad, pues los trabajadores no buscan mejorar el rendimiento de la compañía, sino asegurar su puesto de trabajo.

Los propios empleados reconocen este hecho. Según una encuesta realizada por la empresa de trabajo temporal Randstad realizada entre más de 1.000 españoles, pone de manifiesto que:

un 60% de los españoles admite que su productividad no se ha incrementado con la crisis.

el 45,8% de los encuestados reconoce que sus compañeros se quedan más tiempo en el trabajo por miedo a perder su empleo y sin que necesariamente eso conlleve una mayor productividad.

Y no sólo en España, un 63 % de los alemanes admite que se ha presentado al trabajo sintiéndose enfermo

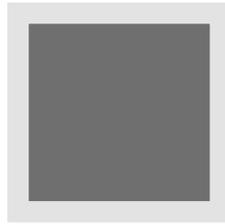
> Las razones ocultas del presentismo

Convendremos que para que exista el presentismo tiene que existir "un otro" que legitime este tipo de conducta. Hablamos, por ejemplo, de empleadores más centrados en los resultados que en la productividad de sus organizaciones, no importando cuál es el costo para el recurso humano. Por tanto estamos ante un mero proceso de adaptación a entornos y prácticas laborales que, como vemos, no tienen como eje el desarrollo de la calidad de la vida laboral.

La forma en que las empresas fomentan el presentismo es muy diversa. Va desde prácticas institucionalizadas claramente visibles hasta la presión

informal de jefes o mutuas, igualmente eficaz, pero más difícil de documentar. Veamos algunos ejemplos.

- **La presión por la entrevista.** Imaginemos que en una empresa cuando una persona vuelve de una baja no laboral ha de entrevistarse con su inmediato superior para indicarle los pormenores de la enfermedad. Y posteriormente la empresa, en función del número de días de baja toma una determinación sobre el futuro del trabajador. Señalar que esta presión es denunciante ante la Inspección de Trabajo y Seguridad Social ya que podemos estar hablando una intromisión en la intimidad. O cuando se le "invita" a quedarse más tiempo en el puesto de trabajo "como todos".
- **La presión por el salario.** Imaginemos que una firma pública o privada introduce una cláusula que afecta a todos los trabajadores recogiendo que mientras los episodios de baja por incapacidad laboral transitoria no superen los 2 meses, la empresa complementa la aportación de la Seguridad Social hasta el 100% del salario y pasado este pasa a cobrar únicamente el 70 % que abona la Seguridad Social. El trabajador temeroso de poder sufrir una enfermedad grave, no se la juega cogiendo bajas por "asuntos menores" como una gripe, un esguince o un dolor de espalda, con lo que se fomenta el agravamiento de las lesiones y que la gente acuda a trabajar estando enferma".
- **La presión telefónica.** En hospitales, centros de salud y bases de emergencia, como no se



sustituyen las bajas hasta los 15 días, llaman al trabajador enfermo invitándole a la vuelta al trabajo mediante el sentimiento de culpabilidad generado por su responsabilidad en la sobrecarga laboral del resto de compañeros.

No caigamos en el pesimismo, seguro que hay un gran número de empleadores que valoran la calidad de vida de sus trabajadores, en la creencia cierta que un recurso humano con calidad de vida en el trabajo no sólo trabaja confortablemente sino que, además, produce más.

> Datos que muestran su existencia

La V Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo, realizada en 2010, corrobora estos datos. Ante la pregunta "Durante los últimos 12 meses, ¿ha trabajado estando enfermo?", el 40,7% de los trabajadores y trabajadoras de la Europa de los quince responde sí. En la misma encuesta, el 46% de los mismos admite que se había ausentado del trabajo por motivos de salud en el transcurso del último año.

Igualmente se observa, y aunque parezca contradictorio, que el miedo a perder el trabajo está provocando un descenso del absentismo pero que no se alcanza, y por mucho el incremento de productividad esperado.

La prestigiosa fundación independiente londinense The Work Foundation ha publicado un estudio con el título ¿Por qué los trabajadores acuden a trabajar estando enfermos? Según los autores, un 45% de los 510 trabajadores encuestados afirma haber ido a trabajar uno o dos días estando enfermos en el último mes, frente a un 18% que ha reconocido una baja por enfermedad.

El Centro de Control y Prevención de Enfermedades norteamericano (CDC) y la Oficina de Estadísticas Laborales (BSL), se estima que la pandemia de gripe A obligó a unos 26 millones de trabajadores estadounidenses a ausentarse del trabajo, mientras que otros 8 millones que la habían contraído acudieron a trabajar a pesar de ello, con el resultado de que los que acudieron a trabajar estando enfermos habrían contagiado a 7 millones de personas con el virus de la gripe.

> El coste del presentismo

El presentismo laboral es tanto o más costoso que el absentismo. Por ello debe de ser combatido.

El estrés y la ansiedad y van desde la adicción al trabajo, al síndrome del quemado o la dependencia del estrés están relacionado con este síndrome

Aunque tradicionalmente se asocia una jornada laboral más extensa a una mayor productividad (porque se podría asociar con un colectivo de ocupados que se esfuerza más), la realidad es que existe una relación negativa entre la duración de la jornada laboral media y la productividad del trabajo. Es decir, al trabajar más horas, tiende a disminuir el aprovechamiento que se hace de cada una de ellas. Hemos sobrepasado el máximo de la curva productividad / tiempo. Se trabaja de forma extensiva en lugar de intensiva.

Toda empresa está concebida para funcionar con un número determinado de personas, cada una con su función, estando todas ellas coordinadas. En el momento que una falla, traslada su trabajo a todas las demás, o lo pospone, con su consiguiente pérdida económica. Cuando me refiero a que "una persona falla" me refiero tanto a cuando falta al trabajo como cuando su rendimiento no es el óptimo, no lo desempeña al 100%.

No atender la salud de los empleados, a la larga, se convierte en un verdadero problema para alcanzar las metas globales de cualquier tipo de organización. El trabajador no está mentalmente, lo que representa un verdadero hándicap para alcanzar las metas globales, y más en esta época de recuperación económica.

No se suele dar tanto en las cadenas de montaje o plantas automatizadas donde, si la producción no es la esperada, hay que justificar el porqué.

Se suele dar en profesionales que tienen gran capacidad de autonomía y decisión, y por esto mismo suelen ser gente que ocupa cargos desde intermedios hasta muy importantes. No existe un parámetro claro sobre lo que se espera de ellos. Veamos tres ejemplos:

- Un técnico informático competente puede estar dos horas delante de un ordenador sin hacer absolutamente nada, y llegar su jefe y a la media hora resolver el problema. Desde el punto de vista de su jefe "tengo un técnico buenísimo, no paró en dos horas y media hasta resolver el problema"
- Un trabajador que "produce" hasta las seis de la tarde, que es cuando se supone que se termina su jornada laboral. Entonces, los vemos ocupadísimo y salen del trabajo a las 9 de la noche.
- La falta de previsión de los jefes que obliga a afectar jornadas maratónicas a sus subordinados para acabar algo.

> **Un fenómeno más común en las PYME's.**

El presentismo se produce básicamente en dos tipos de en colectivos:

- > Aquellos con dificultades para hacer valer sus derechos laborales y
- > Los que padecen inseguridad en el trabajo.

Se observa que las empresas en situación de regulación de empleo, entre las personas con contrato temporal se observa un número mucho menor de bajas que entre las que tienen contrato fijo y ello responde al presentismo por "miedo" a la pérdida del puesto de trabajo.

En esa misma línea, la Encuesta de Coyuntura Laboral, que elabora el Ministerio de Trabajo e Inmigración, muestra que la incidencia de la Incapacidad Laboral Transitoria según la dimensión de la empresa es muy diferente.

En las microempresas, mucho menos sindicalizadas, el número de horas por trabajador no trabajadas a causa de Incapacidad Temporal (IT) está en torno a 6 horas por trimestre, y esta cifra se eleva a más del doble (14 por trimestre) para las empresas de más de 250 trabajadores.

Efecto sobre la salud y sobre la calidad

> **Concepto de salud laboral**

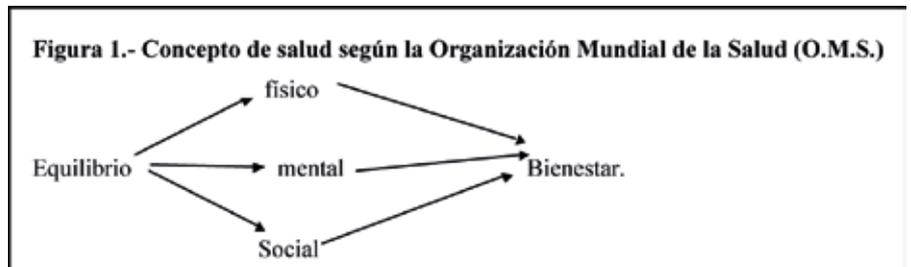
Sin duda uno de sus ejes es un erróneo concepto de salud. Ciertamente coexisten diferentes concepciones sobre la salud:

- Desde el punto de vista sanitario se acepta una interpretación claramente negativa, es la **"ausencia de enfermedad"**
- Pero en el mundo de la prevención debemos de aceptar la acepción positiva recogida por la **Organización Mundial de la Salud (O.M.S.)** que considera a la Salud como el estado de bienestar físico, mental y social completo es decir, "toda la persona"

Por tanto, en prevención no cabe aceptar la acepción negativa del concepto de salud.

En base a esta definición una persona sólo estará sana cuando tenga equilibradas sus facetas familiar,

Figura 1.- Concepto de salud según la Organización Mundial de la Salud (O.M.S.)



social y laboral. En caso contrario, reconoceremos que no estamos ante alguien productivo.

Es interesante comentar que, desde el punto de vista preventivo, la salud es el resultado de un proceso de desarrollo individual de la persona, que se puede ir logrando o perdiendo en función de las condiciones que le rodean, es decir de su entorno y de su propia voluntad.

> **Efecto sobre la salud**

De acuerdo con la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo (AEEMT), la Seguridad Social, el año 2010 se cerró con un 40% menos de bajas laborales. Una de las razones es el miedo a la pérdida laboral que suscita mayores niveles de ansiedad que en épocas anteriores.

La situación económica actual está provocando un rebrote de determinadas patologías que ya existían con anterioridad, pero que no tenían una incidencia en la sociedad tan elevada. Estas patologías están directamente relacionadas con el estrés y la ansiedad y van desde la adicción al trabajo, al síndrome del quemado o la dependencia del estrés (personas que necesitan el contacto con el trabajo a diario).

En esta línea, la Unión Europea, a través de varios estudios, asegura que el estrés causa actualmente entre los ciudadanos comunitarios más de la mitad de las bajas laborales, ranking que encabeza Finlandia con el mayor índice de bajas por estrés y depresión.

De hecho, en España se ha detectado durante los últimos meses, según datos de la AEEMT, un aumento de los casos de incapacidad temporal en el trabajo motivados por este tipo de patologías y eleva el conjunto de estos trastornos en la UE hasta el 60% de las bajas laborales de los ciudadanos comunitarios.

> **Efecto sobre la calidad**

En general, la competencia técnica y el rendimiento laboral del personal se evalúa con cierta periodicidad. Esta evaluación incluye factores como su formación, conocimiento, experiencia, capacitación y porque no decirlo, rendimiento.

Recordemos que los sistemas de gestión de calidad, aunque consideran al personal como un punto crítico no consideran el presentismo un fenómeno a estudiar. Lo enfocan y reconocen como un componente más en la variabilidad de los procesos y se expresará al igual que un componente más de la incertidumbre de la medición (como error sistemático desconocido o aleatorio).

Una muestra es el aumento de las reclamaciones. Si tenemos personal poco concentrado, el control de calidad será incompleto o deficiente.

Recordemos que las acciones destinadas a asegurar la calidad de un proceso se basan en el convencimiento y compenetración del personal en la importancia de un registro o un control y no son un simple acto automático.

La gestión del ambiente laboral. Los sistemas de gestión ISO 9000 y OHSAS 18001

Una cosa está clara, el conflicto no se va a solucionar solo y el daño causado será más grave cuanto mayor sea el tiempo transcurrido.

Las herramientas más atractivas son las que se derivan de los sistemas de calidad y de gestión de calidad y seguridad y salud ocupacional. En efecto:

- > El conjunto de normas ISO 9000 establece dentro de sus requisitos la gestión del am-

biente de trabajo con el fin de que no afecte negativamente la calidad de los procesos. Por tanto las herramientas de la calidad nos mostrarán el efecto negativo del presentismo en la calidad de los productos y servicios.

- La norma OSHAS 18001 permite un manejo más completo e integrado del problema, ya que no sólo puede dar cuenta de la relación ente presentismo y accidentabilidad, sino que también porque uno de sus ejes es la protección de la salud del personal y, por tanto, actuar sobre las causas de este fenómeno. Estas herramientas nos mostrarán como aunque baje el absentismo, sube la accidentabilidad laboral.

Ambos sistemas deben incorporar en sus políticas relacionadas con la gestión de recursos humanos y deben de contar con el compromiso de la Alta Dirección.

- Un primer paso es reconocer que estamos ante un problema nuevo, actual, al cual debemos enfrentarnos.
- Posteriormente se debe de evaluar la situación actual y su impacto sobre la productividad y accidentabilidad,
- Finalmente, y si procede, desarrollar de programas dirigidos tanto a la prevención del de sus causas.

Veamos algunos consejos para la Alta Dirección para evitar este fenómeno:

- **Ser transparentes.** Los trabajadores deben conocer en todo momento cómo evoluciona la empresa; de esta manera afrontarán con mayor tranquilidad su trabajo porque no sentirán que está en juego su empleo.
- **Hacer partícipes a los trabajadores.** Involucrar a los trabajadores en los resultados de la compañía ayuda a mejorar la productividad, ya que los empleados se sienten parte de un proyecto.
- **Escuchar a los trabajadores.** En ocasiones los trabajadores no transmiten los problemas que encuentran en los procesos del trabajo y los cambios en esos procesos se realizan de forma vertical, desde los escalafones más altos de la compañía. Preguntar a los trabajadores e investigar sobre qué factores son susceptibles de mejora puede ayudar a las organizaciones a mejorar su productividad.

- **Motivar a los empleados.** El trabajador puede dejar de desempeñar su trabajo correctamente por falta de motivación.
- **Establecer objetivos.** Si marca metas concretas a sus empleados, les ayudará a tener claras sus prioridades, ser más eficientes en su trabajo diario, tener una cultura de orientación al logro, donde lo importante no es realizar tareas, sino conseguir objetivos.

Además el propio trabajador debe de poner en marcha pautas de comportamiento que garanticen una correcta sintonía entre salud y vida profesional:

- **Marcarse objetivos realistas en el trabajo.** Tanto la empresa como el trabajador deben buscar objetivos realistas en el trabajo, que no desmotiven al empleado al considerarse desde un principio inalcanzables. Recordemos que en muchos casos las reducciones de personal han ido unidas a un aumento en las tareas o en la carga de trabajo de los profesionales que han mantenido su empleo.
- **Priorizar las tareas.** Antes de ponerse a trabajar es preciso identificar aquellas tareas más urgentes o importantes en el día a día y evaluar las acciones que se deben realizar de manera inmediata, las que se pueden delegar o aquellas que son óptimas para ofrecer un valor añadido. Comenzar por las tareas prioritarias ayuda al profesional a ir eliminando acciones pendientes y progresar más rápidamente en la finalización de sus trabajos.
- **Pedir apoyo a compañeros y superiores.** Saber delegar o pedir ayuda en momentos de estrés no significa que el trabajador sea un mal profesional, sino que está desbordado por la cantidad de trabajo. El trabajo en equipo y la cooperación son dos factores que se deben fomentar y propiciar desde la organización y que siempre repercutirán en una mejora del funcionamiento interno.
- **Mantener una comunicación fluida con los superiores.** En muchos casos los trabajadores no ponen en conocimiento de sus jefes su ritmo o volumen de trabajo, por lo que para el directivo resulta imposible predecir o identificar un problema. Mantener una comunicación directa con el superior ayudará a mejorar tanto la situación personal de los trabajadores como su posible repercusión en el empleo.
- **Mantener una alimentación correcta.** En otro orden de acciones, el empleado debe

Tienen miedo a perder el trabajo, no se arriesgan a estar de baja, acuden al trabajo con poca o ninguna motivación y haciendo más horas en el puesto de trabajo para proyectar una imagen más positiva.



cuidar su alimentación, ya que ésta también puede afectar y es fundamental para el estado de salud.

- **Hacer ejercicio.** La práctica habitual de ejercicio ayuda a eliminar o reducir los niveles de estrés y es positiva para estimular la producción de endorfinas, que aumentan la sensación de bienestar y reducen el dolor.

BIBLIOGRAFÍA

La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. Dr. Ricardo Fernández García. Editorial Club Universitario. ISBN 13: 978-84-8454-978-9. 2011.

La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo. Dr. Ricardo Fernández García. Editorial Club Universitario. ISBN 13: 978-84-9948-146-3. 2011.

Manual de prevención de riesgos laborales para no iniciados. 2ª Edición revisada y ampliada. Dr. Ricardo Fernández García. Editorial Club Universitario. Editorial Club Universitario. ISBN 13: 978-84-8454-697-9. 2008

Responsabilidad Social Corporativa. Una nueva cultura empresarial. Dr. Ricardo Fernández García. Editorial Club Universitario. ISBN 13: 978-84-8454-777-8. 2009

Presentismo y su relevancia para la Salud Ocupacional en Chile. Arteaga O, Vera A, Carrasco C, Contreras G. Ciencia & Trabajo. Abr-Jun; 9 (24): 61-63. 2007.