

CAPÍTULO 3

MODELO DE STEERS Y RHODES SOBRE ABSENTISMO LABORAL (1978, 1984, 1990)

1. Introducción

En el capítulo anterior se han expuesto las diferentes aproximaciones teóricas desde las que se ha estudiado el absentismo laboral. En él se ha excluido, intencionadamente, la interpretación de Steers y Rhodes para destacarla de las diversas opciones existentes, en función de la importancia que tiene en esta investigación.

En la propuesta teórica desarrollada por Steers y Rhodes se recoge, de forma conjunta, los distintos y, a veces, conflictivos datos sobre los tópicos encontrados en la literatura, considerando las causas del absentismo voluntario e involuntario en un solo modelo. A lo largo de este capítulo se revisarán las diferentes versiones realizadas del modelo (1978, 1984, 1990), aunque será la propuesta de 1990 desde la que se guíe el estudio empírico de la investigación, pues consideramos que en ella se contempla todas las variables que pueden intervenir o justificar el absentismo laboral en la Administración.

2. Modelo de Steers y Rhodes (1978)

El modelo integrado de presencia sugerido por Steers y Rhodes (1978) se desarrolló a partir de la revisión de estudios empíricos sobre absentismo, en él se exponen todas las variables encontradas en la literatura, considerando las causas del absentismo voluntario e involuntario en un solo modelo.

En este trabajo de síntesis, Steers y Rhodes se enfrentan a dos problemas relacionados con la interpretación del absentismo. El primero les surge al diferir del resto de los investigadores en la progresión de la conducta de ausencia, pues en la mayoría de los estudios se ha considerado la rotación como el comportamiento principal y el absentismo de forma secundaria, al entender que ambas conductas tienen orígenes comunes y, por consiguiente, se podían interpretar de forma similar (Lyons, 1972; Muchinsky, 1977; Mobley, 1977; Mitra, Jenkins, Gupta, 1992).

Según Steers y Rhodes (1978) esta interpretación es errónea, por entender que ambas conductas son distintas y que la conducta absentista es diferente a la rotación en, al menos, tres aspectos: a) en que las consecuencias negativas del absentismo son menores que las que produce la rotación, en especial por los problemas que le ocasiona al trabajador la adaptación al nuevo empleo; b) la conducta de ausencia es una decisión espontánea y relativamente fácil de tomar, mientras que la rotación es una elección más difícil y de mayor reflexión (Sager, Griffeth y Hom, 1998); y c) el absentismo representa una conducta previa a la rotación cuando no es posible otra respuesta (Porter y Steers, 1973), lo que no implica que las tasas de absentismo de los empleados indiquen el grado de rotación que se producirá en el futuro (Morrow, McElroy, Laczniaik y Fenton, 1999).

Incluso, se comprueba que los efectos negativos que produce la rotación en la organización son totalmente distintos de los que puede producir el absentismo. Esto se debe a que el efecto de la rotación depende de los trabajadores que salen de la empresa y de los que se quedan; si los que abandonan la organización son trabajadores regulares o malos trabajadores, la empresa tiene la oportunidad de contratar nuevos empleados más eficaces que pueden estimular el trabajo ofreciendo ideas innovadoras y favorecer el

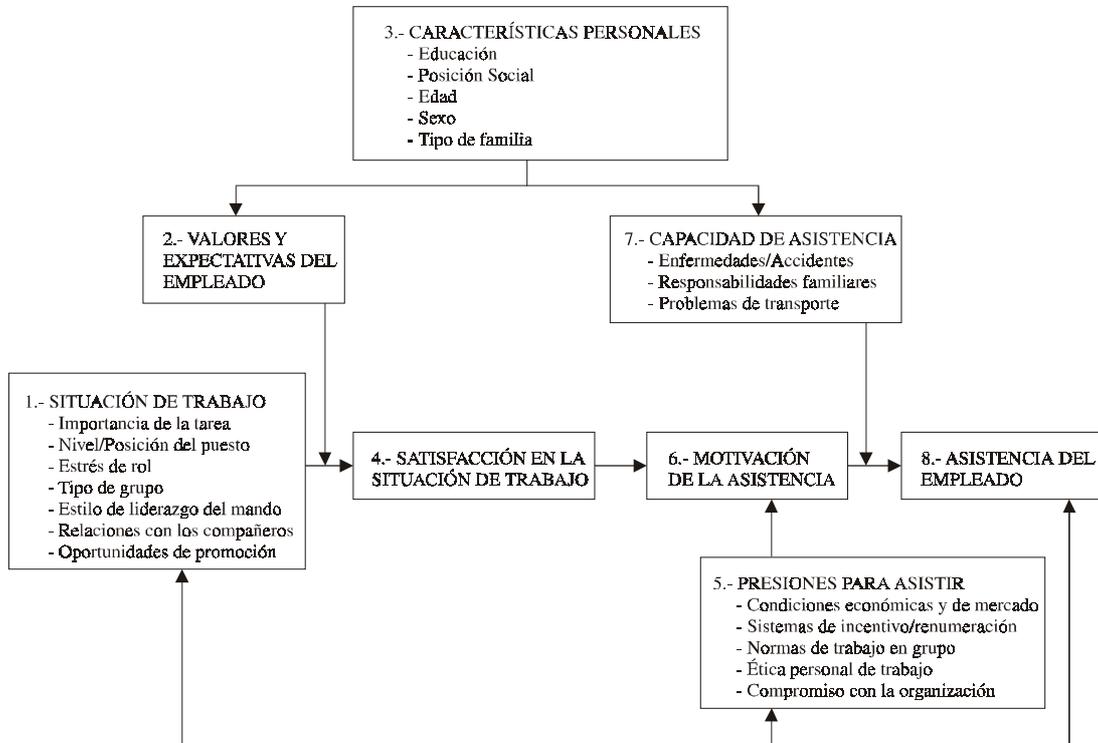
desarrollo de la organización; de producirse la situación opuesta las consecuencias, sin duda, serán nefastas, aunque este tipo de consecuencias no se producen en el caso de la conducta absentista (Werbel y Bedeian, 1989).

El segundo problema encontrado por Steers y Rhodes (1978) fue la idea generalizada de que los empleados son libres de optar por ir o no a trabajar. A pesar de existir investigaciones en las que se destacan algunas circunstancias como elementos que obstaculizan la elección personal de asistir, éstas no han sido recogidas en la literatura como barreras. Y, sin embargo, son variables que con frecuencia están presentes en los estudios, sirva de ejemplo las responsabilidades familiares, la mala salud o los problemas de transporte (Herman, 1973, Smith, 1977). En este caso, los autores resuelven tal limitación al incorporar en el modelo (1978) un grupo de variables que pueden inhibir la motivación de asistencia.

Una vez presentadas las dificultades que encontraron Steers y Rhodes (1978) para formular el modelo, defienden la idea de que el absentismo esta causado por la insatisfacción laboral, del mismo modo que ocurre con otras conductas de ausencia como puede ser la rotación. Para ello, recogen todas las variables que influyen en la asistencia del empleado, de las que resaltan dos: la motivación del empleado para asistir al trabajo y la capacidad para poder concurrir. En el Gráfico 8 se presenta un esquema en el que se muestran todas las variables consideradas y la relación que se establece entre ellas.

Según podemos observar en el modelo, la “motivación de asistencia del empleado” (cuadro 6) representa la variable principal en la conducta de asistir al trabajo. Dicha conducta esta determinada por las respuestas afectivas del empleado a la situación de trabajo y por las presiones internas y externas que tenga para asistir.

GRÁFICO 8
 MODELO EXPLICATIVO DEL ABSENTISMO LABORAL SEGÚN STEERS Y RHODES (1978)



Fuente: Steers y Rhodes (1978, pp. 393)

Se estima que cuando un empleado disfruta con su trabajo asistirá a él porque le supone una fuente de satisfacción (Newman, 1974; Porter y Steers, 1973). Por ello, es importante analizar, en primer lugar, cómo influye la satisfacción del trabajo -entendida ésta como el medio general de trabajo y no, únicamente, como las operaciones que conforman el puesto de trabajo en sí- en la motivación de asistencia y, en segundo lugar, el efecto de las presiones para asistir.

Estas dos variables, que determinan la motivación de asistencia, son multicausales y las componen diversos factores que, a su vez, configuran la conducta de ausencia del empleado. De ello, tal como se muestra en el cuadro 1

del Gráfico 8, la dimensión “situación del trabajo” incluye variables tales como: la importancia de la tarea, la categoría profesional, el estrés del rol, el tipo de grupo al que pertenece, el estilo de dirección, las relaciones con los compañeros y las oportunidades de promoción. Estas variables se asocian con el absentismo a través de la “satisfacción con el empleo” (cuadro 4), de modo que las relaciones encontradas estarán en función del nivel o del factor de análisis.

Según esto, si se analiza la relación entre la *importancia de la tarea* y el *absentismo*, los resultados indican que, cuando mejora o se enriquece la naturaleza del trabajo que realiza un empleado, su absentismo se reduce. Porque al aumentar la importancia de la tarea, se incrementa el desafío y la responsabilidad y se generan actitudes positivas hacia el empleo, lo que implica el deseo de participar en las actividades de la organización y, como consecuencia, una mayor asistencia (Vitaller, Mira, Aranaz y Herrero, 1991).

En el caso de analizar la asociación entre la *categoría profesional* y la *satisfacción del trabajo*, se observa que los puestos con categoría profesional baja, muestran niveles de absentismo elevados (Lam, Schaubroeck y Aryee, 2002; Hooper, 2000; Sáez y Barceló, 1999), lo que induce a pensar que los niveles profesionales más altos generan satisfacción con el empleo, y ello implica un absentismo moderado.

En cambio, la variable *conflicto de rol* puede generar stress en el empleado, lo que representa baja satisfacción y, por tanto, alto absentismo.

En cuanto al *estilo de liderazgo* y a las *relaciones con los compañeros*, estas variables manifiestan una relación más inmediata con las respuestas afectivas en la situación de trabajo que con el absentismo. Lo mismo ocurre con el *desarrollo de carrera* o las *oportunidades de promoción*, que se consideran

variables antecedentes a la situación de trabajo. De este modo, se comprueba que las variables que se relacionan con el volumen o la carga de trabajo se asocian en mayor grado con el nivel de absentismo que las referentes al contexto de trabajo.

Una vez detalladas estas asociaciones, otro tipo de relación es la que se establece entre la *situación de trabajo*, la *satisfacción* y la *motivación*, ésta no es una asociación directa, pues intervienen otras variables que modulan la relación que, en este caso, representan “los valores y las expectativas del empleado” hacia el trabajo (cuadro 2). El nivel de satisfacción del empleado dependerá de que se cumplan tales expectativas y éstas variarán en función de las perspectivas y características del individuo. Así, por ejemplo, los empleados con formación universitaria esperarán resultados distintos que los no universitarios.

De este modo, la satisfacción en el trabajo no representa la única variable responsable en la ausencia (Watson, 1981), pues se pueden identificar otros factores que refuerzan la motivación y presionan al empleado para asistir, en el modelo se recoge como “presiones para asistir” (cuadro 5). Éstas pueden tener diversos orígenes: individual, laboral y de mercado; y, respectivamente, dichos orígenes se encuentran en la ética personal y en el compromiso que se tenga con la organización; en los sistemas de remuneración e incentivos que obtenga el trabajador, en las normas de trabajo que se desarrollen en grupo; y en la situación económica y del mercado.

Algunos autores han encontrado que las “características personales” (cuadro 3) y la presión para asistir son las variables que explican la mayor parte de la varianza de la ausencia (Frenchette, 1981; Hammer, Landau, Stern, 1981). Las presiones que pueden darse en el nivel laboral vienen dadas por *el sistema de incentivos* utilizados por la organización y por *las normas de trabajo en grupo*. De modo que si los incentivos están vinculados a la asistencia del trabajador, la

conducta absentista no se producirá, en cambio, si no existe una relación directa entre ambos, el comportamiento absentista se mantendrá.

En cuanto a las *normas de trabajo en grupo*, como medio de presión, actúa de forma similar a los incentivos, así cuando las organizaciones ponen el énfasis en la importancia de la asistencia del empleado en beneficio del grupo, el nivel de absentismo disminuye; se ha encontrado que el compañerismo entendido como creencia de la unión, solidaridad y protección de los derechos de los empleados está relacionado con el absentismo voluntario (Hammer, Landau y Stern, 1981). En la misma línea se encuentra *la ética personal del trabajo* de los empleados que manifiestan que el trabajo es muy importante en su vida, con independencia de su naturaleza, y aquellos que les une un fuerte *compromiso con la organización*, a través de las obligaciones organizacionales y el ejercicio profesional resultan significativas en el absentismo voluntario (Treborg y col., 1980).

Otro tipo de presión se identifica con *el estado de la economía y del trabajo*, éste repercute en la facilidad que tenga el empleado para cambiar de empleo. Por ello, cuando las condiciones económicas son negativas y el desempleo alto, el trabajador se siente presionado a conservar el puesto de trabajo y, como consecuencia, no se ausentará (Audas y Goddard, 2001). Esta respuesta se reducirá, aún más, ante la amenaza de un posible despido, circunstancia que ocasiona miedo a perder el empleo y para que esto no ocurra, el empleado no faltará (Bayo y Huerta, 2000). Sólo se producirá la respuesta de ausencia si tiene la seguridad de que será despedido, y al no poder hacer nada para remediarlo y necesitar tiempo para buscar un nuevo empleo, se ausentará del trabajo.

A pesar de todo, puede darse el caso de que el empleado tenga una motivación alta y quiera ir a trabajar, pero su asistencia real no sea posible porque no tenga “capacidad para asistir” (cuadro 7). Tres circunstancias se pueden identificar como obstáculos a la conducta de asistencia: a) las enfermedades y/o accidentes laborales; b) las responsabilidades familiares y c) los problemas de transporte.

Se ha considerado que la enfermedad o los accidentes representan la primera causa de absentismo en las organizaciones (Alcázar y col., 1992). Aunque existen también otras causas como son las responsabilidades familiares que se perciben como circunstancias que limitan la capacidad para asistir (Burton, Lee y Holtom, 2002), y que están determinadas por las características personales del individuo –sexo, edad y tamaño familiar- que, por lo general, afectan más a las mujeres que a los hombres por razones culturales; y los problemas de transporte, que limitan la posibilidad de asistir, en especial, cuando la distancia entre el domicilio y el centro de trabajo es grande o las condiciones atmosféricas impiden la circulación.

De este modo, el absentismo del empleado, tal y como se entiende en el modelo, refleja una multiplicidad de influencias en la decisión y en la habilidad para asistir. Éstas responden a variables individuales (trabajo personal, ética, demográficas); del ambiente de trabajo (situación de trabajo, sistemas de incentivos, trabajo en grupo) y del mercado (condiciones económicas y de mercado). Incluso, algunas de ellas dependen de la voluntad del individuo (compromiso con la organización), mientras otras no (salud).

Sin embargo, el modelo propuesto debe ser considerado hipotético hasta que se realicen las investigaciones pertinentes que lo confirmen. De momento, su complejidad ha hecho imposible disponer de una investigación

que lo estudie en su totalidad, pues aunque existen algunos intentos en este sentido (Lee, 1989), la mayor parte de las investigaciones se han realizado sobre parcelas concretas del modelo (Brooke y Price, 1989; Frechette, 1981; Hammer, Landau y Stern, 1981; Treborg y col., 1980; Watson, 1981; Burton, Lee y Holtom, 2002).

De todos ellos, el estudio realizado por Brooke y Price (1989) fue el que aportó un análisis más comprensivo para la modificación y extensión del modelo, pues a través del análisis de las estimaciones de LISREL fueron cambiados varios aspectos de la formulación original de Steers y Rhodes (1978) para mejorar su aplicación. La variable dependiente fue la frecuencia del absentismo medida por autoinformes. Del estudio se deduce que las variables que tienen mayor peso en el absentismo son la responsabilidad en el puesto, la ambigüedad de rol y la permisividad organizacional, si bien el efecto directo que se predecía entre las obligaciones organizacionales y el absentismo, no se confirmó. El papel de la motivación de presencia en el absentismo, variable clave según en el modelo, no fue explorado en este estudio.

Se puede destacar como el más completo el estudio desarrollado por Lee (1989) al incluir todos los componentes teóricos. La medida del absentismo utilizada fue un índice de presencia equivalente al número de días de trabajo, dividido por el número de días posibles de trabajo, ajustado con las vacaciones y festivos. Del análisis de los resultados se concluyó lo siguiente:

Primero, los valores, las expectativas y la capacidad de presencia fueron contrastados con las características personales –sexo, edad, nivel educativo, ejercicio, número de empleados- y sólo el sexo fue un predictor significativo de

la ausencia, mientras que el número de empleados mostró asociación significativa con la capacidad de asistir.

Segundo, se relacionó la satisfacción laboral con las expectativas, los valores y la situación de trabajo (estrés de rol, estructura de liderazgo, consideración del líder y nivel de trabajo); y se comprobó la asociación entre las variables situación laboral y expectativas/valores. Los resultados indican que la situación de trabajo, por sí sola, no influye en la satisfacción laboral, del mismo modo que tampoco se establece una relación significativa entre la situación de trabajo y los valores y expectativas. Por el contrario, sí contribuyen significativamente a la explicación de la satisfacción laboral, las expectativas y estrés, expectativas y consideración del líder y los valores y consideración del líder.

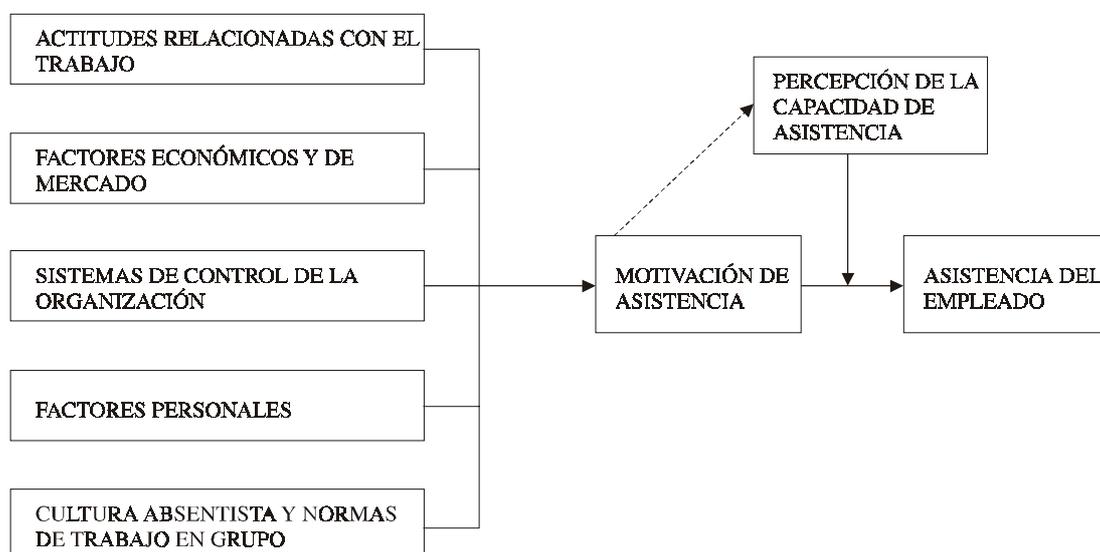
Tercero, la satisfacción laboral y la presión para asistir son predictores de la motivación de presencia. Las relaciones entre motivación, capacidad de presencia y asistencia, fueron demostradas sólo parcialmente. Según el análisis la motivación de asistencia modula la relación entre la presión para asistir y la concurrencia.

En general, los resultados de los estudios realizados encuentran consistencia con la formulación original del modelo, aunque sugieren nuevas direcciones para la comprensión del absentismo (ver Goodman y Atkin, 1984). De hecho, las modificaciones a esta versión (1978) se realizan con el fin de actualizarla a los nuevos descubrimientos y, sobre todo, para la investigación futura. Algunos de los cambios introducidos son el papel del grupo, sus normas y la cultura absentista, que se verán a continuación.

3. Propuesta de Steers y Rhodes (1984)

Steers y Rhodes (1984) proponen una reestructuración del modelo original a raíz de las numerosas investigaciones revisadas, desde la que se incorporan nuevos componentes a la hora de explicar la conducta absentista. En un intento de resumir los resultados más importantes, el modelo se organizará en siete apartados que se identifican con siete grupos de variables relacionadas con el absentismo. En el Gráfico 9 se presenta un esquema de estas variables, en el que se puede contemplar la modificación de la variable motivación de asistencia respecto al modelo original (1978) influida por la satisfacción en la situación de trabajo y las presiones para asistir.

GRÁFICO 9
MODELO EXPLICATIVO DEL ABSENTISMO LABORAL SEGÚN STEERS Y RODHES (1984)



Fuente: Steers y Rhodes (1984, pp. 261)

En este caso, la motivación de asistencia es el resultado de la influencia directa de las siguientes variables: actitudes relacionadas con el empleo, factores económicos y de mercado, sistemas de control de la organización, factores personales, cultura absentista y normas de trabajo en grupo.

El primer bloque de variables son las integradas por las “actitudes relacionadas con el empleo”. La idea parte de reconocer la importancia de las actitudes del empleado en el absentismo. Así, actitudes como satisfacción con el empleo, implicación en la tarea, compromiso con la organización y algunas dimensiones de la satisfacción como la de los compañeros, el control, el sueldo y la promoción, han sido las variables que más se han relacionado con la ausencia (McShane, 1984; Muchinsky, 1977; Steers y Rhodes, 1978).

Por ello, en varios estudios se ha intentado probar si alguna de esas actitudes tiene mayor peso en la justificación del absentismo y se ha concluido que el compromiso con la organización (Hammer, Landau y Stern, 1981; Sagie, 1998; Sherbert, 2002) y la implicación en el trabajo (Cheloha y Farr, 1980; Saal, 1978) son buenos predictores de la ausencia, lo que nos confirma que es acertado evaluar las actitudes en el estudio del absentismo.

Junto con las actitudes relacionadas con el trabajo, los “factores económicos y las condiciones del mercado” son, a menudo, variables que limitan la posibilidad de cambiar de trabajo. Estas circunstancias influyen en la motivación del empleado y, como resultado, en tiempos de alto desempleo o en periodos de reducción de plantilla por parte de la organización se incrementa la presión de asistir al trabajo por miedo a perderlo (Markham y McKee, 1991), de modo que se produce una relación inversa entre los niveles de desempleo de una zona geográfica y el nivel de absentismo de ésta (Audas y Goddard, 2001).

De hecho, en épocas en que las condiciones económicas generales son deficitarias, el absentismo disminuye por dos motivos: a) por temor al despido en los empleados con ausencias frecuentes; y b) en los restantes, por miedo a las consecuencias, es decir, al despido. Aún así, estudios recientes muestran que estas circunstancias no son idénticas en todos los empleados y que existen variaciones en los niveles de absentismo en función del sueldo que perciben y de su interacción con las condiciones del mercado (Kaivanto, 1997).

La tercera variable que influye en la motivación de asistencia es el “sistema de control en la organización”, la incorporación, por parte de la dirección, de diversas políticas y procedimientos de control de la ausencia representa una práctica importante en la reducción del absentismo (Markham, Scott y Mckee, 2002). Entre ellas, se pueden identificar tres programas generales: 1) las iniciativas de refuerzo positivo (p.e. paga extraordinaria a determinados niveles de asistencia); 2) el castigo y los incentivos negativos (p.e. sanciones por ausencias) y 3) los sistemas mixtos de consecuencias (refuerzos y castigo). En todos los casos se disminuye el absentismo, en particular se destacan los programas de reforzamiento positivo y mixtos.

La cuarta variable que influye en la motivación de asistencia es la “cultura de ausencia de la organización y las normas de trabajo en grupo”. La cultura de ausencia la incorporan al estudio del absentismo Chadwick-Jones, Nicholson y Brown (1982) para referirse a las costumbres de ausencia de los empleados y de la dirección y a las creencias compartidas sobre la legitimidad de la ausencia. La cultura de ausencia esta relacionada con el absentismo y puede activar o suprimir variables que influyen en la asistencia del empleado.

Los “factores personales del empleado” constituyen el quinto grupo de variables que configuran la motivación de asistencia. En particular, el

absentismo se ha asociado con variables tales como el tamaño de la familia (Muchinsky, 1977), problemas de salud (Kreitner, Wood y Friedman, 1978), edad (Rhodes, 1983; Alcázar y col., 1992; López y col., 1995; Mira, 1996; Sáez y Barceló, 1999; Causey, 2002), sexo (Steers y Rhodes 1978; López y col., 1995), ética personal (Ilgen y Hollenback, 1977) y con las actividades extralaborales (Johns y Nicholson, 1982).

Sin embargo, y a pesar de tener en cuenta estos grupos de variables, la motivación de asistencia del empleado resulta insuficiente para asegurar su presencia. En muchos casos, el individuo tiene la percepción de no poder asistir al trabajo, situación subjetiva que puede no ser coincidente con la disposición real del sujeto y que con frecuencia se atribuye a tres factores: a) las enfermedades o accidentes; b) las responsabilidades familiares; y c) los problemas de transporte.

Las responsabilidades familiares tienen mayor peso entre las mujeres y se identifican con la enfermedad de los hijos o con el cuidado de los mayores a su cargo. Se espera que con la evolución de los papeles relacionados con el sexo, esta razón aumente como explicación del absentismo masculino.

En conclusión, en la formulación del modelo se establece que la motivación del empleado para asistir al trabajo se configura a través de un conjunto de variables relacionadas con las características del empleo, del individuo y del mercado. Estará mediada por la percepción del empleado sobre la capacidad para asistir y el resultado será la conducta de ausencia/asistencia.

En general, al revisar las investigaciones que se han realizado sobre aspectos concretos del modelo se comprueba la dificultad que existe si se desea hacer un estudio comparado de los resultados. Los motivos implicados son dos:

el contenido que se atribuye a una misma variable: p.e. en el caso de las responsabilidades familiares, es difícil comparar los resultados de los estudios realizados ante la multiplicidad de medidas y definiciones que existen acerca de la familia y del impacto que puede producir, la estructura familiar en el trabajo (Rothausen, 1999) y de las categorías de las variables más importantes. De hecho, la unificación de criterios debería ser una meta a alcanzar, ya que con ello se esclarecería y agilizaría tanto la información ya existente como los trabajos futuros que puedan desarrollarse (Ribaya, 1998).

Aún así, y con cierta cautela, se pueden destacar algunos resultados: a) la historia previa del absentista se relacionó con el absentismo cuando se tuvo en cuenta las actitudes de trabajo y las variables demográficas y personales (Keller, 1983); b) las variables personales y demográficas son buenas predictoras de la frecuencia de ausencia (Fitzgibbons y Moch, 1980) y del total de días perdidos (Spencer y Steers, 1980); c) las variables relacionadas con el retraso voluntario e involuntario indican que tanto la motivación como la percepción de la capacidad para asistir, concretamente al trabajo son determinantes en el retraso y ambas moderan la explicación del mismo; y d) la insatisfacción en el trabajo correlaciona positivamente con el retraso, parte de esta relación es determinada por la responsabilidad del puesto de trabajo y por el clima laboral (Bardsley y Rhodes, 1996).

En conclusión, estos estudios nos sugieren que hay múltiples determinantes del absentismo y que este modelo debe evolucionar e incorporar los nuevos descubrimientos de la investigación. Algunas modificaciones deben centrarse en el contexto social y en las presiones del grupo como fuerza orientada a la asistencia, como una medida del absentismo operativa y universal y como incremento del estudio de las conductas absentistas de los puestos directivos o de responsabilidad.

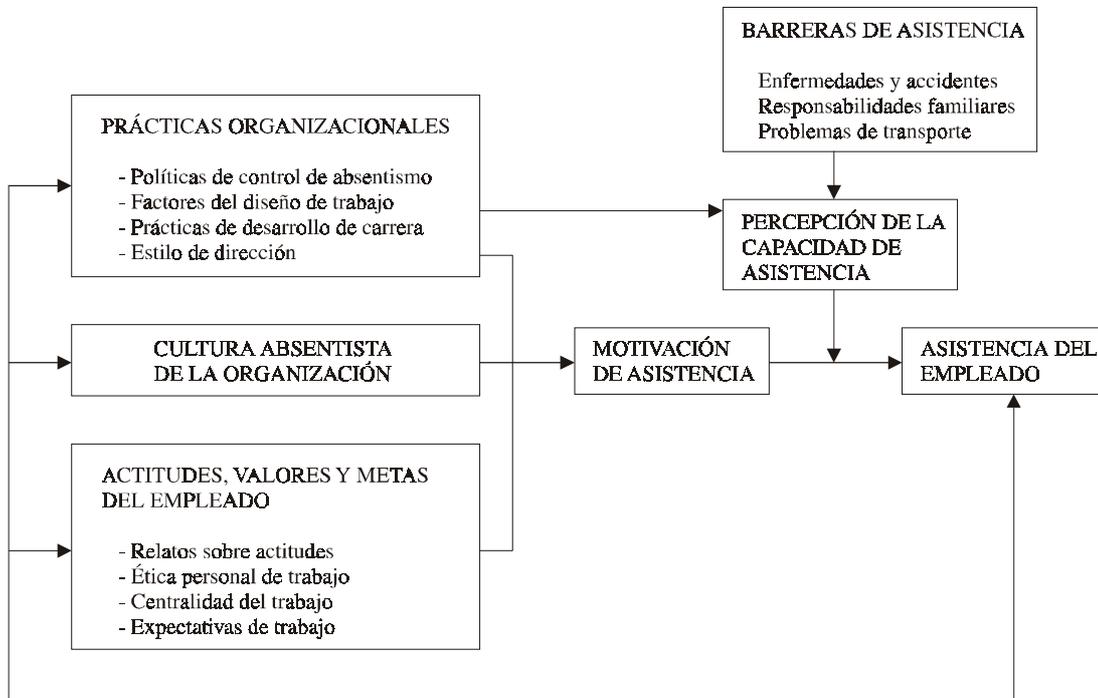
4. Modelo de Rhodes y Steers (1990)

En el último modelo de diagnóstico de concurrencia, Rhodes y Steers (1990) incorporan, tal como en las anteriores propuestas, los datos empíricos obtenidos, las nuevas teorías y el absentismo evitable y el inevitable. Este modelo es similar al original (1978), los autores se centran en las decisiones individuales que los empleados adoptan sobre la asistencia e incrementan la atención sobre la cultura absentista, las prácticas organizacionales, las actitudes, valores y metas del empleado y la percepción de su capacidad para asistir.

El modelo se diseña pensando no sólo en los investigadores, sino también en los gerentes o responsables de personal interesados en la comprensión del absentismo en su organización. Para ello, el modelo de diagnóstico de concurrencia se basa en el análisis de la conducta individual y se construye a partir de dos dimensiones: la motivación de asistencia y la percepción sobre la capacidad de asistir. En el Gráfico 10 se presenta un sencillo esquema donde se representan estas dimensiones.

Según se indica en el modelo, en la motivación de asistencia del empleado se pueden identificar, al menos, tres grupos de variables que la regulan: la cultura absentista imperante en la organización; las políticas y prácticas organizacionales y las actitudes, valores y metas del empleado. Cada una de ellas se podría analizar adoptando como unidad de análisis el individuo, el grupo o la organización.

GRÁFICO 10
 MODELO EXPLICATIVO DEL ABSENTISMO LABORAL SEGÚN RHODES Y STEERS (1990)



Fuente: Rhodes y Steers (1990, pp. 57)

En la parte superior del Gráfico 10, se presentan las “prácticas organizacionales” como un primer grupo de variables que influyen en la motivación de asistencia y, junto con la cultura absentista, serán las más importantes en la configuración de la motivación del individuo.

Se estima que las características del trabajo predicen la frecuencia de la ausencia y que ésta permanece constante en el tiempo, al menos se ha comprobado para un plazo de seis años (Rentsch y Steel, 1998). De este modo, las prácticas organizacionales pueden proporcionar el empuje necesario para asistir al trabajo, entre las más representativas se pueden identificar cuatro: 1) *las políticas de control del absentismo*; 2) *el diseño del puesto de trabajo y/o*

las operaciones que caracterizan una tarea determinada; 3) los mecanismos de reclutamiento y selección; 4) las expectativas claras de trabajo.

En el primer caso, será la organización la que establezca cuáles son los niveles aceptables de ausencia, de modo que la empresa se puede destacar por imponer políticas rigurosas de control o por ser tolerante con la ausencia. Es más, incluso dentro de una misma organización se pueden establecer criterios diferentes entre los mandos o jefes y los puestos base, en este caso suelen ser más rígidas las políticas con los puestos base. En general, la percepción de una norma tolerante con la ausencia desarrollará en el empleado pautas de comportamiento absentistas (Geurts, Buunk y Schaufeli, 1994).

En el segundo caso, se pueden destacar factores del trabajo como la distribución del tiempo, la importancia del rol, la identidad con la tarea, el trabajo en equipo e, incluso, el stress del trabajo. Estas variables determinan la visión del empleado en la organización, por ello organizaciones que funcionan con sistemas de trabajo burocráticos hacen que los empleados se sientan alejados de la organización y perciban que las tareas que realizan no son relevantes y, por tanto, prescindibles. En cambio, en sistemas de gestión con mayor implicación del empleado, éste suele sentirse comprometido y responsable de los trabajos que realiza, y percibe que su presencia es fundamental para el éxito de la organización (Nicholson y Johns, 1985)

Sin embargo, la falta de tiempo suficiente para realizar las tareas y el stress que ocasiona las demandas altas de trabajo se han asociado con el absentismo del empleado (Greiner, Krause, Rangeland y Fisher, 1998; Smulder y Nijhuis, 1999). Dicha tensión puede estar basada en las preocupaciones que implica tomar decisiones en la organización, esta repuesta se ha asociado con el género, siendo los hombres los más afectados; la mujer experimenta tensión

severa sí se produce un conflicto entre los requisitos del trabajo y las demandas familiares (Vagg, Spielberger y Wasala, 2002).

Otra característica de los factores del trabajo es el trabajo en equipo, éste enriquece las tareas que desempeña el empleado, favorece la percepción de autonomía y puede actuar y compensar la falta de apoyo de la dirección en el caso de que no exista (Griffin, Patterson y West, 2001).

En el tercer caso, las practicas de reclutamiento y selección dependen de la empresa, su relación con la ausencia estará en función del tipo organización. Por ejemplo, en la función pública las pruebas son técnicas y se desconoce la historia laboral del candidato, en cambio, en algunas empresas privadas las pruebas técnicas se acompañan de la historia laboral, ésta puede servir a la dirección de referencia para estimar la asistencia del empleado en adelante, basada en la idea de que el pasado de ausencias del empleado determinará el futuro (Brooke y Price, 1989; Melián, 1998; Judge, Martocchio y Thoresen, 1997; Jordan y Jordan, 2002).

Y, finalmente, la variable expectativas claras de trabajo representa un factor esencial para conseguir un mayor grado de asistencia. Algunos de los medios utilizados para lograr tales expectativas han sido: informar por adelantado a los empleados acerca de sus deberes, a través de comunicaciones; utilización de políticas de asistencia del empleado, en las que se informa de la ausencia y que pueden reducir el absentismo, en especial, el de los trabajadores con niveles medios de ausencias, en el caso de los niveles extremos no es tan eficaz; aunque la posibilidad de contar con un programa que disminuya la ausencia de los empleados, por pequeña que ésta sea, es muy importante (Gaudine y Saks, 2001) y las políticas de incentivos a la asistencia,

suele ser muy eficaz en la reducción del absentismo cuando la paga esta ligada a la asistencia.

El segundo grupo de variables, representado en el Gráfico 10, es la “cultura absentista de la organización” y representa una de las contribuciones más importantes para explicar la conducta de ausencia del empleado, fue introducida por Chadwick-Jones, Nicholson y Brown (1982) y por Nicholson y Johns (1985), se refiere a las normas culturales que regulan el nivel apropiado de absentismo dentro de la organización. La observación de la conducta absentista de otros compañeros y las consecuencias que ocasione en el trabajador y en la organización pueden influir en la motivación de asistencia del empleado y, en definitiva, en la conducta absentista resultante.

Las culturas absentistas pueden influir, por lo menos, de tres maneras en la motivación de asistencia y en la asistencia: a) Cuando existen normas específicas respecto al nivel apropiado de ausencia, la motivación del individuo reflejará estas normas; b) en el caso que no exista ninguna norma de ausencia, el individuo puede tener de referencia la conducta de otros compañeros y sus consecuencias; y c) las culturas de ausencia pueden moderar la relación entre los valores individuales y las actitudes y motivación del trabajador (Martocchio, 1994; Mathieu y Kohler, 1990).

La tercera dimensión, que influye en la motivación de asistencia, integra las “actitudes del empleado, los valores y las metas”. Normalmente, las diferencias interindividuales de los empleados varían considerablemente respecto a ellas. Por esto, *actitudes del trabajo* como la implicación en el trabajo o el compromiso con la organización pueden predecir la conducta de ausencia (Mathieu y Zajac, 1990; Sagie, 1998), determinar la forma en que los empleados interpretan sus relaciones con los jefes (Farrel y Stamm, 1988) y

condicionar su respuesta. Un individuo comprometido con la organización será incapaz de abandonarla ante cualquier problema e, incluso, ante una catástrofe (Griffeth, Gaertner y Sager, 1999).

Otros factores que pueden variar la motivación de asistencia son la *ética* y la *centralidad del trabajo* en la escala de valores del empleado. Los empleados que valoran el trabajo por encima de la familia experimentan frustración con las demandas familiares, al tener que dedicar tiempo y esfuerzo a un área que para ellos no es fundamental. En cambio, cuando manifiestan centralidad en las responsabilidades familiares la implicación en el trabajo repercute en su satisfacción laboral, en mayor medida que aquellos que encuentran el trabajo como eje central de su vida (Carlson y Kacmar, 2000). Por ello, cuando un empleado tiene intereses fuera del trabajo como la familia, aficiones... o su ética laboral es baja, se puede esperar un absentismo elevado. Así, un cambio en las expectativas del empleado sobre el trabajo puede incidir en su conducta de ausencia.

Esta dimensión está relacionada con la cultura absentista y con las prácticas organizacionales. Se comprueba que variaciones en el diseño del trabajo y/o en los cambios de la política de control del absentismo, influye en las actitudes sobre el trabajo y en el esfuerzo personal. De hecho, un trabajo irrelevante puede causar ausencias porque los empleados pueden considerarse menos comprometidos; y un cambio en la severidad de las políticas de control de las ausencias puede influir en la cultura absentista de la organización.

La segunda parte del modelo, supone el eslabón entre la motivación de asistencia y la asistencia real; es decir, la percepción sobre la capacidad de asistir del empleado. La conducta voluntaria de ir al trabajo se configura a través de la percepción del trabajador sobre su disponibilidad para asistir. Dicha percepción

está influida por las barreras de asistencia; de ellas, al menos, se pueden destacar tres: los *accidentes y enfermedades*, las *responsabilidades familiares* y los *problemas de transporte*.

El problema de *enfermedad o accidente laboral* impide que físicamente el empleado pueda asistir al trabajo, se observa que las ausencias por enfermedad son mayores en la mujer que en el hombre (López y col., 1995; Kivimäki y col. 1997). Esto es lógico, fundamentalmente, por razones biológicas, ya que son frecuentes las bajas de uno o dos días a causa de dismenorrea o molestias diversas de este tipo y las bajas por maternidad. En el caso de mujeres casadas el absentismo es mayor que en las solteras, ya que en el primer caso se refleja no sólo sus propias enfermedades, sino las de su esposo y las de sus hijos (Ripol y Bordonay, 1978; Gili, 1977). En cambio, parece existir cierta tendencia a justificar los hombres las ausencias por enfermedad leve en mayor medida que las mujeres (Harvey y Nicholson, 1999).

Ninguna empresa responsable desea que los empleados enfermos vengan a trabajar, sin embargo, existen problemas que, en bastantes ocasiones, están ocultos bajo las ausencias por enfermedad e impiden que un empleado sano asista al trabajo. En esta situación se encuentra la variable *responsabilidades familiares*: p.e. un niño enfermo; este problema se agrava en padres que viven solos o tienen varios hijos, circunstancia que se puede aliviar si el empleado cuenta con políticas organizativas y apoyo directivo que faciliten diversas vías de actuación para responder, de forma adecuada, a las demandas del trabajo y de la familia (Thomas y Ganster, 1995; Thompson, Beauvais y Lyness, 1999; Nielson, Carlson y Lankau, 2001; Allen, 2001), sin que las posibilidades de promoción y de desarrollo profesional se vean comprometidas (Anderson, Coffey y Byerly, 2002).

En concreto, Erickson; Nichols y Ritter (2000) comprobaron el efecto de las responsabilidades familiares sobre el estrés en el trabajo y como éste puede moderar y condicionar la ausencia. Los resultados obtenidos indican que las responsabilidades familiares no afectan directamente al absentismo y que un nivel alto de estrés está asociado con un alto nivel de absentismo en trabajadores con hijos menores de seis años, que viven en el mismo domicilio y que manifiestan dificultades para su cuidado.

De este modo, y a través de análisis multivariante, se demostró que las responsabilidades familiares no afectan directamente al absentismo tal como postulaban Brooke (1986), Brooke y Price (1989) y sí moderan la relación directa entre motivación de asistencia y absentismo (Steers y Rhodes, 1978; Rhodes y Steers, 1990; Burton, Lee y Holtom, 2002), llegando a la conclusión de que la influencia de las relaciones familiares es interactiva con el absentismo y que serán dos condiciones familiares concretas las que moderan el efecto del estrés y la posterior ausencia en los empleados: los trabajadores que conviven con hijos menores de seis años y aquellos que tienen problemas para su cuidado.

En estos casos no se encontraron diferencias significativas respecto al género, pues aunque las mujeres dedicaban más horas a las tareas domésticas que los hombres, informaron que sufrían mayor nivel de estrés matrimonial y maternal, lo que no implicó una tasa más alta de absentismo que los hombres. También se experimentó con un alto nivel de estrés y se llegó a la conclusión de que por sí sólo no lleva necesariamente tampoco a una mayor tasa de absentismo.

Otra variable que también impide, a pesar de estar sano y motivado, la asistencia lo constituye el *transporte*. Este problema es importante en los empleados jóvenes que utilizan el transporte público como medio de

desplazamiento (Causey, 2002), que, junto con la incapacidad de despertarse temprano, se traduce en retrasos y absentismo (Dishon-Berkovits y Koslowsky, 2002), y en el personal desplazado, siendo mucho más absentista que el que tiene su residencia fija y su familia en la misma ciudad donde presta los servicios. Los empleados que viven solos, lejos de su hogar, sienten añoranza y preocupación por la familia ausente, y el deseo perentorio de volver a reunirse con los suyos (Ripol y Bordonay, 1978).

Como se ha expuesto, estas barreras y la percepción de la capacidad de asistencia determinan una concepción integradora del modelo (1990) respecto a las formulaciones anteriores (1978, 1984). De hecho, la forma en la que los empleados interpretan la situación (a diferencia de cómo sea en realidad) condiciona su conducta absentista. El resultado indicará lo que es posible en materia de absentismo y esto los llevará a la asistencia futura. Estos problemas se podrán aliviar si la organización acomete programas especiales de apoyo y evitación del absentismo.

5. Reflexión sobre la evolución del modelo de Steers y Rhodes.

Se puede decir que en la evolución del modelo de Steers y Rhodes existe una unidad conceptual que poco varia desde la versión original hasta la actual; sin embargo, en la propuesta intermedia de 1984 introducen un importante cambio al suprimir la variable satisfacción en la situación de trabajo que mediaba la motivación de asistencia, variable fundamental en los tres modelos.

En esta investigación se considera que el modelo de Rhodes y Steers (1990) es el que mejor se ajusta a las características de la Administración pública. La justificación se basa en las siguientes razones:

En primer lugar, en este modelo (1990), aún teniendo mayor similitud con el modelo original, no se contempla que la motivación de asistencia sea el resultado de la satisfacción en la situación de trabajo, interpretación que parece más adecuada por entender que las actitudes relativas al trabajo, la implicación y el compromiso con la organización son, frecuentemente, los que mejor predicen el absentismo (Mathieu y Zajac, 1990; Sagie, 1998) y no la satisfacción con el trabajo (Farrel y Stamm, 1989; Knaus, 1998; Goldberg y Wadman, 2000).

En segundo lugar, aunque el modelo de Steers y Rhodes (1978) incorporó la capacidad de asistencia, fracasó al explicar que dicha capacidad sea un componente parcial semejante a un factor crítico que los empleados perciben como tal capacidad de asistencia. Una nevada o el mal tiempo no limita a los empleados su disposición para asistir al trabajo, depende de cómo el empleado interprete la situación y su magnitud (Nicholson, 1977). De esa forma, lo importante es cómo enfoca el empleado el acontecimiento y cómo interpreta su significado en relación con la capacidad de asistir.

Aunque en el segundo modelo (1984) ya se contempló este factor crítico definido como la percepción de la capacidad para asistir del empleado, falló al interpretar los contenidos de esa percepción, al no considerar ninguna barrera en concreto. Y será en este modelo de 1990 donde se integren ambas, considerando que la motivación de asistencia está influida por la percepción de la capacidad de asistir que, a su vez, está formada por las barreras de asistencia reales o imaginarias que percibe el trabajador.

Y, en tercer lugar, como cualquier juicio sobre lo que predice la ausencia no puede ignorar el contexto (Nicholson, 1993) y al tratarse de un análisis del absentismo en la Administración pública, dos aspectos de este contexto son

parcialmente relevantes: por un lado, la cultura de ausencia de la organización que establece pautas de control muy tolerantes con los trabajadores que se ausentan y, por otro, las normas sociales o el valor del trabajo que puede influir en las características del empleado y en las políticas de la organización. Aunque el absentismo laboral es un fenómeno universal, hay que contextualizarlo en la sociedad donde se estudie, puesto que cada cultura determina las características personales de los que se ausentan y la justificación individual o colectiva de la ausencia (ver Johns y Xie, 1998; Flores y Zoraida, 2002).

Las normas sociales varían según los diferentes estratos de la sociedad, los factores geográficos, tipos de ocupaciones, agrupaciones profesionales, algunas de ellas caracterizadas por la sindicación y por el bajo compromiso con la organización, que influyen en casi todos los aspectos del empleado y en la conducta organizacional. En este caso, el estudio se establece en un grupo profesional, los empleados públicos, que tienen unas connotaciones profesionales muy marcadas dentro de la gestión burocrática de la organización y que hace de las prácticas organizacionales un elemento fundamental en la conducta de ausencia.

Por otro lado, las normas concernientes a la responsabilidad y cuidados infantiles que son, con frecuencia, diferentes entre hombres y mujeres, y entre unos países y otros como Japón, China o Corea donde es costumbre que los abuelos asuman la responsabilidad de los cuidados de los niños frente a Occidente que, normalmente, corresponde a los padres. Son barreras a la asistencia que en la Administración pública se sospecha que pueden afectar por igual al hombre que a la mujer.

En resumen, se puede decir que en este modelo se interpreta el absentismo como un fenómeno social complejo que se manifiesta en los

individuos en función del lugar que ocupen en la organización, que está sometido a las transformaciones de cada época histórica variando su significado y sus formas; que debe ser contextualizado en la cultura absentista de la organización, lo que implica adoptar una visión amplia e integradora de los procesos económicos, políticos y sociales que tienen lugar en un momento concreto, porque las causas de la conducta absentista deben ser entendidas en continuo estado de fluctuación, de tal manera que un cambio en una variable puede tener efecto en otras variables, siendo el modelo de diagnóstico, por tanto, dinámico.