



## ¿Cómo conseguir el compromiso de la dirección?

Calcula el coste de la contingencia común

# > CÓMO ASEGURAR EL COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN CON LA GESTIÓN DEL ABSENTISMO

Nuestra experiencia nos demuestra que sin la aprobación y respaldo específico de la Dirección, es muy difícil que el proyecto de gestión y reducción del absentismo sea adoptado por todos los niveles de la empresa, logrando cambios sostenibles en el tiempo. Por este motivo, si quiere establecerse la gestión del absentismo como una prioridad para la empresa, es crítico obtener el apoyo del equipo directivo.

A pesar de que el absentismo puede ser un tema de interés para la Dirección, es frecuente que hasta que no existe una confrontación directa con los costes que le representan a la empresa las ausencias por motivos de salud, no se pase de la preocupación a la acción.

Por este motivo, cuando los departamentos de Recursos Humanos y Prevención desean proponer medidas y cambios dirigidos a mejorar la salud en la empresa que puedan suponer una inversión inicial, utilizar la reducción de costes de absentismo como beneficio directo suele ser un buen argumento para convencer a la Dirección.

Para ello, debemos aprender a hablar su mismo lenguaje, argumentando de manera sólida y contundente los costes que supone para la empresa la combinación de un alto nivel de absentismo y una inadecuada gestión del mismo.

A continuación realizamos una aproximación al coste que le supone a la empresa la Incapacidad Temporal por contingencia común (ITCC), para que podamos argumentar con más solidez la necesidad de cambio, mayor brevedad y seguridad posible.

Tradicionalmente, el coste de la ITCC para la empresa se ha dividido en costes directos e indirectos.

Entre los **costes directos** encontramos:

## > Prestación económica legalmente durante la ITCC.

La empresa está obligada a pagar al trabajador 60% de su Base Reguladora Diaria (BRD\*) desde el 4º al 15º día (ambos inclusive).

\*La BRD es el resultado de dividir el importe de la cotización del trabajador del mes anterior al de la fecha de iniciación de la incapacidad por el número de días a que dicha cotización se refiere (30, 31 o 28, 29 si tiene salario diario).

## > Cotización a la Seguridad Social.

Durante todo el período de ITCC, la empresa deberá continuar pagando las cotizaciones a la Seguridad Social (cotización legal establecida, por desempleo, fondo de garantía salarial, formación profesional, tarifa de primas por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales), que corresponden aproximadamente a un 32% de la base de cotización del trabajador, considerando la normativa vigente<sup>1</sup>.



**> Mejoras por convenio sectorial o pacto de empresa.**

Adicionalmente, algunos convenios sectoriales o pactos de empresa buscan paliar la pérdida económica de los trabajadores durante la situación de ITCC añadiendo una complementación al subsidio.

Dependiendo del acuerdo que rija a la empresa, ésta puede llegar a cubrir hasta el 100% del salario habitual del trabajador.

A modo de resumen, en las siguientes tablas podemos ver las dos situaciones más frecuentes para el cálculo de los costes directos en función de la política de complemento de una empresa:

**SIN COMPLEMENTO**

Tramos	BRD (%)	Complemento (%)	Cotización SS (%)
Días 1 - 3	0%	0%	32%
Días 4 - 15	60%	0%	32%
Días 16 - 20	0%	0%	32%
A partir del día 21	0%	0%	32%

**CON COMPLEMENTO AL 100%**

Tramos	BRD (%)	Complemento (%)	Cotización SS (%)
Días 1 - 3	0%	100%	32%
Días 4 - 15	60%	40%	32%
Días 16 - 20	0%	40%	32%
A partir del día 21	0%	25%	32%

Para que podamos hacernos una idea de la magnitud que pueden alcanzar los costes directos derivados de la ITCC veamos un ejemplo de los dos escenarios en una empresa real:

Empresa de producción industrial de 953 trabajadores, con una BRD promedio de 46,9 € y una tasa de absentismo (ITCC) del 3,2%.

**Coste directo sin complementar** las bajas por ITCC: **241.587 €** al año.

**Coste directo complementando al 100%** las bajas por ITCC: **434.422 €** al año.

Pero además de los costes directos, existen otros costes relacionados con el impacto de las ausencias por ITCC. Son los denominados **costes indirectos**.

Entre ellos encontramos algunos evidentes y tangibles, como los que conlleva la sustitución del trabajador en situación de ITCC (salario y cotizaciones a la Seguridad Social) y otros más difíciles de contabilizar como:

- > La pérdida de productividad.
- > La pérdida de calidad en el servicio debido a la falta de personal.
- > Costes administrativos.
- > Costes de selección.
- > Costes de formación a los sustitutos.
- > Aumento del volumen de trabajo / horas extra.
- > Alta rotación de personal.
- > Empeoramiento del clima laboral.

Según algunos autores<sup>2</sup>, los costes indirectos pueden clasificarse en:

**> Cuantificables** (Se pueden cuantificar con menor o mayor dificultad).

- **Monetarios** (Dinero perdido o dejado de ganar, penalizaciones, coste de sustitución, formación del sustituto, horas extras...).
- **No monetarios** (Pérdidas de calidad, pérdidas de productividad, incremento de la siniestralidad...).

> **Intangibles** (Empeoramiento del clima laboral, conflictividad laboral, cambios en la cultura de empresa, pérdida de imagen pública, deterioro de relaciones externas...).

A pesar de que llegar a conocer los costes globales del absentismo por ITCC es un tema de gran interés para la empresa, no existe mucha información de cómo valorar los costes indirectos.

Es frecuente que se citen y utilicen dos clásicas, la de **Heinrich** (1931)<sup>3</sup>, que les otorga un valor de 4 a 1 respecto a los costes directos, y la de **Hinze** (1991)<sup>4</sup> que propone la proporción 20 a 1. Hay que señalar que son estimaciones obtenidas para los costes de los accidentes laborales, por lo que incluyen los daños ocasionados en instalaciones, maquinaria, medio ambiente y compensaciones civiles, y por tanto no son directamente aplicables al cálculo de los costes indirectos del absentismo por contingencia común.

Otros estudios centrados específicamente en el absentismo de origen común arrojan cifras algo distintas:

Pauly, Nicholson y Polsky (2005)<sup>5</sup> calculan que el coste medio de una baja por ITCC, incluyendo los costes indirectos, sería el resultante de multiplicar por un 1,61 el salario del empleado ausente. Este porcentaje varía en función de la dificultad de reemplazar a la persona enferma, siendo mayor cuanto más cualificado es el empleo y cuanto más integrado

está en un equipo que deba dar resultados en un plazo determinado de tiempo. De este modo, mientras que empleos como el de camarero u obrero presentan multiplicadores bajos (1,1), los abogados (1,97), los ingenieros mecánicos y los vendedores de automóviles (ambos 1,57) presentan los costes de absentismo más elevados.

Por otra parte, la consultora Mercer<sup>6</sup>, tras un estudio realizado en 455 empresas de los Estados Unidos, calcula que los costes totales derivados del absentismo laboral por ausencias no planificadas (asimilable a la ITCC en España) suponen un promedio del 9,2% del salario base, encontrando una proporción de 2,5 entre los costes indirectos y directos.

Aunque los estudios no presentan resultados homogéneos, sí nos ofrecen una aproximación a la realidad, dejando claro que los costes de absentismo por ITCC son un argumento con peso suficiente como para lograr el compromiso de la Dirección en la gestión y reducción del mismo.

---

## Bibliografía

**1** Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social; 2012 (Acceso 01 agosto 2012). Bases y tipos de cotización 2012. Disponible en: [http://www.seg-social.es/Internet\\_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm#3653](http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm#3653)

**2** Ruiz-Frutos C, García AM, Delclòs J, Benavides FG. *Salud laboral: Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales*. 3ª ed. Barcelona: Masson; 2007.

**3** Heinrich H.W. *Industrial Accident Prevention. A Scientific Approach*. 2ª ed. New York: McGraw- Hill Book Company; 1931.

**4** Hinze J, Appelgate L. Costs of Construction Injuries. *J. Constr. Eng. Manage.* 1991; 117(3): 537-50.

**5** Baase C, Berger M, Billotti G, Nicholson S, Ozminkowski R, Pauly M, Polsky D, Sharda C. How to Present the Business Case for Healthcare Quality to Employers. *Appl Health Econ Health Policy*. 2005;4(4):209-18.

**6** The Total Financial Impact of Employee Absences Survey Highlights. Kronos Consulting & Mercer, LLC. October 2008. (Acceso 01 agosto 2012). Disponible en: <http://www.kronos.com/absenceanonymous/media/mercer-survey-highlights.pdf>

**MC**  
**MUTUAL**

---

**CON LA**  
**SALUD**  
**LABORAL,**  
**CON LAS**  
**PERSONAS**

---

---

**CONTIGO**



24 horas de atención  
**900 300 144**  
[www.mc-mutual.com](http://www.mc-mutual.com)