



ayming



**Barómetro europeo
del Absentismo
y Compromiso de los
trabajadores
EDICIÓN 2017**



SUMARIO

Introducción.....	3
Metodología del estudio.....	4
Muestra.....	4
La estructura del cuestionario	5
Resultados	6
I. Manager y empleados: absentismo y relación con el trabajo	6
II. El Bienestar laboral también está relacionado con la innovación.....	10
III. El Manager como figura clave del compromiso laboral.....	13
IV. Directores y Managers: distintas prioridades en la empresa	16
V. Los Directores de RRHH y su percepción sobre el absentismo.....	18
Conclusiones	20
Glosario	21



INTRODUCCIÓN

Un año más, Ayming (grupo internacional de Consultoría en Business Performance) presenta los resultados sobre su **9º Barómetro europeo del Absentismo y Compromiso de los trabajadores**, un estudio cuantitativo y cualitativo sobre la situación de los Managers y el compromiso laboral en España. Para su realización, se han llevado a cabo entrevistas a Managers (mandos intermedios) y trabajadores del sector privado en 8 países de la Unión Europea (Alemania, Bélgica, España, Francia, Italia, Países Bajos, Portugal y Reino Unido).

A diferencia del año pasado, en esta edición del Barómetro europeo se ha entrevistado a 3.509 trabajadores de la empresa privada, en el que el estudio ha querido indagar sobre el fenómeno del absentismo en referencia al año 2016, el grado de compromiso y motivación de los Managers en el trabajo y la percepción y punto de vista de los Directores de recursos humanos.

Como se desprendió del Barómetro 2016, la figura del Manager tiene un importante papel en la relación y compromiso de los empleados con el trabajo, por lo que el Barómetro de este año se ha querido focalizar en su gestión. Su objetivo es entender **qué acciones mejoran el compromiso, la motivación de los equipos y por tanto, poder reducir la tasa de absentismo y desmotivación, lo que supone una mejora del rendimiento de la organización.**

Los Managers y distintos Directores europeos muestran enfoques de trabajo ligeramente distintos; la relación y vínculo con el trabajo es diferente, así como el compromiso que muestran con la empresa en la que trabajan, estando también la motivación inevitablemente influenciada por la cultura de cada país.

La realización de esta encuesta cualitativa europea sobre el absentismo, la motivación y el compromiso de los empleados ha permitido identificar muchos elementos que caracterizan a las empresas europeas y que, en la mayoría de los casos, también se confirman a nivel de España.

La primera parte de este documento describe los aspectos metodológicos del Barómetro del Absentismo y Compromiso, especifica las características de la muestra entrevistada y la estructura de los cuestionarios realizados por los Managers y Directores de recursos humanos.

En segundo lugar, se presentan los principales resultados del estudio, divididos en base a las áreas estudiadas en el cuestionario, mostrando – cuando sea posible y significativo - la comparación con los resultados obtenidos en el barómetro Ayming 2016.

La última parte del documento se dedica a las conclusiones y algunas recomendaciones sobre el absentismo, motivación y compromiso de los empleados.



METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ESTUDIO

Muestra

El estudio, realizado de abril a mayo de 2017 en Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Países Bajos, Portugal, reino Unido y España, se focalizaba en dos colectivos: Directores de RRHH y Managers¹, ambos de empresa privada. Las entrevistas a los Directores de RRHH las ha realizado Ayming directamente suministrando un cuestionario electrónico y recopilando un total de 755 respuestas de Directores de RRHH. Por su parte, en la implantación de la encuesta en la que participaron los Managers Directores, se contó con la colaboración de Kantar TNS, una de las principales empresas de investigación de mercado y análisis de opinión, que entrevistó a un total de 2.843 Managers, entre ellos 407 españoles (Tabla 1).

País	Mujeres	Hombres	Total	% Mujeres	% Hombres
Bélgica	112	193	305	37%	63%
Francia	187	318	505	37%	63%
Alemania	102	203	305	33%	67%
Italia	159	247	406	39%	61%
Países Bajos	77	228	305	25%	75%
Portugal	140	165	305	46%	54%
España	133	274	407	33%	67%
Reino Unido	97	208	305	32%	68%
Total	1.007	1.836	2.844	35%	65%

Tabla 1 – Muestra del estudio

Los Directores entrevistados forman parte de la empresa privada, con un número de trabajadores que oscila de 9 a 1.000, del sector construcción, comercio, industria, sanidad, servicios, agroalimentario y transporte.

Por lo que respecta al Manager, los entrevistados son en su mayoría hombres de una edad media de 44 años.

¹ Con el término *Manager* el estudio hace referencia a la figura profesional que se responsabiliza de gestionar personas.



La estructura del cuestionario

	MANAGER	DIRECTOR RRHH
Número de preguntas	20	16
Tipología de preguntas	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntas de única respuesta • Preguntas de respuesta múltiple • Escala Likert² 	
Áreas investigadas	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil ocio-demográfico (edad, género, categoría profesional) • Información de la empresa • Categoría profesional • Compromiso con el futuro empresarial • Motivos de ausencia • Predisposición para recomendar la propia empresa • Acciones implantadas para fomentar la motivación y su eficacia • Felicidad en el trabajo • Satisfacción con su rol de Manager • Percepción de la calidad del ambiente de trabajo • Prioridad de la dirección de la empresa y dirección de RRHH 	<ul style="list-style-type: none"> • Información de la empresa • Categoría profesional • Control de la tasa de absentismo • Evolución del nivel de motivación en la empresa • Motivos de ausencia • Evolución de los principales indicadores de RRHH • Satisfacción con su rol de Director de RRHH • Percepción de la calidad del ambiente de trabajo por parte de la dirección de RRHH • Prioridad de la dirección de la empresa y dirección de RRHH

Tabla 2 – Estructura del cuestionario

² La Escala de Likert se define como una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, siendo la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta). Se utiliza para que los sujetos evalúen una afirmación en función de su criterio subjetivo; generalmente se pide a los sujetos que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo en el que normalmente hay 5 posibles respuestas o niveles.



RESULTADOS

I. MANAGER Y EMPLEADOS: ABSENTISMO Y RELACIÓN CON EL TRABAJO

El 9º Barómetro europeo del Absentismo y Compromiso de los trabajadores Ayming, se llevó a cabo en empresas del sector privado de 8 países europeos (Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Países Bajos, Portugal, Reino Unido y España) y ha investigado por un lado a los Managers, la implicación en su trabajo y su relación con los empleados; por otra parte, a los Directores de recursos humanos y su perspectiva sobre la estrategia de desarrollo del capital humano en las empresas. El estudio se basó en entrevistas a 2.843 Managers y 755 Directores de recursos humanos de empresas privadas, presentando un trabajo que supone la continuación de la encuesta cualitativa realizada en 2016 sobre el absentismo de los empleados. El estudio de este año nos permite esbozar un panorama aún más completo y detallado de la evolución que está sufriendo la cultura empresarial, tanto europea como española, en lo que respecta a los factores que influyen en la motivación y el compromiso laboral a través de distintos puntos de vista.

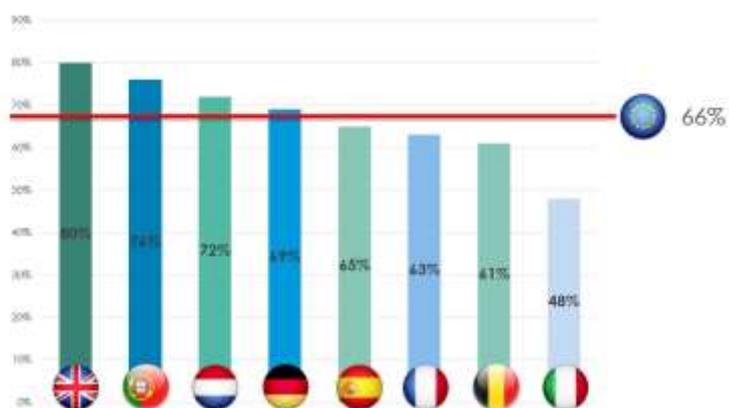


Figura 3 – Tasa de Manager siempre presente (datos 2016)

La primera parte del cuestionario, suministrado a **Managers** de empresas privadas europeas, ha querido analizar las **ausencias** (excluidos los permisos de maternidad, paternidad y vacaciones anuales) **que afirman haber disfrutado durante el año 2016**.

A nivel europeo se aprecia que el **66%** de los **Managers** declara no haber cogido nunca un permiso laboral, estando siempre presentes en el trabajo (Figura 3).

En el caso español la situación es muy similar a la media europea, en la que **el 65% de los Managers reconoce no haber faltado nunca al trabajo a lo largo del año 2016**; siendo este porcentaje inferior al 79% de los Managers españoles que lo declararon el año anterior (Figuras 3 y 4).

Hay que recordar que, si en el anterior Barómetro se concluía la fuerte correlación inversa entre el absentismo laboral y los valores de compromiso, satisfacción y nivel de implicación de los trabajadores, en el análisis de 2017 el principal objetivo es analizar la influencia que llega a tener el Manager en el compromiso y participación de los empleados en la empresa, así como en el proceso de motivación de los mismos.

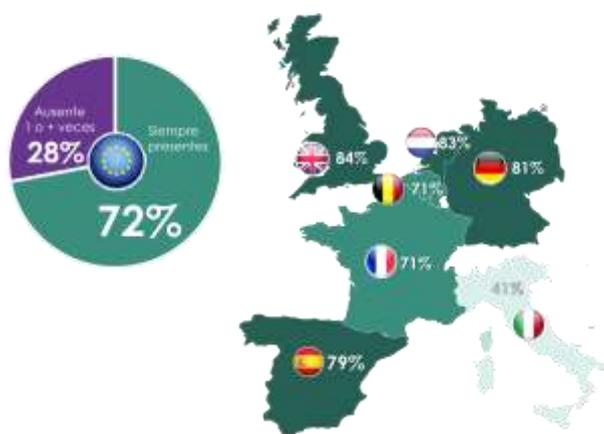


Figura 4 – Tasa de empleados siempre presentes (datos 2016)



Un año más, nos llama la atención la baja cifra de siempre presentes de los Managers italianos en comparación al resto de Europa. Esta desigualdad puede ser debida a las diferencias legislativas y de categorización de la noción de ausencia laboral que existe en Italia como una actividad distinta a la ordinaria, aunque forme parte del trabajo.

Si consideramos los datos del año anterior, vemos que en general los Managers tienen un ratio de «siempre presente» ligeramente inferior al resto de la plantilla, lo que podemos interpretar como que son más honestos al reconocer su absentismo.

Sin embargo, si analizamos las razones que se esconden tras las ausencias al trabajo, tanto por parte de los Managers como del resto de los empleados, el escenario en los diferentes países europeos es más o menos el mismo: **las principales causas de absentismo se atribuyen a razones personales como la salud**, y en menor medida por razones laborales. Además, los Managers se ausentan del trabajo por razones puramente personales, a diferencia del resto de la plantilla. La tendencia se repite en todos los países europeos, excepto en Reino Unido, con una baja tasa de "razones personales", tanto en Managers como en plantilla.

A nivel europeo, la cifra de 2016 era que **un 45% de los empleados atribuían sus ausencias a "razones personales", y este motivo se elevaba al 74% en el caso de los Managers**. Al nivel concreto de España, esta cifra sigue alineada con la media europea (54% para los empleados y 68% para los Managers en 2016).

Esta diferencia de motivos de ausencia entre los directivos y los empleados puede atribuirse al distinto grado de responsabilidad, percibida por el papel que se desempeña en la organización. **Los directivos, al tener y asumir más responsabilidad en su puesto, probablemente sean más difíciles de sustituir que el resto de los empleados, y por lo tanto, hay menos tendencia a ausentarse a no ser que sea por razones urgentes y personales.**

Para los empleados sin embargo, pueden influir otros factores que afectan al fenómeno del absentismo, como por ejemplo la carga de trabajo excesiva, remuneración insatisfactoria, falta de apoyo y de reconocimiento por los jefes o compañeros de trabajo, o el ambiente laboral.

La percepción de la irremplazabilidad de los Managers en España también coincide con un fenómeno totalmente cultural: el presentismo. Se denomina presentismo al fenómeno causado por la pérdida de productividad de un empleado, debido a que va a trabajar a pesar de tener problemas de salud físicos o psicológicos.

Como base a este tipo de comportamiento hay una serie de factores basados en una **visión negativa de la ausencia del puesto de trabajo, comúnmente compartida, que promueve la presencia constante a expensas del bienestar del propio trabajador y sus compañeros.**



Entre estos factores destacamos (Figura 5):

- **Factores individuales** (ej. situación económica personal desfavorable, el "sentido del deber", el miedo de ser tachado como "holgazán" por los compañeros de trabajo)
- **Factores laborales** (ej. percepción de insustituible, miedo a perder el control de sus tareas, trabajo en equipo)
- **Factores ligados a la política empresarial** (ej. contrato a tiempo determinado, miedo a recortes y despidos, permisos de bajas por enfermedad no retribuidos)
- **Factores culturales** (ej. inseguridad, alta competitividad, control de presencia)



Figura 5 – Factores que inciden en el presentismo.

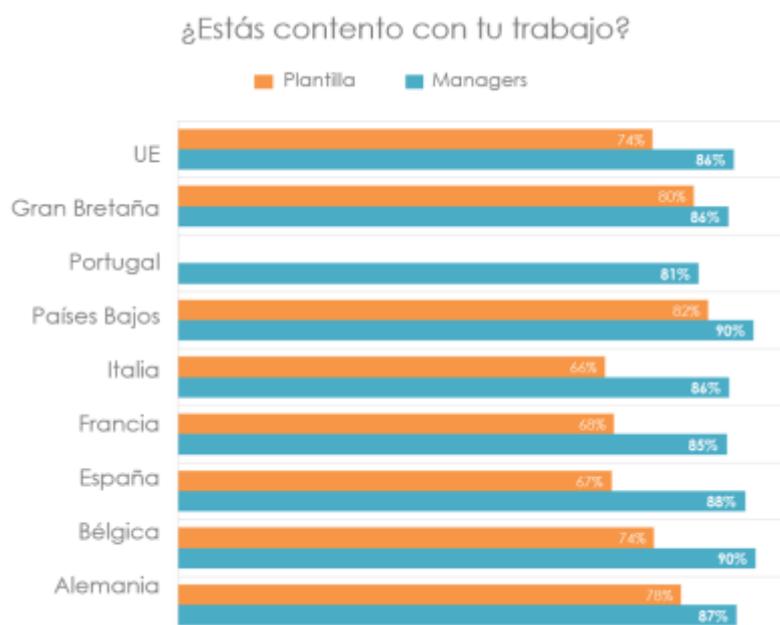


Figura 6 – Felices en el trabajo

Hay buenas noticias en lo que respecta a la felicidad en el trabajo: el 86% de los Managers europeos entrevistados afirma estar feliz en el trabajo, más que el resto de los empleados que lo declaran en el 74% de los casos. En España en concreto se nota una mayor diferencia de percepción de felicidad en el trabajo por parte de los Managers (88%), comparado con el resto de plantilla (67%).

¿Cuáles pueden ser las razones que causan esta diferencia de percepción sobre la felicidad? Si consideramos las opiniones expresadas sobre el compromiso que hay con la empresa, tanto de la plantilla como de los Managers, España está por encima de la media europea para ambas categorías. De

hecho, el 57% de los empleados españoles se declaran comprometidos con las perspectivas de futuro de la empresa, registrando un incremento del 9% frente a la cifra europea (48%).

Los Managers están más comprometidos y movilizados que el resto de la plantilla y existen diferencias por países. En Gran Bretaña siguen teniendo la particularidad de estar menos movilizados y tener una relación con el trabajo puramente contractual, mientras que en Francia e Italia la brecha entre Managers y plantilla es muy



pronunciada, siendo los Managers italianos los más comprometidos de Europa, mientras que en los Países Bajos el dato es más equitativo.

Es interesante remarcar la diferencia (30 puntos porcentuales) entre los gerentes y resto de plantilla sobre el compromiso empresarial, que en este caso, también puede atribuirse al papel desempeñado por los encuestados: **los Managers a menudo tienen una visión global e interiorizada de la misión organizacional y se sienten parte importante en la dinámica y logro de los resultados, posición que aumenta la involucración y el compromiso.**

El sentimiento de compromiso más bajo que transmite el resto de la plantilla puede ser debido a tener deberes y responsabilidades más ejecutables, así como con la tendencia a estar menos informados sobre las estrategias y dinámicas empresariales a largo plazo.

La diferencia del rol desempeñado en la organización también se hace evidente en el sentido de pertenencia y orgullo a la empresa: si en la media europea el 79% de los empleados de plantilla recomendaría su empresa a amigos o conocidos, la cifra se eleva al 90 % en el caso de los Managers. España está perfectamente alineada con estos datos, donde **el 81% de los empleados y el 94% de los gerentes se sienten orgullosos de la empresa en la que trabajan.**

Si observamos estos datos considerando el concepto de *branding empresarial*, se puede deducir que el nivel de orgullo, junto con el compromiso y felicidad en el trabajo, esboza un cuadro alentador por lo que respecta al nivel de *internal branding* sobre los encuestados de las empresas participantes. **Generalmente, cuando las personas se sienten activas e involucradas en su trabajo, tienden de un modo natural a comunicarlo, a contar cómo se sienten de bien en la empresa, actúan como verdaderos embajadores de la marca corporativa y fortalecen también el *employer branding* hacia el exterior.**

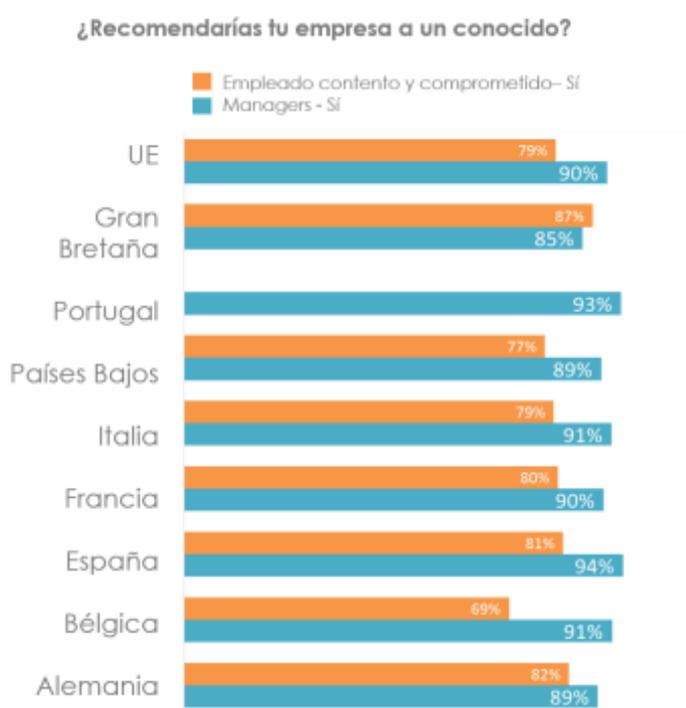


Figura 7 – Tasa de recomendación



II. EL BIENESTAR LABORAL TAMBIÉN ESTÁ RELACIONADO CON LA INNOVACIÓN

El alto grado de implicación, motivación e implementación de los Managers que hemos tratado en el capítulo anterior, está estrechamente vinculado tanto con el bienestar económico de la empresa como con su capacidad de innovar y renovarse.

La correlación entre el bienestar económico y el compromiso (figura 8) en el trabajo se apoya en los resultados obtenidos tanto a nivel europeo como español. De hecho, si es comprensible que cuando la salud económica empresarial se percibe como estable o creciente, el nivel de satisfacción y compromiso del Manager también aumenta, **no es tan obvio que cuando la empresa se enfrenta a una situación económica desfavorable, la disminución del nivel de compromiso sea más leve de lo que sugiere el sentido común (el 65% de los directivos europeos afirma que sigue involucrado).**

Con estos resultados podemos plantear la hipótesis de que **los Managers están más satisfechos en una situación de estabilidad o de crecimiento económico porque se sienten más valorados y en parte responsables de los resultados positivos obtenidos, iniciando así una espiral de motivación que conducirá a un mejor rendimiento empresarial.**



Figura 8 – Compromiso y satisfacción del Manager en relación con el bienestar económico de la empresa

Una evidencia positiva es el comportamiento de los Managers en condiciones económicas desfavorables o difíciles, donde su nivel de implicación, aunque decreciente, sigue siendo positivo.

Un Manager feliz y contento en el trabajo se moviliza más por su empresa que uno que no lo está. Esta correlación resulta muy evidente en nuestro país, **donde independientemente del nivel de bienestar económico de la empresa, el 76% de los Managers dicen**

estar contentos con su trabajo, activamente involucrados y motivados para comprometerse cada vez más en el desarrollo de su organización. Sobresale en este aspecto Italia, que con un 87% cuenta con el ratio más alto de Managers contentos y comprometidos de la UE.

Por todo ello, es muy importante que la Dirección de la empresa detecte dudas y dificultades, activando medios de escucha eficaces, proporcionando recursos y herramientas ad hoc (por ejemplo, coaching, formación, capacitación específica) a los Managers, reforzando tanto su motivación como la del resto de la plantilla.

El estudio del Barómetro quería investigar, además de la correlación entre bienestar económico e implicación, la percepción que los Managers tienen sobre la **capacidad de innovación de la empresa y cómo esta afecta al compromiso y motivación.**



Los datos europeos muestran que el 35% de los Managers creen que la capacidad de innovación empresarial ha aumentado, frente a un 11% que sostiene lo contrario. Creemos que este nivel de crecimiento seguirá aumentando en los próximos años, gracias a los incentivos a la innovación ofrecidos tanto por los gobiernos nacionales como por la Unión Europea. **La tendencia actual de todas las empresas a nivel mundial es incrementar su nivel de innovación tecnológica, con tal de mejorar las condiciones de trabajo, aumentar y mejorar su productividad.**

En este sentido, los datos recogidos en España están perfectamente alineados con los del resto de Europa, mostrando cómo **la tendencia de las organizaciones españolas es apoyar cada vez más la innovación: estamos viviendo lo que ha sido ya definido como la cuarta revolución industrial, que tiende a la digitalización y automatización de los procesos.**

Además de tener un impacto desde el punto de vista económico, esta "revolución" es considerada como el medio que ayudará a las empresas a ser más competitivas, y que también afectará a la esfera de los Recursos Humanos. Para vivir plenamente las posibilidades que ofrece esta revolución industrial, **será necesario trabajar, tanto en la organización, los procesos y el desarrollo de las habilidades individuales, como en la capacidad de las personas para comprender y adaptarse a los cambios.** Por lo tanto, es evidente que en los próximos años, y gracias a los incentivos introducidos por las instituciones, **las empresas tendrán que centrarse en su capacidad de innovar y mejorar las habilidades técnicas y comportamentales de su capital humano.**

Una característica común en la mayoría de **las empresas innovadoras es que poseen una cultura organizacional donde el comportamiento individual es compatible con la llamada "cultura del error".** La verdadera innovación sólo es posible si se les concede a las personas la libertad para salir de lo ordinario y apartar el "siempre lo hemos hecho así", para experimentar e innovar, siendo conscientes de que pueden fallar.

Sería limitante para la organización establecer este enfoque sólo en los departamentos de investigación y desarrollo, mientras que **dotar de una verdadera "mentalidad experimental" en la óptica de la Open Innovation, permite aprender, compartir experiencias y reprogramar las estrategias de acción de un modo efectivo.** Una cultura del error sana ofrece a la empresa la oportunidad de adaptarse a eventos externos inesperados, aumentando así la flexibilidad y la "resistencia" organizativa.

La capacidad de innovación de una empresa es un elemento que tiene un fuerte impacto en el nivel de compromiso de los Managers y empleados: a nivel europeo, a medida que los directivos perciben el crecimiento de la capacidad de innovación de su empresa, el 82% de ellos se involucran y se sienten más implicados. Por el contrario, cuando disminuye la capacidad de innovación, el compromiso de los directivos también disminuye, a pesar de que sigue siendo alto (56%).



Figura 9 – Capacidad para Innovar en la EU según los Managers



Analizando la realidad empresarial española, los datos son ligeramente más optimistas porque en el caso del crecimiento de la capacidad de innovación organizacional, es el 83% de los Managers los que se sienten involucrados.

Los resultados obtenidos muestran que la percepción de incremento en la capacidad de innovación de la empresa estimula a los Managers a involucrarse todavía más, probablemente porque sientan que cuentan con las herramientas necesarias y pueden afrontar cualquier problema, tanto de mercado como de empresa, y se sienten libres para probar nuevos enfoques sin temor a ser culpados, de involucrarse en un entorno dinámico con alta capacidad de adaptación que puede ofrecer una ventaja competitiva significativa.

A nivel europeo, **el aumento de la motivación vinculado al crecimiento de la innovación empresarial es un fenómeno que se puede observar también entre los empleados**, aunque la tasa es significativamente inferior a los Managers (42% vs 82%). De los resultados se desprende que las nuevas prácticas de digitalización y automatización de procesos y herramientas empresariales tienen un impacto positivo en la relación de los empleados con su trabajo. **El uso de determinadas tecnologías aumenta el nivel de seguridad, ayuda a mejorar las condiciones de trabajo y permite, por ejemplo, el *smart working*, aumentar la flexibilidad laboral, creciendo también la respuesta de la organización frente a las necesidades de conciliación laboral-personal, la satisfacción, y por tanto, el rendimiento empresarial.**



III. EL MANAGER COMO FIGURA CLAVE DEL COMPROMISO LABORAL

El estudio del Barómetro Ayming analizó también el papel clave que tienen tanto los Managers como las propias empresas en la implementación de políticas que aumenten el nivel de compromiso organizacional (Figura 10).

Las empresas que quieren reducir el absentismo deben actuar directamente sobre las causas que afectan al compromiso de los trabajadores. **Lo que marca la diferencia es que el compromiso esté impulsado por los Managers;** su motivación e implicación son una palanca real.

Las empresas que no llevan a cabo iniciativas en ese sentido, ven disminuir en un 46% el compromiso de sus trabajadores, frente a aquellas empresas que sí adoptan medidas, que ven incrementado en un 56% dicho compromiso. Considerando ambos datos, observamos que **en el 94% de los casos, si el compromiso de toda la empresa crece es porque se han implementado acciones específicas. Por el contrario, en las empresas donde el compromiso de toda la organización disminuye, sólo en el 54% de los casos han implementado acciones específicas.**

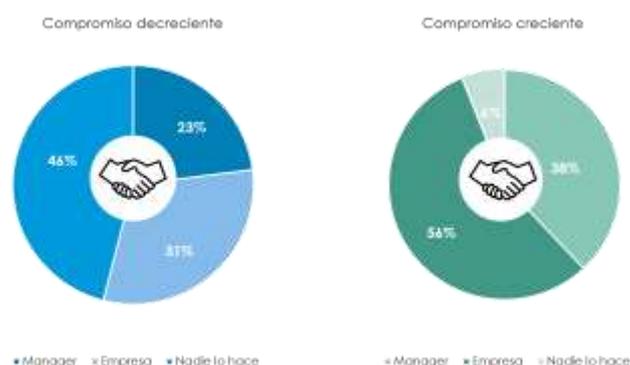


Figura 10 – Evolución de compromiso

El estudio también ha analizado la percepción de la plantilla de la empresa sobre ciertas acciones realizadas para incrementar su compromiso (Figura 11.)

Entre las acciones que se han indagado en el cuestionario y que han tenido efectos positivos en la motivación de los empleados, encontramos en primer lugar aquellas destinadas a facilitar la organización de los procesos y la gestión de la carga de trabajo, implementadas en el 90% de los casos en los que el compromiso en la empresa aumentó (56% por parte de las empresas y 34% de los Managers).



Figura 11 – Acciones más eficaces para aumentar el compromiso.

En segundo puesto aparece el hecho de compartir información y obtener respuesta de los empleados a través de la realización de encuestas periódicas o focus groups que analizan el clima laboral, implementado en el 83% de los casos (54% de la empresa, 28% del Manager).

En tercer lugar aparecen las interacciones informales (seminarios, webinars, team building, intercambios de best practices) que se aplicaron en el 82% de los casos en los que aumentó el compromiso (58% empresa y 25% Manager). El 57% de las empresas que no ponen en práctica estas iniciativas ven decrecer el compromiso de su plantilla.



El 90% de las compañías que celebra reuniones de equipo, ya sea por iniciativa de la empresa o del Manager, han visto incrementado el compromiso de sus trabajadores, frente a aquellas donde la iniciativa parte únicamente de la empresa, en cuyo caso el porcentaje es de 37%.

Por lo tanto, es evidente la importancia de **planificar estrategias coherentes y concretas**, que persiguen un cambio cultural. No sólo es necesario un diseño adecuado de estas prácticas eficaces, sino que será **crucial lograr la transición de esta dimensión "técnica" a una dimensión "organizativa"**, ayudando a los Managers a "integrar" estas prácticas organizativas e incorporarlas en la gestión cotidiana de la empresa.

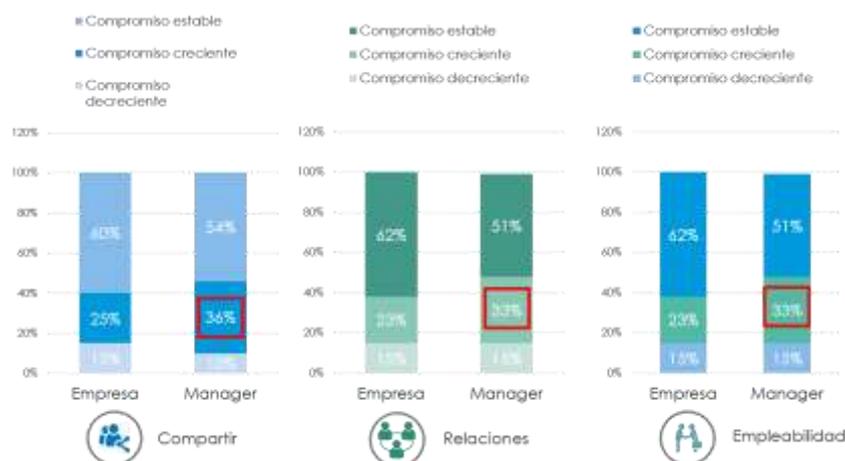


Figura 12 - Aumento de la eficacia de las acciones cuando existe el apoyo del Manager

De esta manera se podrá realmente influir en las vivencias cotidianas de los empleados, alcanzando la dimensión propia y real de "Performance colectiva"³.

Los Managers son la figura clave para conseguir un compromiso efectivo en la empresa: los datos del Barómetro muestran que, más allá de la estrategia que tenga establecida la empresa, lo que marca la diferencia en este aspecto son las acciones espontáneas de los Managers (Figura 12).

Los datos nos muestran cómo aumenta la eficacia de las acciones relacionadas con el rendimiento de la empresa, las de gestión del absentismo y las que involucran el desarrollo de recursos humanos si se implementan directamente por el Manager de departamento.

El aumento de esta eficacia en las acciones puede explicarse por la proximidad de la relación establecida de los Managers con sus empleados, conociéndolos y entendiendo qué puede hacer para motivarlos; si el Manager está motivado y convencido de lo que hace, será más creíble para su equipo, multiplicando el efecto positivo de las acciones implementadas.

Sin embargo, hay que tener cuidado con la implementación de estas acciones, porque pueden ser eficaces sólo a corto plazo a menos que **se integren totalmente en la empresa y Recursos Humanos las coordine. Podrían crear diferencias significativas entre los distintos departamentos de la empresa, con el riesgo de lograr el efecto contrario de lo deseado y fomentar una percepción de imparcialidad y malestar general.**

Para que estas acciones sean efectivas también a largo plazo, es necesario que se produzca **un cambio sistémico de cultura empresarial, en la que los recursos humanos sean el foco del cambio y los Managers, promotores del cambio, estén coordinados por RR.HH y apoyados totalmente por la Dirección General.**

³ Se refiere al «Modelo de las dos curvas de la HR Performance» de Ayming.



Si nos centramos en acciones específicas, los datos evidencian que ha empezado el cambio: los Managers españoles están por encima de la media europea tanto en los intercambios y debates de **team building** (81%), así como en la **involucración de los empleados en la organización de las actividades diarias** (81%). Por otra parte, el **control de las ausencias** es una práctica poco conocida en Europa por los Managers, excepto en España, donde existe más consciencia y el 53% afirma solicitar inspecciones médicas de seguimiento.

El escenario que presentan los resultados del Barómetro de este año indican que **la cultura organizacional española se está transformando lentamente de una "cultura jerárquica de imposición desde arriba" a una "cultura centrada en el compromiso" y de participación, toma de decisiones y escucha a los trabajadores; que tímidamente empieza a imponerse**. La concienciación se debe producir en cascada: el compromiso es una responsabilidad global, que ha de implicar a todos los colectivos de la empresa, y en la que el Manager español debe establecer una comunicación bidireccional de mayor transparencia, basada en la colaboración y donde cada idea o aportación es respetada y valorada.



IV. DIRECTORES Y MANAGERS: DISTINTAS PRIORIDADES EN LA EMPRESA

Es evidente que la implicación del Manager es clave para mejorar el clima laboral en la empresa, y también la **confianza que los Directores generales deben depositar en los Managers** para que promuevan el compromiso del equipo. Estamos viviendo la denominada "**innovación gerencial**", es decir, **una cultura de calidad de vida en el trabajo y que supone la palanca de logro para un mejor rendimiento en la empresa.**

Para que este cambio se produzca, el primer gran cambio se debe producir en **las prioridades que transmiten los Directores generales a los Managers, que en algunos casos no se alinean con lo que los propios Managers identifican como preferencia entre sus funciones.**

El análisis a nivel europeo muestra que la Dirección sitúa como principales prioridades la reducción de costes y la gestión de la productividad, seguido por la mejora continua de la calidad, y en cuarto lugar, el desarrollo del compromiso y la participación de los equipos. Los Managers reciben las prioridades operacionales por parte de la Junta Directiva y estas no coinciden. Esta diferencia de percepción de prioridades se refleja en la realización de las tareas diarias.

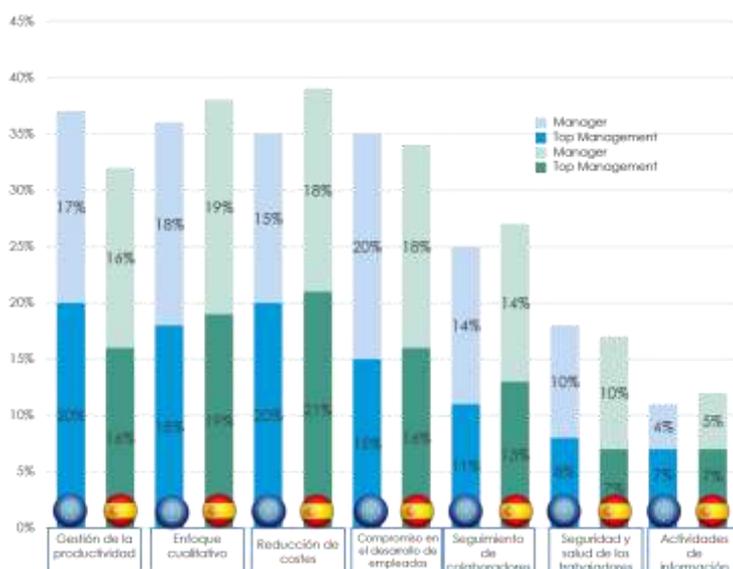


Figura 13 – Comparación de prioridades del Manager y Directores a nivel español y europeo.

El Manager europeo, por su parte, establece como máxima prioridad el *desarrollo del compromiso y la participación de los equipos*, y en cuarto lugar la *reducción de costes*, confirmando así la importancia que le da a la satisfacción laboral.

Esta diferencia de percepción entre Managers y Directores **muestra el inicio de una evolución de la cultura empresarial, en la que se supera una visión estrechamente vinculada a objetivos financieros y adquiere cada vez mayor protagonismo la mejora del capital humano como palanca de logro de un mejor rendimiento empresarial.**

En cuanto a los resultados, comparando España y Europa, cabe destacar que las prioridades de ambos Directores coinciden porque para ambas categorías, la reducción de costes supone la prioridad principal, y aparecen en cuarto lugar las actividades relacionadas con la mejora del clima laboral y el fomento de la participación de los equipos de trabajo. (Figura 13).

Hay varias interpretaciones posibles para este resultado.



La primera es que en España la cultura empresarial sigue siendo muy piramidal, fuertemente anclada a la lógica jerárquica típica de las pequeñas y medianas empresas, que constituyen la mayoría de las empresas del país. Se está produciendo actualmente una evolución de los estilos de gestión por parte de los Managers más "autoritarios" hacia modos más accesibles y participativos, pero todavía no está totalmente interiorizado por el conjunto de los Managers españoles. Aspectos como la calidad de las relaciones en el trabajo, el clima laboral, la escucha activa, pero sobre todo el "liderazgo de base", son elementos en los que es importante que España continúe trabajando, desarrollando habilidades más vinculadas a "saber ser" que al "saber hacer".

El segundo aspecto se debe al hecho de que nuestro país está por detrás del resto de empresas europeas en prácticas organizacionales -como el smart working, bienestar en la empresa y retribución flexible-, y por lo tanto, existe una falta de "madurez" generalizada en estos ámbitos por parte de los gerentes españoles.



V. LOS DIRECTORES DE RRHH Y SU PERCEPCIÓN SOBRE EL ABSENTISMO

Según los Directores europeos de RRHH entrevistados por Ayming, la tasa de absentismo la miden el 85% de las organizaciones, mientras que en España esta cifra se eleva, siendo el 88% de los Directores de RRHH los que afirman supervisar la progresión de este fenómeno.

La medición del fenómeno del absentismo por parte de las empresas españolas se produce a pesar de que existe una **falta de metodología común y compartida para medir el fenómeno**, que provoca que cada empresa y/o organismo aplique su lógica y considere distintos aspectos en el cálculo de la tasa de absentismo.

Dejando de lado que la tasa de absentismo se mide de modo desigual, el Barómetro de este año revela que el 47% de los Directores de recursos humanos europeos perciben que el fenómeno ha aumentado en 2016,

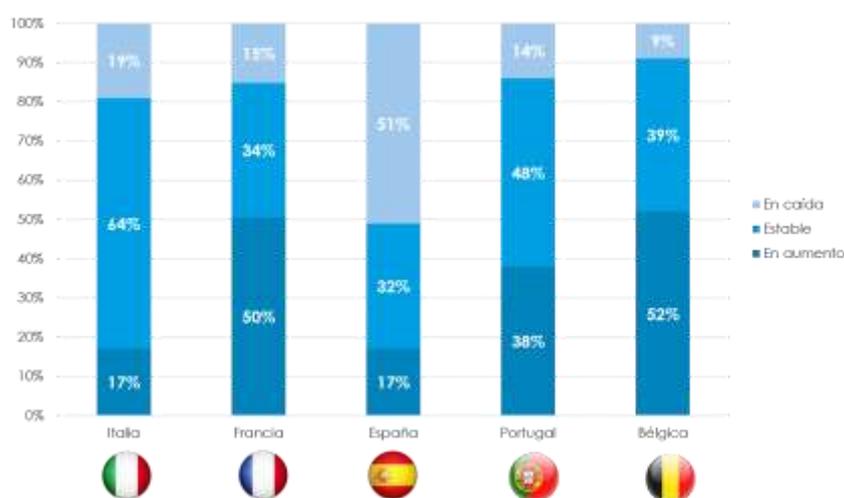


Figura 14 – Percepción de la tasa de absentismo por los Directores de RRHH.

mientras que sólo el 15% cree que está disminuyendo. En España, la mitad (51%) de los encuestados, indican el descenso del fenómeno, mientras que sólo un 17% percibe que éste está aumentando, el 32% apunta la estabilidad de los datos (Figura 14).

Si centramos el análisis en las causas que provocan el

fenómeno del absentismo, según los Directores de recursos humanos éste se produce por **razones personales (24%), seguidas de carga de trabajo excesiva (14%) y falta de reconocimiento laboral (13%)**. La falta de reconocimiento del trabajo bien hecho puede llevar a la desmotivación personal y a una "dispersión" de los comportamientos positivos; la excesiva carga de trabajo, entendida como un período de sobrecarga de trabajo y estrés, puede producir *burnout* en los casos más extremos y aislamiento del trabajador.

El nivel de compromiso de los empleados está generalmente estable, según afirman la mitad de los Directores de recursos humanos de la Unión Europea (50%), mientras que el 35% de ellos observa un descenso del compromiso. En España, podemos decir que el análisis sigue la tendencia europea, registrando una percepción del 47% de los ejecutivos sobre la estabilidad de la participación de los empleados, frente a una reducción del 23% en el compromiso.

Según los Directores de RRHH existe una fuerte correlación entre la "innovación social" y el bienestar económico de la empresa. De hecho, a nivel europeo, los Directores de Recursos Humanos observan una mejora de la situación económica de la propia empresa si la organización promueve políticas que aceleren la innovación social (51% de los casos), haciendo evidente **cómo el hecho de fomentar las buenas relaciones con los empleados, escucharles y mejorar el clima organizacional, traen un retorno económico real y medible.**



A nivel europeo, tanto a nivel de Managers como de Directores de RRHH, aparece **un vínculo entre la situación económica y el nivel de compromiso de los trabajadores**. Los resultados muestran, también en este caso, que el objetivo debe ir en la dirección de **incrementar el compromiso e implicación de los empleados** a través de acciones y las políticas mencionadas anteriormente, ya que conducen a un **retorno económico para la empresa (41%) o al menos a una situación estabilidad en tiempo (38%)**. Existe una relación directa entre **innovación social y bienestar económico**: en empresas que invierten en innovación social, el bienestar económico se incrementa o se mantiene estable (72% de las empresas encuestadas).

Las respuestas de los Directores de RR.HH. entrevistados respecto a la tasa de absentismo, muestran una situación de **estabilidad debido a que se está produciendo un cambio gradual en la cultura empresarial, que está evolucionando hacia el desarrollo de políticas centradas en los recursos humanos y en la mejora de las condiciones laborales, para involucrar cada vez más a los trabajadores, haciéndoles sentir más partícipes en la misión de la empresa**.

Este cambio propiciará que aumente la participación en el trabajo "espontánea" y un retorno económico para las empresas, que podrán alcanzar así sus objetivos financieros con una comunicación efectiva, mejor trabajo en equipo, y con un equipo comprometido y motivado.



CONCLUSIONES

En conclusión, tras el análisis de lo que transmiten los Managers y Directores de RR.HH., queda clara la fuerte **correlación positiva entre el bienestar económico de la empresa, su capacidad de innovación y el compromiso de sus empleados, siendo inversamente proporcional al nivel de absentismo.**

De hecho, la implementación de **acciones específicas o programas de fomento del compromiso**, con el objetivo de reducir el absentismo, son siempre útiles para las empresas, siempre y cuando sean **apoyadas por la alta dirección, vayan acompañadas de un seguimiento y desarrollo, haya una buena comunicación y no se les impongan a los empleados**, para que éstos decidan participar activamente en las iniciativas empresariales.

Por lo general, estas acciones tienen un efecto beneficioso, tanto en la calidad de las relaciones laborales como en el desempeño económico y social de la empresa: **con el aumento de la satisfacción laboral de los empleados y mejora del ambiente de trabajo, darán lo mejor de ellos mismos y facilitarán también que la organización pueda alcanzar mayores metas financieras, cerrando el círculo virtuoso de win-win "felicidad-performance".**

Para ser plenamente eficaces, estas iniciativas deben **respetar lo más posible las expectativas de los empleados y proporcionar una respuesta clara y adaptada a los problemas de la organización.** De aquí la importancia de establecer desde el principio un **análisis objetivo de las condiciones de trabajo, las necesidades de las personas y sus deseos** para identificar áreas clave y actuar a través de la escucha activa, implementando un liderazgo en el que las personas son lo más importante.

Por último, un lugar de trabajo donde la innovación afecte no sólo a la empresa, sino también a los métodos de trabajo adoptados, les **dará espacio a los empleados para que surja la iniciativa individual y establecer nuevas formas de realizar sus tareas:** los trabajadores no vivirán el mero papel de intérpretes o ejecutantes, sino que serán los protagonistas principales del progreso en la empresa, porque son **libres de proponer ideas y sus puntos de vista.**



GLOSARIO

Burnout: Síndrome caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y reducción de la realización personal. (Maslach, 1975)

Compromiso/Commitment: Comportamientos individual y/o en grupo que se pueden definir en términos de implicación, sentido de responsabilidad, sentido del deber e identificación de los individuos con la organización y sus objetivos, junto con el deseo de seguir siendo parte de ella.

Employer Branding: Modalidad empresarial en la que ésta está situada positivamente en el mercado laboral, y se muestra como un lugar óptimo para trabajar, ofreciendo carreras profesionales satisfactorias y motivadoras.

Flexible benefit: Planes de remuneración modulares, suplementarios y flexibles que la empresa proporciona a través de una serie de servicios específicos para aumentar el poder adquisitivo de los empleados y satisfacer sus necesidades personales y familiares.

Industria 4.0: Tendencia en el ámbito de la automatización industrial que consiste en incorporar nuevas tecnologías de producción para mejorar las condiciones de trabajo y aumentar la productividad y calidad de producción en las plantas.

Innovación Social: La adopción de nuevas soluciones (productos, servicios, modelos, mercados, procesos, etc.) que responden simultáneamente a una necesidad social de un modo más eficaz que una solución ya existente y que conducen a nuevas o mejoradas capacidades, relaciones y mejor utilización de los recursos.

Internal Branding: Métodos de promoción de la organización a sus empleados, generalmente basados en estrategias efectivas de comunicación interna y aumento del compromiso.

Manager/People Manager: En el estudio incluye a las figuras profesionales que son responsables de la gestión de personas.

Open Innovation: Tendencia que consiste en centrarse en un modelo de negocio que sea capaz de explotar y valorar las mejores innovaciones que ofrece el mercado externo, transfiriéndolas a su propio modelo de negocio.

Performance colectiva: Representa el punto de llegada de la evolución de la cultura organizacional según el *Modelo de las Dos Curvas Ayming HR Performance*, alcanzable cuando los valores de la organización, implementados a nivel técnico por la dirección, e interpretados por los directivos, llegan a internalizarse e integrarse en el comportamiento de toda la población corporativa.

Escala Likert: Se define como una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, siendo la escala de uso más amplia en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta). Se utiliza para que los sujetos evalúen una afirmación en función de su criterio subjetivo; generalmente se pide a los sujetos que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo en el que normalmente hay 5 posibles respuestas o niveles.

Smart working: Implementación del trabajo basado en la flexibilidad de los horarios y la ubicación, caracterizado principalmente por un mayor uso de las herramientas informáticas y telemáticas, así como con la ausencia de un puesto fijo durante los períodos de trabajo. Se basa en tres elementos clave: la revisión del liderazgo y la relación entre el gerente y el empleado, el uso de tecnologías colaborativas para reemplazar los sistemas de comunicación rígidos, la reorganización de espacios de diseño y trabajo que van más allá de las paredes de la oficina.

Soft skill: Habilidades de comunicación cognitiva y relacional, que difieren de las habilidades y destrezas técnicas relacionadas con tareas o roles específicos.



Agradecimientos

Ayming agradece a todos los Managers y Directores de Recursos Humanos que han participado en la realización de esta 9ª edición del Barómetro europeo del Absentismo y Compromiso de los trabajadores, que han compartido su experiencia con nosotros, ya que gracias a su colaboración ha sido posible realizar el presente estudio.

Equipo de Trabajo

Giuditta Villa, Ayming Italia, *Associate Director HR Performance - Southern Region*

Clara Gual, Ayming España, *Occupational Health Expert*

Almudena Goulard, Ayming España, *Head of HR Performance Spain*

Quién es Ayming

Ayming es un grupo internacional de consultoría presente en 16 países, resultado de la fusión de Lowendalmasaï y Alma Consulting Group, dos **consultoras líderes en la mejora del rendimiento empresarial**.

Con un nombre inspirado por el concepto de la **superación de los propios límites** y un logotipo basado en el concepto de Dandelion, nuestro propósito se centra en construir una relación positiva con los clientes y buscar **nuevos puntos de acercamiento** y oportunidades de mejora. Ayming se posiciona con un espíritu renovado en el mercado de la consultoría en **Business Performance**.

Tras treinta años de experiencia, la misión de Ayming es acompañar a los clientes en el logro de beneficios concretos y duraderos de rendimiento empresarial.

Las áreas de competencia de Ayming incluyen: **Operations** (compras, working capital, supply chain), **Finanzas e Innovación** (fiscalidad internacional, financiación europea, gestión de la innovación) y **HR Performance** (bienestar en el trabajo, costes laborales, gestión del absentismo).

La línea de negocio **HR Performance** tiene como objetivo lograr la eficiencia en la gestión de los **Recursos Humanos**, con un doble enfoque:

- ✦ **Reduciendo los elementos que dificultan la transformación o rendimiento**, como el absentismo, el estrés laboral, la ineficiencia de costes, de estructura organizativa y la falta de confianza en las relaciones.
- ✦ **Reforzando los elementos que permiten impulsar el rendimiento empresarial**, como el bienestar, el clima laboral, la confianza, la innovación, la motivación de los empleados y el desarrollo de liderazgo consciente.

Para contacto: marketing.spain@ayming.com
Para información: ayming.es



| ayming |

business
performance
consulting

Plaza Europa 9, 18ª A-D planta 18, 08908 Hospitalet de Llobregat, Barcelona
Paseo de la Castellana, 91 planta 12-13, 28046 Madrid

Tel: +34 91 319 28 75 / 93 201 07 00

