

CAPÍTULO 8

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Introducción

En este capítulo se presenta la discusión de los resultados obtenidos en la investigación. En este sentido, queremos destacar dos tipos de análisis: en primer lugar, los resultados que se establecen entre las variables sociodemográficas y profesionales del empleado público y el absentismo laboral; en segundo lugar, el ajuste del modelo de Rhodes y Steers (1990) en el personal de la Administración. Ambos resultados responden directamente a los objetivos de nuestra investigación.

Para llevarla a cabo, se realizó el estudio en una muestra del personal de Administración y Servicios de la Universidad, INEM y Ayuntamiento de dos ciudades andaluzas (Granada y Almería). A partir del modelo de absentismo laboral propuesto por Rhodes y Steers (1990) se analiza la fuerza y dirección de las relaciones que se establecen entre los factores psicosociales del empleado público y el absentismo laboral.

Estas relaciones no han sido objeto de estudio en la literatura, pues los estudios realizados, responden a los datos proporcionados por la Seguridad Social o por las distintas encuestas de población activa que se realizan cada año por el Instituto Nacional de Estadística (Zurrón, 2002). Por esto creemos que los resultados de esta investigación pueden aportar luz a una conducta laboral muy generalizada en la Administración y que, en raras ocasiones, es abordada por los responsables de la política de personal con la contundencia necesaria para mejorarla.

2. Variables sociodemográficas y profesionales del empleado público asociadas con el absentismo laboral

Uno de los análisis realizados en esta investigación ha sido la relación que se establece entre las posibles variables predictoras del absentismo laboral (sociodemográficas y profesionales) y los indicadores de absentismo registrados en el estudio. El *sexo* es una de las variables demográficas más abordadas en la literatura sobre absentismo laboral, en la mayoría de los casos se atribuye mayor nivel de ausencia a las mujeres que a los hombres, fundamentalmente, por el hecho de que todavía en nuestra sociedad la mujer carga en solitario con la responsabilidad de atender a la familia (Gestal y Cejeiro, 2003).

Las causas que se han relacionado con su ausencia son: la enfermedad, las obligaciones familiares, el cuidado de los hijos y del marido (Gili, 1977; Ripol y Bordonay, 1978; Lee, 1989; Steers y Rhodes, 1984; López y col., 1995; Kivimäki y col. 1997; Burton, Lee y Holtom, 2002). Así mismo, la doble presencia de la mujer en el trabajo doméstico y asalariado produce sobrecarga de trabajo, agotamiento y estrés que le afecta a su salud (López y col., 1995).

A partir de los resultados de los análisis de esta investigación se puede concluir que en la Administración no existen diferencias significativas entre el nivel de ausencia de hombres y mujeres por motivos de enfermedad. Por el contrario, se ha encontrado que los hombres se ausentan más que las mujeres por motivos familiares, asuntos bancarios y accidentes de trabajo.

Estos resultados apoyan las investigaciones en las que no se han encontrado diferencias significativas en el nivel de ausencia por razón del sexo

(Fernández, Lafuente y Espinosa, 1995; Torres y Núñez, 2000; Erickson, Nichols y Ritter, 2000); y aquellas otras en las que se concluye que la mujer no se ausenta más que el hombre por motivos de enfermedad (Rojo, 1994; Harvey y Nicholson, 1999) y/o por responsabilidades familiares (Brooke y Price, 1989; Anderson, Coffey y Byerly, 2002).

Según el contexto de la investigación, la Administración pública, este resultado es coherente con las normas que predominan en la organización, pues la cultura en la Administración es tolerante con las ausencias de los empleados (Geurts, Buunk y Schaufeli, 1994). De este modo, no se espera que se produzca un mayor nivel de ausencia por razón de sexo, y que en ambos casos se ausenten por igual. A pesar de ello, es interesante que en el último mes los hombres se hayan ausentado más que las mujeres por asuntos familiares y bancarios, porque puede indicar que los roles tradicionales asumidos por razón de género, en este caso, se mantienen, al encargarse el hombre de resolver situaciones que implican decisiones familiares y económicas.

Muy relacionado con estos patrones se encuentran determinadas ocupaciones que, de forma general, las han desempeñado los hombres y que entrañan riesgos laborales (físicos) importantes. El trabajo duro o peligroso provoca mayor nivel de absentismo por accidente, tradicionalmente, la minería y la industria pesada han tenido niveles de absentismo mayores que en el sector servicios (Gestal y Cejeiro, 2003). En la Administración pública, a pesar de pertenecer al sector servicios, existen categorías profesionales (mantenimiento de instalaciones eléctricas o de edificios, jardines, conductor-mecánico, almacenaje, vigilancia...) que están más expuestas a accidentes de trabajo que otras (administrativas, gestión...) y, en la mayoría de los casos, son puestos de trabajo ocupados por hombres; esta circunstancia justifica que éstos

sean los que presentan un nivel de ausencias estadísticamente significativo respecto a los accidentes laborales en el último año.

Los accidentes laborales suelen ocurrir cuando el trabajador está cansado y con falta de concentración en las tareas que realiza (Alcazar y col. 1992). Este hecho es congruente con el resultado obtenido en la investigación de los empleados que desarrollan *otra actividad remunerada* y presentan asociaciones estadísticamente significativas en su nivel de ausencia por diversas causas: accidentes, enfermedad, asuntos bancarios y huelgas. El esfuerzo que conlleva la doble jornada en estos trabajadores pluriempleados puede ocasionar accidentes, enfermedades y ausencias, lo que nos induce a pensar que estos empleados al tener que desarrollar una doble jornada disfracen las auténticas razones de su ausencia y, así, puedan responder a las demandas de la otra actividad (Samaniego, 1998).

Ésta es una de las razones por lo que la simulación de la enfermedad está muy relacionada con el absentismo laboral (Vitaller, Mira, Aranaz y Herrero, 1991). La enfermedad se puede utilizar como justificación de otras causas de ausencia. En los empleados públicos los niveles de ausencia por enfermedad entre hombres y mujeres no son estadísticamente significativos. Sin embargo, dónde se observan diferencias significativas en el nivel de ausencia por enfermedad es en la *edad de los empleados*; en esta investigación los empleados que tienen entre 31-44 años son los que presentan un nivel de ausencias en el último año estadísticamente significativo. Esta relación es congruente con la literatura en la que se establece una relación marcadamente inversa entre la edad y el número de episodios de ausencia. A edades tempranas suelen existir episodios frecuentes y de corta duración, mientras que a edades más avanzadas la frecuencia es menor, pero la duración aumenta de manera proporcional a la edad (Gestal y Cejeiro, 1993; Mira, 1996).

Un motivo de ausencia por enfermedad es la causada por la baja maternal. Ésta se produce cada vez más en edades avanzadas de la madre, ya que por motivos sociales y culturales se ha retrasado la edad de gestación, lo que implica que las ausencias en este grupo de trabajadores (31-44 años), también pueden deberse a la ausencia por maternidad.

Asimismo, este grupo de empleados son los que presentan un nivel de ausencia estadísticamente significativo por preparación de exámenes, tanto en el último mes como en el último año. Es cierto que en la Administración se ofertan distintas actividades de formación, éstas pueden ser organizadas desde los sindicatos, los programas FORCEM para trabajadores, la enseñanza reglada y en los gabinetes de recursos humanos o de organización de la Administración; la razón es ofrecer a los empleados la posibilidad de que puedan promocionarse o adaptarse a los nuevos requisitos de sus puestos de trabajo, como puede ser la incorporación de las nuevas tecnologías; estos cursos son de máximo interés para este grupo de trabajadores, al coincidir con dos circunstancias que apoyan su realización: de una parte, estos trabajadores es posible que por la edad no hayan tenido la oportunidad de haber realizado estudios específicos con anterioridad y ahora tienen la posibilidad de formarse; y, de otra, son empleados jóvenes que desean disfrutar de una promoción profesional en el futuro; esta situación favorece el esfuerzo y la realización de cursos de formación, lo que redundará en el nivel de ausencias por preparación o realización de exámenes.

En esta misma situación se encuentran los *trabajadores solteros* que en el último año han mostrado un nivel de ausencia estadísticamente significativo por preparación de exámenes; por lo general, los solteros no tienen responsabilidades familiares y esta situación hace que dispongan de más tiempo libre que los casados, así dispondrán del tiempo necesario para realizar

cursos de formación. De hecho, los resultados indican que los empleados que tienen más de dos *hijos*, no se ausentan por preparación de exámenes ni por cursos de formación, se entiende que las cargas familiares y las obligaciones que generan el cuidado de los hijos imposibilitan la realización de cursos de formación.

Una de las causas por la que los empleados se ausentan del trabajo son *los problemas de transporte* (Steers y Rhodes, 1990; Causey, 2002), en algunos estudios se ha destacado la relación que existe entre las edades más jóvenes de los empleados y las ausencias por transporte, se espera que el mayor nivel de ausencia se produzca en aquellos empleados que utilicen el transporte público (Causey, 2002), y, en aquellos otros que tengan que realizar un desplazamiento largo desde su domicilio al lugar de trabajo (Rhodes y Steers, 1978 y 1990). En este caso, ante la avería del vehículo particular o por problemas que obstaculicen la circulación (accidente, obras, inclemencias del tiempo...), el empleado se ausentará del trabajo.

Nuestros resultados son consistentes con la literatura (Steers y Rhodes, 1978; Causey, 2002; Rhodes y Steers, 1990), pues en la Administración los empleados con edad comprendida entre 31-44 años son los que más se ausentan por problemas de transporte. Este resultado se justifica al comprobar que los encuestados se desplazan en vehículo particular (57.3 %) y que en los últimos años se ha producido un aumento del desplazamiento de la población joven hacia las viviendas de las zonas periféricas de la ciudad. De hecho, los encuestados tardan unos veinte minutos en desplazarse desde su domicilio hasta el lugar de trabajo, y este tiempo en ciudades pequeñas como Granada y Almería, puede representar el recorrido de varios kilómetros de distancia, aunque no se puedan excluir aquellos otros que sufren los atascos del centro de la ciudad. De igual modo, otra situación que puede darse es que en la

unidad familiar haya sólo un vehículo y que trabajen los dos miembros, en este caso uno de la pareja tendrá que utilizar otro medio para desplazarse; si opta por el transporte público, se amplía la edad de los trabajadores que son usuarios de este medio y, por tanto, es de esperar un mayor nivel de ausencia por problemas de transporte.

Los empleados públicos se agrupan, laboralmente hablando, en *categorías profesionales* y éstas se definen en función del nivel de estudios requerido. La relación que se establece entre la categoría profesional y el absentismo es que a menor categoría profesional, mayor suelen ser el nivel de ausencia (Rojo, 1994; Mira, 1996; Sáez y Barceló, 1999; Hooper, 2000; Lam, Schaubroeck y Aryee, 2002). En nuestro estudio los empleados con estudios secundarios, los funcionarios del grupo C y los laborales del grupo III, presentan niveles de ausencia estadísticamente significativos por asuntos bancarios. Todos responden a un mismo nivel de estudios y a una categoría profesional equivalente. En todos los casos, estas ausencias se producen en los trabajadores del turno de mañana, situación que coincide con el horario de las entidades bancarias.

Las ausencias de los empleados públicos por asuntos bancarios, en el contexto de la Administración, es una causa justificada y representa una vía para enmascarar otros motivos de ausencia, que no están bien vistos; como puede ser “ir de compras”, así el empleado puede utilizar esta causa como excusa para ausentarse del trabajo. De hecho, no es casual que sean los funcionarios y los niveles medios (administrativos y laborales grupo III) los que más se ausenten por este motivo; la explicación a este resultado puede venir de la cultura de ausencia que predomina en la Administración, desde la que se establecen criterios diferentes entre responsables y puestos base, las políticas de ausencia suelen ser más rígidas en los puestos base y más

permisivas en los altos (Rhodes y Steers, 1990; Geurts, Buunk y Schaufeli, 1994).

Esto es consistente con el resultado obtenido en la investigación que establece asociación estadísticamente significativa entre en nivel de ausencia y la categoría profesional de los empleados laborales. Al aumentar la categoría profesional disminuye el nivel de ausencias por asuntos bancarios y exámenes. De hecho, se espera que a menor categoría profesional mayor frecuencia de las ausencias (Rojo, 1994; Mira, 1996; Sáez y Barceló, 1999; Hooper, 2000; Lam, Schaubroeck y Aryee, 2002).

En los niveles altos o categorías profesionales altas el empleado asume un mayor compromiso con la organización e implicación en el trabajo, esta situación se ha relacionado con niveles bajos de absentismo (Saal, 1978; Cheloha y Farr, 1980; Hammer, Landau y Stern, 1981; Nicholson y Johns, 1985; Mathieu y Zajac, 1990; Rhodes y Steers, 1990; Sagie, 1998; Griffeth, Gaertner y Sager, 1999; Sherbert, 2002). En la investigación, el absentismo de las categorías superiores es consistente con la literatura y tan sólo presentan niveles de ausencia estadísticamente significativos por la realización de cursos de formación; este resultado representa la norma de funcionamiento interno en la Administración, pues los empleados con niveles superiores cuentan con formación universitaria y, en la mayoría de los casos, son competentes para las funciones que realizan, por tanto, cuando concurren a cursos son de perfeccionamiento y de asistencia obligada que se desarrollan durante la jornada laboral.

En cuanto a la relación entre la *antigüedad en el puesto* de trabajo y el nivel de ausencia no se espera diferencias estadísticamente significativas (López y col., 1995). Según los resultados del estudio, en la Administración

se producen asociaciones estadísticamente significativas en los trabajadores que cuentan con una antigüedad en la empresa entre 6 y 12 años. Estos empleados presentan niveles de ausencia significativos por preparación de exámenes. Este resultado refuerza las relaciones encontradas y presentadas en los párrafos anteriores sobre las ausencias por exámenes en el personal de la Administración.

En el estudio no se encuentran diferencias estadísticamente significativas entre las ausencias de los empleados que están *afiliados sindicalmente* y los que no lo están. Sin embargo, dónde si se encuentran diferencias es en el nivel de ausencia de los trabajadores que tienen *puestos de responsabilidad*, en este caso las diferencias estadísticamente significativas se asocian con los niveles de ausencia por asuntos familiares. La tensión o preocupación que ocasiona el tomar decisiones en la organización se ha relacionado con el absentismo (Greiner, Krause, Ragland y Fisher, 1998; Smulder y Nijhuis, 1999). De hecho, el conflicto que puede surgir entre las demandas altas de trabajo y la familia y el estrés ocasionado por el otro miembro de la pareja puede causar ausencia por asuntos familiares (Hammer, Allen y Grigsby, 1997).

En su conjunto, los resultados de los análisis realizados entre las variables sociodemográficas y profesionales y el nivel de ausencia son congruentes con la literatura. A continuación se presenta la discusión de los resultados obtenidos en el ajuste del modelo de absentismo de Rhodes y Steers (1990) en el personal de la Administración pública.

3. Factores psicosociales del empleado público asociados con el absentismo laboral

Mediante el modelo de ecuaciones estructurales, programa LISREL 8,30 (Jöreskog y Sörbom, 1996), se ha analizado la fuerza y la dirección de los factores psicosociales del empleado público asociados con el absentismo laboral. Para identificar estos factores se parte del modelo teórico propuesto por Rhodes y Steers (1990).

La ausencia se mide a través de dos valores, el absentismo del último mes de trabajo y del último año de trabajo. Ambos relacionados con dos variables: la motivación del empleado y la percepción de la capacidad para asistir.

Según el modelo de referencia, “la motivación del empleado para asistir al trabajo” esta determinada por variables propias del funcionamiento de la organización como son: la política de control del absentismo; los factores del diseño de trabajo; las prácticas de promoción y desarrollo de carrera; el estilo de dirección y la cultura absentista de la organización. Y otras propias del empleado, son variables que engloban sus actitudes, valores y metas. En este caso se destaca: la actitud personal hacia el trabajo; la ética personal; la centralidad del trabajo y las expectativas claras de empleo (Rhodes y Steers, 1990).

La motivación del empleado se considera que tiene un efecto negativo sobre el absentismo (Deery, Erwin, Iverson y Ambrose, 1995; Rhodes y Steers 1990, Molinera, 2001). De hecho, la falta de motivación para el trabajo puede traducirse en una disminución del nivel de ejecución, y uno de los medios para conseguirlo es la falta de asistencia al trabajo (López y col., 1995).

La segunda dimensión propuesta en el modelo es “la percepción de la capacidad para asistir”, ésta se configura a través de barreras de asistencia, son variables que limitan la posibilidad de asistir, los autores destacan entre las más importantes las condiciones de trabajo, las enfermedades, los accidentes, los problemas de transporte y las responsabilidades familiares (Rhodes y Steers, 1990).

Según los resultados de las dos medidas de absentismo utilizadas en la investigación, el absentismo del personal de la Administración pública no es congruente, en su totalidad, con las relaciones que se establecen en el modelo teórico de Rhodes y Steers (1990). La parte del modelo que establece la relación entre las variables que influyen sobre la dimensión “motivación de asistencia” sí es consistente con el modelo. En cambio, con respecto a la segunda dimensión propuesta “la percepción de la capacidad de asistir”, los resultados no son congruentes en las dos medidas de absentismo utilizadas en la investigación.

La parte del modelo que se ajusta a los resultados de nuestra investigación, aporta asociaciones muy importantes para comprender el absentismo en la Administración. De hecho, los resultados de las dos medidas del absentismo indican que la *ética personal del trabajo* es la variable que se relaciona con más fuerza con la motivación de asistencia y, por tanto, la que más reduce el absentismo. Los valores individuales del empleado hacia el trabajo determinan el comportamiento de ausencia/asistencia en el empleado público; son motivaciones intrínsecas del individuo y de la concepción que tenga del trabajo. Este resultado es congruente con el hecho de que en la función pública existen determinados empleados que sin tener un status reconocido, realizan un trabajo que dista mucho de la media de la organización (Nieto, 1984). Son empleados que desempeñan su servicio, y

dedican su tiempo, sus esfuerzos y preocupaciones a la Administración, sin recibir a cambio las justas compensaciones que, en su gran mayoría, merecen (Rodríguez, 1995). Se entiende que la única recompensa es sentirse satisfechos de hacer lo que deben y ser fieles a sus normas de comportamiento laboral.

La segunda dimensión que se relaciona con la motivación de asistencia son las *expectativas claras de empleo*. Hasta el momento la relación contractual del empleado público no se ve afectada por los cambios del mercado laboral, pues tanto el funcionario de carrera como el personal laboral son dos colectivos que cuentan con estabilidad y seguridad en el trabajo. Cuando las condiciones económicas son negativas y el desempleo alto, existe inestabilidad en el trabajo o son épocas de cambio en el mercado laboral, el empleado tendrá mayor motivación para asistir al trabajo, a fin de no perder el empleo (Audas y Goddard, 2001; Bayo y Huerta, 2000; Markham y McKee, 1991; Kaivanto, 1997; Gaudine y Saks, 2001). Ésta puede ser la explicación de por qué la tasa de absentismo en la Administración es más elevada que en otras empresas privadas con inestabilidad laboral (Jimeno y Toharia, 1996; Hooper, 2000). El empleado público no está motivado a asistir por esta circunstancia, como lo puede estar el empleado de la empresa privada.

La tercera variable que influye en la motivación de asistencia es la *centralidad del empleo*, el status y la percepción de satisfacción que le confiere al empleado el puesto de trabajo por sí mismo. El status del empleado, la importancia del trabajo en su vida y el reconocimiento social del puesto están muy relacionados con la motivación del empleado (Rhodes y Steers, 1990). De hecho, los empleados que valoran el trabajo por encima de otros intereses personales como puede ser la familia, las aficiones... se ausentan menos de su trabajo que aquellos otros que le dan más importancia a otros aspectos ajenos a la vida laboral (Carlson y Kacmar, 2000).

La cuarta relación se establece entre el *estilo de dirección* y el absentismo. En la Administración, el estilo de dirección es centralizado, con desequilibrio en las cargas de trabajo, hay servicios o departamentos dotados de más personal del que necesitan y otros con personal insuficiente. Esta relación no equitativa del trabajo y centralizada en la dirección, ocasiona en el empleado un sentimiento de injusticia en el trabajo que puede desarrollar ausencias temporales en la organización u ocasionar niveles de stress que producen síntomas de tensión en el empleado y le conducen al absentismo laboral (Johns, 1997; Boer, Bakker, Syroit y Schaufeli, 2002; Bakker, Demerouti, Boer y Schaufeli, 2002).

Por ello, en la Administración pública se debería adoptar un estilo de dirección democrático o participativo, caracterizado por la utilización de ciertas habilidades, como hacer preguntas para obtener información, reducir la tensión emocional del subordinado, etc. (Sánchez, 1995). Un estilo de dirección con autonomía que facilite la oportunidad al empleado de involucrarse en las decisiones del trabajo que realiza, favorece la satisfacción del empleo y reducirá el absentismo (Steers y Rhodes, 1978 y 1990; Lee, 1989); en cambio, un estilo de dirección centralizado concentra el poder en los responsables de la organización y su efecto es negativo sobre la satisfacción del empleado, lo que favorece el absentismo (Deery, Erwin, Iverson y Ambrose, 1995).

Es cierto que la prevención de la injusticia percibida requerirá un esfuerzo serio por parte de los responsables de personal y gerentes de los organismos públicos, pero el resultado será muy ventajoso para la organización pues, con ello, se reduce el absentismo laboral. De este modo, creemos conveniente que se debe analizar cuáles son las habilidades concretas que necesitan desarrollar los mandos con independencia del estilo de dirección

que se emplee. El estilo de dirección adecuado dependerá de la situación y de la adecuación de las habilidades manifestadas en su interacción con los subordinados, considerando otras variables situacionales (Sánchez, 1995).

La quinta relación, en orden a su importancia, se establece entre los *factores del diseño del trabajo*, en concreto el tipo de tareas y la autonomía en las mismas y la motivación de asistencia. El trabajo rutinario que implica tareas repetitivas tiene un impacto negativo sobre la motivación del empleado (Deery, Erwin, Iverson y Ambrose, 1995). El empleado público realiza tareas que están sometidas a las normas y a las reglas de la gestión tradicional muy relacionadas con el absentismo (Bonavilla y Quintanilla, 1996). En estas organizaciones, que funcionan con sistemas de trabajo burocráticos, el empleado percibe que desempeña tareas que no son relevantes para la organización, se siente alejado y poco comprometido, cuyo resultado es un elevado absentismo (Nicholson y Johns, 1985).

De hecho, cuando se enriquece la naturaleza del trabajo y se incrementa la importancia de las tareas se genera en el empleado actitudes positivas hacia el empleo (Vitaller, Mira, Aranaz y Herrero, 1991). Un trabajo irrelevante puede causar ausencias porque los empleados se consideren menos implicados y comprometidos (Rhodes y Steers, 1990).

Por tanto, sería interesante establecer en la Administración un catálogo de tareas, por puesto de trabajo, que permita identificar cuáles son los puestos que necesitan una reconversión en la forma de proceder, a fin de mejorar la importancia de las mismas, que, junto con el cambio del estilo de dirección, se conseguiría mejorar el nivel de motivación de asistencia y reducir las ausencias en la Administración.

La sexta relación se establece entre los *objetivos y planificación* del trabajo y la motivación de asistencia. En la Administración el estilo de gestión no establece el trabajo por objetivos, el trabajo del empleado público carece de planificación estratégica y de metas a alcanzar; ellos asisten a diario a su puesto de trabajo para realizar una serie de tareas rutinarias, que le han sido definidas en alguna ocasión. Al no existir metas operativas claras, en las organizaciones globalmente consideradas, los individuos no podrán desempeñar sus roles de forma adecuada, ya que carecen de la guía que les proporcionan las metas y objetivos a alcanzar (Rodríguez, 1995).

En consecuencia, cada cual interpreta su rol desde su propia subjetividad y desde su marco de intereses. Pues, a pesar de ello, las organizaciones que constituyen la Administración, funcionan en su mayoría, ya no como burocracias tradicionales, sino como anarquías organizadas (Cohen, March y Olsen, 1972), que al carecer de pautas globales de trabajo, las tareas no están sujetas a evaluación y, en muchos casos, tampoco a modificación; y, en ellas, el esfuerzo no es considerado ni evaluado; en definitiva, el empleado no se siente implicado ni comprometido con el trabajo que realiza, lo que redundará en el absentismo laboral (Sagie, 1998; Sherbert, 2002).

La séptima relación se establece entre la *promoción profesional* del empleado y la motivación de asistencia es que a mayor promoción profesional mayor motivación y menor la ausencia. La promoción profesional está muy relacionada con la categoría profesional del empleado, por lo que a mayor categoría, menor frecuencia de ausencias (Rojo, 1994; Mira, 1996; Sáez y Barceló, 1999; Hooper, 2000; Lam, Schaubroeck y Aryee, 2002). De hecho, en los resultados de los análisis bivariados de esta investigación, constatamos

que los grupos más altos en la escala profesional se ausentan menos que los bajos.

La octava relación se establece entre la *cultura absentista* de la organización y la motivación de asistencia. Su impacto es indirecto sobre el absentismo, pues se manifiesta a través de la motivación del trabajo (Deery, Erwin, Iverson y Ambrose, 1995; Steers y Rhodes, 1990) y modera la relación entre los valores individuales, las actitudes y la motivación (Martocchio, 1994; Mathieu y Kholer, 1990). La cultura de ausencia puede afectar al absentismo al menos de tres maneras distintas: primero, la motivación de un empleado se refleja en el grupo de trabajo; segundo, donde no hay ninguna norma de ausencia concreta, el comportamiento del empleado se define observando el comportamiento de otros empleados y las consecuencias de su comportamiento en la organización; y, tercero, la cultura de ausencia modera la relación entre la actitud de un empleado y su motivación de asistencia. (Nicholson y Johns, 1985).

Una norma de ausencia tolerante desarrollará conductas de ausencia en los empleados (Geurts, Buunk y Schaufeli, 1994). En la Administración pública la cultura es tolerante con la ausencia de los empleados. Esta situación podría indicar una relación más importante en el nivel de relación con la motivación de asistencia, sin embargo, en esta investigación la relación que se establece se encuentra en uno de los últimos puestos en el ranking de las relaciones más importantes y en dirección contraria a lo esperado en el modelo de Rhodes y Steers, (1990). Es posible que para detectar el efecto real de la cultura fuese necesario comparar organizaciones con diferentes tipos de cultura absentista y normas de funcionamiento, por ejemplo empresas con culturas rígidas frente a culturas flexibles (Harvey y Nicholson, 1999; Johns y Xie, 1998).

Las relaciones más débiles se manifiestan en las *políticas de desarrollo de carrera del empleado; los intereses y relaciones del mismo y las políticas de control del absentismo en la organización*. En la Administración pública las oportunidades de promoción son muy limitadas, a pesar de ello no destaca por ser una variable de las más relacionadas en el absentismo laboral. Lo mismo ocurre con las actitudes de trabajo como son los intereses, las relaciones, los objetivos profesionales, los compañeros, el sueldo, el compañerismo y la solidaridad; donde los resultados no son congruentes con la literatura, al esperar una relación más fuerte con la ausencia (Mathieu y Zajac, 1990; Sagie, 1998)

Aunque, sin duda, la relación sobre la motivación que menos se ajusta a la literatura es la que se establece entre las políticas de control del absentismo y la motivación de asistencia. Según el modelo de Rhodes Steers (1990) las prácticas organizacionales y la cultura absentista son las variables que más influyen en la configuración de la motivación del empleado. Por ello, los procedimientos de control del absentismo representan una práctica muy importante en su reducción, por lo general se pueden identificar tres tipos de políticas: de refuerzo positivo; de incentivos negativos y los mixtos. En todos los casos se reduce el absentismo, aunque se destacan como aconsejables los programas de reforzamiento positivo y los mixtos (Markham, Scott y Mckee, 2002). A pesar de ello, se ha destacado la efectividad de utilizar procedimientos disciplinarios para controlar el absentismo (Harvey y Nicholson, 1993).

Si bien es cierto que en la Administración no se aplican programas de control del absentismo, a nuestro juicio, esta ausencia de control favorece la ausencia del empleado. En los resultados de nuestra investigación, el ajuste del modelo indica que las políticas de control del absentismo en la organización se

relacionan con el absentismo a través de la percepción de la capacidad de asistir.

Esta variable, “la percepción de la capacidad de asistir”, según el modelo, establece una relación negativa con la ausencia. A mayor nivel de responsabilidades familiares mayor nivel de absentismo. Este resultado se propone a partir de que los empleados con obligaciones personales tienen una frecuencia más alta de absentismo (Gestal y Cejeiro, 2003; Brooke y Price, 1989; Deery, Erwin, Iverson y Amborse, 1995; Porter y Steers, 1973). Este problema se ha relacionado con la naturaleza inflexible del horario de trabajo (Chadwick Jones, Erwin, Iverson y Ambrose, 1982), que aconseja la flexibilidad en los horarios de la jornada de trabajo para hacerla compatible con las demandas de las responsabilidades familiares.

La relación entre los problemas de transporte, enfermedades y accidentes con la percepción de la capacidad de asistir, es negativa según Rhodes y Steers (1990). E la medida que se incrementan las barreras de asistencia, se producirá un mayor nivel de absentismo.

En esta investigación la relación que se establece entre la percepción de la capacidad de asistir y el absentismo del último mes (-.15) es consistente con el modelo de Rhodes y Steers (1990). La dirección de la relación es negativa; es decir, en cuanto mayor es la percepción de la capacidad de asistir, menor será el nivel de ausencia.

Dicha capacidad de asistencia se configura a través de la relación que se establece con las barreras a la asistencia. Los resultados indican que la relación con los problemas de transporte (-.63) es consistente con el modelo, pues en la medida que se incrementa el nivel de problemas de transporte, se

producirá una menor percepción de la capacidad de asistir y mayor ausencia. En cambio, los resultados de las relaciones entre las variables responsabilidades familiares, enfermedades y accidentes con la capacidad de asistir no son congruentes con el modelo. Su dirección es positiva, lo que implica que a mayor grado de responsabilidades familiares, enfermedades y accidentes, mayor capacidad habrá de asistir, relación incongruente.

En las ausencias del último año, la relación que se establece entre la percepción de la capacidad de asistir y la ausencia, es positiva (0.31). Este resultado, que no es consistente con el modelo, establece una dirección positiva contraria a la encontrada en el análisis del último mes; sin embargo, la relación que presenta con las barreras a la asistencia son idénticas al análisis anterior.

En resumen, el absentismo laboral del empleado público no se explica, en su totalidad, con el modelo de ausencia propuesto por Rhodes y Steers (1990). En general, la parte dedicada a los factores que configuran la motivación de asistencia son consistentes con el modelo, pudiéndose identificar siete factores psicosociales asociados con el absentismo laboral como los más importantes en la explicación de las conductas de ausencia del empleado público: ética personal del trabajo; expectativas claras de empleo; centralidad del trabajo; estilo de dirección; diseño del trabajo y la promoción profesional del empleado.

Esta multicausalidad hace que la auténtica prevención del absentismo no dependa de actuaciones aisladas, sino de un conjunto de medidas a diferentes niveles y por distintos profesionales (Gestal y Cejeiro, 2003). Por ello, estos resultados tienen implicaciones importantes para el funcionamiento de la Administración, que ha de realizar mejoras en los estilos de dirección así

como en la organización y planificación del trabajo; y en los programas de desarrollo de carreras, con ello podrá mejorarse la motivación del empleado y su implicación en el trabajo, y se conseguirá el abandono de comportamientos desadaptados como es el absentismo laboral.