

El absentismo psíquico

S. García Sánchez

Departamento de Psicología Social. Universidad de Barcelona.

Comprender el fenómeno del absentismo interesa al médico de atención primaria no sólo para aumentar su capacidad de abordaje de este fenómeno en sus pacientes, sino también para interpretar algo más su propia realidad laboral y social como profesional.

El trabajo entendido más como sufrimiento impuesto que como placer emprendedor libremente escogido

El trabajo libremente escogido y contratado es un valor nuclear del sistema capitalista, por más que la palabra *libertad* tenga aquí y en cualquier otro lugar tantos nobles y a la vez potencialmente manipuladores usos. Un valor es el eje, el *axis*, alrededor del cual giran las cosas. Consagrado por Calvino y su ética protestante, la obstinación por el trabajo “libremente escogido” es el eje racionalizador y finalista de las vidas de millones de personas, así como el motor indiscutible del desarrollo del sistema capitalista que hoy conocemos en sus globalizantes maneras.

Teóricamente, el trabajador es libre de elegir el tipo de trabajo que desea, así como de decidir su nivel de compromiso para alcanzar o no sus máximos niveles de productividad física e intelectual. Es libre de decidir camuflarse en una mediocridad adaptativa o de querer destacar y buscar su *areté* o excelencia profesional. En la práctica, estos niveles máximos de compromiso profesional, que pueden llegar al entusiasmo e incluso a la pasión por lo que se hace, sólo se producen cuando se combina una especial predisposición individual con unas condiciones organizativas especialmente sensibles a las necesidades psicológicas de las personas. Sin

embargo, la empresa actual se convierte con gran frecuencia en un espacio “doliente” de relaciones de dominación-subordinación y de encorsetamiento de los comportamientos.

El trabajo tiende a entenderse como *pathos* más en sentido de padecimiento que de pasión o placer.

El importante mito cristiano de la creación del hombre y la mujer asocia como castigo natural el sufrimiento laboral y el parto sin anestesia, respectivamente:

“A partir de ahora –dijo Dios para castigar a sus desobedientes criaturas humanas buscadoras de sabiduría y, comprensiblemente, de placer– tú te ganarás el pan con el sudor de tu frente y tú parirás con dolor.”

Desde un punto de vista etimológico e histórico, el trabajo ha venido asociado al padecer, al sufrimiento y la falta de libertad. El origen latino del término trabajo lo encontramos en *tripalium* que era una especie de cepo o instrumento de tortura para obligar al cumplimiento de trabajos forzados.

El trabajo se representa así como una condena bíblica de sufrimiento, un lugar pensado por contraposición al tiempo libre (*neg-otium*, el negocio como negación del ocio o tiempo libre: del *otium cum dignitatem* del ciudadano libre) y, por tanto, un tiempo de alguna manera expropiado o vendido, un lugar y un tiempo en el que se dejaría de ser lo que se es con más autenticidad.

En contraposición con esta representación mental del trabajo como sufrimiento o sometimiento, Pico de la Mirandola publica 1486 *Oratio*, llamada luego *Manifiesto del Humanismo*. Allí aparece una interesante nueva versión del mito de la creación en versión emprendedora, según corresponde al *ethos* renacentista antropocéntrico:

“El hombre está en el centro de todo lo que acontece. Cuando todo hubo sido creado, y el mundo estaba completo, emergió el hombre, y Dios le dijo: no te he fijado lugar alguno, ni tarea, ni plan; de manera que puedes emprender cualquier empresa y ocupar el lugar que desees. Todo lo demás

Palabras clave: Absentismo laboral.

que existe estará sometido a las leyes que ordenes. Tú serás el único capaz de determinar lo que eres.”

Propiedad del trabajo y el absentismo psíquico

A partir de la aparición de fenómenos nuevos como el constante aumento del nivel medio de escolarización de la población trabajadora, la necesidad competitiva de liberar la energía creativa de los empleados, el aumento de la demanda de calidad por parte del consumidor, el desarrollo masivo de un sector servicios cada vez más sofisticado y el aumento de complejidad tecnológica y productiva, cada vez resulta más evidente que se requiere una forma de trabajar con alta implicación y alto rendimiento, que sólo es posible si el trabajador se profesionaliza y elige libremente al sentirse “propietario” de su trabajo. Este sentimiento de propiedad puede ser literal, en el sentido de participación en beneficios, o simbólico, en el de capacidad de control y autoorganización de la forma de trabajar en procesos con sentido.

Absentismo significa no presencia, pero también de falta de compromiso e implicación emocional en una determinada oportunidad de interacción social, ya sea en el contexto de trabajo, de familia o de la comunidad.

De forma habitual, cuando se habla de absentismo se hace referencia al absentismo laboral o no comparecencia física del trabajador a su lugar de trabajo para realizar las unidades de producción correspondientes. Puede tener causas médicas o traumatológicas –comunes o laborales– plenamente justificadas, pero también puede producirse por simulación rentista. Las causas médicas comunes corresponden a la morbilidad y siniestralidad “natural” de la población trabajadora, que suponen de un 2 a un 3% de la misma. Las causas laborales corresponden a enfermedades y accidentes generados o desencadenados en el lugar de trabajo,

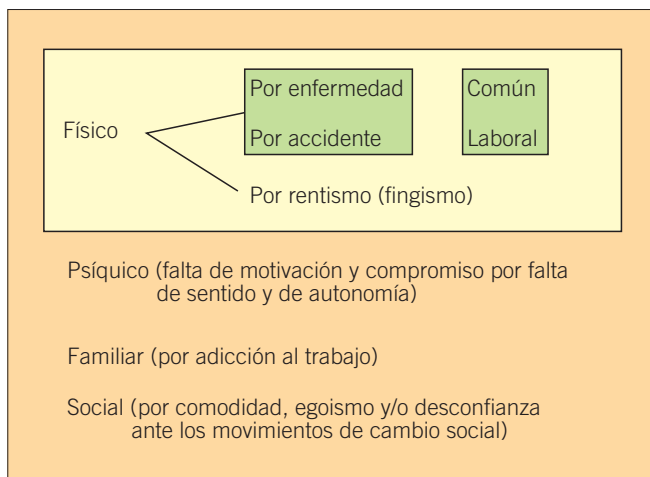


Figura 1. Categorías de absentismo.

desde el síndrome del túnel carpiano hasta la depresión. Así, las causas psiquiátricas de absentismo laboral las podemos encuadrar en la categoría de absentismo físico o absentismo médico justificado.

Absentismo psíquico comprende:

1. Absentismo físico justificado ligeramente ampliado (p. ej., 4 días de baja por gripe).
2. Absentismo físico no justificado (engaño o simulación rentista).
3. Absentismo psíquico propiamente dicho.

El absentismo psíquico comprende también una falta de motivación y compromiso en el trabajo, así como un incumplimiento del horario (retrasos de la hora de llegada o adelantos de la de salida).

En el absentismo psíquico laboral propiamente dicho, podríamos decir de forma irónica que el trabajador está “de cuerpo presente” pero mentalmente a un nivel mucho menor que el de sus capacidades potenciales.

Por otra parte, no hemos de perder de vista que los casos opuestos de entusiasmo laboral extremo, muy característico de directivos y de profesionales creativos, caen con frecuencia en otro tipo de absentismo de importantes consecuencias psicosociales: el absentismo familiar o falta de presencia física y/o emocional en la vida familiar.

Una cuarta dimensión de absentismo es la correspondiente a la tan frecuente falta de implicación social, lo que se ha llamado el fenómeno del *free-ryder* o “gorrón” social, que sin participar en ningún movimiento social transformador se beneficia de sus logros (fig. 1).

¿Qué es, en el fondo, el absentismo psíquico?

El absentismo psíquico es, en el fondo, una forma de expresión más o menos consciente de un fracaso o la falta de capacidad para defenderse, protestar o quejarse de otra manera ante una relación contractual psicológicamente insatisfactoria y generadora de falta de sentido del trabajo, que se manifiesta en una falta de ilusión, de identificación y de compromiso por trabajar a pleno rendimiento. En sus antípodas está el entusiasmo y la pasión por el trabajo a pleno rendimiento, incluidos los lunes por la mañana a primera hora.

¿Cómo se manifiesta?

- Cumplimiento de mínimos, con falta de compromiso, de iniciativa y de creatividad y, por tanto, disminución del nivel potencial de productividad.
- Retrasos en la hora de llegada o adelantos de la hora de salida.

– Falta de alegría en el trabajo: malestar y sufrimiento psicológico, irritabilidad, cinismo, tono afectivo ansioso-depresivo que tiende a contagiarse en toda la organización.

– Dificultad en el funcionamiento de los equipos por falta de colaboración, tanto dentro de los equipos o departamentos como en cuanto a la relación entre ellos.

– Cadena de relaciones de maltrato y falta de apreciación o desprecio, que se comunica a todas las áreas de actividad de la empresa, por supuesto incluyendo la relación con su entorno y el mal trato a clientes.

– Falta de identificación con la empresa.

Naturalmente, todos estos procesos se convierten en una cuota importante de ineficiencia, difícil de evaluar cuantitativamente en términos de pérdida de horas de trabajo pero con un fuerte impacto negativo en la productividad potencial del sistema organizativo.

Causas del absentismo psíquico

El fenómeno del absentismo psíquico puede interpretarse a la luz de diferentes teorías y modelos psicosociales.

Diferencias entre “ellos” y “nosotros”

Según el planteamiento de la denominada teoría de la agencia, la organización empresarial clásica se basa en la interacción entre dos tipos básicos de personajes: el *principal* u *owner* (principal o propietario del capital) y el *agent* (agente o empleado).

En el caso de la sanidad pública, los propietarios son los ciudadanos. Sin embargo, los directivos y altos cargos se constituyen en *principals*, sintiéndose empresa y no viéndose a sí mismos como empleados. En parte, por eso son muchas veces los que menos absentismo físico y psíquico tienen. Cuanto más aumenta el grado de responsabilidad en una organización, menor tiende a ser el nivel de absentismo físico y psíquico, y mayor el de absentismo familiar.

Desde esta perspectiva economicista, los *principals* buscan maximizar el rendimiento de su inversión mediante el uso más eficiente posible de sus recursos (considerando a los agentes o empleados estrictamente como recursos), mientras que creen que los agentes siempre pretenden minimizar sus esfuerzos y maximizar su remuneración.

En todo caso, está claro que la vivencia de separación entre “empresa” y “trabajadores” (“ellos” y “nosotros”) es nefasta hoy día para la eficacia y eficiencia organizacional.

Agravio comparativo

Taylor ya advertía en los años veinte del siglo pasado:

“Cuando un hombre naturalmente enérgico trabaja varios días junto a otro perezoso, la lógica de la situación es indis-

cutible: ¿por qué tengo yo que trabajar arduamente cuando este perezoso obtiene la misma paga que yo, y no hace más que la mitad del trabajo?”

No podemos pasar por alto que uno de los factores del absentismo psíquico es la falta de diligencia o pereza de algunos y la reacción de agravio comparativo de otros.

Falta de efecto Hawthorne

A partir de sus interesantes hallazgos en una factoría de la localidad norteamericana de Hawthorne, Elton Mayo advertía ya en 1945 algo elemental y a la vez sistemáticamente despreciado por el enfoque tecnocrático y economicista de dirección de empresas: *las personas trabajan más y mejor cuando perciben claramente que son tratadas como tales y que participan en algo nuevo y especial.*

El actual sistema sanitario tecnocrático tiene, en este sentido, dos importantísimos inconvenientes: la incapacidad para generar proyectos ilusionantes y la consideración de sus miembros como recursos a optimizar más que como personas a potenciar. El sistema tecnocrático trata a sus personas o “recursos humanos” como meros recursos, nunca como fines en sí mismas.

Falta de equidad percibida y ruptura del contrato psicológico

La teoría de equidad de Adams plantea que las personas dan más o menos en su trabajo en función de lo que perciben que reciben a cambio. Más allá de lo que formalmente se intercambia como trabajo y salario, se le pide al trabajador sanitario que aporte amabilidad con el paciente –por difícil que éste sea–, esfuerzo de aprendizaje y formación continua, creatividad, adaptabilidad a cambios, capacidad de gestión de conflictos internos, tiempo de vida, etc. A cambio, el trabajador espera de la empresa no sólo salario, sino sentirse reconocido como persona, seguridad de empleo, expectativas de promoción, facilidades de formación, buenos jefes, etc.

Cuando el trabajador percibe que está dando más de lo que cree que merece recibir tiene dos posibles respuestas: *a)* reestructurar cognitivamente lo que está sucediendo (minimizando la discrepancia, “olvidando” algunas de sus aportaciones, comparándose con otros menos favorecidos, etc.), y *b)* tomarse la justicia por su mano y decidir en forma más o menos consciente bajar su rendimiento, lo que equivale al absentismo psíquico.

Más allá del contrato laboral legal, el contrato psicológico está representado por el conjunto de expectativas mutuas entre empleadores y empleados. Si no se reformula periódicamente a lo largo de la vida laboral, existe un alto riesgo de fracturas del mismo, con el consiguiente distanciamiento emocional entre ambas partes.

Frustración de necesidades de poder, logro y afiliación

McClelland identifica tres necesidades motivacionales básicas de las personas: necesidad de poder-influencia, necesidad de logro o consecución de objetivos y necesidad de afiliación o mantenimiento de relaciones afectivas y confiadas. La respuesta de absentismo psíquico se produciría cuando el trabajador se ve alejado de los procesos decisorios de poder sobre el sistema, cuando percibe truncadas sus posibilidades de avance profesional o cuando se ve inmerso en un clima laboral frío y desconfiado.

Percepción de incoherencia entre lo que dice y lo que hace la dirección

La fácil percepción de incoherencia entre lo que dicen y lo que hacen los demás genera disminución de su credibilidad y distanciamiento esencial basado en la ruptura de confianza. Esto ocurre cuando los directivos emiten discursos de valores con excesiva frivolidad y amateurismo, que pueden llegar a ser percibidos como meramente oportunistas.

Falta de valores generadores de sentido para el trabajo bien hecho

Algo obvio que demasiado a menudo se pasa por alto: cuanto más valor (o, lo que aquí es lo mismo, cuanto más sentido) tiene para la persona la acción de trabajo que realiza más le entusiasma trabajar y menos absentismo laboral presenta. Basándonos en las aportaciones de Pérez López, existen tres posibles niveles de valor de una acción de trabajo generadores de satisfacción:

1. *El valor utilitario o extrínseco*: satisfacción que para el agente que realiza la acción supone la reacción de intercambio que provee su entorno. Se incluye aquí la remuneración económica y el prestigio profesional.

2. *El valor intrínseco*: satisfacción derivada de la ejecución en sí de la acción y el aprendizaje que ésta le provoque (con independencia de los efectos externos de la acción). Se puede incluir, por ejemplo, la variedad, la posibilidad de ser creativo, el estímulo derivado de la toma de decisiones, entre otros.

3. *El valor trascendente*: satisfacción derivada del beneficio que la acción de trabajo produce en personas distintas al agente que la ejecuta.

Tomemos el ejemplo de un médico traumatólogo privado cuando trata a un paciente con una fractura y lo hace de forma entusiasta, poniendo en ello toda su capacidad técnica y afectiva. Un primer nivel de explicación de tal fenómeno radica en la recompensa económica y de estatus que puede derivarse de dicha acción (valor utilitario). Un segundo nivel

de explicación radicaría en el placer derivado de efectuar un buen diagnóstico, reducir bien la fractura, alinear perfectamente el hueso roto y colocar una escayola perfectamente blanca y lisa, sintiéndose así un buen técnico competente y eficaz. Y existe un tercer nivel explicativo de esta acción entusiasta, lamentablemente cada vez menos frecuente en la profesión médica: la satisfacción de sentirse útil para la vida de otra persona. Por supuesto, estos tres niveles de valores y de sentido no sólo no son excluyentes entre sí, sino que son mutuamente complementarios. Y es función de todo buen jefe saberlos activar en él mismo y en sus colaboradores.

Cuando no hay variabilidad de remuneración económica ni de reconocimiento de estatus en función del esfuerzo y cuando el trabajo es difícilmente creativo, la única fuente de sentido que queda para que el absentismo psíquico no sea total es la percepción de su utilidad social.

Falta de compromiso moral con el proyecto

El entusiasmo, todo lo contrario al absentismo psíquico, se asocia con un elevado nivel de compromiso moral con el proyecto. Existen tres tipos de compromiso de proyecto: el forzoso, el utilitario y el moral. En el compromiso forzoso la persona no está implicada psicológicamente pero se le obliga a permanecer como miembro. Es el caso, por ejemplo, de las prisiones. En ellas al absentismo físico se le llama evasión y el absentismo psíquico es lo propio de cualquier persona cuerda. En el compromiso utilitario, mercantil o interesado, la persona está implicada únicamente en la medida en que se le retribuye económicamente de forma adecuada. Es el predominante en las muchas organizaciones laborales que descuidan o incluso ignoran el “contrato psicológico” con sus miembros. Su elevado gran número contribuye a explicar la gran infelicidad laboral existente. Finalmente, el compromiso moral se produce cuando la persona valora intrínsecamente los valores finales e instrumentales del proyecto porque forman parte de su sistema personal de valores.

Falta de carácter moral de la organización

La palabra ética (*ethos*) tiene dos acepciones: ética como “morada” o “residencia” y ética como “carácter” o “talante”. Para Aranguren, la ética es el suelo firme, el fundamento de la praxis, la raíz de la que brotan todos los actos humanos.

El carácter de una organización es el “estilo de la casa”, su moralidad. La falta de ética, de carácter moral, no sólo pone en peligro la supervivencia física de las organizaciones, sino que bloquea su desarrollo al resultar desmoralizante y desalojar o alejar de ella a sus personas, lo que también equivaldría al fenómeno del absentismo psíquico.

Falta de liderazgo

La carencia de mecanismos de selección, formación y promoción adecuados y la persistencia de creencias burocráticas convencionales como la de que la no presentación de problemas es un indicador clave de éxito de gestión; el sistema sanitario padece una gran carencia de líderes o, simplemente, de buenos jefes que deseen y sepan ilusionar a sus colaboradores; jefes que, por otra parte, carecen muchas veces de herramientas organizativas para poderlos motivar.

Tratamiento del absentismo psíquico

Claramente, el abordaje del absentismo psíquico en el sector sanitario exige replantear a fondo no sólo sus procesos y estructuras de interacción, sino las creencias y valores que lo sustentan. Siguiendo el pensamiento de Kurt Lewin de que “no hay nada tan práctico como una buena teoría”, podemos apuntar varias claves de acción conceptuales:

- Tratar a los profesionales verdaderamente como personas, no sólo como meros recursos.
- Aumentar el sentido de propiedad de los profesionales sobre el sistema sanitario, invitándoles a participar de forma genuina en la toma de decisiones sobre su futuro y su cotidianidad.
- Crear proyectos participativos ilusionantes, con sentido emocional, técnico-profesional y social.
- Estructurar mecanismos imaginativos y decididos de recompensa y sanción según el rendimiento.
- Crear espacios de diálogo organizativos e interpersonales para hacer balances, evaluar aprendizajes mutuos y proyectar objetivos compartidos.
- Legitimar y facilitar el ambiente humano cálido en los centros de trabajo.
- Mostrar una exquisita coherencia entre lo que se dice y lo que se hace en cuanto a valores o principios de acción por parte de los directivos.
- Estimular la percepción de importancia o utilidad del trabajo sanitario para la vida de otras personas.
- Procurar por todos los medios que se perciba una relación proporcional entre esfuerzo, rendimiento y recompensa, tanto económica como de reconocimiento social.
- Realizar un esfuerzo participativo para definir los valores finales e instrumentales que han de orientar las conduc-

Cuestiones polémicas

- ¿Cuál es el grado de “absentismo psíquico” en nuestro entorno de trabajo? ¿Cómo se distribuye entre los diferentes grupos laborales?
- ¿Qué diferencias hay entre un gestor sanitario profesional y uno no profesional?
- ¿Qué podríamos hacer para disminuir la diferencia entre el “ellos” y el “nosotros” entre gestores y profesionales asistenciales?
- ¿Qué es más grave, el absentismo psíquico en el trabajo o el absentismo familiar? ¿Por qué?
- ¿Cuál es el pronóstico del absentismo psíquico entre los profesionales de atención primaria de salud?

tas profesionales cotidianas dentro del sistema sanitario, tanto en ámbitos generales como locales.

- Seleccionar, formar y promocionar jefes motivadores y respetuosos, que más que transmisores de directrices sean facilitadores de procesos.
- Legitimar, evaluar y activar la capacidad creativa para solucionar problemas y producir mejoras.
- Aumentar los márgenes de autonomía sobre la forma de organizar el trabajo y las habilidades que se van a emplear.

Bibliografía general

- Dolan S. La gestión de los recursos humanos. Madrid: McGraw-Hill, 1999.
- García S. Cómo vivir francamente estresado: guía de la buena vida emocional. Barcelona: Gestión 2000, 1999.
- García S, Dolan S. La dirección por valores. Madrid: McGraw-Hill, 1997.
- Gil-Monte P, Peiró JM. Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse. Madrid: Síntesis Psicología, S.A., 1997.
- Ivancevich JM, Matteson MT. Estrés y trabajo: una perspectiva gerencial. Serie: Teoría y práctica organizacional. México: Trillas, 1985.
- Moss, Leonard MD. Management stress. Cornell University Medical College. Addison-Wesley Publishing Company, 1981.
- Peiró JM. Control del estrés laboral. Madrid: Eudema, 1992.
- Peiró JM. Desencadenantes del estrés laboral. Madrid: Eudema, 1992.
- Robbins. Conducta organizacional. Madrid: Trilla, 1997.