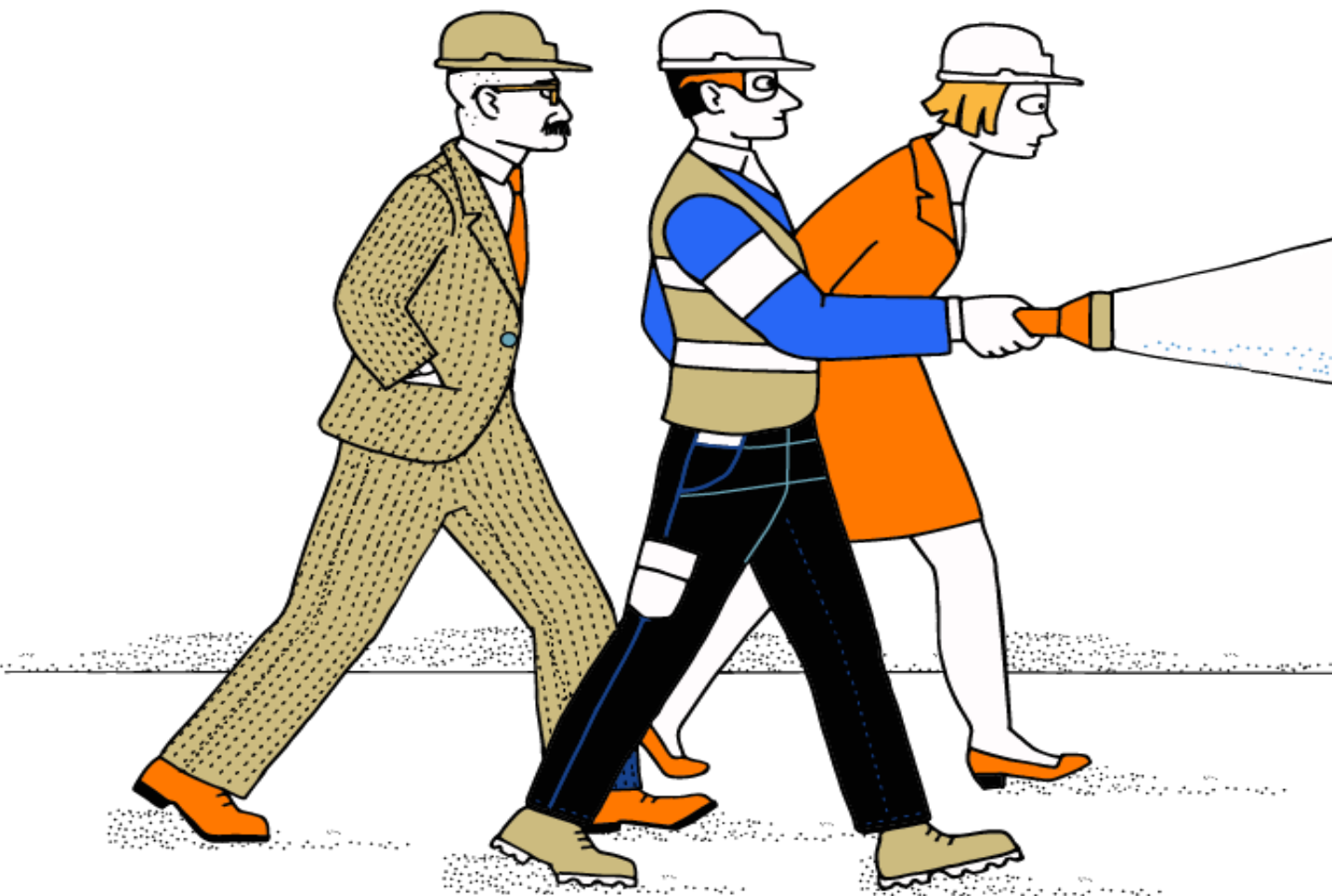


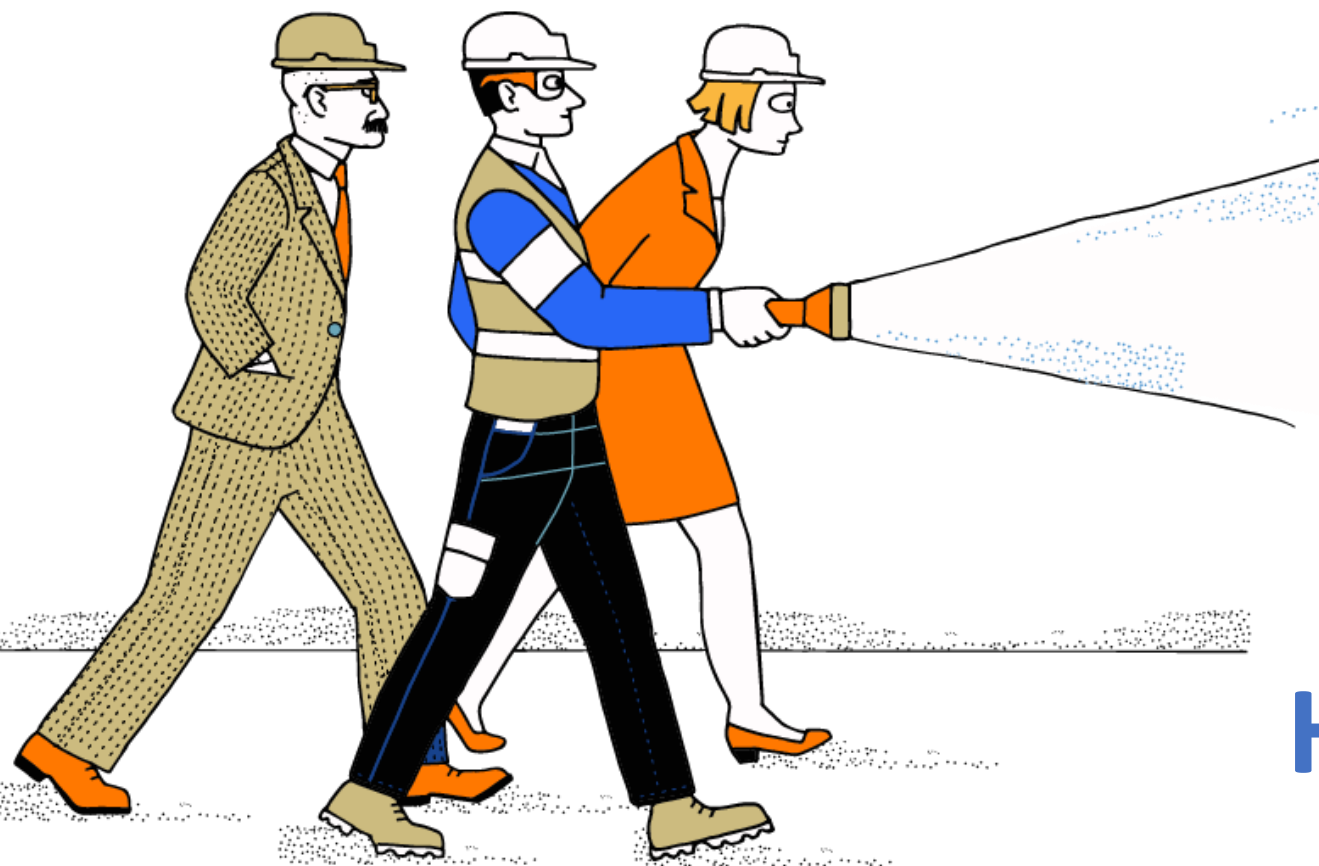


Lo que no se ve...

El absentismo desde una perspectiva diferente

Dinámica de la sesión:

Investigadores por un día...



**Nos organizamos
en equipos
alrededor de las
mesas**

Haremos 6 equipos

Trabajamos por escenas

ESCENA 01

Aclarando conceptos

ESCENA 02

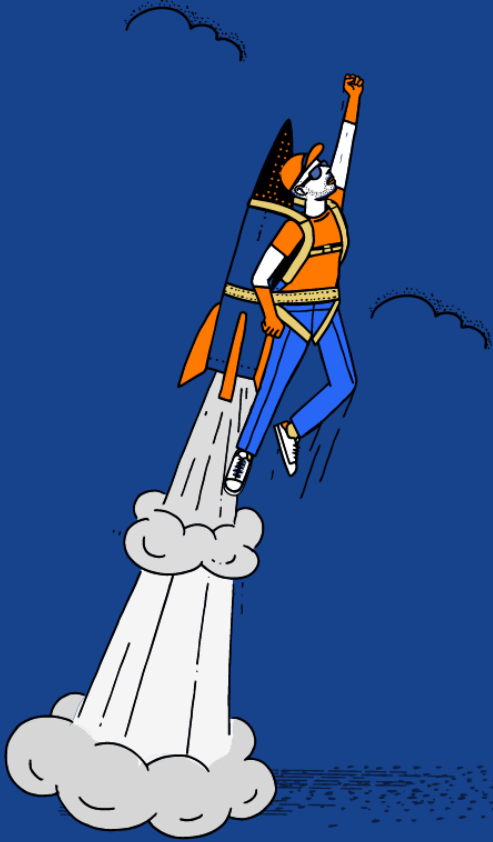
Señales de alarma

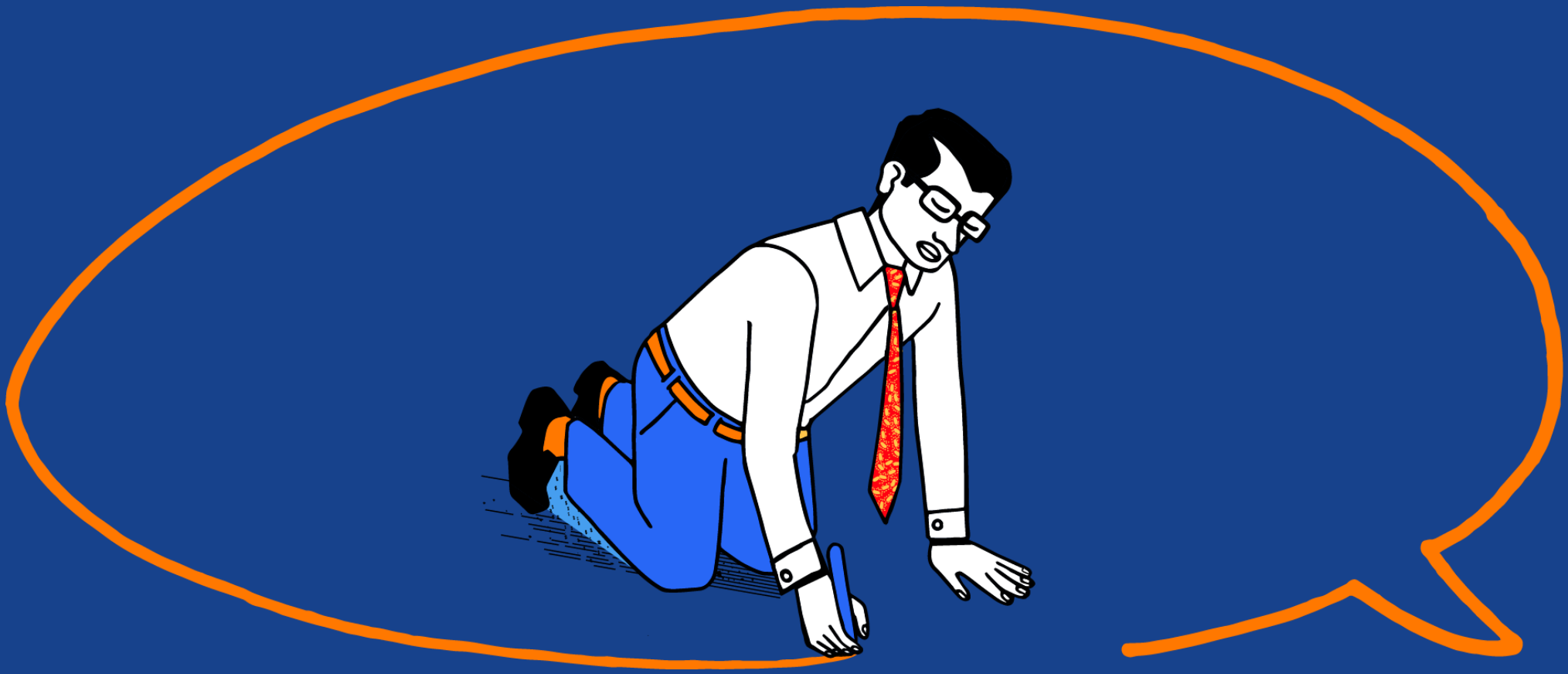
ESCENA 03

El papel de los mandos

ESCENA 04

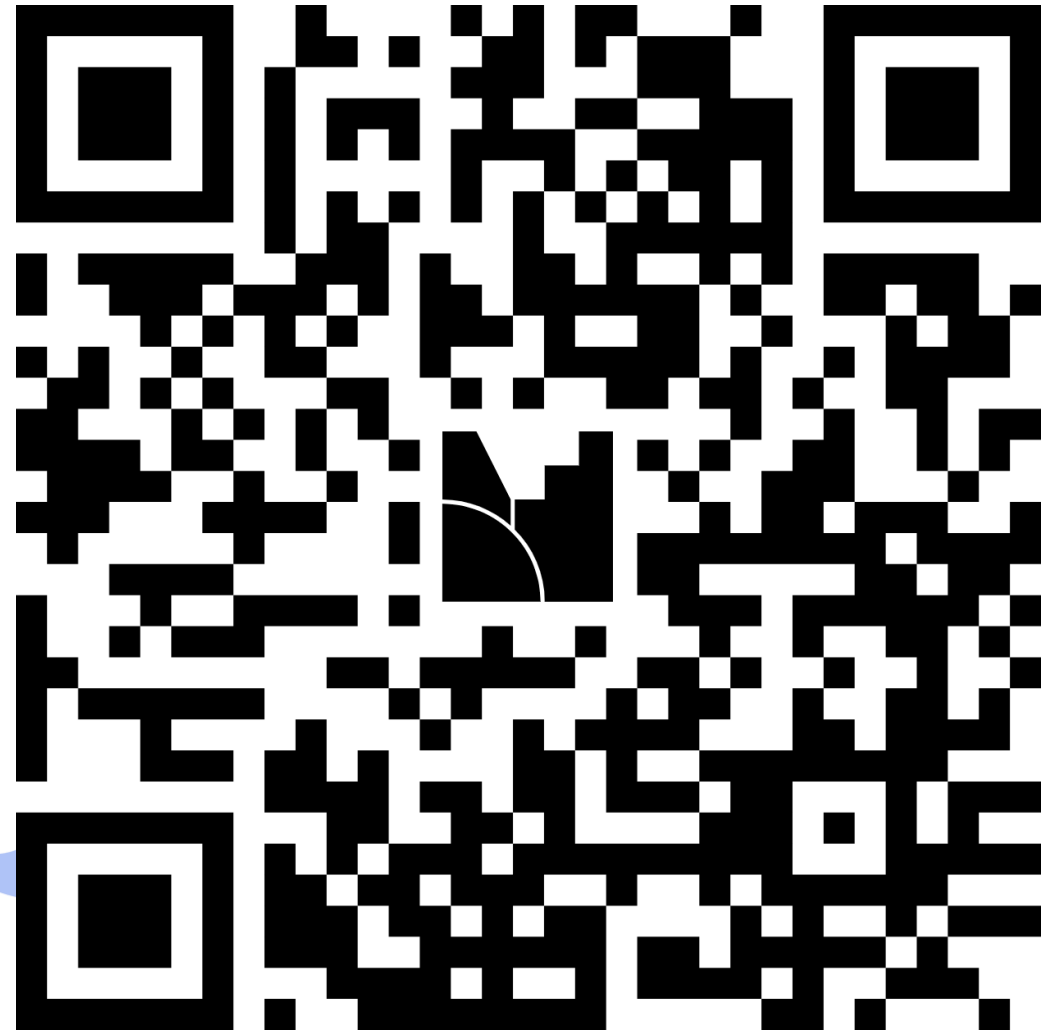
Propuestas para la acción





ESCENA 1: Aclarando conceptos

A TRAVÉS DE TU MÓVIL,
VOTA Y ESCOGE TU
OPCIÓN





1-Cuando hablamos de absentismo en una organización, ¿esto es un problema o simplemente observando un resultado que neces

Mentimeter P ▼

Open Menti to edit

Replace this slide

Add Menti slides

↗

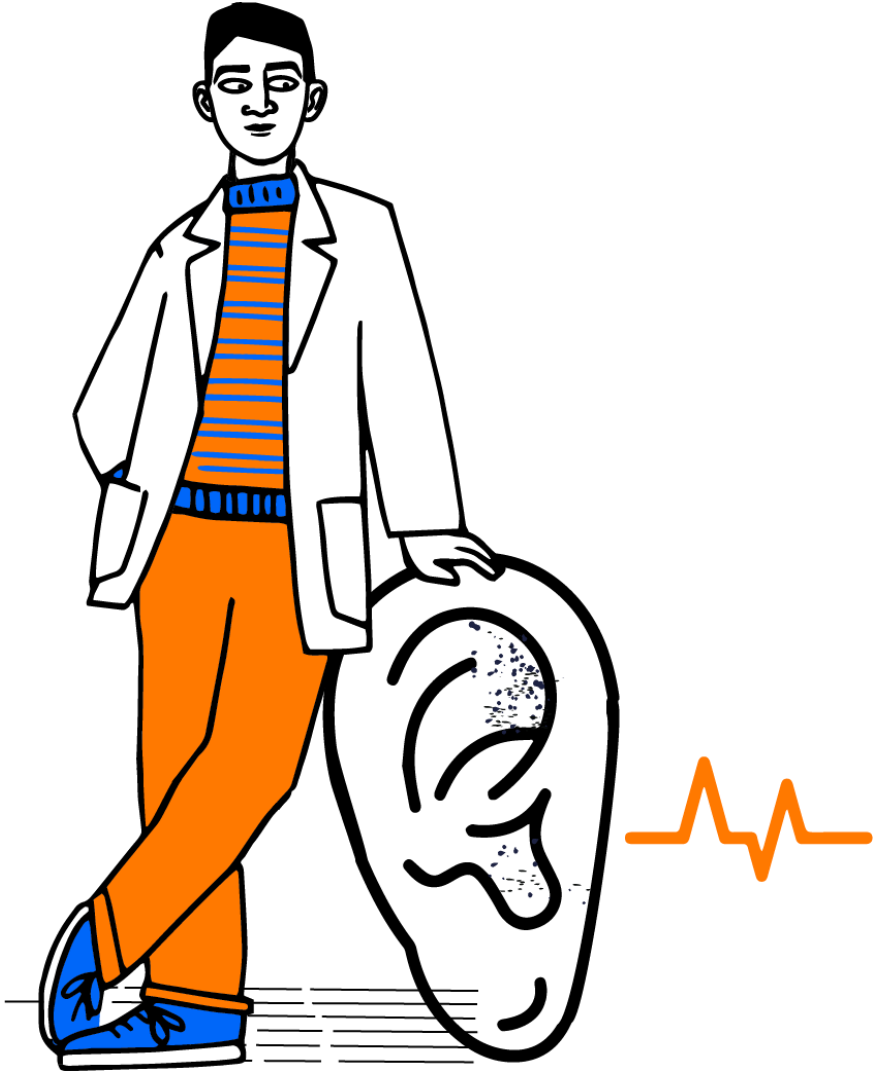
↺

+

- 0
- 0
- 0
- 0
- 0
- A. Describe un problema relacionado principalmente con las personas trabajadoras.
- B. Describe un problema relacionado con el funcionamiento de la organización.
- C. Es un indicador que puede tener múltiples causas y que todavía no explica el problema.
- D. Describe un problema derivado, sobre todo, del sistema sanitario y del contexto social.
- E. No disponemos aún de información suficiente para saber qué está ocurriendo.

El caso de Healthy Bite

Analisis de caso



Empresa de 180 personas repartidas en diferentes centros de trabajo.

Una nueva directora que con el técnico de prevención de su SPP están preocupados por el absentismo.

Escogen 3 delegaciones para analizarlas:

Delegación A

Delegación B

Delegación C

DOCUMENTOS DE TRABAJO PARA CADA UNO DE LOS 3 EQUIPOS QUE COMPONEN CADA GRUPO

DELEGACIÓN A

ESCENARIO 1

En los últimos dos años, Healthy Bite ha mostrado signos evidentes de deterioro organizativo. La rotación voluntaria se ha incrementado de forma significativa, la cobertura de vacantes resulta cada vez más compleja, la productividad ha disminuido y las horas extraordinarias han aumentado de manera sostenida. Además, los retrasos en las entregas se han convertido en una incidencia habitual.

La pérdida reciente de un cliente estratégico terminó por evidenciar la gravedad de la situación y motivó al Comité de Dirección a nombrar una nueva directora general para liderar el proceso de transformación de la empresa.

Desde hace un mes, Marina Bernabé ocupa este cargo.

Healthy Bite cuenta con una plantilla de 180 personas repartidas entre sus diferentes centros de trabajo. La gestión de la prevención se articula mediante un Servicio de Prevención Ajeno (SPA) y una trabajadora designada, Carina Benito, responsable del área de Personas, que reporta directamente a la directora general.

Marina junto con Carina y Raúl Balcells (técnico de prevención del SPP) analizan los datos con mayor profundidad, lo que evidencia que hay algunas delegaciones donde se concentra la mayor parte de “personas de baja”. A continuación, te mostramos los datos de una de ellas.

La **DELEGACIÓN A** es una de las más antiguas de la empresa. En ella trabajan 30 personas. La mayor parte de ellas tienen entre 45 y 60 años (generación X).

Absentismo por contingencia común: 14,8%.

Incidencia media= 0,67%

Rotación anual: 23% (7 bajas voluntarias en el último año).

Horas extraordinarias: 2.150 horas/año, un 12% más que en el año anterior.

Reclamaciones de clientes y errores operativos: 96 incidencias/año, un 40% más que hace dos años.

Producción: 82% del objetivo previsto.

Personas trabajadoras	Absentismo (%)	Incidencia media (%)	Errores/ Reclamaciones	Rotación (%)	Horas extras	Producción (%)
30	14,8	0,67	96	23 (7 bajas voluntarias)	2150	82

DELEGACIÓN B

ESCENARIO 1

En los últimos dos años, Healthy Bite ha mostrado signos evidentes de deterioro organizativo. La rotación voluntaria se ha incrementado de forma significativa, la cobertura de vacantes resulta cada vez más compleja, la productividad ha disminuido y las horas extraordinarias han aumentado de manera sostenida. Además, los retrasos en las entregas se han convertido en una incidencia habitual.

La pérdida reciente de un cliente estratégico terminó por evidenciar la gravedad de la situación y motivó al Comité de Dirección a nombrar una nueva directora general para liderar el proceso de transformación de la empresa.

Desde hace un mes, Marina Bernabé ocupa este cargo.

Healthy Bite cuenta con una plantilla de 180 personas repartidas entre sus diferentes centros de trabajo. La gestión de la prevención se articula mediante un Servicio de Prevención Ajeno (SPA) y una trabajadora designada, Carina Benito, responsable del área de Personas, que reporta directamente a la directora general.

Marina junto con Carina y Raúl Balcells (técnico de prevención del SPP) analizan los datos con mayor profundidad, lo que evidencia que hay un par de delegaciones donde se concentra la mayor parte de “personas de baja”. A continuación te mostramos los datos de una de ellas.

La **DELEGACIÓN B** cuenta con 30 personas, se ha creado durante la última fase de expansión. Un 40 % de las personas que trabajan tienen menos de 30 años y el 50% tienen entre 30-45 años (generación Z y millennials).

Absentismo por contingencia común: 12,9%.

Incidencia media= 0,43%

Rotación anual: 29% (8 bajas voluntarias en el último año).

Horas extraordinarias: 1.450 horas/año. Un 5% más que el año anterior

Reclamaciones de clientes y errores operativos: 84 incidencias/año, con tendencia creciente en los dos últimos ejercicios.

Producción: 80 % del objetivo previsto.

Personas trabajadoras	Absentismo (%)	Incidencia media (%)	Errores/ Reclamaciones	Rotación (%)	Horas extras	Producción (%)
30	12,9	0,43	84	29 (8 bajas voluntarias)	1.450	80

Los resultados de la evaluación de riesgos principales en esta delegación muestran que:

DELEGACIÓN C

ESCENARIO 1

En los últimos dos años, Healthy Bite ha mostrado signos evidentes de deterioro organizativo. La rotación voluntaria se ha incrementado de forma significativa, la cobertura de vacantes resulta cada vez más compleja, la productividad ha disminuido y las horas extraordinarias han aumentado de manera sostenida. Además, los retrasos en las entregas se han convertido en una incidencia habitual.

La pérdida reciente de un cliente estratégico terminó por evidenciar la gravedad de la situación y motivó al Comité de Dirección a nombrar una nueva directora general para liderar el proceso de transformación de la empresa. Desde hace un mes, Marina Bernabé ocupa este cargo.

Healthy Bite cuenta con una plantilla de 180 personas repartidas entre sus diferentes centros de trabajo. La gestión de la prevención se articula mediante un Servicio de Prevención Ajeno (SPA) y una trabajadora designada, Carina Benito, responsable del área de Personas, que reporta directamente a la directora general.

Marina junto con Carina y Raúl Balcells (técnico de prevención del SPP) analizan los datos con mayor profundidad, lo que evidencia que hay un par de delegaciones donde se concentra la mayor parte de “personas de baja”. A continuación te mostramos los datos de una de ellas.

La **DELEGACIÓN C** tiene 32 personas y se ha creado durante la última fase de expansión. Un 50 % de las personas que trabajan tienen menos de 30 años, el 25% tienen entre 30-45 años y el otro 25% tiene entre 45-60 años (generación Z millennials y generación X).

Absentismo por contingencia común: 4,8%.

Incidencia media= 0,17%

Rotación anual: 7% (2 bajas voluntarias en el último año).

Horas extraordinarias: 420 horas/año se mantiene estable desde hace 4 años.

Reclamaciones de clientes y errores operativos: 24 incidencias/año.

Producción: 105% del objetivo previsto.

Personas trabajadoras	Absentismo (%)	Incidencia media (%)	Errores/ Reclamaciones	Rotación (%)	Horas extras	Producción (%)
32	4,8	0,17	28	7 (2 bajas voluntarias)	420	103

Índice de IT Relación porcentual entre los días de baja y los días cotizados respecto **Incidencia media** Porcentaje de procesos de bajas iniciadas respecto a la plantilla.

iza niveles

ESCENARIO 1 : DOCUMENTOS DE TRABAJO

MISIÓN

Analizar la información disponible, para determinar qué datos son relevantes y establecer un orden de prioridad.

Ayudaos de la tabla que tenéis en la hoja de trabajo cada equipo

Relevancia	Información	¿Por qué?
	Plantilla	
	Edad de la plantilla	
	Índice de IT	
	Incidencia media	
	Rotación	
	Horas extraordinarias	
	Reclamaciones/errores	
	Productividad	
	Factor variedad de contenido	
	Factores favorables	
	Conclusiones evaluación cualitativa	

DOCUMENTO DE TRABAJO DEL EQUIPO PARA LA REFLEXIÓN

DOCUMENTO DE TRABAJO DEL EQUIPO

Una vez que vayamos viendo las escenas, se tratará de que una persona del equipo anote las reflexiones y sea vuestro portavoz para compartirlas con el resto.

Escena 1. Tenemos un problema... ¿pero cuál?

PORTAVOZ:

¿Qué aprendizaje os deja esta escena sobre absentismo, bajas médicas y condiciones de trabajo?

¿Qué riesgo existe si actuamos antes de comprender el problema?

Escena 2. Lo que no habíamos visto

PORTAVOZ:

¿Qué cambia cuando aprendemos a detectar esas señales?

¿Qué barreras nos podemos encontrar en la empresa al hablar de señales tempranas?

Escena 3. La pieza que faltaba

PORTAVOZ:

¿Qué papel deberían desempeñar realmente la cadena de mando?

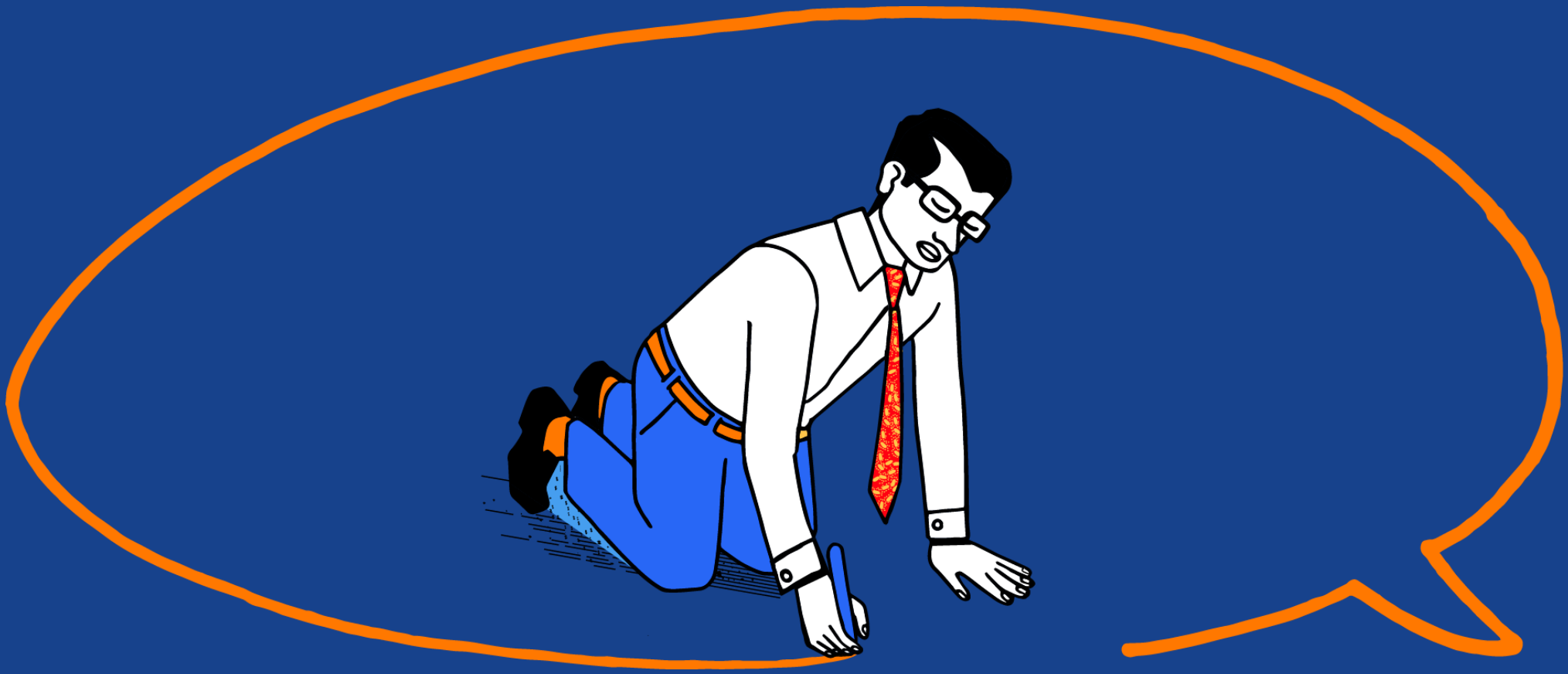
¿Cómo podemos conseguir que la cadena de mando sea consciente de su capacidad de influencia?

Escena 4. ¿Y ahora qué hacemos?

PORTAVOZ:

¿Qué principios deberían guiar la actuación de una empresa en una situación como esta?

¿Qué os lleváis para poder aplicar en vuestras empresas a partir de hoy?



ESCENA 2 : Señales de alarma

VUELVE A TU MÓVIL Y
RECUPERA LA ENCUESTA.
VOTA Y ESCOGE TU
OPCIÓN



2- Si esto que hemos visto en la escena 1 hubiera aparecido en tu hace un año... ¿que habrías pensado?

0

A. Son situaciones normales que aparecen en cualquier organización.

0

B. Indican problemas de clima o de organización, pero no las relacionaría con futuras bajas.

0

C. Son señales tempranas de que algo importante puede estar deteriorándose.

0

D. Dependería de si afectan solo a una persona o a varios equipos.

0

E. Necesitaría más información antes de sacar conclusiones.

Cada equipo tendrá un juego de 15 cartas de su color
Hay que escoger las que puedan ser señales
tempranas

1

Han aumentado las
pequeñas discusiones entre
las personas del equipo,
lo que genera un clima de
trabajo tenso.

5

Se han registrado varias
quejas informales
relacionadas con el reparto
de tareas y un trato
dado como desigual.

2

Las nuevas incorporaciones
se integran con facilidad en
el equipo.

10

Hace tiempo que han dejado
de hacerse las tradicionales
celebraciones de "los
cumpleaños del mes".

13

Cuando no llegas a
presentar un trabajo, nadie
espera ayuda de nadie.

15

El equipo comparte
conocimientos y experiencia
de manera habitual,
facilitando que las personas
puedan resolver dudas sin
depender exclusivamente
del responsable.

ESCENARIO 2 : DOCUMENTOS DE TRABAJO

MISIÓN

1. Identificar las señales observadas en esa delegación que hemos recogido en tarjetas.
2. Agrupad las tarjetas siguiendo un criterio común.

DELEGACIÓN B

ESCENARIO 2

Principal exposición detectada en la evaluación de riesgos psicosociales: participación/ supervisión y relaciones y apoyo social

Información adicional

- Durante el último año ha habido tres cambios relevantes en horarios y distribución de tareas.
- Los cambios se han comunicado por correo electrónico, sin espacios previos de consulta.
- El mando mantiene reuniones individuales cuando aparece un problema, pero no realiza reuniones periódicas con el conjunto del equipo.
- Las decisiones se explican de manera diferente en función del turno.
- Varias personas consideran que plantear dificultades puede interpretarse como falta de compromiso.

INDICACIONES DE TRABAJO:

Disponéis de un conjunto de tarjetas que recogen distintas señales observadas en vuestra delegación.

1º) Seleccionad aquellas tarjetas que han podido contribuir a generar la situación que vive vuestra delegación o que podrían representar señales tempranas a las que no se prestó suficiente atención en su momento.

2º) Agrupad las tarjetas seleccionadas siguiendo un criterio común. Podéis basaros en los comportamientos que muestran, sus posibles consecuencias o cualquier otra relación que consideréis significativa.

3º) La evidencia científica muestra que este tipo de señales puede agruparse en diferentes categorías para facilitar su identificación y comprensión.

Analizad las categorías que os presentamos y relacionad cada una de ellas con las tarjetas seleccionadas.

ESCENARIO 2 : DOCUMENTOS DE TRABAJO

Comprobad vuestra agrupación con las categorías que propone la evidencia científica.

Consecuencia observada	Nº de tarjeta que lo evidencia	Consecuencia observada	Nº de tarjeta que lo evidencia
Alteraciones del estado de ánimo		Falta de confianza	
Fatiga física y emocional		Desmotivación	
Introversión y aislamiento		Menor cooperación	
Falta de iniciativa		Reducción de la calidad	
Conflictos interpersonales		Respuesta insuficiente ante problemas	

DOCUMENTO DE TRABAJO DEL EQUIPO PARA LA REFLEXIÓN

DOCUMENTO DE TRABAJO DEL EQUIPO

Una vez que vayamos viendo las escenas, se tratará de que una persona del equipo anote las reflexiones y sea vuestro portavoz para compartirlas con el resto.

Escena 1. Tenemos un problema... ¿pero cuál?

PORTAVOZ:

¿Qué aprendizaje os deja esta escena sobre absentismo, bajas médicas y condiciones de trabajo?

¿Qué riesgo existe si actuamos antes de comprender el problema?

Escena 2. Lo que no habíamos visto

PORTAVOZ:

¿Qué cambia cuando aprendemos a detectar esas señales?

¿Qué barreras nos podemos encontrar en la empresa al hablar de señales tempranas?

Escena 3. La pieza que faltaba

PORTAVOZ:

¿Qué papel deberían desempeñar realmente la cadena de mando?

¿Cómo podemos conseguir que la cadena de mando sea consciente de su capacidad de influencia?

Escena 4. ¿Y ahora qué hacemos?

PORTAVOZ:

¿Qué principios deberían guiar la actuación de una empresa en una situación como esta?

¿Qué os lleváis para poder aplicar en vuestras empresas a partir de hoy?



ESCENA 3 : El papel de los mandos
El estilo de liderazgo como factor protector

VUELVE A TU MÓVIL Y
RECUPERA LA ENCUESTA.
VOTA Y ESCOGE TU
OPCIÓN



3-¿Hasta dónde crees que puede influir el estilo de liderazgo en la o prevención de bajas relacionadas con el bienestar psicosocial?

0

A. Muy poco; la mayoría de factores escapan a su control.

0

B. Puede influir en algunos casos concretos.

0

C. Tiene un papel importante, aunque necesita apoyo de la organización.

0

D. Es una de las figuras más influyentes para prevenir estas situaciones.

0

E. Depende completamente del tipo de empresa y del trabajo.

ESCENARIO 3 : DOCUMENTOS DE TRABAJO

Utilizando una herramienta de la guía de Foment de Liderazgo psicococialmente saludable, en nuestra empresa, le hemos pasado un cuestionario de percepción de su liderazgo a cada uno de los responsables de cada delegación. Aquí tenéis los resultados

El criterio de valoración empleado es:

1= con poca frecuencia; 2= a veces; 3= siempre

DELEGACIÓN A

ESCENARIO 3

Para comprender mejor las diferencias entre delegaciones, se pide al mando de la sucursal A que cumplimente de forma individual y confidencial el cuestionario de liderazgo saludable de la guía. Estos son los resultados:

Clave de liderazgo y conducta observable	Mando A
COMUNICACIÓN	
Comunico con frecuencia mi preocupación e interés por el bienestar de las personas	1
Comunico los objetivos de manera clara y efectiva	3
Practico la escucha activa cuando el equipo transmite inquietudes y sugerencias	2
Doy feedback de forma clara y constructiva	2
GESTIÓN DE PERSONAS	
Soy empático con las necesidades individuales y las emociones del equipo	2
Me responsabilizo de que las condiciones de trabajo sean adecuadas	1
Gestiono las necesidades del equipo de forma satisfactoria	1
Fomento el respeto, la colaboración y la confianza	2
Gestiono los conflictos con agilidad y buscando soluciones justas	2
DESARROLLO PROFESIONAL	
Puedo aportar ejemplos de que me importa el crecimiento profesional de las personas	1
Procuro que las personas cuenten con oportunidades para aprender y desarrollarse	1
Reconozco y celebro los logros individuales y de los equipos	2
CONFIANZA Y TRANSPARENCIA	
Comunico mis decisiones de forma coherente y bien fundamentada	2
Practico en primera persona lo que predico respecto al bienestar	1
Tomo decisiones coherentes y transparentes que respetan el bienestar	1
EQUILIBRIO ENTRE RESULTADOS Y BIENESTAR	
Procuro equilibrar el bienestar emocional y físico con los objetivos productivos	1
Me adapto a las necesidades del equipo y a las circunstancias cambiantes	1
PUNTUACIÓN TOTAL	26/51
MEDIA	1,52

El estilo de mando de la delegación A es mayoritariamente un liderazgo desafiante sin componente de apoyo; este liderazgo impulsa constantemente el rendimiento, la exigencia y la consecución de objetivos, pero dedica poca atención a las necesidades emocionales, la participación o el bienestar de las personas. El foco principal está puesto en el logro y la

ESCENARIO 2 : DOCUMENTOS DE TRABAJO

MISIÓN

1. Hemos recogido una serie de comportamientos observables de un líder y se trata de que los relacionéis con el líder de vuestra delegación.
2. Al menos cada líder debe tener 6 comportamientos (al menos 1 de cada color). Tenéis que repartir todas entre los 3 líderes de las 3 delegaciones

Disponéis de una serie de tarjetas que recogen comportamientos y acciones observadas en distintos líderes de la organización.

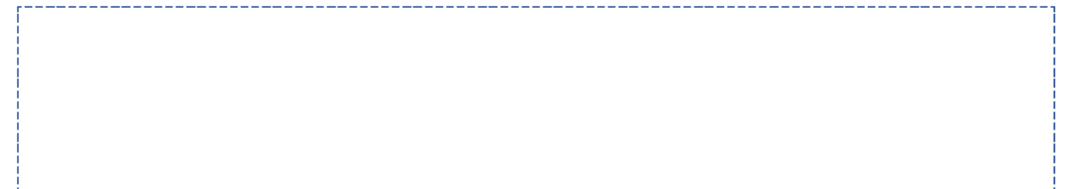
Vuestra tarea consiste en identificar cuáles de estos comportamientos encajan mejor con la realidad de vuestra delegación, teniendo en cuenta los resultados del autocuestionario del líder y del estilo de liderazgo predominante.

Para ello:

1. Seleccionad las tarjetas que consideréis más representativas. Cada tarjeta solo se relaciona con un estilo de liderazgo, así que, si de las personas del otro equipo quieren una de las que tenéis, tendréis que debatir juntos a qué estilo se acerca más, pero solo puede estar en uno.
2. Una vez las tengáis seleccionadas, comprobadlas con los resultados de su autoevaluación. ¿Tienen relación con los resultados obtenidos en la autoevaluación? Si algo no encaja deberéis volver a discutirlo con los otros equipos.



3. Y por último, ¿consideráis que estas acciones pueden estar contribuyendo a los resultados actuales de la delegación, tanto positivos como negativos?



6 categorías

El responsable apoya la desconexión digital al evitar
...estas fuera del horario laboral

...mente complejo, la persona responsable se limita a

...olicar
...ad vuestra

Durante una reunión, una persona propone una mejora del proceso para reducir errores.
La persona responsable interrumpe y afirma: "No estamos aquí para cuestionar cómo
hacemos las cosas."

A pesar de que el
responsable
La persona responsable exige alcanzar
prioridades, criterios ni expectativas. Cuando
hacer lo que os digo."

La persona responsable genera competencia interna comparando continuamente a los
trabajadores y señalando a quienes obtienen peores resultados.

DOCUMENTO DE TRABAJO DEL EQUIPO PARA LA REFLEXIÓN

DOCUMENTO DE TRABAJO DEL EQUIPO

Una vez que vayamos viendo las escenas, se tratará de que una persona del equipo anote las reflexiones y sea vuestro portavoz para compartirlas con el resto.

Escena 1. Tenemos un problema... ¿pero cuál?

PORTAVOZ:

¿Qué aprendizaje os deja esta escena sobre absentismo, bajas médicas y condiciones de trabajo?

¿Qué riesgo existe si actuamos antes de comprender el problema?

Escena 2. Lo que no habíamos visto

PORTAVOZ:

¿Qué cambia cuando aprendemos a detectar esas señales?

¿Qué barreras nos podemos encontrar en la empresa al hablar de señales tempranas?

Escena 3. La pieza que faltaba

PORTAVOZ:

¿Qué papel deberían desempeñar realmente la cadena de mando?

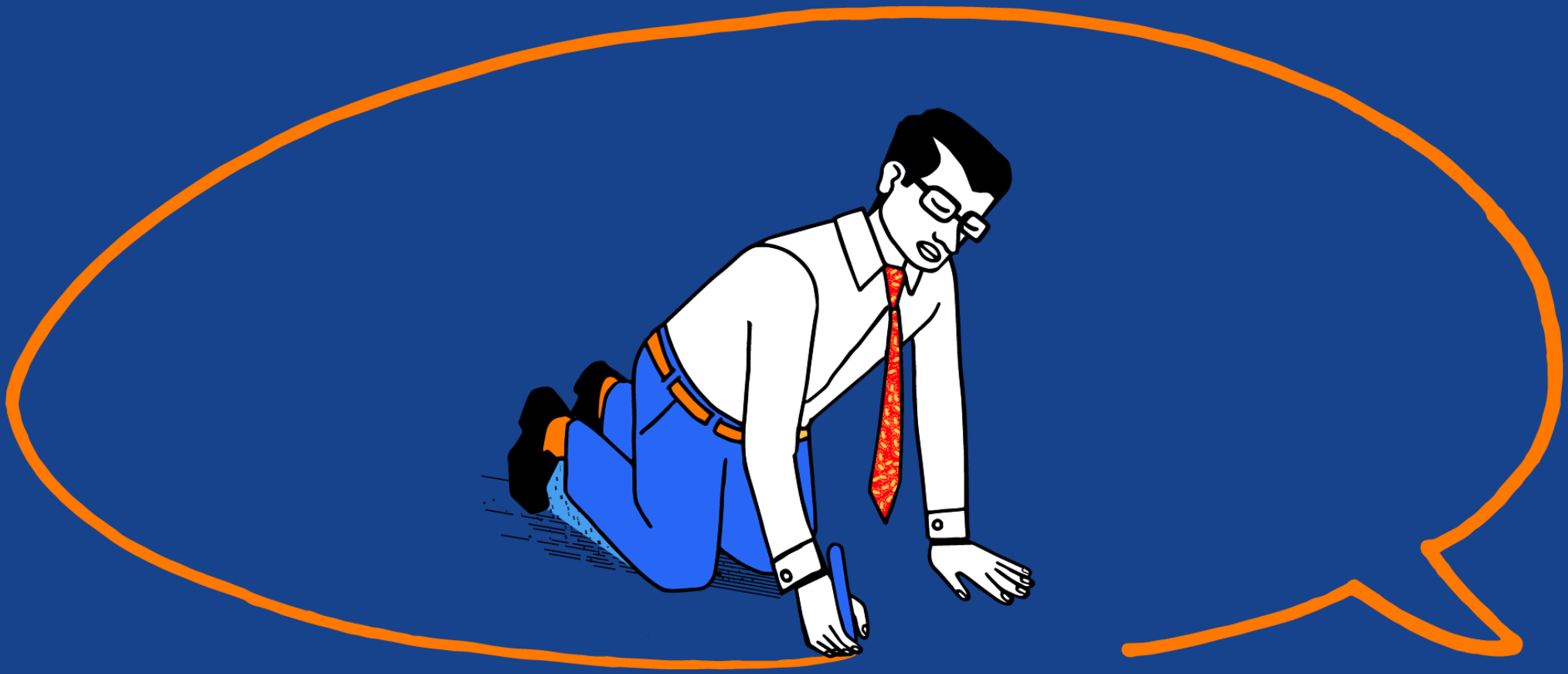
¿Cómo podemos conseguir que la cadena de mando sea consciente de su capacidad de influencia?

Escena 4. ¿Y ahora qué hacemos?

PORTAVOZ:

¿Qué principios deberían guiar la actuación de una empresa en una situación como esta?

¿Qué os lleváis para poder aplicar en vuestras empresas a partir de hoy?



ESCENA 4 : Propuestas para la acción

VUELVE A TU MÓVIL Y
RECUPERA LA ENCUESTA.
VOTA Y ESCOGE TU
OPCIÓN



4-Si mañana pudierais dirigir la intervención de esta empresa, ¿cuál sería la primera decisión que tomarías?

 Mentimeter

P ▼

Open Menti to edit



Replace this slide



Add Menti slides



0

A. Reforzar el control y seguimiento de las bajas médicas.

0

B. Implantar medidas dirigidas al bienestar individual (apoyo psicológico, formación, etc.).

0

C. Revisar las condiciones de trabajo y la organización del trabajo.

0

D. Trabajar con la dirección y la cadena de mando para mejorar el liderazgo.

0

E. Combinar varias actuaciones porque ninguna, por sí sola, resolverá el problema.



ESCENARIO 4 : DOCUMENTOS DE TRABAJO

MISIÓN

A partir de la evidencia científica, hemos recogido una serie de acciones de mejora que podrían realizar los líderes para influir sobre las ausencias.

Cada equipo tiene que seleccionar las que elegiría y porqué teniendo en cuenta que como mínimo a cada líder le queremos ayudar a poner en marcha 3 acciones.

ESCENARIO 4

INDICACIÓN DE TRABAJO:

A continuación, dispones de un listado con distintas acciones de mejora relacionadas con el liderazgo. Analizad la situación de vuestra delegación

1. Elegid las acciones que consideréis que -de forma prioritaria- debe realizar la persona responsable de liderar el equipo identificando qué necesitas para llevarla a cabo.

DELEGACIÓN A	Posibles acciones de mejora	Si eliges esta acción dale un número de prioridad e identifica que necesitas para llevarla a cabo
	Establecer conversaciones periódicas centradas exclusivamente en el bienestar, la carga de trabajo y las necesidades de apoyo.	
	Valorar si los objetivos son alcanzables para todas las personas del equipo teniendo en cuenta que "la plantilla se ha mantenido estable, pero la actividad ha crecido aproximadamente un 18 %"	
	Además de definir los objetivos, preguntar: "¿Consideráis que el plazo es realista? ¿Qué obstáculos prevéis? ¿Qué apoyos necesitáis?"	
	Dedicar tiempo a comprender completamente la preocupación del colaborador antes de plantear soluciones. Por ejemplo: Cuando una colaboradora expresa sobrecarga: "Antes de pensar en soluciones, quiero entender bien qué está ocurriendo y cómo te está afectando."	
	Equilibrar observaciones de mejora con reconocimiento del esfuerzo y los progresos realizados. Por ejemplo: "hay aspectos que podemos seguir mejorando, pero quiero destacar el esfuerzo que has realizado y cómo has evolucionado durante este proyecto."	

DOCUMENTO DE TRABAJO DEL EQUIPO PARA LA REFLEXIÓN

DOCUMENTO DE TRABAJO DEL EQUIPO

Una vez que vayamos viendo las escenas, se tratará de que una persona del equipo anote las reflexiones y sea vuestro portavoz para compartirlas con el resto.

Escena 1. Tenemos un problema... ¿pero cuál?

PORTAVOZ:

¿Qué aprendizaje os deja esta escena sobre absentismo, bajas médicas y condiciones de trabajo?

¿Qué riesgo existe si actuamos antes de comprender el problema?

Escena 2. Lo que no habíamos visto

PORTAVOZ:

¿Qué cambia cuando aprendemos a detectar esas señales?

¿Qué barreras nos podemos encontrar en la empresa al hablar de señales tempranas?

Escena 3. La pieza que faltaba

PORTAVOZ:

¿Qué papel deberían desempeñar realmente la cadena de mando?

¿Cómo podemos conseguir que la cadena de mando sea consciente de su capacidad de influencia?

Escena 4. ¿Y ahora qué hacemos?

PORTAVOZ:

¿Qué principios deberían guiar la actuación de una empresa en una situación como esta?

¿Qué os lleváis para poder aplicar en vuestras empresas a partir de hoy?



Pausa Café

PONEMOS EN COMÚN NUESTRAS REFLEXIONES

DOCUMENTO DE TRABAJO DEL EQUIPO

Una vez que vayamos viendo las escenas, se tratará de que una persona del equipo anote las reflexiones y sea vuestro portavoz para compartirlas con el resto.

Escena 1. Tenemos un problema... ¿pero cuál?

PORTAVOZ:

¿Qué aprendizaje os deja esta escena sobre absentismo, bajas médicas y condiciones de trabajo?

¿Qué riesgo existe si actuamos antes de comprender el problema?

Escena 2. Lo que no habíamos visto

PORTAVOZ:

¿Qué cambia cuando aprendemos a detectar esas señales?

¿Qué barreras nos podemos encontrar en la empresa al hablar de señales tempranas?

Escena 3. La pieza que faltaba

PORTAVOZ:

¿Qué papel deberían desempeñar realmente la cadena de mando?

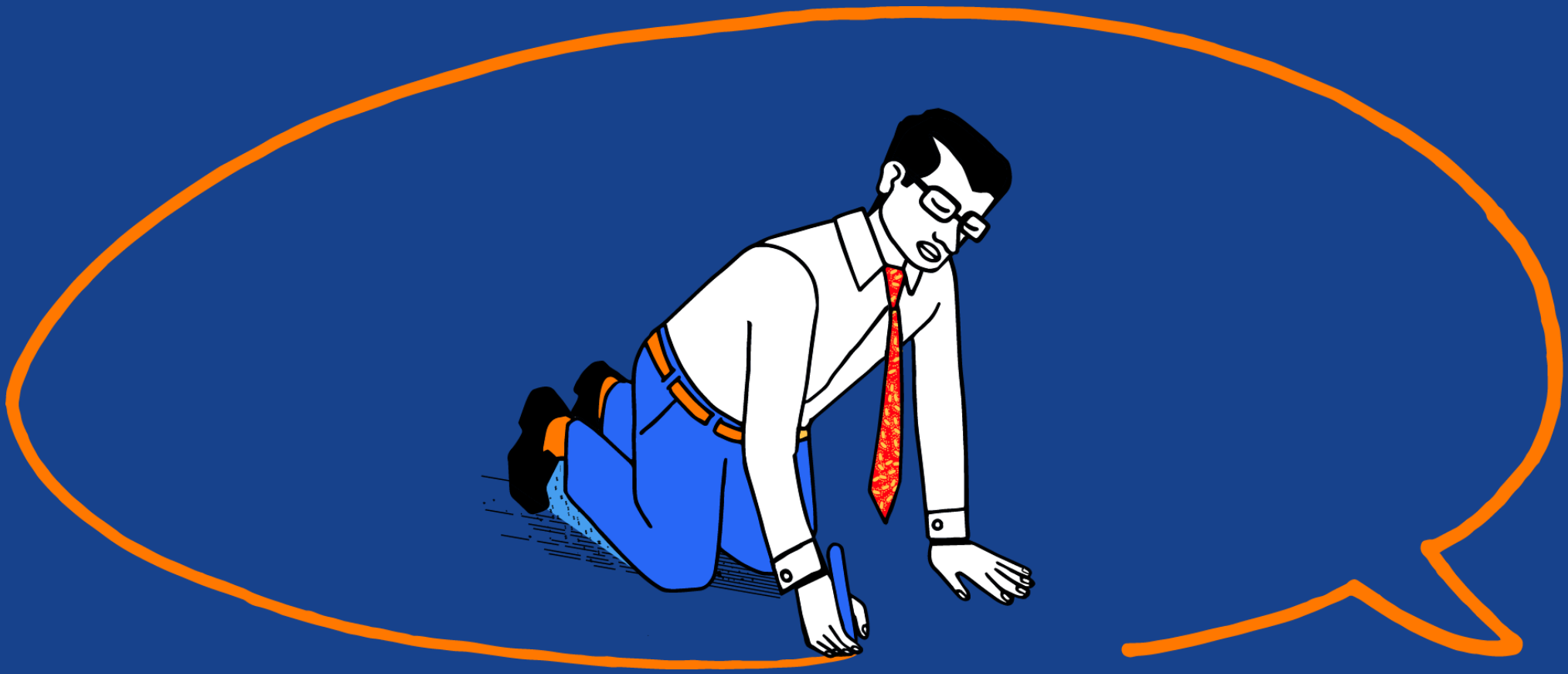
¿Cómo podemos conseguir que la cadena de mando sea consciente de su capacidad de influencia?

Escena 4. ¿Y ahora qué hacemos?

PORTAVOZ:

¿Qué principios deberían guiar la actuación de una empresa en una situación como esta?

¿Qué os lleváis para poder aplicar en vuestras empresas a partir de hoy?



ESCENA 1: Aclarando conceptos

¿Qué es absentismo?



“Cualquier falta de asistencia o permanencia en el trabajo según lo programado, independientemente de la razón” **Cascio & Boudreau, 2015**

“Absentismo es aquella situación en la que una persona no se presenta al trabajo durante uno o más días o turnos en los que estaba previsto que trabajara”. **OIT**

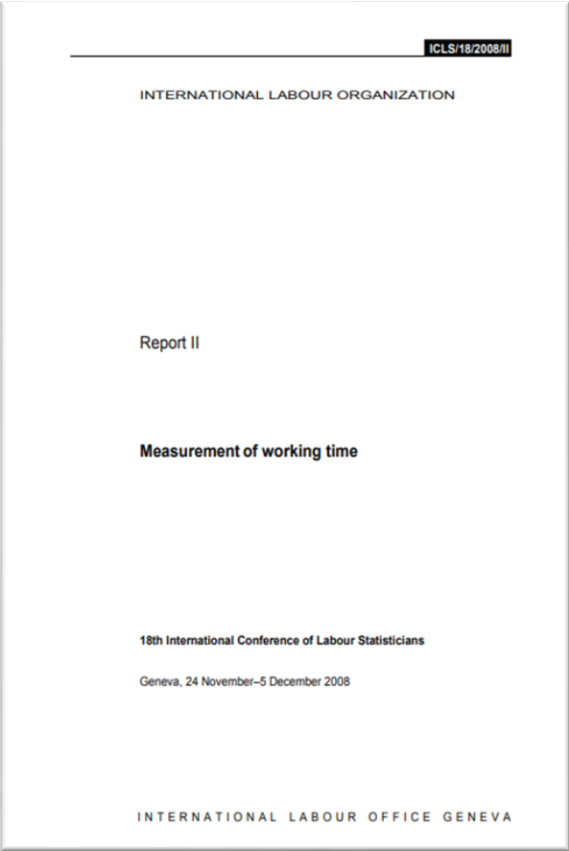
La clave es que no deberían ser absentismo las ausencias “programadas” por ej: vacaciones, formación, cuidados y otros permisos personales, falta temporal de trabajo, condiciones meteorológicas, huelgas y discapacidad de larga duración.

Es clave aclarar el concepto y a qué nos referimos.

El absentismo actualmente es un “dolor” para las empresas porque afecta a la capacidad de producción y rendimiento y que debemos ser realistas a la hora de gestionarlo.

Categorizar cada concepto en su sitio

La OIT describe las ausencias y posibilidades de intervención



Situación	¿Está trabajando?	¿Ausencia del trabajo?	¿Tiene sentido tratarlo como absentismo? ¿Está en nuestra mano intervenir?
Vacaciones	No	Sí	No
Permiso retribuido	No	Sí	No
Incapacidad temporal	No	Sí	Sí puede incluirse en un indicador, pero debe identificarse separadamente y en función de la causa
Ausencia injustificada	No	Sí	Sí
Formación realizada dentro de la jornada	Sí	No, en principio	No
Reunión de trabajo	Sí	No	No
Desplazamiento por trabajo	Sí	No	No
Teletrabajo	Sí	No	No
Crédito horario sindical	Caso específico	Requiere tratamiento diferenciado	No lo puede tratarse como absentismo

Desmontar mitos



¿La principal causa del absentismo son las BAJAS MÉDICAS?

Es una idea que hay que desmontar.

La OIT nos dice que es UNA AUSENCIA por motivos de salud.

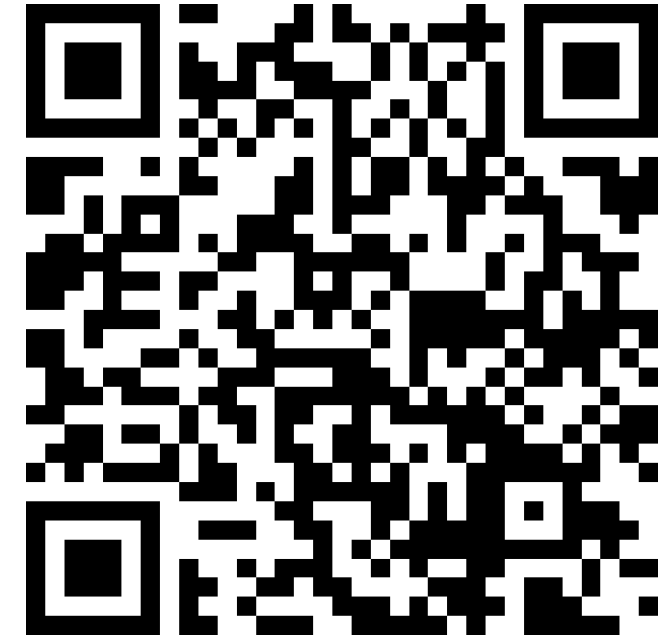
Claves y valor que podemos aportar: prevenir bajas generando entornos saludables y si ya se han producido trabajar el retorno al trabajo e identificar la contribución de las condiciones de trabajo en esos procesos.

¿Las personas que tienen procesos de baja largos o repetidos, es por FALTA DE COMPROMISO?

Es una idea que hay que desmontar. El compromiso no es sinónimo de presencia, es un concepto más amplio. El presentismo laboral, ¿supone mayor compromiso?

Ideas para abordar este tema en la empresa...

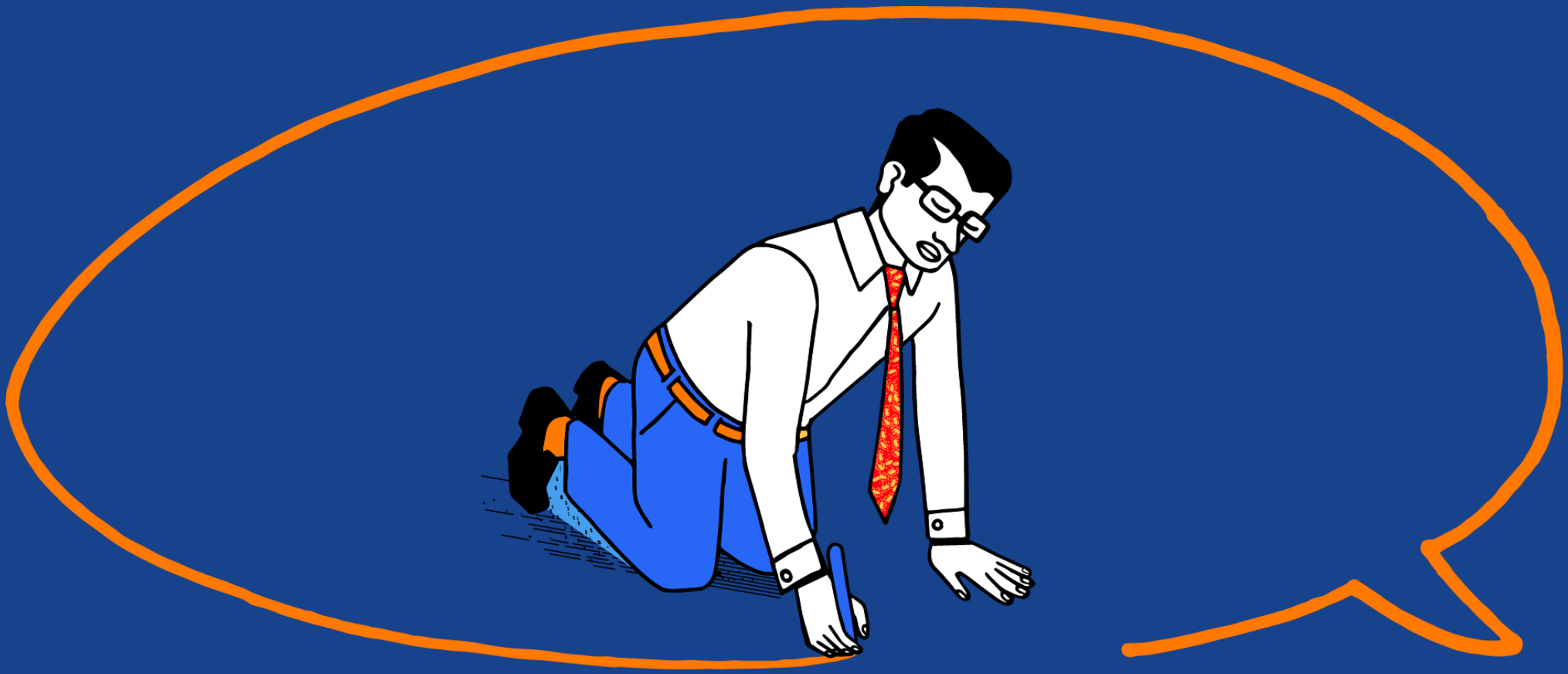
De lo que no se habla no existe. La guía que queremos presentar hoy te ayuda a desmotar MITOS...



Hay que cambiar la pregunta:

¿Qué condiciones personales, laborales, organizativas y contextuales están contribuyendo a que determinadas personas no puedan o sientan que no quieren estar trabajando?





ESCENA 2 : Señales de alarma

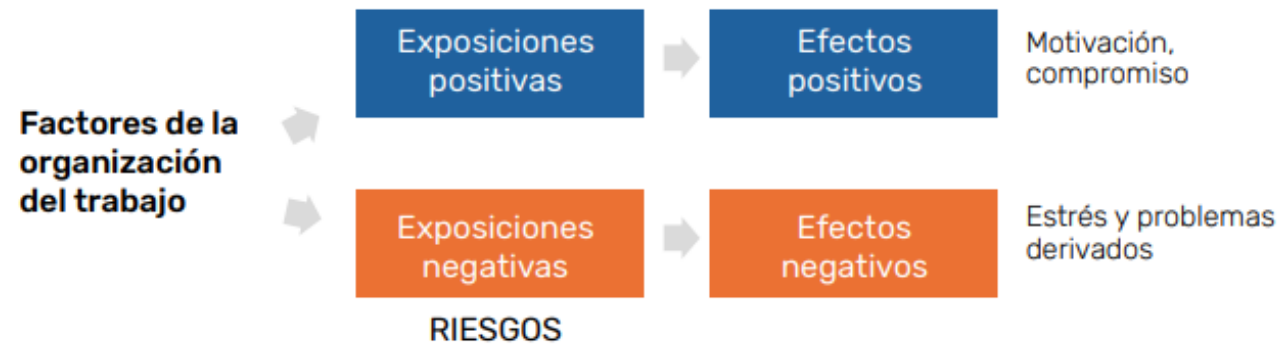
Evidenciar la complejidad del problema



El absentismo es un fenómeno poliédrico en el que intervienen muchas causas, pero desde la empresa SOLO podemos intervenir sobre aquellas que están en nuestra mano.

La prevención es clave y hay que identificarlas de forma temprana.

Figura 1. Factores de la organización del trabajo



Implicar a la dirección y la cadena de mando.

Entrenar la mirada para identificar señales tempranas



TABLA 1. RIESGOS PSICOSOCIALES MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN ESTAR PRESENTES EN EL TRABAJO

- > Carga de trabajo excesiva gran parte del tiempo
- > Baja influencia sobre las tareas y la forma de desarrollarlas
- > Gestión deficiente de los cambios organizacionales
- > Escaso apoyo social entre compañeros o por parte de la dirección
- > Conflictos, relaciones e interacciones entre las personas inadecuadas
- > Situaciones de violencia y/o acoso
- > Exigencias contradictorias y falta de claridad de las funciones (ambigüedad y conflicto)
- > Reconocimiento y recompensas inadecuadas
- > Pocas expectativas de desarrollo
- > Falta de justicia organizacional
- > Precariedad laboral e inseguridad en el trabajo
- > Trabajo aislado o remoto
- > Contacto con clientes y/o usuarios conflictivos

TABLA 2. SEÑALES DE ESTRÉS

- > Señales emocionales: señales de irritabilidad entre la plantilla, respuestas desmesuradas a situaciones, mayor conflictividad entre colegas. Señales de fatiga física y emocional
- > Señales cognitivas: problemas de concentración, errores más frecuentes, olvidos, dificultad para aprender y retener nuevas cosas
- > Señales conductuales: introversión, necesidad de más pausas, orden descuidado del entorno, asunción de riesgos en el trabajo, falta de puntualidad
- > Problemas de salud física y mental. Aumento del absentismo por enfermedad, generalmente de corta duración; incremento de problemas de salud de tipo musculoesquelético

TABLA 3. OTRAS CONSECUENCIAS NEGATIVAS

IMPACTO EN LAS PERSONAS

- > Alteración del estado de ánimo, introversión, labilidad emocional
- > Falta de atención, reducción de la memoria, falta de iniciativa
- > Comportamientos de riesgo
- > Patologías del ámbito mental: ansiedad, depresión
- > Patologías del ámbito físico: musculoesqueléticas (contracturas, sobrecarga muscular), cefaleas, alteraciones de la piel, alteraciones cardiovasculares...

IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN

- > Desmotivación y desvinculación con la empresa
- > Empeoramiento del clima laboral, menor cooperación de las personas; incremento de conflictos entre la plantilla
- > Incremento de errores, pérdidas de producción y de calidad
- > Reducción de la calidad del trabajo, atención a clientes o usuarios
- > Infracción de normas y procedimientos e incremento de incidentes negativos, incluidas las de calidad o seguridad
- > Incremento de episodios de absentismo por todas las causas, en especial musculoesquelético y mental
- > Incremento de la duración de los episodios de absentismo relacionados con la esfera mental

Ideas para abordar este tema en la empresa...

Sensibilizar a la cadena de mando para que pueda identificar señales tempranas, es la clave.

En la guía tienes propuestas para que los mandos reflexionen sobre su capacidad de influencia y sobre su estilo de liderazgo



Señala con una x

- ¿En qué aspectos podría yo, como miembro de la alta dirección/manager influir para su mejora en caso de que se dieran en la empresa? (Columna A)
 - ¿En qué aspectos podría influir la cadena de mando más directa (supervisores, encargados/as)? (Columna B)
- poner una x

Ideas para abordar este tema en la empresa...

Trabajar la empatía y la ejemplaridad .

En la guía tienes una herramienta para que valoren como se sienten ellos, identifiquen sus síntomas y puedan identificarlos en sus equipos como por ejemplo el nivel de estrés.



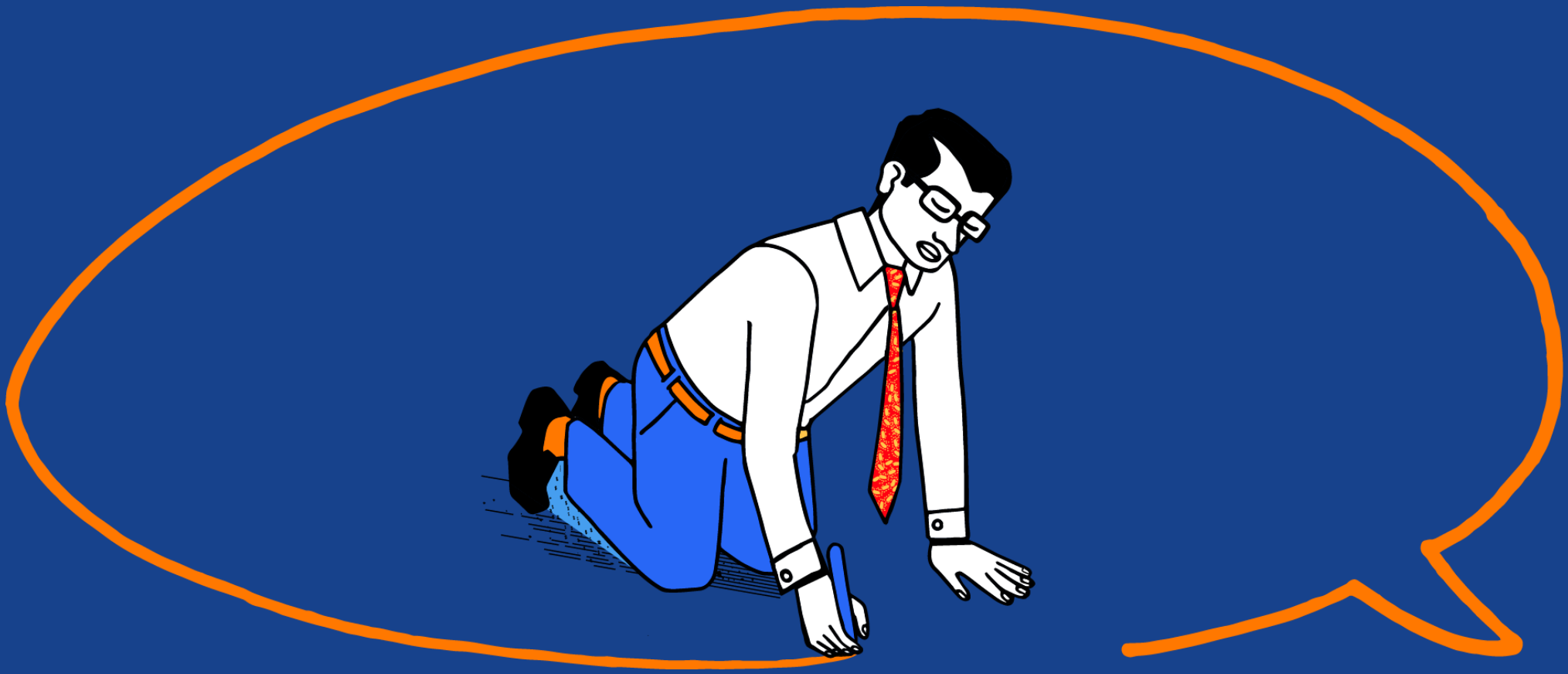
Escala de Estrés Percibido

Las preguntas en esta escala hacen referencia a sus sentimientos y pensamientos durante el último mes. En cada caso, por favor indique con una «X» cómo usted se ha sentido o ha pensado en cada situación.

	NUNCA	CASI NUNCA	DE VEZ EN CUANDO	A MENUDO	MUY A MENUDO	PUNTUACIÓN	INVERTIR*
1. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha estado afectado por algo que ha ocurrido inesperadamente?	0	1	2	3	4		
2. En el último mes, ¿con qué frecuencia se ha sentido incapaz de controlar las cosas importantes en su vida?	0	1	2	3	4		
3. En el último mes, ¿con qué frecuencia se ha sentido nervioso o estresado?	0	1	2	3	4		
4. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha manejado con éxito los pequeños problemas irritantes de la vida?	0	1	2	3	4		X
5. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que ha afrontado efectivamente los cambios importantes que han estado ocurriendo en su vida?	0	1	2	3	4		x
6. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha estado seguro sobre su capacidad para manejar sus problemas personales?	0	1	2	3	4		X
7. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que las cosas le van bien?	0	1	2	3	4		X
8. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que no podía afrontar todas las cosas que tenía que hacer?	0	1	2	3	4		X
9. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha podido controlar las dificultades de su vida?	0	1	2	3	4		X
10. En el último mes, ¿con qué frecuencia se ha sentido que tenía todo bajo control?	0	1	2	3	4		X
11. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha estado enfadado porque las cosas que le han ocurrido estaban fuera de su control?	0	1	2	3	4		
12. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha pensado sobre las cosas que le quedan por hacer?	0	1	2	3	4		
13. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha podido controlar la forma de pasar el tiempo?	0	1	2	3	4		x
14. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que las dificultades se acumulan tanto que no puede superarlas?	0	1	2	3	4		

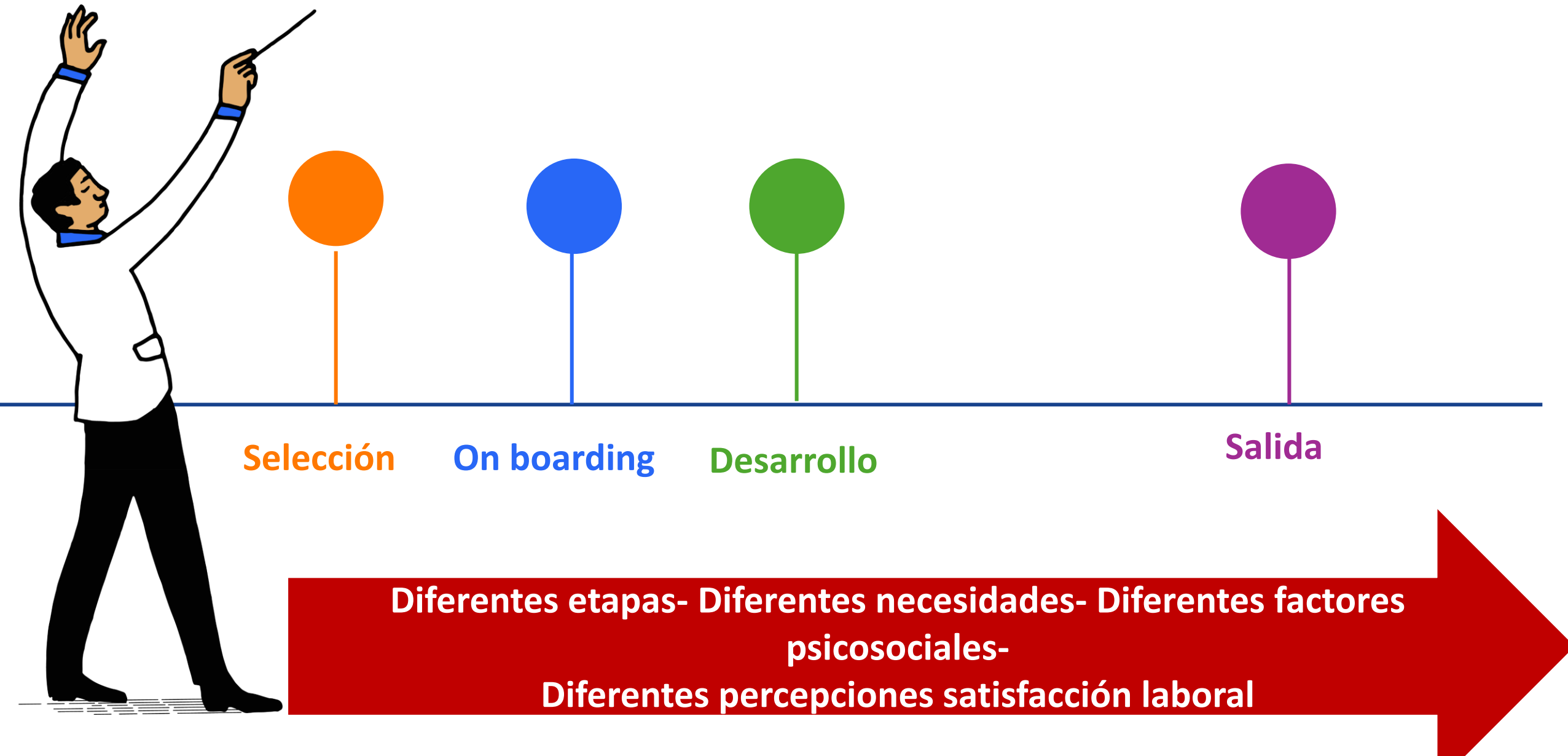
*invierte las puntuaciones de los ítems 4, 5, 6, 7, 9, 10 y 13 (en el sentido siguiente: 0=4, 1=3, 2=2, 3=1 y 4=0)

**suma los 14 ítems de la columna «invertir»



ESCENA 3 : El papel de los mandos

Considerar la fase de la etapa laboral



Considerar la generación de las personas del equipo



Baby Boomer

60-70 años



Priorizan el trabajo sobre la vida personal

Generación X

45-60 año



Inician la búsqueda de un equilibrio

Millenials

30-45 años



Consideran el equilibrio vida-trabajo fundamental

Generación Z

<30 años



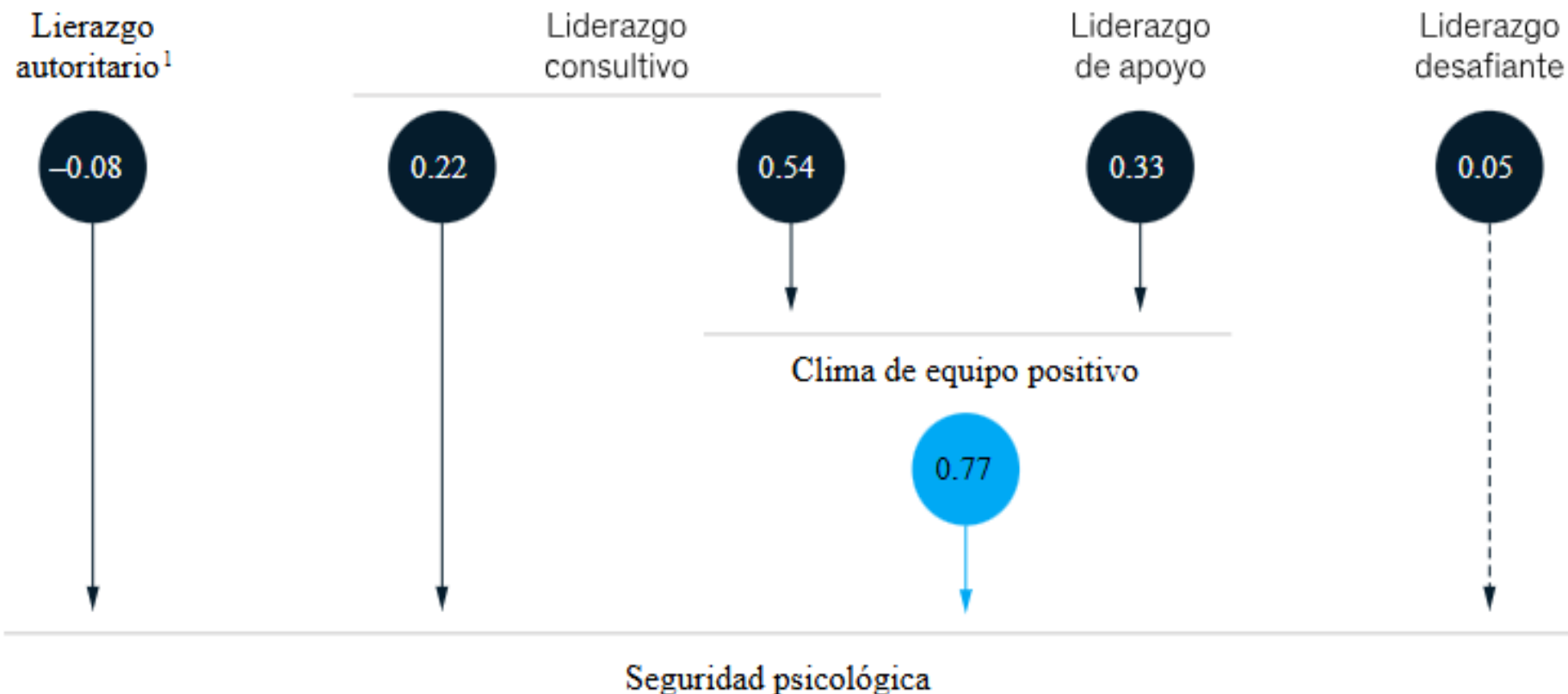
Priorizan el bienestar y la salud mental

El liderazgo de apoyo es la clave

Las organizaciones que invierten en el desarrollo del liderazgo tienen más probabilidades de ver comportamientos de líderes que fomentan la seguridad psicológica.

Relación entre la inversión organizacional en el desarrollo de líderes, la inclusión de los líderes senior y los comportamientos de liderazgo, coeficientes de regresión estandarizados

— Efecto significativo
---- Efecto condicional²



¹The effect of authoritarian leadership on psychological safety depends on the presence of a positive team climate.
²The effect of challenging leadership on psychological safety depends on the presence of a positive team climate.

En la guía que presentamos hoy te damos más
pistas

Claves de un liderazgo saludable y seguridad psicológica para generar
participación y compromiso



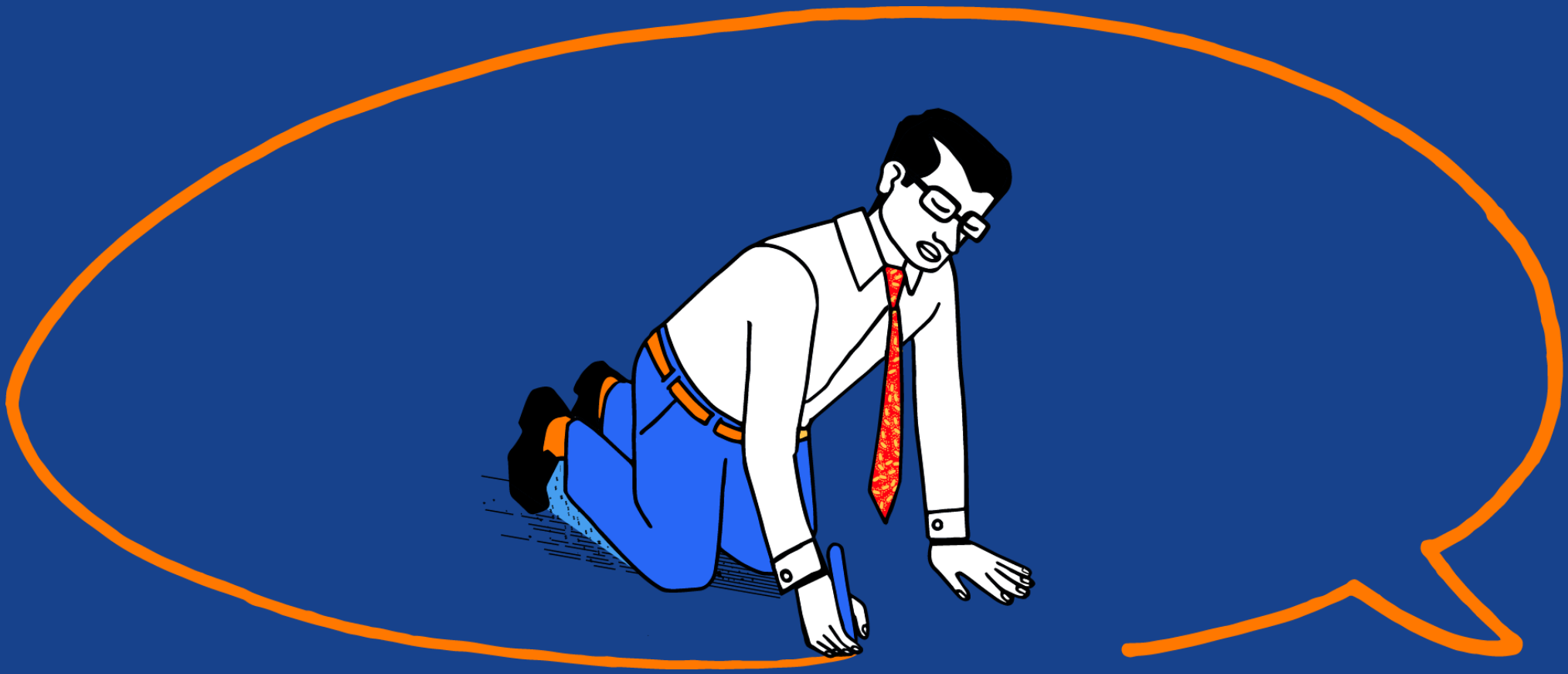
La organización sin miedo

Cómo crear **seguridad psicológica**
en el trabajo para fomentar el aprendizaje,
la mejora y el crecimiento

«Una obra
maestra. Útil,
atemporal y
placentera».
Robert Sutton,
profesor en
Stanford

Amy Edmondson
Profesora en Harvard Business School
Nº1 en el ranking Thinkers50





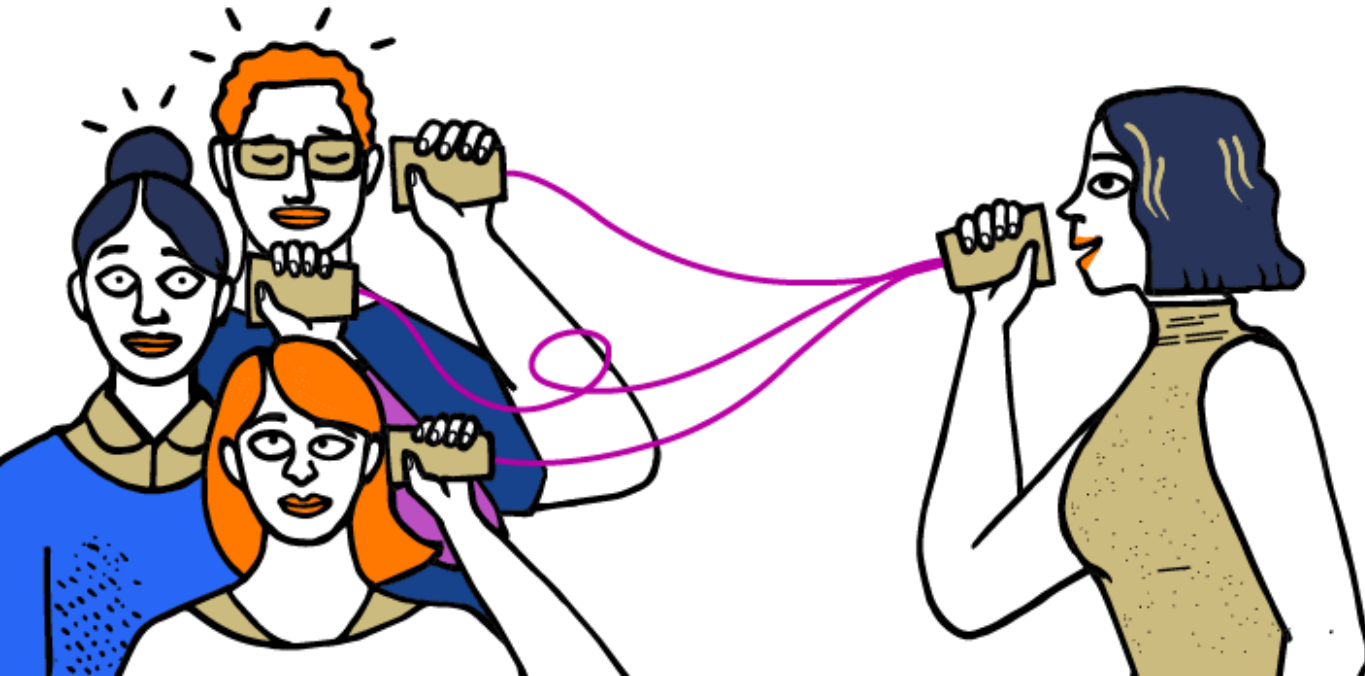
ESCENA 4 : Propuestas para la acción

Cuanto más urgente parece que hay que actuar más importante se vuelve comprender

La buena práctica dice...

Comprender antes de culpabilizar

Asumir responsabilidades compartidas.



Actuar lo más pronto posible y estar alerta

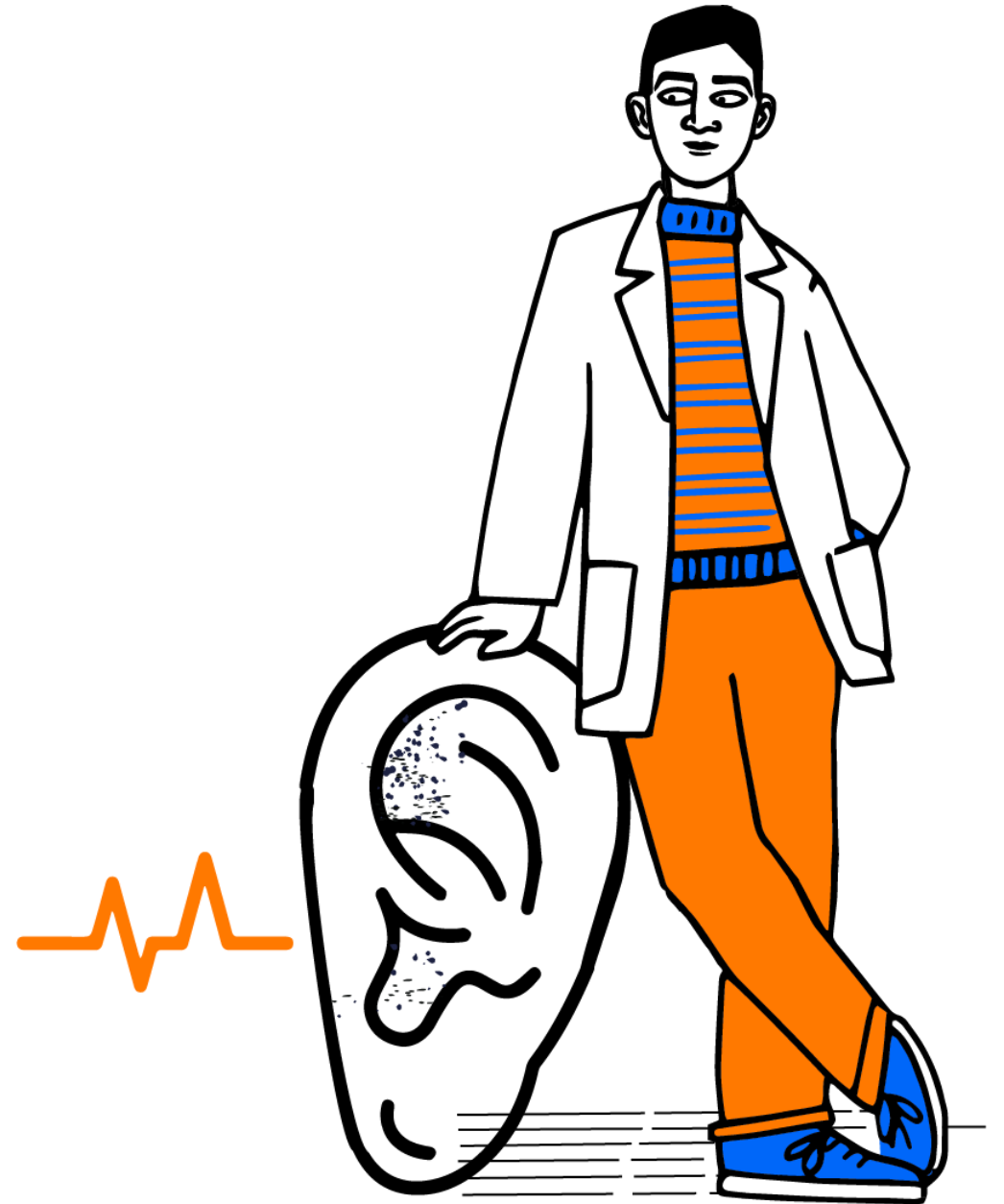
Utilizar todos los sentidos:

Comunicar- preguntar

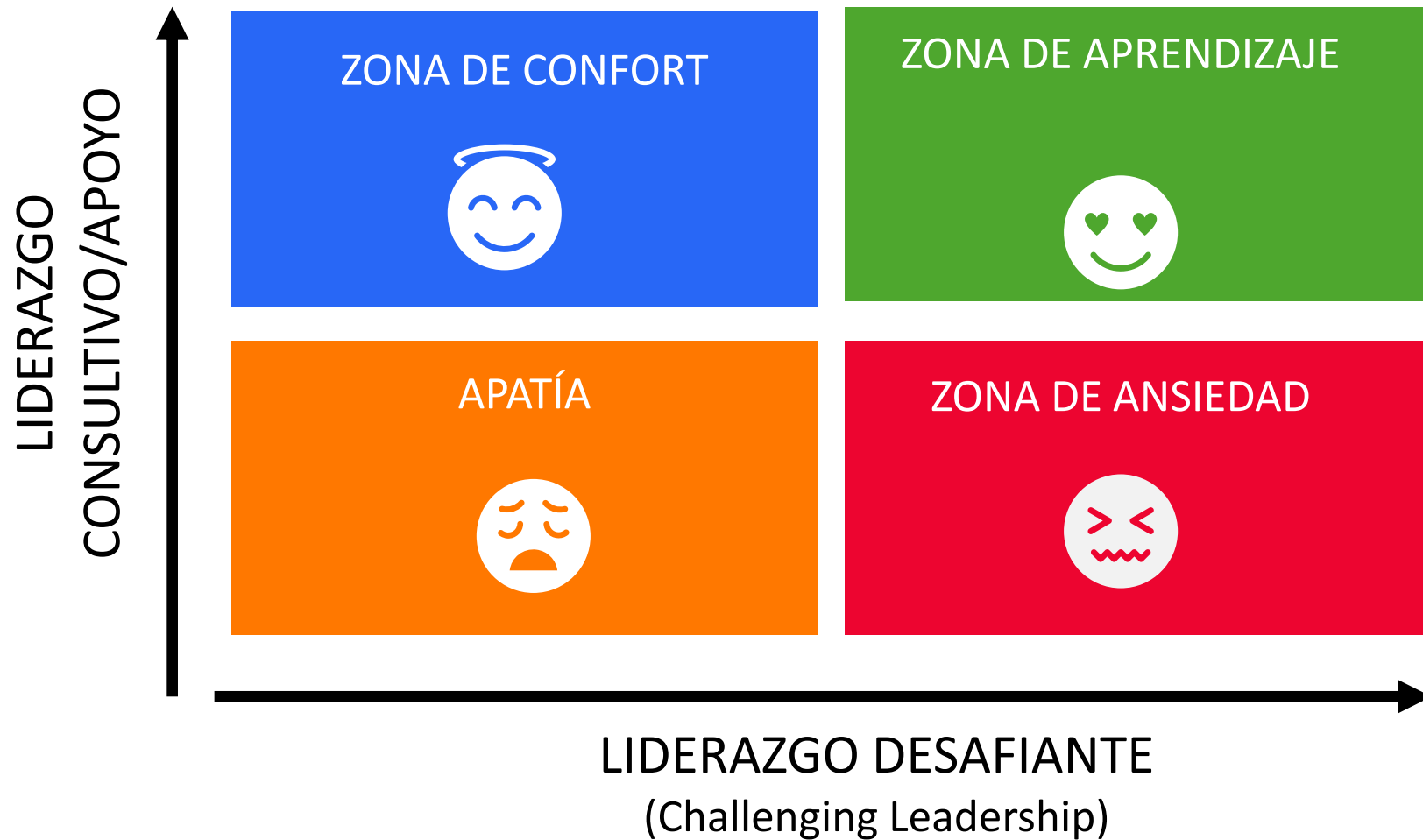
Escuchar, escuchar y escuchar

Observar

**La clave está en recoger la
experiencia del equipo**



Experiencia de las personas trabajadoras basadas en los comportamientos de los líderes



loly.fernandez@imastres.es

[ana arcega@fremap.es](mailto:ana_arcega@fremap.es)

MUCHAS
GRACIAS