



GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FIN DE GRADO

“SEGUIMIENTO DEL ABSENTISMO LABORAL”

CRISTINA RODRÍGUEZ CORTINA

FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES

PALENCIA, 19 DE JUNIO DE 2025



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
GRADO EN RELACIONES LABORALES
Y RECURSOS HUMANOS

CURSO ACADÉMICO 2024/2025

TRABAJO FIN DE GRADO

“SEGUIMIENTO DEL ABSENTISMO LABORAL”

Trabajo presentado por:

Cristina Rodríguez Cortina

Tutora: Piedad López-Romero González

FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES

Palencia, 19 de junio de 2025

Resumen

El absentismo laboral, representa una de las manifestaciones más significativas y complejas de la dinámica interna de las organizaciones, ya que repercute de forma directa en la operatividad, la cohesión de los equipos y la viabilidad del sistema productivo. Este trabajo de Fin de Grado, desarrolla un enfoque integral del fenómeno, abordando tanto sus causas estructurales, como sus factores contextuales, y analizando sus efectos sobre los individuos, las entidades y el entorno económico-social en el que se insertan.

Desde una visión analítica y aplicada, se exploran distintas metodologías para el seguimiento y la gestión del absentismo, destacando especialmente el valor añadido que aportan las nuevas tecnologías, como la Inteligencia Artificial, el big data y los modelos predictivos. Asimismo, se resalta la importancia de incorporar marcos de intervención de carácter biopsicosocial, estilos de liderazgo con enfoque empático y culturas organizacionales comprometidas con el bienestar, como vías efectivas para disminuir las ausencias injustificadas y fortalecer la resiliencia del entorno laboral. Finalmente, el trabajo plantea una reflexión estratégica, sobre la necesidad de abandonar los modelos reactivos tradicionales y avanzar hacia esquemas preventivos, integrados y centrados en el trabajador, como eje de toda política de gestión de recursos humanos

Abstract

Workplace absenteeism stands out as one of the most significant and intricate indicators of internal organizational functioning, as it directly impacts operational efficiency, team cohesion, and the long-term viability of production systems. This Final Degree project offers a comprehensive and integrative analysis of absenteeism, addressing both its structural roots and contextual triggers, as well as its effects on individuals, organizations, and the broader socio-economic environment.

Adopting a critical and practical perspective, the study examines various tools and approaches for monitoring and managing absenteeism, with a particular focus on the innovative role of emerging technologies such as artificial Intelligence, Big Data and predictive analytics. In parallel, the research underscores the relevance of biopsychosocial frameworks, empathetic leadership practices, and organizational cultures centered on well-being as

effective strategies to reduce unjustified absences and build more resilient work environments. The project concludes with a strategic reflection on the imperative to move beyond reactive models and embrace preventive, people-centered systems that place the employee at the core of human resource management policies.

Palabras clave

Absentismo laboral, reincorporación, salud laboral, seguimiento, bienestar, liderazgo, prevención, recursos humanos, sostenibilidad organizacional

Key words

Absenteeism, return to work, occupational health, monitoring, well-being, leadership, prevention, human resources, organizational sustainability.

ABREVIATURAS

CEBEK: Confederación Empresaria de Bizkaia

IA: Inteligencia Artificial

INSS: Instituto Nacional de la Seguridad Social

IT: Incapacidad Temporal

KPI: Indicador Clave de Desempeño

OMS: Organización Mundial de la Salud

RRHH: Recursos humanos

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN	8
2. ASPECTOS GENERALES DEL ABSENTISMO LABORAL	10
2.1. CONCEPTOS DEL ABSENTISMO LABORAL	10
2.2. TIPOS DE ABSENTISMO	13
2.3. CAUSAS DEL ABSENTISMO LABORAL.....	14
2.3.1 FACTORES PERSONALES.....	15
2.3.2 FACTORES ORGANIZACIONALES	17
2.4. CONSECUENCIAS DEL ABSENTISMO LABORAL	20
2.4.1 PARA LA EMPRESA	23
2.4.2 PARA LOS EMPLEADOS	28
2.4.3 RELACIÓN ENTRE INCAPACIDAD TEMPORAL Y ABSENTISMO LABORAL	29
2.5. SOLUCIONES PARA REDUCIR EL ABSENTISMO LABORAL	31
3. SEGUIMIENTO DEL ABSENTISMO LABORAL	36
3.1. IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO DEL ASBENTISMO	36
3.2. MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO	38
3.3. GESTIÓN DEL RETORNO AL TRABAJO	40
4. ANÁLISIS PRÁCTICO DEL SEGUIMIENTO DEL ABSENTISMO LABORAL....	44
4.1. CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA	47
4.2. INDICADORES CLAVE (KPIs) PARA EL SEGUIMIENTO DEL ABSENTISMO	50
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
BIBLIOGRAFÍA.....	60
LEGISLACIÓN	63
ANEXO I. ENTREVISTA REALIZADA A D. FRANCISCO JAVIER BLASCO DE LUNA.DIRECTOR DE ADECCO GROUP INSTITUTE	64

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Absentismo laboral en las CCAA	23
---	----

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

El fenómeno del absentismo laboral, ha adquirido una relevancia creciente en ámbito empresarial y en la gestión de los recursos humanos. Se refiere, a la falta del empleado en su lugar de trabajo, durante el horario de trabajo fijado, sin importar el motivo que lo ocasione. Este suceso, influye directamente en la productividad de las organizaciones, produciendo gastos extra y modificando el reparto de la carga laboral entre el resto del equipo. Por lo tanto, las compañías han potenciado sus esfuerzos en la vigilancia y estudio del absentismo en el trabajo, con el objetivo de entender sus razones y diseñar tácticas, para disminuir su relevancia.

En los últimos años, el análisis del absentismo laboral ha cobrado especial protagonismo en España, debido al aumento sostenido de su tasa. Diversos informes, atribuyen esta tendencia, a factores como el aumento de enfermedades asociadas al estrés en el trabajo y las nuevas formas de organización laboral. En este contexto, el absentismo, no solo constituye una cuestión económica, sino que también funciona como un indicador crucial de la calidad y la satisfacción en el trabajo dentro de una compañía. Un elevado índice de ausentismo, puede indicar desánimo, ambientes de trabajo desfavorables o dificultades para equilibrar la vida personal y laboral.

Desde una perspectiva corporativa, el manejo del absentismo en el trabajo, es esencial, para asegurar la eficacia y la competitividad de una organización. La falta constante de empleados, no solo provoca pérdidas financieras, sino también dificultades en la coordinación y funcionamiento de los grupos laborales. Adicionalmente, puede resultar en un exceso de trabajo, para los empleados que se mantienen en funcionamiento, lo que a su vez aumenta la probabilidad de estrés y desánimo. Por lo tanto, la administración del absentismo, no debe restringirse a la mera recolección de información, sino que debe abarcar un enfoque integral, que incluya acciones preventivas y correctivas, ajustadas a las demandas particulares de cada compañía.

El ausentismo en el trabajo, también repercute considerablemente en el sistema de la Seguridad Social y en la economía global de una nación. La reducción de la productividad, el incremento de los gastos corporativos y la demanda de reemplazos temporales, constituyen un desafío tanto para las organizaciones, como para las administraciones públicas. En este escenario, el seguimiento del absentismo, se ha transformado en un instrumento esencial para medir el verdadero impacto y para elaborar políticas de trabajo más eficientes. Entre las diversas formas de ausentismo, lo

más habitual es la incapacidad temporal, debido a contingencias comunes. Este tipo de ausencia, constituye un elevado porcentaje de las faltas registradas y representan un reto significativo para las compañías y el sistema de salud.

Otro elemento significativo del absentismo en el trabajo, es su vínculo con la salud y el bienestar de los empleados. El aumento en las ausencias de trabajo, debido a problemas psicológicos, como la ansiedad y la depresión, resalta la relevancia de establecer ambientes de trabajo, que promueven el balance entre la vida personal y la laboral. La puesta en marcha de programas de bienestar, la optimización de las condiciones de trabajo y la creación de estrategias de motivación, pueden ayudar de manera significativa disminuir los índices.

Por la relevancia de este asunto, en este trabajo, se analizarán los elementos generales, estudiando sus variedades, razones, elementos y las repercusiones que tiene, tanto para la compañía, como para los trabajadores. Luego, se tratarán los procedimientos y recursos empleados, para realizar el seguimiento del absentismo, valorando su eficacia y utilidad en diversos escenarios. Finalmente, se llevará a cabo un estudio práctico, incluyendo un contexto fundamentado en la experiencia, para ofrecer una perspectiva más próxima y realista.

Por lo tanto, el seguimiento, no solo posibilita detectar patrones y tendencias, sino que también promueve la toma de decisiones fundamentadas, para optimizar la administración del capital humano. Este estudio, busca examinar a fondo, el absentismo en el trabajo, sus razones, sus impactos y las tácticas para su gestión, poniendo especial atención en la relevancia de su seguimiento, como instrumento para la optimización del ambiente de trabajo.

El absentismo en el trabajo, es más que un simple indicador de desempeño empresarial; representa el bienestar de los empleados, la cultura de la organización y la calidad del ambiente de trabajo. Este asunto, no solo es un solo objetivo de estudio para mí, sino que es un componente de mi trabajo cotidiano, donde observo directamente los obstáculos, que tanto empleados, como empleadores, afrontan al intentar entender y manejar el fenómeno.

Durante los años recientes, el absentismo ha pasado de ser un detalle secundario, en los reportes de negocio, a transformarse en una inquietud en aumento, dentro de las empresas. Las compañías, ya no solo documentan las ausencias, sino que tratan de entender por qué suceden y qué acciones pueden implementar para

disminuirlas. Se está empezando a combatir, de manera activa, sus causas, a elaborar tácticas preventivas y a promover un entorno de trabajo más saludable.

Este trabajo surge de la necesidad de dar visibilidad a este problema y de proporcionar datos valiosos, que ayuden a las compañías en la administración del absentismo, de forma más eficaz. No se trata únicamente de número y porcentajes; es un problema relacionado con personas, de su bienestar y de la manera en que su ambiente de trabajo afecta a su salud y motivación. Con este estudio, mi intención es aportar un mayor conocimiento y demostrar que una adecuada gestión del mismo, puede repercutir de manera positiva en el ámbito laboral.

Además, este análisis, trata de ser un cimiento, para futuros estudios en el tema, ofreciendo información y pensamientos, que faciliten la creación de nuevas estrategias de prevención y actuación. La relevancia del absentismo, reside en su repercusión a nivel mundial: impacta a empleados, compañías y a la economía en general. Por esta razón, su adecuada gestión, no solo maximiza los recursos de la empresa, sino que también eleva el nivel de vida de los trabajadores y favorece la sostenibilidad del sistema de trabajo. Con este trabajo, mi objetivo es brindar valor, no solo a las organizaciones, sino a todos aquellos que tengan interés por incrementar el bienestar en el entorno de trabajo.

En este TFG que presentamos, se desarrollan el conjunto completo de competencias, tanto genéricas como específicas propias del Título, a través de la puesta en práctica de la formación previa adquirida. Es, en definitiva, el colofón de los estudios del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos y se ha realizado conforme a las directrices fijadas en el Reglamento sobre la elaboración y evaluación del Trabajo de Fin de Grado, aprobado por el Consejo de Gobierno de la Universidad de Valladolid celebrado el día 18 de enero de 2012, y modificado el 27 de marzo de 2013.

2. ASPECTOS GENERALES DEL ABSENTISMO LABORAL

2.1. CONCEPTOS DEL ABSENTISMO LABORAL

El concepto de “absentismo”, proviene del latín, de la palabra “absentia”, que se traduce como “ausencia”. El término absentismo, se adoptó en varias lenguas europeas. En francés, el concepto de “absentisme”, se originó para referirse a la circunstancia en la que los grandes propietarios de terrenos no residían en sus propiedades, confiando su administración a tercero. Con el paso del tiempo, este concepto se extendió al entorno de trabajo, donde el término “absentismo” empezó a referirse al absentismo.

Hoy en día, el término se ha establecido en el contexto organizacional y de los recursos humanos, empleado para referirse a la falta constante de empleados y sus consecuencias en la productividad, la eficacia empresarial y el ambiente de trabajo.

El absentismo en el trabajo, es un fenómeno que se refiere a la falta de un empleado en su lugar de trabajo, durante el tiempo en el que se esperaba que realizara sus tareas. Esta falta, puede surgir por diversas causas, que abarcan desde motivos justificables, como bajas médicas o permisos jurídicos, hasta elementos organizativos o personales, que inciden en la presencia del empleado.

Se define el ausentismo laboral, como “las ausencias o faltas de los trabajadores en el lugar de trabajo” (Chiavenato, 2007). Este fenómeno, es propio de las organizaciones y presenta una serie de dificultades para alcanzar sus metas. Cada entidad, debe anticipar un cierto número de ausencias de sus trabajadores, dado que es lógico que una persona puede ausentarse a menudo durante toda su vida productiva. Un caso ilustrativo son las ausencias debido a una enfermedad incapacitante (Peiró et al., 2008).

El absentismo, no solo se refiere a la ausencia física del trabajador en su puesto, sino que también puede impactar de manera considerable en la productividad, la eficacia operacional y el ambiente de trabajo dentro de la organización. Cuando los empleados se ausentan constantemente, se producen desajustes en la programación laboral, un incremento en la carga de trabajo para el resto del equipo y problemas para alcanzar las metas de la organización. Además, la inestabilidad en la asistencia, puede impactar en el ánimo de los trabajadores, causar desánimo e incluso originar disputas en el ambiente laboral.

De acuerdo con la Organización Internacional del trabajo (OIT), el absentismo en el trabajo, constituye un problema de gran importancia, no solo para las compañías, sino también para la economía en su conjunto. La OIT, subraya que un elevado número de ausencias puede resultar en una disminución de la productividad, un aumento en los gastos de operación y una disminución de la competitividad en el mercado. Las compañías tienen que afrontar costes extra, derivados de la contratación provisional de reemplazos temporales, la reorganización de horarios y la reasignación de responsabilidades, lo que puede provocar un exceso en los trabajadores actuales y perjudicar la calidad del trabajo.

Adicionalmente, la OIT indica, que el ausentismo laboral, puede estar

relacionado con condiciones de trabajo deficientes, elevados grados de estrés y problemas de salud física y mental entre los empleados. Elementos como jornadas de trabajo excesivas, ausencia de equilibrio entre el trabajo y la vida personal, o ambientes laborales poco saludables, pueden incrementar la regularidad de las ausencias. Por esta razón, la entidad sugiere que las compañías apliquen estrategias preventivas, tales como la optimización de las condiciones de trabajo, programas de bienestar, flexibilidad en los horarios y acciones de respaldo a la salud laboral, con el objetivo de disminuir los índices y potenciar el desempeño global de la organización.

Varios autores, han definido el absentismo en el trabajo, desde distintas perspectivas. Chiavenato (2009), lo define como “el lapso en el que un empleado no participa en su labor en el horario que debería estar presente”, subrayando la dimensión temporal de la falta durante el día de trabajo. Robbins y Judge (2017), desde una perspectiva del comportamiento organizacional, sostienen que el absentismo es un elemento crucial, dado que impacta en el rendimiento del equipo laboral, impacta la productividad y puede provocar ineficacias en la administración de los recursos humanos.

El término absentismo laboral, ha sufrido una significativa transformación, con el paso del tiempo, expandiendo su sentido, más allá de la mera falta de presencia física del empleado. En un principio, el absentismo se interpretaba como la ausencia injustificada de presencia en el lugar de trabajo, vinculada con la irresponsabilidad o la ausencia de compromiso del trabajador. No obstante, con la evolución de investigaciones en el entorno laboral y organizacional, el concepto ha ido adquiriendo nuevos matices y elementos.

En sus definiciones iniciales, el absentismo laboral, se enfocaba en la falta de presencia del empleado sin razón aparente. Se percibía como un problema único del empleado, relacionado con la ausencia de disciplina o falta de motivación.

Con el transcurso del tiempo, las investigaciones tanto académicas como empresariales, empezaron a admitir que el absentismo no solo se atribuye a elementos individuales, sino también a elementos organizacionales y estructurales. Se comenzó a distinguir entre diferentes manifestaciones de absentismo, tales como:

- Absentismo justificado: Incluye licencias de trabajo, permisos por enfermedad, permisos legales y otros motivos previstos en la ley laboral.
- Absentismo injustificado: Ausencia de asistencia sin aviso ni razón válida.

Esta transformación conceptual, ha facilitado el análisis del absentismo desde un enfoque más completo, que incluye elementos psicológicos, sociales y económicos.

Hoy en día, el absentismo laboral, se analiza, no únicamente desde el punto de vista de la ausencia de asistencia, sino también en términos de bienestar en el trabajo y en las condiciones laborales. La flexibilidad de horarios y el trabajo remoto, han presentado nuevos retos para la evaluación y administración del absentismo, dado que la presencia física no es más el único indicador de productividad.

Adicionalmente, se examina el absentismo desde un enfoque organizacional, teniendo en cuenta, cómo las políticas de la empresa, el ambiente de trabajo y la salud mental, afectan la asistencia y el rendimiento de los trabajadores.

El desarrollo del término absentismo laboral, muestra una transición desde una perspectiva simplista, fundamentada en la falta de presencia física, hacia una perspectiva más compleja e integral. Hoy en día, el absentismo se percibe como un fenómeno de múltiples factores, en el que inciden, tanto elementos individuales, como organizativos. Esta visión, más extensa, facilita la creación de estrategias más eficaces, para su administración y prevención en el entorno de trabajo.

2.2. TIPOS DE ABSENTISMO

En España, el absentismo laboral puede categorizarse en diversas categorías, dependiendo de sus motivos y características. A continuación, se exponen los tipos de absentismo más relevantes:

A. **Absentismo justificado:** Este tipo de ausencia laboral sucede, cuando la falta del empleado se justifica por un motivo válido y legalmente admitido. Es posible identificar dos categorías:

- Absentismo retribuido: Ausencia justificadas, que sí se remuneran, puesto que están contempladas en el acuerdo colectivo o la legislación correspondiente.
- Absentismo no retribuido: Ausencias justificadas que, a pesar de no representar una transgresión, no originan derecho a compensación, al no proporcionar servicios a la compañía durante ese lapso.

Entre las causas más relevantes se incluyen:

- Bajas por enfermedad o accidentes laborales: Incorpora las faltas por incapacidad temporal, causadas por una enfermedad habitual o un accidente laboral.

- Permisos retribuidos: Ausencias contempladas en la ley laboral, tales como permisos por matrimonio, nacimiento de un hijo, fallecimiento de un familiar, entre otros.
- Licencias y vacaciones: Días otorgados de manera planificada, para el reposo del empleado.
- Causas de fuerza mayor: Situaciones excepcionales, tales como presencia en juicios o convocatorias oficiales.
- Otros factores no contemplados en la regulación: Las ausencias que, a pesar de ser justificadas, no se encuentran en el convenio ni en la ley en vigor, por lo que podrían no ser contempladas

B. **Absentismo injustificado:** Se refiere a las faltas no justificadas, ni autorizadas por el empleado, lo que representa un incumplimiento del contrato laboral y puede ser penalizado dependiendo de su severidad. En esta clasificación, podemos identificar:

- Ausencias voluntarias: El empleado opta por no presentarse al trabajo sin ofrecer una razón válida.
- Abandono del puesto de trabajo: Ocurre cuando la ausencia es extendida y hay una intención evidente del empleado de extinguir su vínculo laboral con la empresa.

Se incluyen entre las principales expresiones del absentismo injustificado:

- Ausencias sin previa notificación ni razón.
- Retrasos constantes: A pesar de que el trabajador esté presente en el trabajo, la acumulación de demoras sin razón se considera también absentismo.

Este tipo de ausentismo, puede impactar de manera adversa, tanto en la productividad de la compañía, como en el entorno de trabajo, por lo que supervisión y prevención son cruciales.

2.3. CAUSAS DEL ABSENTISMO LABORAL

El absentismo en el trabajo, sucede cuando un trabajador se ausenta de su lugar de trabajo, ya sea de forma ocasional o reiterada. Estas faltas, pueden categorizarse en justificables o injustificadas, y es crucial entender sus motivos, para diseñar tácticas que reduzcan su efecto en la productividad de la empresa.

El absentismo en el trabajo, es un fenómeno complicado, que se ve afectado por

diversos factores. Entre las razones más relevantes, se incluyen problemas de salud, ya sean físicos o mentales, la insatisfacción en el trabajo, el ambiente laboral, la ausencia de armonía entre la vida profesional y personal, además de elementos socioeconómicos.

De acuerdo con el XIII Informe Adecco sobre Empresa Saludable y Gestión del Absentismo (2024), uno de los factores que más han influido en el absentismo, en años recientes, ha sido el aumento de problemas relacionados con la salud mental. Desórdenes como la ansiedad, el estrés en el trabajo y la depresión, han ganado relevancia en el estudio del absentismo, posicionándose como uno de los principales motivos de desempleo en España. Este reporte muestra, que aproximadamente el 30% de las faltas de trabajo, están vinculadas a problemas psicológicos, un número que ha crecido en los últimos diez años debido al incremento de las demandas laborales y la incertidumbre financiera.

Adicionalmente, la magnitud de la compañía y el sector de actividad, tienen un impacto en las cifras de ausentismo. Las compañías de mayor envergadura, suelen tener índices más altos, debido a la menor supervisión directa sobre los trabajadores, mientras que áreas como la manufactura y la salud, exhiben tasas más altas, debido a la exposición a peligros en el trabajo y al agotamiento físico y emocional de los empleados

2.3.1 FACTORES PERSONALES

Los elementos personales, están vinculados con circunstancias personales de cada empleado y pueden abarcar factores de salud, conflictos familiares o situaciones de fuerza mayor.

- **Enfermedades comunes o estados médicos de gravedad:** Las enfermedades, constituyen una de las causas primordiales de ausencias en el trabajo. Estos podrían abarcar:
 - Condiciones menores como resfriados, gripes o infecciones de carácter leve.
 - Diabetes, hipertensión o afecciones cardiovasculares; enfermedades crónicas.
 - Dificultades musculoesqueléticas, originadas por malas posturas o esfuerzos reiterados.
 - Las heridas provocadas por incidentes de trabajo o domésticos.

Las compañías, tienen la capacidad de atenuar el efecto de estas faltas de asistencia, mediante programas de salud laboral, proporcionando chequeos médicos regulares y promoviendo costumbres saludables entre su personal.

- **Salud mental y falta de asistencia en el trabajo:** El absentismo, también se ve afectado por problemas de salud mental, tales como el estrés, la ansiedad o el síndrome de burnout¹. Esto podría provenir de:
 - Un exceso de trabajo y ausencias de balance entre la vida personal y laboral.
 - Ambiente de trabajo adverso, disputas interpersonales o ausencias de motivación.
 - Problemas personales fuera del ambiente laboral.

Para disminuir este tipo de ausentismo, las compañías tienen la posibilidad de aplicar políticas de salud en el trabajo, sesiones de soporte psicológico, horarios adaptables y tácticas para la administración del estrés.

- **Motivos y situaciones de emergencia familiares:** Los trabajadores se ausentan por motivos familiares como:
 - Ingreso de un familiar cercano.
 - Permisos por razones de maternidad o paternidad.
 - Atención a hijos o familiares con dependencia.

Aunque ciertos escenarios pueden ser previstos, otros suceden de forma inesperada. Para reducir su efecto en la productividad, las compañías pueden promover la comunicación interna y la colaboración en equipo, para asegurar la continuidad de las operaciones en caso de falta de personal.

- **Motivos de fuerza mayor:** Algunas circunstancias externas e imprevistas, pueden obstaculizar que los empleados lleguen tarde a su lugar de trabajo, como, por ejemplo:
 - Manifestaciones, huelgas o suceso imprevistos.
 - Aspectos climáticos desfavorables (tormentas, nevadas o inundaciones).
 - Deficiencias en el transporte público.

¹ Burnout (síndrome de desgaste profesional): Estado de agotamiento físico, mental y emocional causado por un estrés laboral prolongado, que se manifiesta en desmotivación, baja productividad y desapego del trabajo.

Las entidades, pueden minimizar estos problemas al establecer políticas de trabajo remoto, adaptación de horarios y sistemas de comunicación eficaces para comunicar los inconvenientes.

2.3.2 FACTORES ORGANIZACIONALES

Los elementos organizacionales están vinculados directamente con la administración del negocio y pueden provocar un ambiente de trabajo adverso que incremente los índices de ausentismo.

- **Falta de incentivo y motivación:** Una de las principales razones del absentismo en el trabajo, es la falta de motivación de los trabajadores.

Esto podría atribuirse a:

- Ausencia de valoración y crecimiento profesional.
- Desequilibrio entre las expectativas del empleado y las tareas realizadas.
- Ausencia de estímulos laborales más allá del sueldo.

Para prevenirlo, la compañía necesita establecer programas de reconocimiento personal y capacitación, que promuevan el desarrollo profesional dentro de la entidad.

- **Ambiente de trabajo deficiente:** El ambiente de trabajo, tiene un impacto considerable en la satisfacción y dedicación de los trabajadores.

Un ambiente adverso puede estar caracterizado por:

- Confrontaciones en las relaciones interpersonales.
- Ausencia de comunicación interna y gestión de liderazgo deficiente.
- Elevados índices de rotación de personal que obstaculizan el establecimiento de relaciones laborales sólidas.

Ejercicios de construcción de equipo, espacios para la conversación y políticas de conciliación, pueden potenciar el clima laboral y disminuir la ausencia de trabajo.

- **Organización inadecuada:** La deficiente organización, es una de las razones más complicadas de rectificar. Entre los problemas más relevantes, sobresalen:

- Ausencias de metas definidas y expectativas poco realistas.

- Desaprovechamiento de talento, debido a una inadecuada distribución de responsabilidades.
- Un exceso de trabajo provoca estrés y desánimo.

Una administración eficaz del personal, sumada a un monitoreo apropiado de las cargas laborales, pueden contribuir a disminuir el absentismo originado por estas dificultades organizativas.

El absentismo en el trabajo, es un fenómeno complicado, por diversas razones. Aunque algunas son ineludibles, las compañías tienen la capacidad de disminuir su efecto, a través de políticas preventivas, promoción del bienestar y tácticas organizativas, que posibiliten preservar la productividad, sin poner en riesgo la salud y el bienestar de sus trabajadores.

Además de los elementos organizacionales, previamente citados, que impactan directamente en el ambiente de trabajo y en la presencia de los empleados, es relevante incorporar un enfoque teórico, que facilite un mayor entendimiento de las razones motivacionales del absentismo. En este contexto, la teoría de los dos factores de Herzberg, proporciona un marco explicativo valioso, para examinar cómo la ausencia de estímulos internos y externos en el ambiente laboral, puede resultar en una reducción del compromiso en el trabajo y, por ende, en un aumento del absentismo.

Según Puchol (2003), la teoría de la motivación e higiene de Frederick Irving Herzberg (1959), también denominada teoría de dos factores, es una de las contribuciones teóricas más significativas, para entender las razones organizativas del absentismo en el trabajo. Esta propuesta, formulada mediante entrevistas a cientos de empleados, argumenta que la satisfacción y la insatisfacción laboral, no están en puntos contrarios de un mismo continuo, sino que están determinadas por elementos distintos y autónomos entre sí.

Herzberg diferencia entre dos clases de elementos:

- **Factores higiénicos (o extrínsecos):** Tienen que ver con el ambiente laboral, tales como las condiciones físicas, las políticas de la compañía, el método de supervisión, el sueldo o las relaciones interpersonales. La falta o carencia de estos elementos, provoca insatisfacción, sin embargo, su existencia no asegura satisfacción ni compromiso, sino simplemente la mitigación del malestar.

- **Factores motivacionales (o intrínsecos):** Relacionados con el contenido laboral, tales como el reconocimiento, la consecución, la responsabilidad, el desarrollo profesional o la oportunidad de progreso. Estos elementos, son los que realmente producen motivación, involucramiento y satisfacción en el trabajo. Su falta no genera insatisfacción directa, pero sí desánimo y desvinculación emocional con el ambiente laboral.

En el marco del absentismo, la teoría de Herzberg, facilita la interpretación de la ausencia en el trabajo, no únicamente como una reacción a problemas de salud o disputas personales, sino también como una expresión de insatisfacción o falta de motivación en la organización. Un ambiente de trabajo en el que predomina la falta de reconocimiento, la limitada proyección profesional o una labor monótona y sin relevancia, puede fomentar un incremento en las ausencias de asistencia, como un mecanismo de evasión o desapego emocional por parte del empleado. Asimismo, condiciones organizacionales insuficientes tales como el exceso de trabajo, una supervisión de deficiente o la incertidumbre en los roles, puede funcionar como elementos higiénicos insuficientes que provocan desmotivación estructural y fomentan el absentismo.

En conclusión, la incorporación del modelo de Herzberg, facilita entender que las razones del absentismo, no deben tratarse solamente desde el punto de vista de la supervisión y el control administrativo, sino desde un enfoque más extenso que tome en cuenta el aspecto psicológico y emocional de los empleados. No es suficiente con registrar las faltas o aplicar sanciones: es crucial tratar el problema en su origen, promoviendo condiciones de trabajo que no solo prevengan la insatisfacción, sino que también promuevan de manera activa la motivación, el reconocimiento y el sentido de pertenencia.

Así, la administración del absentismo, demanda superar el control y el monitoreo cuantitativo, incluyendo estrategias integrales que aborden, tanto los aspectos higiénicos, como los motivadores. Las empresas que implementan este método dual, no solo consiguen disminuir los índices de ausencia, sino también fomentan un ambiente de trabajo más sano, balanceado y sustentable. Prevenir la desafección en el trabajo y crear lugares donde los trabajadores se sientan apreciados y con oportunidades de crecimiento, resulta en una mayor participación, dedicación y productividad a largo plazo.

2.4. CONSECUENCIAS DEL ABSENTISMO LABORAL

Las repercusiones del absentismo, son diversas e impactan, tanto en las compañías, como en los empleados y en el sistema económico en su totalidad. En el ámbito empresarial, el absentismo resulta en gastos extra, derivados de la necesidad de emplear personal adicional, el exceso de trabajo para otros trabajadores y la disminución de la productividad. De acuerdo con el XIII Informe Adecco (2024), el absentismo laboral implicó la pérdida de más de 1.700 millones de horas de trabajo en España, lo cual supone un gasto proyectado que supera los 37.000 millones de euros para las compañías y la economía del país.

Un estudio reciente, emitido por el Instituto Adecco Group y divulgado por Expansión (2025), muestra que el absentismo laboral en España, ha llegado a cifras históricamente elevadas, con un promedio de 1,25 millones de individuos, que no acuden a su lugar de trabajo diariamente. Este número, indica un aumento del 3,5%, en comparación con el año previo y establece la tasa media de absentismo nacional, en un 7,4%, la más alta desde que se han registrado registros oficiales. El último informe disponible, del cuarto trimestre de 2024, detalla que, de esa tasa, un 5,8% corresponde a incapacidades temporales. Este suceso, tiene un efecto considerable, tanto en la productividad, como en los gastos directos e indirectos para las compañías y el sistema económico en su totalidad. Además, es particularmente alarmante en áreas fundamentales como la salud, donde el índice de absentismo llega al 16,6%, lo que demuestra una presión incrementada en un sector vital para el bienestar social.

Este fenómeno, posee una doble repercusión: en un aspecto, un efecto directo en la productividad y los gastos operativos de las compañías; por otro, un impacto indirecto, pero en aumento en las finanzas públicas, dado que una porción significativa de estas ausencias, está cubierta por las prestaciones del sistema de Seguridad Social. El incremento gradual de los procesos de discapacidad temporal, especialmente los originados por enfermedades comunes, está generando una presión adicional sobre las entidades colaboradoras y los recursos del Estado.

El informe, también destaca la desigualdad territorial en las tasas de absentismo, mostrando diferencias notables entre las comunidades autónomas. Asturias (9,5%), Cantabria (8,8%) y Galicia (8,1%), son las regiones con mayor

incidencia, todas superando el promedio nacional. Por otro lado, regiones como Andalucía (6,1%), Castilla La Mancha (6,9%) y Extremadura (7,2%), exhiben índices más moderados. Estas fluctuaciones, pueden atribuirse a diversos elementos, tales como las circunstancias sociodemográficas, la edad promedio de los empleados, la estructura corporativa predominante (más industrial o administrativo), el grado de digitalización o flexibilidad en el trabajo.

En la actualidad, los niveles más elevados de absentismo, se registran en el sector industrial, con un 8,1%, seguido del sector servicios (7,3%) y, en menor medida, el de la construcción (6,3%)

Este repunte del absentismo, representa un desafío a nivel económico y social. Primero, debido a que las empresas enfrentan costes extra por reemplazos, reestructuración de labores o reducción de la productividad, lo cual afecta directamente su competitividad. En segundo lugar, dado que el sistema público de prestaciones por incapacidad temporal, se encuentra saturado, incrementando el desembolso público en subsidios y poniendo en riesgo la viabilidad financiera a medio y largo plazo.

En la última década, la tasa de absentismo, ha pasado de situarse en niveles relativamente estables, en torno al 4-5%, a alcanzar picos superiores al 7%, lo que evidencia un cambio estructural en el fenómeno. Aunque la pandemia de COVID-19 actuó como acelerador, este crecimiento ya se venía observando con anterioridad. Si se mantienen las dinámicas actuales -como el envejecimiento de la población activa, el estrés laboral crónico, las dificultades de conciliación y la ausencia de reformas estructurales- es previsible que la tendencia continúe en ascenso, especialmente en el ámbito del empleo público y en sectores con alta representación femenina.

En el ámbito organizacional, este panorama exige reconsiderar las estrategias de administración de personal. El reporte de Adecco, propone establecer políticas de prevención completas, que engloban acciones de supervisión sanitaria, programas de salud emocional y herramientas de gestión flexible del trabajo. Además, se resalta la importancia de disponer de indicadores y sistemas de control, que faciliten entre el absentismo estructural y el absentismo ocasional, lo que es crucial para actuar de manera eficiente.

En resumen, el incremento del absentismo, no solo muestra un problema

circunstancial, sino también una fragilidad estructural, en la estructura laboral y en la conexión entre salud, trabajo y productividad. La gestión efectiva de este fenómeno, demanda una reacción conjunta del sector empresarial, las entidades públicas y los actores sociales, que fusionen intervención en salud, prevención psicosocial y optimización de las condiciones de trabajo.

Ilustración 1. Absentismo laboral en las CCAA



Fuente: The Adecco Group Institute

Desde el punto de vista del empleado, el absentismo prolongado, puede provocar una desvinculación con el ambiente de trabajo, complicando la reincorporación y perjudicando su crecimiento profesional. Además, a escala macroeconómica, el informe resalta que el absentismo persistente, tiene un impacto negativo en la competitividad de las compañías y en el desarrollo del país, dado que sectores con elevadas cifras de ausentismo, ven afectada su habilidad para innovar y ejecutar eficientemente.

2.4.1 PARA LA EMPRESA

El ausentismo en el trabajo, tiene un efecto considerable en las compañías, provocando pérdidas financieras, disminución de la productividad y un aumento en los gastos de operación. Estas repercusiones, pueden ser directas, como la adquisición de reemplazos, o indirectas, impactando en el ánimo del equipo y la competitividad de la entidad.

- **Efecto financiero:** Uno de los impactos más rápidos del absentismo en

el trabajo, es la repercusión en la estructura de ingresos y costes de la compañía. Cuando un empleado no acude a su lugar de trabajo, la compañía genera un valor inferior al que inicialmente proyecta, para maximizar la rentabilidad de sus recursos. Además, debe cargar con los costes incrementados, que resultan de la reestructuración del personal o la contratación de sustitutos temporales (González y Martínez, 2018).

En este escenario, resulta crucial distinguir entre los costes directos e indirectos del absentismo, ya que su repercusión económica y organizacional comprende diversas dimensiones.

Los gastos directos, son aquellos que se pueden medir con facilidad y que surge directamente de la falta del empleado. Por ejemplo, abarcan los sueldos obtenidos durante las interrupciones laborales, el pago de cotizaciones sociales, el gasto de las sustituciones temporales, ya sea a través de contrataciones externas o redistribución interna, además de los costes administrativos asociados a la gestión del proceso (Ministerio de Trabajo y economía social, 2022).

Por otro lado, los costes indirectos, son más complicados de calcular, pero suelen tener un impacto más significativo a largo plazo. Incluyen la disminución de la productividad global del equipo, el aumento de la carga de trabajo sobre el resto de los trabajadores, lo que puede provocar fallos, desánimo o nuevas ausencias, los gastos de capacitación y adaptación para los empleados recién incorporados, además de los impactos adversos en la calidad del servicio y en la satisfacción del cliente. Además, se contempla la pérdida de conocimiento tácito cuando el trabajador ausente tiene habilidades esenciales o una experiencia acumulada difícil de sustituir (Boix & Benavides, 2015; Puchol, 2003).

El absentismo en el trabajo, también produce gastos extra, relacionados con la capacitación de empleados eventuales y la necesidad de sostener las operaciones de reemplazo. Este procedimiento, conlleva costes en horas extra para los empleados actuales o la incorporación de empleados externos, mediante empresas de trabajo temporal (ETT)² (Ministerio de

² Una ETT (Empresa de Trabajo Temporal) es una empresa que contrata a trabajadores para luego cederlos a otras empresas usuarias, que los emplean temporalmente. El objetivo de las ETTs es proporcionar soluciones laborales flexibles, cubriendo necesidades de personal por un tiempo determinado.

Trabajo y Economía social, 2022).

En términos macroeconómicos, el absentismo laboral representa un peso significativo para las compañías de diversos sectores. En España, el absentismo en el trabajo, causó un gasto de 37.000 millones de euros en el último año evaluado, lo que equivale al 3% del PIB³ del país. Este efecto económico, impacta, tanto en las compañías, como en el sistema de Seguridad Social, elevando el desembolso público en beneficios por incapacidad temporal.

- **Diferencias entre Pymes y grandes empresas:** La repercusión del absentismo cambia, dependiendo del tamaño de la compañía, tanto por su capacidad de respuesta como por sus mecanismos de control y prevención:
 - Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes): El absentismo suele tener un impacto más acusado, debido a su limitada capacidad de adaptación. La escasez de personal, hace que cualquier ausencia pueda provocar disrupciones operativas importantes y pérdidas económica difíciles de absorber. Según el informe de Hiscox, el 21,3% de las PYMES en España, reconocen problemas de absentismo, cifra que asciende al 50,5%, en empresas con entre 10 y 249 empleados. Además, muchas de estas organizaciones, carecen de los recursos necesarios para implementar medidas preventivas, tecnologías de seguimiento o programas de acompañamiento personalizado. A esto se suma que, en numerosos casos, las ausencias ni siquiera se reportan formalmente, sino que se asumen como parte del funcionamiento cotidiano, lo que impide una gestión eficaz del fenómeno
 - Grandes empresas: Si bien, también se enfrentan a costes derivados del absentismo, su estructura organizativa les permite afrontar mejor estas situaciones. Disponen de mecanismo más formales, para redistribuir la carga de trabajo, contratar sustituciones temporales o implementar estrategias de

³ PIB (Producto Interior Bruto): Indicador económico que mide el valor total de los bienes y servicios producidos en un país durante un periodo determinado, generalmente un año. Se utiliza para evaluar el crecimiento y la salud económica de un país.

prevención y bienestar. Esto se debe, en parte, a la presencia de departamentos especializados, representación sindical y mayores recursos tecnológicos. No obstante, estas compañías tienden a registrar niveles más altos de absentismo declarado, precisamente por contar con mayores sistemas de control y registro. En consecuencia, aunque su capacidad de reacción es superior, el absentismo sigue representando un desafío relevante en términos de productividad y eficiencia

- **Disminución de la productividad:** La ausencia, no solo conlleva gastos financieros, sino que también impacta en la eficacia operacional de la compañía. La falta de personal esencial, puede perturbar los procesos laborales, retrasar entregar y reducir la calidad del servicio proporcionado (Fernández, 2020). Esto resulta en un descenso de la competitividad y la reputación corporativa de la compañía, en el sector comercial. Del mismo modo, el ausentismo puede provocar un exceso de trabajo en los trabajadores actuales, impactando su rendimiento y bienestar. Esta circunstancia, podría desencadenar un ciclo perjudicial de estrés y desmotivación, lo que a su vez aumenta la posibilidad de nuevas faltas (López y Ramírez, 2019).
- **Costes de oportunidad:** El absentismo, también implica costes de oportunidad, o sea, la compañía se ve forzada a descartar o postergar proyectos estratégicos, debido a la escasez de recursos humanos disponibles (García, 2017). En estas circunstancias, las compañías pueden ser forzadas a tomar decisiones operativas, no óptimas, para mantener el funcionamiento con la escasez de personal.
- **Efecto sobre la Seguridad Social:** Desde un enfoque más extenso, el ausentismo en el trabajo, también repercute en el sistema de Seguridad Social. Desde el cuarto día de baja por enfermedad común, el Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS)⁴, se encarga de la prestación financiera, lo que aumenta la responsabilidad económica del estado (Ministerio de Inclusión, seguridad social y Migraciones, 2021)

⁴ INSS (Instituto Nacional de la Seguridad Social): Organismo público encargado de gestionar y reconocer el derecho a las prestaciones económicas del sistema de la Seguridad Social, como las derivadas de incapacidad temporal, maternidad, paternidad o jubilación.

La repercusión económica, de estas prestaciones, es significativa. El 75% de los fallecimientos por enfermedades comunes, son sufragados por la Seguridad Social, lo que incrementa de manera notable, el desembolso público. Durante el año pasado, se asignaron más de 9.000 millones de euros para cubrir las bajas laborales, lo que demuestra el elevado costo que este fenómeno representa para los fondos estatales. Además, un estudio reciente ha demostrado que las incapacidades temporales en el sector público, implican un gasto medio un 24% más elevado, para las cooperativas de trabajo, con la Seguridad Social, en relación con el sector privado. Entre otros factores, esta diferencia se atribuye a la mayor duración media de las bajas en el sector público y al perfil de edad y tipo de enfermedades más comunes en este grupo. Esta circunstancia, no solo eleva los gastos de administración para las mutuas, sino que también intensifica la tensión en el sistema de protección social, poniendo de manifiesto la demanda de un control más eficaz y uniforme entre los diferentes sectores. El reporte, subraya la necesidad urgente de implementar acciones de seguimiento y prevención, que posibiliten balancear la administración del absentismo en todas las administraciones y sectores de producción

El absentismo en el trabajo, es un fenómeno que afecta de manera adversa a las compañías, disminuyendo su rendimiento y elevando sus gastos de operación. Adicionalmente, provoca impactos negativos en la economía del país y en el sistema de Seguridad Social. Para atenuar sus impactos, es esencial que las compañías implementen tácticas de prevención y administración apropiadas, tales como fomentar el bienestar en el trabajo y optimizar la estructura laboral.

En esta misma línea, el Banco de España (2025), ha alertado, recientemente, acerca de un fenómeno alarmante: el incremento constante de las bajas médicas, está provocando una considerable tensión en el mercado de trabajo español. Esta circunstancia, impacta directamente, en sectores que ya tienen problemas estructurales para cubrir puestos vacantes, tales como la sanidad, la construcción, el transporte o la industria, intensificando la falta de trabajadores y disminuyendo la capacidad operativa de las entidades. De acuerdo con esta entidad, este aumento en las situaciones de discapacidad temporal, particularmente por enfermedades habituales y trastornos vinculados a la salud mental, no solo impacta en los costes de trabajo y en la

productividad de las compañías, sino que también ejerce una presión adicional sobre el sistema público de protección social. El Banco de España, indica que este desarrollo puede poner en riesgo la recuperación económica y la estabilidad laboral a largo plazo, particularmente en un entorno demográfico, caracterizado por el envejecimiento de la población activa y la alta rotación en determinados sectores. Frente a este escenario, surge la imperiosa necesidad de establecer políticas más efectivas de prevención y administración el absentismo, tanto en el sector público, como en el privado, que contemplen acciones completas de salud laboral, programas de bienestar emocional, flexibilización de la organización y una cultura preventiva más robusta en las compañías. Solo a través de una reacción organizada y estructural, podremos frenar esta tendencia ascendente y asegurar la sostenibilidad del sistema de producción y de la Seguridad Social en los años venideros (El economista.es, 2025).

2.4.2 PARA LOS EMPLEADOS

El absentismo, no solo repercute en las compañías, sino que también tiene un efecto considerable en los empleados mismos. La falta constante en el empleo, puede resultar en dificultades de estabilidad en el trabajo, impactos económicos, disminución del crecimiento profesional e incluso problemas de salud mental y socialización. A continuación, se examinan las consecuencias más significativas del absentismo en los trabajadores.

- **Efecto en la estabilidad en el trabajo:** Las faltas injustificadas, pueden debilitar la fe que la compañía tiene en el trabajador, lo que podría resultar en penalizaciones disciplinarias e incluso en el cese del empleo. De acuerdo con el artículo 54.1 a) del Estatuto de los Trabajadores, las faltas de asistencia recurrentes e injustificadas, representan una razón válida para la terminación del contrato de trabajo. Así pues, conservar un historial de ausencia laboral, puede amenazar la continuidad en el trabajo.
- **Consecuencias en la economía individual:** La falta de presencia en el trabajo, generalmente implica una disminución proporcional del sueldo en relación con las horas no trabajadas. Asimismo, las penalizaciones financieras, resultantes de estas faltas, pueden impactar de manera adversa en la economía personal del empleado, reduciendo sus ingresos y, por ende, su habilidad económica para cubrir los gastos diarios.
- **Influencia en el crecimiento profesional:** La falta constante del lugar

de trabajo, puede inferir con el crecimiento profesional del trabajador. La ausencia de continuidad y dedicación, puede resultar en una participación reducida, en proyectos esenciales, oportunidades de capacitación y ascensos. Esta circunstancia, puede detener la trayectoria laboral y restringir el desarrollo dentro de la entidad. Además, el ausentismo, puede convocar tensiones con los compañeros, dado que estos podrían verse forzados a tomar responsabilidades extra, impactando el ambiente de trabajo y la imagen del trabajador dentro del equipo.

- **Impactos en el bienestar general:** El absentismo laboral, no solo afecta los aspectos laborales y financieros, sino también el bienestar integral del empleado. La acumulación de ausencias, puede provocar tensión y ansiedad, a causa de la potencial inestabilidad en el trabajo y las consecuencias económicas. Adicionalmente, el desajuste del ambiente de trabajo, puede provocar sensaciones de aislamiento y desánimo, impactando la salud mental y emocional del individuo. Un entorno de trabajo positivo y la implicación activa en la labor, son esenciales para el bienestar mental, y el ausentismo puede debilitar estos componentes vitales.

En conclusión, el absentismo en el trabajo, ejerce un efecto profundo y diverso en la vida de los trabajadores. Para atenuar estas repercusiones, es vital que tanto las compañías, como los empleados, impulsen un ambiente de trabajo sano, estimulen la comunicación e implementen acciones que promuevan la armonización entre la vida personal y la laboral. Así, se pueden disminuir la prevalencia del absentismo y sus consecuencias perjudiciales, en todas las áreas citadas.

2.4.3 RELACIÓN ENTRE INCAPACIDAD TEMPORAL Y ABSENTISMO LABORAL

El absentismo en el trabajo, es un fenómeno que impacta de manera considerable, tanto en las compañías como al sistema público, y uno de los elementos esenciales que lo fomenta es la incapacidad temporal (IT). La incapacidad temporal, que ocurre cuando los empleados se ven temporalmente incapacitados para llevar a cabo sus tareas debido a una enfermedad o a un accidente, ya sean laborales o comunes, constituye la principal causa de faltas laborales en España.

Actualmente, la incapacidad temporal, representa aproximadamente el 78% del absentismo total, con una tasa estimada del 5,8%. Este valor, ha experimentado un incremento interanual, lo que confirma que las causas médicas, constituyen hoy el motor de las ausencias en el ámbito laboral. No obstante, conviene señalar, que detrás de muchas de estas bajas, se encuentran factores organizativos, psicosociales o vinculados al liderazgo, que no han sido viene abordados, lo que sugiere una necesidad urgente de intervención desde una perspectiva más amplia y preventiva

Este tipo de faltas, generan un efecto económico significativo. Para las compañías, la reorganización de equipos, la administración de bajas, la contratación de empleados a corto plazo y la reducción de la productividad. Además, hay impactos indirectos, tales como la degradación del ambiente de trabajo y la reducción de la motivación del resto del equipo. Desde el punto de vista del sistema público, la Seguridad Social se encarga de la mayoría del subsidio por incapacidad, desde el cuarto día de baja, lo que representa un peso considerable para los fondos estatales. En 2023, el desembolso para cubrir las vacantes laborales debido a incapacidad temporal, excedió los 9.000 millones de euros (Ministerio de inclusión, Seguridad Social y Migraciones, 2023).

De igual manera, el actual marco legal, ha enfocado sus esfuerzos en evitar el fraude asociado a las prestaciones por incapacidad temporal, lo que ha provocado la intensificación de los criterios de acceso y la regulación del tiempo de estas prestaciones. Durante los años recientes, se ha puesto en marcha reformas como el Real Decreto 625/2014 y la Ley 40/2007, las cuáles han facilitado a las Mutuas una participación más activa en el monitoreo de los procesos (Real Decreto 625/2014, 2014; Ley 40/2007, 2007).

Además, uno de los desafíos más sobresalientes, en el presente, es el incremento del absentismo laboral por motivos relacionados con la salud mental. En 2023, en España se registraban más de 466.000 empleados de baja, debido a problemas vinculados con la salud mental (Ministerio de Sanidad, 2023). De acuerdo con cifras de la Organización Mundial de la Salud (OMS), a nivel global, se pierden aproximadamente 12.000 millones de días laborales anuales, a causa de enfermedades como la depresión y la ansiedad, lo que resalta la importancia creciente de las enfermedades psicosociales, en el absentismo laboral actual (Organización Mundial de la Salud, 2023).

Por lo tanto, resulta crucial tratar la incapacidad temporal, no solo desde un visto de vista sanitario, sino también considerando su efecto en la productividad, la sostenibilidad del sistema de la Seguridad Social y la administración estratégica de los recursos humanos en las organizaciones. Esta íntima conexión con el absentismo en el trabajo, subraya la importancia de adoptar una perspectiva multidisciplinar, que no solo incluya el cumplimiento de las regulaciones, sino también acciones preventivas psicosociales y organizativas.

A nivel normativo, otro elemento significativo en la gestión del absentismo, ha sido la supresión del despido objetivo por ausencias justificadas, que previamente estaba previsto en el artículo 52 d del Estatuto de los Trabajadores. Esta norma, se eliminó en 2020, a través del Real Decreto 4/2020, con el objetivo de fortalecer la protección de los empleados, en particular aquellos que sufren de enfermedades de forma esporádica. Sin embargo, su eliminación, ha provocado cierta incertidumbre legal en el ámbito empresarial, particularmente en áreas donde el absentismo tiene una naturaleza estructural. Numerosas entidades, han expresado problemas para manejar eficientemente las ausencias constantes, debido a la falta de opciones legales o estrategias organizativas definidas, que les faciliten tratar la situación de manera balanceada. Esta situación, pone de manifiesto la importancia de complementar las modificaciones legislativas con acciones preventivas, programas de reincorporación y políticas de responsabilidad compartida, con el fin de promover tanto la continuidad en el trabajo como la sostenibilidad del sistema de producción

2.5. SOLUCIONES PARA REDUCIR EL ABSENTISMO LABORAL

El absentismo laboral, es un problema estructural, que impacta en la eficacia operacional de las compañías, en el bienestar de los trabajadores y en la viabilidad del sistema de producción.

Disminuir sus índices, requiere una intervención de múltiples dimensiones, que no solo incluya acciones de control y seguimiento, sino una modificación significativa en la cultura de la organización, la configuración de los puestos laborales y el esquema de la administración de personas. A continuación, se describen las estrategias más destacadas que han probado su eficacia, respaldada por teorías, estudios recientes y modelos implementados

con éxito.

1. Flexibilidad en el trabajo y reestructuración del tiempo laboral.

La flexibilidad en el trabajo, se ha establecido como uno de los medios más efectivos, para luchar contra el absentismo. Se trata de brindar a los empleados opciones, como horarios versátiles, opción de teletrabajo⁵, jornada reducida o selección parcial de turnos. Esta acción, satisface las demandas de conciliación e independencia del trabajador, y está vinculada directamente con un incremento en el compromiso de la organización (Robbins & Judge, 2017). Esta perspectiva, se fundamenta en la teoría de la autodeterminación, propuesta por Deci y Ryan (1985), que indica que la autonomía es uno de los cimientos esenciales de la motivación intrínseca. Así pues, las empresas que facilitan a sus trabajadores la elección del momento y la forma de trabajar, alcanzan índices más elevados de satisfacción, rendimiento y permanencia en su posición.

2. Fomento de la salud en el trabajo y prevención de riesgos psicosociales.

La salud física y mental del empleado, es fundamental para prevenir el absentismo, en particular el de carácter intermitente y extendido. Los programas de salud laboral deben contemplar la valoración y cuidado de elementos psicosociales como el estrés, la ansiedad, el acoso laboral o la carga emocional excesiva. De acuerdo con la OMS (2023), el 60% de los días perdidos debido al absentismo, se asocian a trastornos de salud mental, no identificados ni tratados. Incluir unidades de psicología en el trabajo, seminarios de administración emocional y protocolos de reintegración gradual, no solo optimiza el bienestar general del personal, sino que disminuye notablemente las ausencias prolongadas y reiteradas.

3. Reconocimiento y crecimiento profesional.

⁵ Teletrabajo: Modalidad laboral que permite al empleado desempeñar sus funciones fuera del entorno físico de la empresa, generalmente desde casa, mediante el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

EL reconocimiento en el trabajo y las posibilidades de desarrollo profesional, funcionan como potentes incentivos para el compromiso y la continuidad. Esta estrategia, se basa en la teoría de Herzberg (1959), la cual sostiene que los elementos motivadores (tales como el éxito, la responsabilidad y el reconocimiento), son los auténticos motores de la satisfacción laboral. Por lo tanto, un empleado que se siente apreciado, que siente que su trabajo tiene repercusión y que cuenta con auténticas oportunidades de crecimiento profesional, suele mantener un nivel de asistencia y rendimiento más constante y dedicados. Las políticas de reconocimiento, incluso las más económicas, generan un impacto significativo cuando se implementan con regularidad, consistencia y claridad.

4. Organización y administración de la carga laboral.

La estructura laboral, impacta directamente en la salud y la motivación de los trabajadores. Equipos incorrectamente dimensionados, funciones ambiguas o cargas de trabajo excesivas causan cansancio, frustración y ausentismo. La implementación de herramientas de planificación como el job crafting⁶, facilita la reestructuración de los puestos laborales, ajustándolos a las capacidades e intereses de los empleados. Este enfoque, concuerda con el modelo de características laborales de Hackman y Oldham (1976), que sostiene que elementos como la diversidad de tareas, la identificación del cargo y la retroalimentación, ayudan a disminuir la rotación y las ausencias. Una organización adecuadamente planificada, no solo incrementa la productividad, sino también potencia el sentimiento de pertenencia y la satisfacción en el trabajo.

5. Supervisión del absentismo y estudio predictivo de la información.

Tener indicadores confiables y sistemas tecnológicos eficientes,

⁶ Job Crafting: Técnica mediante la cual los propios trabajadores adaptan o rediseñan aspectos de su puesto (tareas, relaciones o percepción del trabajo) para que encaje mejor con sus habilidades, intereses y valores, aumentando así la motivación y el compromiso.

posibilita a las compañías prever las dificultades que surgen del absentismo. Las herramientas de inteligencia empresarial, tales como los ERPs⁷ o las plataformas de análisis predictivo, simplifican la clasificación de datos según su perfil, causa o unidad organizativa. Esta técnica, transforma la administración del absentismo en un procedimiento proactivo: posibilita tomar medidas, antes de que las ausencias se transformen en un patrón, fortaleciendo recursos o modificando las dinámicas laborales en los equipos de alto peligro.

6. Liderazgo transformador y ambiente laboral positivo.

EL rol de liderazgo, es crucial para prevenir el absentismo. Según Bass (1985), un liderazgo transformacional, se fundamenta en la habilidad del líder para motivar, inspirar y guiar al equipo hacia objetivos compartidos, promoviendo la participación emocional y el sentido de propósito. Este estilo de liderazgo, fomenta un ambiente organizacional positivo, en el que se practican frecuentemente la confianza, la participación y la solución conjunta de conflictos. Las entidades que fomentan este tipo de cultura interna, perciben incrementos en los índices de bienestar, disminución del presentismo⁸ y fortalecimiento del compromiso grupal.

7. Administración y monitoreo del retorno al trabajo.

Las largas ausencias, particularmente por motivos médicos o psicosociales, demandan una reintegración profesionalmente organizada. El enfoque bio-psico-social, implementado en naciones europeas, establece que el regreso al trabajo, debe tratar, tanto la rehabilitación física, como la adaptación emocional y organizacional del trabajador. Instrumentos como la entrevista de retorno, los programas a medida de adaptación gradual y la

⁷ ERPs (Enterprise Resource Planning): Sistemas de planificación de recursos empresariales que integran y gestionan de forma centralizada los procesos de una organización (como finanzas, recursos humanos, logística o producción), permitiendo el control y análisis en tiempo real.

⁸ Presentismo: Conducta en la que el trabajador acude a su puesto de trabajo, pero con un rendimiento bajo debido a factores como fatiga, estrés, enfermedad o desmotivación. A menudo se considera el “opuesto silencioso” del absentismo.

figura del administrador de reincorporación, facilitan la prevención de recaída y aseguran un rendimiento sostenible. En el escenario español, vivencias implementadas en áreas como la industria automotriz o los servicios de asistencia, evidencian cómo estas acciones pueden disminuir significativamente el absentismo crónico y potenciar la percepción del cuidado en el trabajo.

El absentismo laboral, más allá de ser un asunto estadístico o un indicador administrativo, representa una compleja red de elementos personales, organizativos y sociales, que afectan tanto a la vida de los empleados, como la salud de las compañías. Durante este estudio, se ha demostrado que el absentismo no debe interpretarse solo como una cuestión de faltas, sino como un signo que muestra posibles errores en la cultura de la organización, en la configuración de los puestos laborales, en la administración del bienestar y en el estilo de liderazgo.

Uno de los aprendizajes fundamentales de esta investigación, es que los individuos no solo se ausentan debido a enfermedades físicas, sino también por agotamiento emocional, desánimo, ausencia de reconocimiento o desvinculación con su ambiente de trabajo. Es en esos silencios, en esas mínimas indicaciones que a menudo pasan por alto, donde empieza a surgir el absentismo.

Así pues, la reacción no puede restringirse a acciones de control o sanciones. Enfrentar el absentismo demanda, principalmente, una mirada empática, un deseo genuino de entender qué sucede en las organizaciones y cómo se sienten los individuos que las mantienen diariamente. Representa una transformación de paradigma: pasar de una administración fundamentada en la ausencia, a una administración fundamentada en la presencia.

Disminuir el absentismo, implica, finalmente, optar por organizaciones más equitativas, en las que los individuos se sientan escuchados, apreciados y forman parte de un objetivo común. Ya que cuando un empleado, no solo se manifiesta con su cuerpo, sino también con su mente, su motivación y su dedicación, la compañía no solo incrementa su productividad, sino también adquiere humanidad.

3. SEGUIMIENTO DEL ABSENTISMO LABORAL

El ausentismo en el trabajo, es un fenómeno que afecta de manera considerable la productividad de las compañías y la competitividad en el mercado de trabajo. Su seguimiento y evaluación, son esenciales para reconocer tendencias razones y potenciales tácticas de disminución. De acuerdo con el informe de Randstad Research (2024), el absentismo en España ha llegado a cifras alarmantes, lo que pone de manifiesto la importancia de una vigilancia permanente, para atenuar sus impactos negativos.

3.1. IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO DEL ASBENTISMO

El informe de Randstad Research (2024), muestra la seriedad del absentismo en el ámbito laboral español. En el tercer trimestre de 2024, se registró una pérdida del 6,3% de las horas acordadas, lo que significa que 1.381.203 individuos no se presentaron a su lugar de trabajo diariamente. De estas faltas, el 5,0% se atribuyó a incapacidades temporales (IT)⁹, impactando a 1.087.875 empleados en promedio diariamente.

Este incremento sostenido del absentismo, especialmente el asociado de las bajas médicas se ha doblado en los últimos 10 años. A partir de 2019, el fenómeno ha evidenciado una tendencia ascendente que demanda un control estricto de las empresas y las entidades públicas para reducir su repercusión.

El reporte, evidencia que el absentismo no impacta de manera uniforme en todas las regiones o sectores económicos. En términos regionales, las tasas de ausentismo más elevadas se encuentran en Canarias (8,1%), País Vasco (7,6%) y Galicia (7,6%), en cambio, Madrid (5,4%), Baleares (5,8%) y Andalucía (6,0%) las más bajas.

Desde un punto de vista sectorial, la distribución del absentismo es variada. Aunque ciertos sectores conservan niveles bajos, otros muestran tasas alarmantes que impactan directamente en la productividad. De acuerdo con Randstad Research (2024), los sectores que presentan un mayor absentismo incluyen:

- **Juegos de azar y apuestas (11,1%).**
- **Servicios relacionados con edificios y jardinería (10,9%).**

⁹ La Incapacidad Temporal (IT) se refiere a una situación en la que una persona no puede realizar su trabajo debido a una enfermedad o accidente, ya sea laboral o no laboral, durante un período determinado. Durante este tiempo, el trabajador puede recibir una prestación económica para cubrir su pérdida de ingresos.

- **Actividades de salud (9,4%).**

En cambio, los sectores con menor absentismo comprenden:

- **Actividades vinculadas con el trabajo (2,5%).**
- **actividades legales y contables (2,9%).**

Esta desigualdad, evidencia que el absentismo es un fenómeno complicado, afectado por elementos laborales, condiciones de trabajo y particularidades de cada sector.

El absentismo en el trabajo, representa un desafío tanto para las compañías, como para la economía en su conjunto. Su influencia es clara en diversos niveles:

- **Disminución de la rentabilidad:** La falta constante de trabajadores, modifica la organización del trabajo y reduce la eficiencia en las operaciones.
- **Incremento en los gastos de trabajo:** Las compañías deben enfrentar costes extra-derivados del reemplazo de empleados, reorganización de horarios y disminución del desempeño.
- **Afecta al ambiente de trabajo:** Un elevado grado de absentismo, puede provocar una sobrecarga laboral en los trabajadores, presentes incrementando la probabilidad de sufrir estrés y desánimo.

En este contexto, el seguimiento del absentismo, se transforma en un instrumento esencial para la administración organizacional. Tener información actualizada y análisis regulares, posibilita a las administraciones de las compañías, implementar tácticas eficientes para disminuir las ausencias y mejorar las condiciones de trabajo. El reporte de Randstad Research (2024), resalta la relevancia de esta supervisión, particularmente frente al aumento constante del absentismo, debido a incapacidades temporales, que ha probado ser un elemento crucial en la progresión del fenómeno.

El XIII Informe Adecco, también indica un conjunto de tendencias fundamentales, que han influido en la progresión del absentismo en años recientes. Primero, se ha notado un aumento en las bajas de corto plazo, lo que indica un crecimiento en la utilización de permisos médicos breves, a causa de enfermedades habituales y trastornos de salud mental. En segundo lugar, el informe resalta la importancia creciente de las políticas empresariales saludables, como táctica para disminuir el absentismo.

Las entidades, que han puesto en marcha programas de bienestar, tales como la flexibilidad de horarios, asistencia psicológica y estrategias para prevenir riesgos psicosociales, han observado una reducción en sus índices de ausentismo.

El informe, pone de manifiesto el impacto de la digitalización en la gestión del absentismo. El uso de herramientas de monitorización y análisis de datos, permite a las empresas identificar patrones de absentismo y diseñar estrategias más efectivas para su prevención. Estas tendencias, evidencian la necesidad de adoptar un enfoque proactivo en la gestión del absentismo, combinando medidas de control con estrategias de prevención y bienestar laboral.

En resumen, el absentismo en el trabajo, es un problema estructural que necesita un monitoreo estricto y constante. La recolección de información, el estudio de tendencias y la puesta en marcha de acciones correctivas, son fundamentales para reducir su efecto en la productividad y competitividad de la empresa. La información suministrada por Randstad Research (2024), corrobora que el absentismo en España continúa en aumento, lo que vuelve esencial la creación de políticas y estrategias enfocadas en su control y disminución.

3.2. MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO

El seguimiento del absentismo en el trabajo, es un instrumento esencial, para la administración eficaz de los Recursos Humanos en las organizaciones. No solo se trata de documentar las faltas de los trabajadores, sino de detectar patrones, examinar las razones y crear tácticas, que ayuden a disminuir su efecto en la productividad y el ambiente de trabajo. Para lograrlo, es esencial aplicar métodos organizados y herramientas que simplifiquen la gestión de las ausencias, asegurando un enfoque equitativo y eficaz.

Uno de los enfoques más integrales, para la administración del absentismo, es el planteado en el documento gestión del absentismo laboral (M.C MUTUAL, 2014), que resalta la relevancia de definir políticas claras y procedimientos eficaces en las organizaciones. De acuerdo con este informe, el seguimiento del absentismo debe llevarse a cabo, a través de protocolos particulares, que faciliten la identificación, tanto de ausencias justificadas, como posibles abusos del sistema.

Según la gestión del absentismo laboral (M.C MUTUAL, 2014), un componente crucial, en el seguimiento del absentismo, es la presencia de una política oficial de administración de las ausencias. Esta normativa debe contemplar:

- Normas claramente establecidas para la asistencia y las ausencias.
- Procedimientos para informar sobre infracciones y proporcionar justificaciones.
- Compromiso de la gerencia para asegurar su ejecución.
- Sistemas de respaldo, para empleados con dificultades de salud, balanceando el bienestar del trabajador, con la necesidad de minimizar las ausencias no esenciales.

Para que el seguimiento sea eficaz, las compañías necesitan disponer de instrumentos, que faciliten una supervisión completa de las ausencias y su repercusión en la organización (M.C MUTUAL, 2014). Dentro de las estrategias sugeridas, se incluyen:

- Registro minucioso de las ausencias, a través de la administración de Recursos Humanos.
- Protocolos de comunicación con empleados no presentes, previniendo la separación del empleado y promoviendo su reintegración.
- Evaluación de información, para identificar patrones de ausentismo reiterado e implementar acciones correctivas.

Una de las técnicas de seguimiento, más eficaces, es llevar a cabo entrevistas reincorporación, particularmente situaciones de ausencias prolongadas (M.C. MUTUAL, 2014). Estas entrevistas facilitan:

- Entender las razones del absentismo e identificar dificultades en la organización.
- Analizar si se necesitan modificaciones en el lugar de trabajo, para simplificar el retorno del trabajador.
- Promover la cultura de dedicación y participación responsable en el trabajo.

Además de supervisar de manera individual las ausencias, es esencial emplear indicadores clave de desempeño (KPIs), para analizar el desarrollo del absentismo en la compañía. Dentro de los indicadores más empleados están:

- **Tasa de absentismo (%)**, determinando a partir de las horas de falta sobre el total de horas pactadas.
- **Índice de frecuencia**, calcula la cantidad de sucesos de ausencia por empleado.

- **Duración promedio de las faltas**, para detectar situaciones de absentismo extendido.

El seguimiento del absentismo en el trabajo, demanda un enfoque integral, que fusiona políticas definidas, instrumentos de control y tácticas de reincorporación. Como resalta la gestión del absentismo laboral (MC MUTUAL, 2014), las compañías que aplican protocolos de monitoreo estructurados y herramientas de análisis, consiguen disminuir, de manera significativa, el absentismo y potenciar la productividad.

3.3. GESTIÓN DEL RETORNO AL TRABAJO

Tradicionalmente, el absentismo laboral se ha tratado desde una perspectiva centrada en el control y la supervisión de las ausencias médicas, dando prioridad a la supervisión administrativa, sobre las estrategias de reincorporación del empleado. No obstante, investigaciones recientes, han evidenciado que la reintegración temprana y adaptada al empleo, es una táctica más eficaz, para disminuir el absentismo extendido y potenciar la productividad en el trabajo (Boix y Benavides, 2015).

En este contexto, varios modelos han progresado desde un enfoque biomédico y sancionador del absentismo, hacia una visión más integral, que toma en cuenta elementos biológicos, psicológicos y sociales, en la rehabilitación del empleado. Esto, ha facilitado la creación de estrategias de retorno al trabajo, centradas en la rehabilitación y en la adaptación del cargo, en vez de enfocarse únicamente en la limitación de las bajas laborales.

El informe Gestión del absentismo y vuelta al trabajo (Boix y Benavides, 2015), resalta, que el absentismo en el trabajo, puede ser tratado solo desde un enfoque médico, dado que hay varios factores que inciden en la duración y la reintegración de los empleados de pues de una licencia. Por lo tanto, los escritores sugieren reemplazar el modelo biomédico convencional (focalizar únicamente en la enfermedad y rehabilitación clínica del empleado), por una perspectiva más extensa: el modelo bio-psico-social.

Este modelo, se fundamenta en la relación entre tres dimensiones fundamentales (Boix y Benavides, 2015):

- **Biológica:** Condiciones de salud del empleado, clase de patología o lesión y habilidad física para reincorporarse.
- **Psicológica:** Reacción del empleado ante el retorno, grado de estrés, seguridad en la compañía y sensación de respaldo.

- **Social y laboral:** Condiciones laborales, ergonomía, adaptación de las tareas, respaldo de los compañeros y administración por parte de la empresa.

El modelo bio-psico-social, ha prosperado en naciones como Suecia, Holanda, Canadá y Australia, donde las estrategias de reincorporación al trabajo, han probado ser más eficaces, que los sistemas que se basan exclusivamente en la limitación de las bajas médicas. En estas naciones, la administración del regreso laboral, se enfoca en la adaptación gradual del trabajador, garantizando que su reincorporación sea segura y duradera, a largo plazo.

De acuerdo con Boix y Benavides (2015), las políticas de retorno al trabajo, deben centrarse en promover la recuperación y la reincorporación gradual del empleado, en vez de implementar medidas rigurosas de control. Para ello, sugieren diversas estrategias fundamentales:

- **Previo al regreso, se realizan evaluaciones médicas y ergonómicas:**
 - Previo a su reincorporación, es necesario evaluar a los empleados, para establecer si son aptos, para reiniciar sus labores sin poner en peligro su salud.
 - Es necesario tener en cuenta la opción de modificar su posición laboral, según sus requerimientos médicos.
- **Programas graduales de reincorporación:**
 - En vez de demandar una reincorporación instantánea, al 100% de la jornada, ciertos países han establecido sistemas graduales, en los que el empleado retoma su labor, de forma parcial, hasta alcanzar su capacidad completa.
 - Estos programas, han probado disminuir las recaídas y potenciar la estabilidad laboral de los trabajadores que se han reincorporado.
- **Cambio de responsabilidades y adaptación del cargo laboral:**
 - Es posible hacer modificaciones en la carga de trabajo, disminuir los esfuerzos físicos o reasignar tareas, para simplificar la reincorporación, sin poner en riesgo la recuperación.
 - La ergonomía del trabajo, es esencial para evitar incapacidades futuras.
- **Comunicación y respaldo psicológico durante el periodo de baja**

médica:

- Preservar la comunicación con el empleado, durante su ausencia, disminuye la sensación de desconexión y favorece su regreso.
- Las compañías deben promover un ambiente de respaldo, para que el trabajador se sienta apoyado y no sometido.

Los escritores, subrayan que estas tácticas no solo aceleran la reincorporación del empleado, sino que también disminuyen la posibilidad de que el absentismo se transforme en un problema estructural en la organización.

En España, tradicionalmente, la administración del absentismo, se ha centrado en el control administrativo de las ausencias laborales, lo que, de acuerdo con Boix y Benavides (2015), ha restringido el avance de políticas más eficaces, centradas en la reincorporación. Los escritores cuestionan que, en vez de poner en marcha acciones de adaptación y rehabilitación, numerosas compañías y administraciones, han elegido tácticas sancionadoras, que ejercen más presión sobre los empleados y pueden incluso extender el tiempo de los despidos.

El enfoque español, se distingue por centrar sus esfuerzos en disminuir la cantidad de bajas y gastos relacionados con el absentismo, mediante medidas de control rigurosas por parte de las mutuas y revisiones médicas que corroboran la razón de las ausencias. En este sistema, la función del empleado, se restringe a justificar su falta y acatar las regulaciones establecidas, mientras que la compañía desempeña el papel de monitoreo del proceso, sin involucrarse en estrategias de respaldo, para la reincorporación.

Por otro lado, naciones como Suecia, Holanda y Canadá, han establecido modelos más progresistas, en la administración del absentismo, donde el foco no se centra en la supervisión, sino en la rehabilitación y la reincorporación gradual del empleado. Estos países, han adoptado el enfoque bio-psico-social, donde el retorno al trabajo, se percibe como un proceso, que debe considerar, tanto las condiciones de salud del empleado, como los elementos psicológicos y sociales, que inciden en su proceso de recuperación.

Aunque en España suele ocurrir de forma abrupta y sin alteraciones en las condiciones de trabajo, en Suecia, Holanda y Canadá sí establecen programas de reincorporación gradual, en los que el empleado puede volver a trabajar parcialmente y mientras continúa en tratamiento. Así, se promueve una adaptación gradual, que

previene las recaídas y potencia la estabilidad del trabajador en la compañía. Además, se fomenta modificaciones en la carga de trabajo y la ergonomía del lugar de trabajo, lo que facilita la reincorporación al ambiente de trabajo, sin poner en riesgo la salud del empleado.

Otra distinción crucial, se basa en la implementación de la compañía en el proceso de reinserción. En España, la función corporativa, es mayoritariamente reactiva, restringiéndose a acatar las regulaciones de ausentismo y a imponer posibles penalizaciones en caso de incumplimiento. En cambio, en los países mencionados, la compañía juega un rol proactivo en la recuperación del empleado, coordinando su reincorporación con expertos en salud y modificando el ambiente de trabajo, para simplificar su adaptación.

Igualmente, en España, se mantiene la concepción de que el absentismo debe ser regulado para prevenir fraudes, lo que provoca una relación de desconfianza entre la compañía y el empleado. En los enfoques de Suecia, Holanda y Canadá, se parte de la idea contraria: el trabajo es provechoso para la recuperación del trabajador y, por ende, debe propiciar su reincorporación en un entorno de respaldo y confianza. En estos sistemas, la comunicación entre la empresa y el empleado es fundamental, fomentando la interacción durante la baja y evitando que el trabajador se sienta aislado de su ambiente de trabajo.

En cuanto al impacto, la información evidencia, que las estrategias de reincorporación activa, han resultado más efectivas que los modelos de supervisión administrativa. El estudio de Boix y Benavides (2015), revela que las naciones que han puesto en marcha programas de retorno al trabajo, han conseguido tasas más elevadas de reincorporación, una reducción en la duración de las bajas y un aumento de la satisfacción, tanto de los trabajadores, como los empresarios. En estos sistemas, el reintegro del empleado, no solo favorece al individuo perjudicado, sino que también disminuye los gastos a largo plazo y potencia la estabilidad laboral en las organizaciones.

Mientras que el modelo español, continúa enfocándose en el control y limitación de las ausencias laborales, naciones como Suecia, Holanda y Canadá, han evidenciado que la rehabilitación y la incorporación gradual, son tácticas más eficaces para disminuir el tiempo de ausencia y potenciar la reincorporación al trabajo. La experiencia global indica, que la puesta en marcha de políticas de retorno al trabajo, adecuadamente

estructuradas, no solo favorece a los empleados, permitiendo su reintegración en condiciones ideales, sino que también brinda beneficios considerables para las compañías, al disminuir gastos y potenciar la estabilidad en el trabajo.

La administración del absentismo, no debe restringirse solo al registro y control de las ausencias, sino que debe incorporar estrategias de reincorporación, que aseguren un regreso gradual y personalizado del empleado. En este contexto, el informe de gestión del absentismo y vuelta al trabajo (Boix y Benavides, 2015), proporciona pruebas de la importancia de modificar el método de administración, dejando de lado los modelos limitantes, fundamentados en la supervisión de las bajas y optando por políticas de rehabilitación y adaptación laboral, más acordes con las prácticas exitosas a nivel internacional.

Basándome en los datos estudiados, se demuestra, que los modelos de retorno al trabajo, resultan más eficaces, que las estrategias enfocadas únicamente en la regulación del absentismo. La reincorporación gradual, no solo facilita el regreso del empleado a su trabajo, sino que también ayuda a disminuir la presión financiera del absentismo y potenciar el bienestar de los trabajadores, previniendo recaídas y desánimo.

Si España aspira a disminuir sus índices de ausentismo, de forma sostenible, es esencial que implemente esquemas de reincorporación, comparables a los implementados en otras naciones, donde el retorno al trabajo se percibe como un proceso adaptable, progresivo y enfocado en el bienestar del empleado. Así pues, es crucial reevaluar las políticas vigentes y optar por soluciones fundamentadas en la ciencia, utilizando modelos que han probado ser efectivos, en la disminución del absentismo y en la optimización del ambiente de trabajo.

4. ANÁLISIS PRÁCTICO DEL SEGUIMIENTO DEL ABSENTISMO LABORAL

El seguimiento del absentismo laboral, es un elemento crucial en la administración de recursos humanos, pues posibilita a las compañías detectar patrones de ausencia, examinar sus razones y tomar decisiones estratégicas para atenuar su repercusión.

La puesta en marcha, de sistemas eficientes de registro y seguimiento, no solo incrementa la eficacia operacional de la organización, sino que también favorece el bienestar de los trabajadores, al tratar problemas ocultos. A continuación, se describen

los factores clave, que deben tenerse en cuenta al establecer un sistema robusto de monitoreo del absentismo.

Es fundamental, fusionar los sistemas de seguimiento del absentismo laboral, con otras plataformas de administración de recursos humanos (RRHH), para maximizar la eficiencia en las operaciones y fomentar un ambiente de trabajo saludable. A continuación, se describen las áreas de integración más destacadas y sus ventajas:

- ERP (Enterprise resource Planning¹⁰): los sistemas ERP, tales como SAP u Oracle, proporcionan una perspectiva completa del equipo, al fusionar información de absentismo, con otros elementos como productividad, salarios y evaluaciones de rendimiento. Esta integración, promueve una administración más efectiva y una toma de decisiones, basada en información. Por ejemplo, la compañía SAP, ha instaurado la plataforma “SAP Well-being”, para supervisar el bienestar emocional y físico de sus trabajadores, lo que, en combinación con sus evaluaciones de rendimiento, ha facilitado la detección de áreas de mejora, tanto en las prácticas de trabajo como en el respaldo profesional.
- Sistemas de valoración del desempeño: Relacionar la asistencia con el desempeño en el trabajo, contribuye a identificar patrones de productividad bajos, asociados al absentismo reiterado. Compañías como Microsoft, han iniciado el uso de plataformas de análisis, no solo de sus trabajadores, sino también de su bienestar global. La puesta en marcha de sondeos regulares, mediante estas plataformas, ha demostrado que las entidades que llevan a cabo revisiones de bienestar, de manera constante, elevan la satisfacción en el trabajo en un 50%.

El uso de Big Data e Inteligencia artificial (IA), en la administración del absentismo laboral, ha revolucionado la forma en que las compañías enfrentan este reto, posibilitando una administración más proactiva y eficaz. A continuación, se describen las aplicaciones más relevantes de estas tecnologías en este campo,

¹⁰ Enterprise Resource Planning: Planificación de recursos empresariales. Hace referencia a un grupo de programas informáticos que facilitan la administración unificada de los procesos fundamentales de una compañía, tales como finanzas, recursos humanos, producción y logística.

respaldadas por fuentes de relevancia:

- Reconocimientos de patrones: El estudio de datos históricos, a través del Big Data, facilita la detección de tendencias y patrones en el absentismo en el trabajo. Por ejemplo, compañías como “Freedom y Flow”, emplean instrumentos tecnológicos, para prever dificultades en el trabajo, disminuyendo así el absentismo y las bajas. Estas soluciones, examinan información, para detectar elementos que impactan en el bienestar de los trabajadores, lo que posibilita a las empresas poner en marcha acciones preventivas y optimizar el entorno de trabajo
- Estimación del absentismo: La inteligencia artificial, posibilita la creación de modelos predictivos, que evalúan el riesgo de ausentismo, basándose en factores como el historial de asistencia, la carga laboral y el grado de satisfacción en el trabajo. Por ejemplo, la Confederación Empresarial de Bizkaia (CEBEK), ha llevado a cabo un proyecto, que examina datos con el objetivo de disminuir el absentismo en el trabajo. Este método, facilita a las compañías la identificación de factores de riesgo y la implementación de estrategias a medida, para reducir el absentismo.

La incorporación de Big Data e Inteligencia artificial, en la administración del absentismo en el trabajo, proporciona varias ventajas:

- Decisiones fundamentadas en datos: Estas tecnologías, habilitan a las compañías, para fundamentar sus estrategias en datos objetivos, disminuyendo la dependencia de percepciones individuales. Por ejemplo, la transformación digital y la inteligencia artificial, han transformado los procedimientos de selección y administración del talento, optimizando la eficacia de los departamentos de recursos humanos.
- Optimización del bienestar en el trabajo: Al reconocer y tratar las razones del absentismo, las compañías pueden establecer acciones, que potencien el bienestar de los trabajadores, disminuyendo la rotación y potenciando la satisfacción en el trabajo. Por ejemplo, la plataforma LIVO, emplea inteligencia artificial, para perfeccionar la organización y el equilibrio laboral en el ámbito de la salud, incrementando así la satisfacción de los profesionales.

4.1. CONTEXTO DE LA EXPERIENCIA

El absentismo en el trabajo, es una de las principales inquietudes de las compañías del País Vasco, en particular de la provincia de Bizkaia, donde los indicadores han evidenciado una tendencia ascendente constante. La Confederación Empresarial de Bizkaia (CEBEK), que agrupa a más de 3.000 compañías de variados sectores, ha adoptado un rol proactivo en la puesta en marcha de estrategias destinadas a supervisar, disminuir y evitar el absentismo en el trabajo, optando por un enfoque preventivo, personalizado y fundamentado en datos.

A) **Situación inicial y evaluación:**

En los últimos años, CEBEK, observó que numerosas compañías de su entorno, estaban observando un incremento alarmante en los índices de absentismo, particularmente asociados a incapacidades temporales por motivos comunes, numerosas de naturaleza psicosocial. Entre los retos más relevantes detectados en su diagnóstico inicial sobresalían:

- Ausencias de instrumentos, para el seguimiento del absentismo más allá del registro elemental de días de baja.
- Ausencias de protocolos normalizados, para la reincorporación después de una larga ausencia.
- Desconocimiento de los indicadores clave, de rendimiento, por los encargados de recursos humanos, lo que complicaba una administración estratégica.
- Falta de cultura preventiva, en áreas como la salud mental, la ergonomía o la conciliación laboral.

Entonces, CEBEK optó por promover un plan de acción completo, que incluía una etapa de evaluación interna, capacitación, digitalización y asistencia personalizado a las empresas.

B) **Primer periodo: Formación, capacitación y concienciación.**

El primer paso que tomó CEBEK, fue la implementación de un programa de concienciación y capacitación, destinado a los departamentos de recursos humanos de las compañías asociadas. Este programa, iniciado en 2023, comprendió:

- Sesiones de capacitación, tanto presenciales, como en línea, acerca

del absentismo: Tipos, razones, efectos y recursos para su seguimiento.

- Talleres prácticos sobre indicadores clave (KPIs), tales como el índice de absentismo, la tasa de reincorporación efectiva, la duración media de las bajas y segmentación por departamentos.
- Conversaciones ofrecidas por especialista en salud laboral, mutuas colaboradoras y representantes del Instituto Nacional de Seguridad Social (INSS).

Esta etapa, permitió que más de 450 expertos en recursos humanos, obtuvieran habilidades fundamentales y prácticas para iniciar la implementación de sistemas de seguimiento del absentismo en sus entidades.

C) Segundo periodo: Implementación de instrumentos digitales.

Tras obtener la fundamentación teórica, CEBEK promovió la digitalización del monitoreo de ausencias mediante plataformas como SAP, Factorial o Tableau. Estos instrumentos posibilitan:

- Observar las faltas en dashboards (paneles interactivos con información).
- Crear alertas, ante incrementos en el absentismo en departamentos específicos.
- Identificar patrones repetitivos, a través del análisis predictivo (predictive analytics) y Big Data (tecnologías que facilitan el análisis de grandes cantidades de información).

En cooperación con CEBEK, la compañía Freedom and Flow implementó modelos de análisis de bienestar, que funcionaban con la inteligencia artificial (IA), con factores como la carga laboral, el ambiente de trabajo y los grados de rotación.

D) Tercer periodo: Protocolos de reincorporación a medida

CEBEK, ha desarrollado modelos de protocolos de reincorporación, fundamentados en el enfoque bio-psico-social, fomentando este enfoque en naciones como Suecia, Holanda o Canadá. Incluían estos protocolos:

- Reuniones de reintegración con recursos humanos y/o superiores.
- Trabajos parciales al regreso, particularmente después de largos

periodos de baja.

- Adaptación de la posición laboral (ergonomía, responsabilidades, horarios, etc.).
- Monitoreos personalizados en los 90 días posteriores al registro.

Este modelo, abarca, no solo el aspecto médico (biológico), sino también la percepción emocional (psicológica) y el entorno de trabajo del empleado (social).

E) Logros alcanzados después del primer año de implementación.

En 2024, después de un año de puesta en marcha de estas acciones, CEBEK reveló los resultados más sobresalientes de su impacto:

- Disminución media del 15%, en el índice de absentismo en las 120 compañías involucradas.
- Aumento del 20%, en el tiempo promedio de las bajas por incapacidad temporal.
- Aumento del índice de reincorporación efectiva: Más del 70% de los trabajadores reincorporados, no presentaron nuevas ausencias en los 3 meses siguientes.
- Mejora en la percepción del ambiente de trabajo, en el 60% de las empresas, de acuerdo con sondeos internos.
- Estimada reducción del gasto económico relacionado con el absentismo, de entre 150.000 y 400.000 euros anuales por compañía, en función de su magnitud e industria.

Además, el 95% de las compañías involucradas, expresó su deseo de preservar o expandir las acciones emprendidas

F) Resumen del caso práctico en la tabla.

Empresa	Problemas	Acciones puestas en marcha	Resultados alcanzados
CEBEK	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas de absentismo (8%). • Ausencias extendidas por motivos psicosociales. • Ausencia de indicadores clave de 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en KPIs y absentismo. • Implementación de dashboards de control. • Procedimientos de reincorporación gradual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del absentismo (-15%) • Bajas más cortas (-20%) • Reincorporación efectiva en un 70%

	rendimiento y de protocolos reintegración laboral	• Soporte psicológico ya justes en los puestos de trabajo.	• Ahorro financiero y optimización del ambiente de trabajo
--	---	--	--

G) Conclusión

La experiencia de CEBEK, evidencia que una administración estratégica del absentismo laboral, no solo es factible, sino también lucrativa, especialmente si se trata desde un enfoque holístico, que fusiona capacitación, digitalización y atención a la persona. La estrategia implementada, ha demostrado que el absentismo no puede disminuirse solo a través del control, sino también por medio de prevención activa, dialogo, flexibilidad y análisis constante.

Este caso, proporciona un modelo que pueda ser replicado en otras organizaciones o regiones, ajustando los recursos y herramientas a la situación particular de cada compañía, y fortaleciendo una cultura empresarial fundamentada en el bienestar y la responsabilidad compartida.

4.2. INDICADORES CLAVE (KPIS) PARA EL SEGUIMIENTO DEL ABSENTISMO

Para llevar a cabo un control efectivo del absentismo, en el ambiente de trabajo, es esencial contar con instrumentos, que posibiliten cuantificar el fenómeno de manera imparcial. En este contexto, los llamados indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicator- KPIs)¹¹, constituyen una medida esencial, para el monitoreo constante, el análisis de la situación y la toma de decisiones estratégicas por el departamento de recursos humanos.

A continuación, se describen los indicadores clave empleados en la administración profesional del absentismo:

- **Tasa de absentismo:** Este es uno de los índices más utilizados y se obtiene al dividir el total de horas no trabajadas, debido al absentismo, entre el total de horas de trabajo teóricas del periodo, multiplicado por 100. Esta tasa,

¹¹ Los KPIs (Key Performance Indicators) son indicadores clave de rendimiento que se utilizan para medir el éxito de una organización, equipo o proyecto en relación con sus objetivos estratégicos. Ayudan a evaluar el progreso y la efectividad en áreas específicas, facilitando la toma de decisiones y el ajuste de estrategias.

posibilita determinar la cantidad de tiempo no productivo, debido a las ausencias, ya sean justificadas o injustificadas.

En España, el índice medio de absentismo, en el 2023, fue del 6,8%, destacando especialmente, áreas como la salud y los servicios sociales, donde excedió el 7,5% (Adecco Group Institute, 2024)

- **Duración media de las bajas:** Este indicador de rendimiento, puede determinar la media de días que se prolonga cada falta de trabajo. Para su determinación, se multiplica el total de días de baja, documentado, entre el número total de bajas registradas. Su estudio, posibilita diferencias entre el absentismo de corto plazo, usualmente asociado a enfermedades leves, y el de largo plazo, que generalmente conlleva un gasto económico y organizativo superior
- **Índice de reincorporación afectiva:** Este indicador, mide el porcentaje de empleados que, después de una licencia médica, regresan al trabajo sin recaídas o nuevas ausencias durante un periodo establecido (por ejemplo, 90 días). Una baja tasa de reintegración laboral puede indicar una ausencia de adaptación, un seguimiento deficiente o condiciones de trabajo insuficientes que obstaculizan una recuperación completa.
- **Índice de recurrencia:** El índice de recurrencia, evalúa la regularidad con la que un mismo trabajador realiza faltas en el mismo lapso anual. Se logra, dividiendo la cantidad total de bajas, por la cantidad de empleado que han provocado la baja. Resulta beneficioso para identificar perfiles repetitivos y examinar posibles razones estructurales o individuales del absentismo.
- **Coste económico del absentismo:** Además de su impacto operacional, el absentismo repercute directamente en la economía de la compañía. De acuerdo con las más recientes investigaciones, el coste total del absentismo, en España, excedió los 37.000 millones de euros en 2023, lo que equivale alrededor del 3% del producto Interior Bruto (PIB). Este cálculo, incluye tanto los gastos salariales, por faltas como los asociados a reemplazo, capacitación de empleados temporales, horas extras y disminución de la productividad.
- **Coste para la Seguridad Social:** La falta de asistencia, no solo impacta en las compañías, sino también al sistema público. Desde el cuarto día de baja, por enfermedad común, la Seguridad Social se encarga de la compensación financiera del empleado. En realidad, el estado financia el 75% de las bajas

laborales, lo que implicó un desembolso que superó los 9.000 millones de euros en el último ejercicio.

- **Segmentación por departamentos o centros de trabajo:** No todos los sectores exhiben las mismas cifras de absentismo. Por este motivo, otro indicador clave de desempeño (KPI), a considerar, es la tasa de absentismo dividida por área, equipo o tipo de contrato. Este conocimiento, es muy valioso para detectar focos críticos y elaborar estrategias a medida.
- **Valores de referencia sectoriales (benchmarks):** Facilitan la determinación de si los índices de absentismo en una compañía, superan o no, la media del sector donde desarrolla sus operaciones. Esta comparación, permite poner en contexto los resultados, fijar metas factibles y guiar decisiones estratégicas más sólidas.

La implementación sistemática y estratégica de los indicadores clave de desempeño (KPIs), en la administración del absentismo en el trabajo, se ha transformado en un recurso esencial, para las organizaciones contemporáneas. No solo se trata de cuantificar las ausencias, sino de utilizar los datos como un recurso de conocimiento, para prever problemas, elaborar soluciones y perfeccionar la administración del talento humanos.

En un entorno de trabajo marcado por su dinamismo, competitividad y demandas en aumento, los KPIs facilitan a los departamentos de recursos humanos, la toma de decisiones fundamentadas, en concordancia con los objetivos de la organización y adaptadas a las circunstancias del ambiente de trabajo. Su relevancia, se basa en las funciones fundamentales siguientes:

- Identificación temprana de las anomalías y riesgos: el estudio regulador de los KPIs, facilita la detección de variaciones irregulares, en los patrones de absentismo, tales como picos estacionales concentración por zonas o repeticiones en ciertos perfiles. Esta identificación temprana, es crucial para tomar medidas, antes de que las faltas de asistencia, perjudiquen la productividad, la calidad del servicio o el ambiente de trabajo.
- Detección de motivos estructurales o recurrentes: los indicadores, más allá del número de días perdidos, contribuyen a identificar las causas subyacentes del absentismo, tales como el exceso de trabajo, la ausencia de motivación, dificultades de liderazgo o la inadecuación del ambiente físico o psicosocial. Estas razones, a menudo imperceptibles, en los informes

convencionales, pueden ser tratados con políticas internas concretas y se identifican oportunamente gracias a los KPIs.

- **Análisis de políticas de prevención:** la administración contemporánea del absentismo, requiere de pruebas cuantitativas. Los KPIs, permiten justificar la necesidad de poner en marcha programas de salud, intervenciones ergonómicas, revisiones médicas o cambios en la organización. Además, proporcionan un fundamento para valorar la efectividad de las acciones implementadas, contrastando los resultados previos y posteriores a su implementación.
- **Soporte de la comunicación interna y en el proceso de decisión:** los indicadores también desempeñan un papel informativo crucial, ya que se utilizan para entregar informes precisos, objetivos y comparables. Esta transparencia, potencia la gobernanza interna y facilita la adaptación de estrategias compartidas, fundamentadas en datos comparables.
- **Mejora del bienestar en el trabajo y la cultura de la organización:** el seguimiento constante de los KPIs, facilita la relación entre el absentismo y el bienestar general de los empleados. Cuando se considera un fenómeno multifactorial, en lugar de simplemente disciplinario, el estudio de indicadores, promueve la puesta en marcha de acciones, que promuevan una cultura de cuidado, prevención y balance entre la vida profesional y personal. En este contexto, la implementación de indicadores clave de rendimiento, no solo influye la eficacia financiera, sino también en la satisfacción, el compromiso y la lealtad del personal.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El absentismo en el trabajo, se ha establecido como un referente de los problemas más relevantes, en la administración de las relaciones de trabajo, en el núcleo de nuestras compañías, lo que implica costes altos y una notable disminución de los niveles de productividad y competitividad.

En este contexto, el uso de Big Data e Inteligencia Artificial, abre un nuevo horizonte en la gestión del absentismo. Estas tecnologías, promueven una administración más eficaz y proactiva, favoreciendo la generación de ambientes de trabajo más sanos y productivos.

A lo largo del estudio, se han recopilado estrategias variadas que han

probado disminuir el absentismo, desde estrategias de salud mental, reestructuración del trabajo y motivación, hasta intervenciones estructurales que comprenden el liderazgo transformacional y la aplicación de tecnologías predictivas. No obstante, debe subrayarse que no existe una solución única. Cada empresa debe ajustarse a la cultura, magnitud y situación específica.

En países como España, en la que el índice de ausentismo continúa creciendo y ocasiona gastos millonarios para las compañías y el sistema de Seguridad Social, resulta imprescindible reconsiderar el modelo de administración de personas desde un enfoque más humano, preventivo y proactivo. El bienestar ya no es una opción, sino una necesidad competitiva.

Uno de los errores más significativos, identificados en la administración del absentismo, por parte de las organizaciones, es la de restringir el análisis a un enfoque meramente cuantitativo o sancionador. En numerosas situaciones, las compañías se enfocan solamente, en registrar las ausencias, sin realizar un análisis detallado de los datos ni un análisis de sus razones estructurales. Esta perspectiva reduccionista, dificulta entender el absentismo como un fenómeno multifactorial, relacionado con factores tanto organizativos como individuales.

A menudo, esta limitación va acompañada de una forma de actuar reactiva, actuando solo, cuando los indicadores llegan a niveles críticos, en vez de elaborar estrategias preventivas duraderas, que posibiliten prever y reducir los riesgos vinculados a las ausencias. Esta ausencia de enfoque integral y proactivo, representa un obstáculo considerable, para una administración eficiente del capital humano.

En este sentido, el modelo bio-psico-social, emerge como una estrategia esencial, para asegurar una efectiva reintegración al trabajo, después de una baja médica. Esta visión, facilita entender que el proceso de regreso al trabajo, no concluye con el alta médica, sino que se ve afectado por diversas dimensiones interconectadas: la condición física del trabajador, su estado emocional, el entorno social y las condiciones del ambiente de trabajo. Pasar por alto estos elementos, puede resultar en problemas de adaptación, recaídas o agravamiento del problema. Por lo tanto, es crucial que las organizaciones fomenten programas de reincorporación gradual, apoyo psicológico cuando se requiera y acciones de soporte formativo o funcional, que promueva la

recuperación completa del empleado y su integración duradera en el equipo.

Sin embargo, el sistema español, ha centrado tradicionalmente sus esfuerzos, en el control administrativo del absentismo, enfocándose en la gestión burocrática de las bajas y altas médicas. No obstante, esta perspectiva ha subestimado un elemento esencial, la asistencia activa del empleado durante su proceso de reincorporación. Actualmente, la reintegración laboral sigue siendo un desafío aún por resolver en numerosas organizaciones.

Para progresar hacia una administración del absentismo, más humana y eficiente, es esencial establecer programas organizados de regreso al trabajo, promover la participación proactiva de los servicios de salud en el trabajo y optimizar la coordinación entre los equipos médicos, los departamentos de recursos humanos y los supervisores intermedios. Esta transformación de paradigma, no solo disminuirá el absentismo crónico, sino que también impulsaría la sostenibilidad del trabajo y el bienestar de los empleados.

Y es precisamente, en este punto, donde el papel del liderazgo adquiere una nueva dimensión. Visualizar el absentismo como un simple incumplimiento disciplinario, es una visión limitada. Para los líderes, en particular los mandos intermedios, esto implica asumir responsabilidad más amplia y estratégica: interpretar las ausencias como un indicio de disfunciones internas, ya sea debido a un exceso de trabajo, estilos de liderazgo incorrectos o ausencia de motivación.

En este contexto, el absentismo funciona como una señal indirecta del ambiente de trabajo, la salud de la organización y el grado de dedicación del equipo. Esto implica adoptar una actitud observadora y empática, fomentando entornos sostenibles en los que el bienestar sea una prioridad real, y no solo un mensaje institucional.

Las estrategias preventivas, más efectivas, en la reducción del absentismo, son aquellas centradas en el bienestar integral del trabajador. Esto incluye acciones en salud mental, ergonomía, conciliación, formación en autocuidado, y desarrollo de habilidades emocionales. Todo ello, respaldado por canales de comunicación abiertos y un liderazgo basado en la escucha activa.

Cuando el entorno laboral promueve el bienestar de forma genuina, el absentismo tiende a reducirse de forma natural. Y con él, aumenta la

satisfacción, el compromiso y la productividad.

Existen evidencias, de que varias organizaciones han conseguido disminuir considerablemente sus índices de absentismo, a través de la implementación de prácticas adecuadas, enfocadas en la responsabilidad compartida, la flexibilidad en el trabajo y el robustecimiento de un liderazgo positivo. Ejemplos del sector tecnológico o sanitario, demuestran que modelos híbridos, protocolos de reincorporación gradual y estrategias personalizadas pueden ser altamente efectivos si se alinean con las necesidades del trabajador

En este marco, la eliminación del despido objetivo por ausencias ha supuesto un cambio legal relevante en España. Pese a que su supresión se basaba en la necesidad de resguardar a los empleados en situaciones vulnerables, su implementación práctica ha provocado inseguridad legal y un sentimiento de vulnerabilidad operativa en numerosas compañías, particularmente en las que presentan índices de ausencia laboral estructurales.

Esta situación, pone de manifiesto, la necesidad de acompañar los cambios normativos, con herramientas de apoyo organizacional y estrategias preventivas claras. Sin ese respaldo, la sostenibilidad de las medidas queda comprometida.

Desde un punto de vista legal y organizativo, es imprescindible progresar hacia una reforma completa del marco regulatorio, vinculado al absentismo laboral, que sobrepase la actual fragmentación de acciones y atienda de manera balanceada, tanto los derechos de los empleados como las demandas operativas de las compañías. Esta reforma, debería fundamentarse en principios de responsabilidad compartida, promoviendo la prevención del absentismo mediante políticas proactivas de bienestar en el trabajo, mientras se potencia la función de la medicina laboral como elemento esencial en los procesos de seguimiento y reincorporación obligatorios después de largas ausencias.

Asimismo, es necesario clarificar el contexto de cooperación público-privado, en la regulación de las bajas médicas y establecer herramientas jurídicas, que posibiliten intervenir ante casos de fraude o abuso, asegurando de esta manera un sistema más equitativo, eficiente y sostenible.

Hoy más que nunca, es esencial redefinir el concepto y la gestión del absentismo en el trabajo. Una estrategia efectiva para el siglo XXI, debe superar

el mero control estadístico o el cumplimiento de la normativa. Necesita una perspectiva integral, que incluya el bienestar físico, emocional y social de los individuos, y una administración inteligente de la información, que no solo permita identificar, sino también prever patrones de riesgo. El absentismo, no debe interpretarse, únicamente, como un comportamiento personal, sino como el reflejo de un ambiente laboral que, en numerosas situaciones, no satisface de manera apropiada las demandas de sus empleados.

Y en un contexto como el actual, caracterizado por el envejecimiento poblacional, el incremento de las enfermedades psicosociales y una rápida evolución tecnológica, mantener en modelos de intervención reactivos o anticuados, no solo resulta ineficiente, sino también inviable. Las compañías, especialmente las de pequeña o mediana escala, no pueden continuar enfrentando, en solitario, el efecto creciente de las ausencias, sin un marco regulatorio, que fomente la responsabilidad colectiva, incentive la prevención y fomente soluciones estructurales.

Por ello, es necesario dar un paso adelante y adoptar una estratégica, humana y sostenible, que integre prevención, tecnología, liderazgo comprometido y políticas robustas de salud en el trabajo. En este escenario, no actuar o continuar con las mismas acciones, ya no representa una alternativa factible.

Tras un amplio análisis de las causas, consecuencias y posibles soluciones del absentismo laboral, existe una idea que se mantiene viva: el absentismo, no es simplemente una cifra para reducir; sino una voz silenciosa que habla de como una organización cuida- o descuida- a sus empleados. Cada ausencia, conlleva una historia, una realidad compleja que pocas veces se soluciona mediante la supervisión o el castigo, y mucho menos mediante la indiferencia.

A lo largo de la elaboración del trabajo, he comprendido que el absentismo funciona como un reflejo: muestra con nitidez el ambiente laboral la excelencia del liderazgo y el grado de coherencia entre lo que se expresa y lo que se lleva a cabo en términos de bienestar en el trabajo. Es, en esencia, un síntoma de algo más profundo, a menudo desconocido. Quien simplemente registra las ausencias, sin prestar atención a lo que significa, está

desperdiciando una oportunidad valiosa de transformación.

En el contexto actual, caracterizado por el envejecimiento de la población activa, el incremento de los trastornos de salud mental y la presión incesante por ajustarse a un entorno cambiante y competitivo, las organizaciones se enfrentan a un verdadero dilema: ¿Cómo asegurar la viabilidad de sus operaciones y al mismo tiempo proteger su principal recurso, las personas?

Porque sí, las empresas existen para producir, competir y generar ganancias. Sin embargo, no existe una rentabilidad duradera, sin personas saludables, dedicados y comprometidos. Aspirar a pasar por alto esto, es una estrategia costosa, ineficaz y cada vez más inviable. La competitividad, en el siglo XXI, no se basará únicamente en la tecnología o en la eficiencia de los procesos, sino en la habilidad para edificar culturas de trabajo, que equilibren la consecución de resultado con el cuidado auténtico de sus equipos.

Este estudio, me ha mostrado, que gestionar el absentismo va más allá de corregir las ausencias: es una invitación a reevaluar el modelo de liderazgo, los aspectos de escucha, los ritmos laborales y el auténtico compromiso con la salud. No existe un algoritmo, reglamento o protocolo, capaz de reemplazar el poder transformador, de una cultura organizacional fundamentada en el respeto, la empatía y la consistencia.

Por lo tanto, como sugerencia final, propongo que las empresas incorporen el bienestar como un componente esencial de su estrategia de negocio. No como un complemento estético, no como acción simbólica, sino como un elemento transversal, que atraviese la toma de decisiones, la configuración de los puestos, el estilo de liderazgo y los sistemas de reconocimiento. No solo es una cuestión de salud en el trabajo, evitar el absentismo: es una inversión inteligente en la sostenibilidad de la organización.

El absentismo, en última instancia, no representa un problema a vigilar. Es una oportunidad para humanizar el trabajo. Y ese debería ser, hoy más que nunca, nuestro propósito común.

Porque al final, cuando una persona falta al trabajo, no se está interrumpiendo una rutina: se está rompiendo un vínculo. Y la verdadera empresa que aspire a perdurar, debe aprender a proteger los hilos invisibles que sostienen el compromiso.

BIBLIOGRAFÍA

ABC. (2024). *Las bajas laborales por salud mental se disparan en 2023 y marcan un récord*. Recuperado el 23 de abril, de <https://goo.su/O0EB>

Adecco Group Institute (2024). *Informe Trimestral sobre el absentismo laboral en España*. Recuperado el 21 de abril, de <https://goo.su/DpP22>

Blanca Martínez Mingo (2025, 20 de mayo). *El Banco de España advierte del tensionamiento del mercado laboral por el aumento en bajas médicas*. Recuperado el 21 de mayo, de <https://goo.su/lK7v>

Boix, J., & Benavides, F. (2015). *Gestión del absentismo y vuelta al trabajo*. Universitat Pompeu Fabra. Recuperado el 22 de abril de 2025.

Boix, J., & Benavides, F. (2015). *Gestión del retorno al trabajo versus control del absentismo*. Recuperado el 27 de febrero de 2025.

Claudia Moreno (2024, 7 de octubre). *Anticiparse a los problemas de los trabajadores a través de la medición de datos: Así se frena el absentismo y las bajas labores*. Recuperado el 10 de marzo de 2025, de <https://goo.su/0QvJi>

Chiavenato, I. 2000. *Administración de recursos humanos*. 5ta ed. Bogotá: Mc Graw Hill. Recuperado el 6 de febrero de 2025, de <https://acortar.link/BZeZl0>

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9ª ed.). McGraw-Hill. Recuperado el 6 de febrero de 2025

Equipo de edición de Vorecol (2024, 11 de noviembre). *Integración de herramientas de gestión del rendimiento con plataformas de bienestar laboral: Un enfoque holístico para el desarrollo del talento*. Recuperado el 10 de marzo de 2025, de <https://goo.su/B1mSM>

Equipo de edición de Psico-smart (2024, 28 de noviembre). *Integración del Software de gestión del desempeño con bienestar laboral: Sinergias que mejora el clima organizacional*. Recuperado el 10 de marzo de 2025, de <https://goo.su/X9yW7uS>

Foro Recursos Humanos (2024). *El absentismo laboral en cifras: Impacto económico y comparativa por sectores*. Recuperado el 21 de abril, de

<https://goo.su/DpP2>

Gabriela Valenciano (2024, 16 de diciembre). *LIVO: la revolución digital que conecta a hospitales y profesionales sanitarios*. Recuperado el 10 de marzo de 2025, de <https://goo.su/2cRgzBf>

Gestayasa. (2024, 30 de enero). *El absentismo laboral justificado e injustificado: diferencias, costes que suponen y estrategias para combatirlo*. Recuperado el 6 de febrero de 2025, de <https://acortar.link/G3vzpH>

Greta Gamarra. (2025, 10 de enero). *Las causas más comunes de absentismo laboral + soluciones*. Recuperado el 11 de febrero de 2025, de <https://lc.cx/mlgNKv>

Giménez Torres Abogados. Alerta legal. *El absentismo laboral y posibles medidas para reducir sus efectos*. Recuperado el 12 de febrero de 2025, de <https://lc.cx/tUGfEh>

Graduados sociales Madrid. (2018, 29 de noviembre). *Absentismo: desde la prehistoria hasta la actualidad*. Recuperado el 6 de febrero de 2025, de <https://acortar.link/12D51r>

Ibercaja. (2024, 13 de agosto). *Absentismo laboral: Su impacto en las empresas y estrategias de mitigación*. Recuperado el 12 de febrero de 2025, de <https://n9.cl/u159h4>

Josnelly Prieto García. (2023, 18 de diciembre). *Ausentismo laboral: Cómo controlarlo y optimizar su gestión*. Recuperado el 11 de febrero de 2025, de <https://lc.cx/dxk0UL>

José Miguel Arcos (2024, 4 de abril). *Radiografía del absentismo: las bajas del sector público son un 24% más caras para las mutuas*. Recuperado el 21 de mayo, de <https://goo.su/OWYb5iL>

J.Díaz (2025, 13 de mayo). *El absentismo laboral, disparado: 1,25 millones de personas faltan cada día a su puesta de trabajo*. Recuperado el 21 de mayo de 2025, de <https://goo.su/bvLL49>

Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones (2024). *Estadísticas de prestaciones económicas por incapacidad temporal*. Recuperado el 21 de abril, de <https://goo.su/Vrv6FI>

Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. (2025). *El coste de las bajas laborales bate récord en 2024 con más de 14.600 millones*. Recuperado el 23 de abril, de <https://goo.su/qgYYIYc>

Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2022). *Informe sobre el impacto económico del absentismo laboral en España*. Recuperado el 23 de abril de 2025, de <https://goo.su/7y1Cf>

M.C Mutual (2014). ¿Qué debe incluir una política de gestión del absentismo? Recuperado el 27 de febrero de 2025.

Moon (2024, 25 de junio) Informe anual Adecco sobre empresa saludable y gestión del absentismo. Recuperado el 27 de marzo, de <https://acortar.link/ET8n8H>

Organización Mundial de la Salud. (2022). *La salud mental en el trabajo*. Recuperado el 23 de abril, de <https://goo.su/JAGrf>

Pavel Ramírez de Cartagena. (2024, 9 de mayo). *Qué es el absentismo laboral: principales tipos y causas*. Recuperado el 6 de febrero de 2025, de <https://acortar.link/I6KixUc>

Peiró, J. M., Rodríguez, I., & González Morales, M. G. (2008). *El absentismo laboral: Antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora*. Universitat de València. Recuperado el 6 de febrero de 2025.

Puchol Moreno, L. (2003). *La motivación en la empresa: Diagnóstico y técnicas para su mejora*. Madrid: ESIC Editorial

Radio Bilbao (2025, 11 de febrero). *Las claves de CEBEK para reducir el absentismo laboral en Bizkaia*. Recuperado el 10 de marzo de 2025, de <https://goo.su/q7MZn>

Randstad Research (2024). *Informe trimestral de absentismo laboral*. Recuperado el 27 de febrero de 2025.

Redacción Huffpost (2025,6 de marzo). *Gestión de talento y digitalización: el nuevo desafío para empresas en 2025*. Recuperado el 10 de marzo de 2025, de <https://goo.su/qRcQq>

LEGISLACIÓN

Ley 40/2007, de 4 de diciembre, de medidas en materia de Seguridad Social. Boletín Oficial del Estado. (2015, 31 de octubre). Recuperado el 23 de abril, de <https://goo.su/Cjbsehbm>

Decreto-ley 4/2020, de 18 de febrero, por el que se deroga el despido objetivo por faltas de asistencia al trabajo establecido en el artículo 52.d) del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre. Boletín Oficial del Estado (2020, 18 de febrero). Real Recuperado el 27 de mayo de <https://acortar.link/D2uY1F>

Real Decreto 625/2014, de 18 de julio, por el que se regulan determinados aspectos de la gestión y control de los procesos de incapacidad temporal en los primeros trescientos sesenta y cinco días de su duración. Boletín Oficial del Estado (2023, 5 de enero) Recuperado el 23 de abril, de <https://goo.su/JLbZH>

ANEXO I. ENTREVISTA REALIZADA A D. FRANCISCO JAVIER BLASCO DE LUNA.DIRECTOR DE ADECCO GROUP INSTITUTE

1. En base a los últimos informes, ¿cuáles considera que son las cifras más alarmantes sobre el absentismo laboral en España en términos de horas perdidas o coste económico?

El último informe disponible (Q4 2024) revela una tasa de absentismo general del 7,4%, con un 5,8% atribuible a incapacidad temporal. Esto equivale a que más de 1.250.000 asalariados no trabajaron durante ese trimestre, lo que implica un impacto muy elevado en productividad, costes directos e indirectos y sostenibilidad del sistema. Es especialmente preocupante en sectores clave como sanidad, donde el absentismo alcanza el 16,6%.

2. ¿Qué sectores o regiones presentan actualmente los mayores índices de absentismo, y a qué causas principales lo atribuye?

Los sectores más afectados por el absentismo son actualmente la Industria (8,1%), los Servicios (7,3%) y, en menor medida, la Construcción (6,3%). A nivel regional, destacan Asturias, Aragón y País Vasco, con tasas muy por encima de la media, tanto en términos de absentismo general como por incapacidad temporal.

Las causas del absentismo son múltiples y de naturaleza muy diversa. Por un lado, existen factores estructurales como el envejecimiento de la población trabajadora, el aumento de patologías asociadas a la salud mental, los problemas musculoesqueléticos derivados de ciertas condiciones ergonómicas y la presión asistencial en servicios esenciales como la sanidad.

Pero también influyen de forma decisiva factores organizativos y culturales: un liderazgo deficiente, entornos laborales tóxicos, la falta de reconocimiento profesional, una gestión rígida de horarios, climas de desconfianza o estructuras que penalizan la conciliación. En muchos casos, la ausencia se convierte en una válvula de escape frente al malestar no gestionado o la sobrecarga persistente.

Además, no se puede obviar el impacto de los incentivos económicos y normativos. La generosidad del sistema de prestaciones, la existencia de complementos a la incapacidad temporal en los convenios colectivos, y la ausencia de consecuencias jurídicas frente a las ausencias reiteradas favorecen, en algunos contextos, una cultura de la baja “normalizada”.

A ello se suma un marco normativo reciente que ha debilitado las herramientas de control de las empresas. Entre los cambios más relevantes destacan la derogación del despido objetivo por absentismo, la ampliación de permisos retribuidos por múltiples causas, la introducción del permiso parental y nuevas causas de nulidad del despido ligadas a la salud o la conciliación. Todo esto, aunque persigue fines sociales legítimos, ha reducido notablemente la capacidad de reacción de las organizaciones frente al absentismo injustificado y ha contribuido, indirectamente, al incremento sostenido de las tasas.

En resumen, el absentismo ya no puede entenderse solo como una cuestión médica o disciplinaria: es el resultado de una interacción entre factores individuales, organizativos, contractuales y regulatorios que exigen una lectura profunda y estratégica.

3. ¿Qué evolución ha tenido el absentismo en España en la última década? ¿Seguirá aumentando?

En la última década hemos pasado de una tasa estable en torno al 4-5% a picos superiores al 7%. La pandemia actuó como catalizador, pero el fenómeno ya venía creciendo. De mantenerse las actuales dinámicas —envejecimiento, estrés crónico, problemas de conciliación y falta de reformas— la tendencia seguirá al alza, especialmente en sectores públicos y altamente feminizados.

4. ¿Qué porcentaje del absentismo representa la incapacidad temporal y cómo ha evolucionado?

Actualmente, la I.T. representa cerca del 78% del total de absentismo, con una tasa del 5,8%. Esta cifra ha subido en términos interanuales, lo que evidencia que las causas médicas son hoy el principal motor de las ausencias. Sin embargo, muchas de estas bajas esconden problemas organizativos, psicosociales o de liderazgo no abordados.

5. ¿Existen diferencias entre grandes empresas y pymes? ¿Por qué?

Sí, las grandes empresas tienen mayor absentismo declarado por contar con más control, sindicatos y estructuras formales. En las pymes, muchas ausencias ni siquiera se reportan, y a menudo se “normalizan”. Además, las pymes tienen menos recursos para implantar medidas preventivas, tecnológicas o de acompañamiento personalizado.

6. ¿Cuáles son los KPIs más eficaces para un seguimiento útil del absentismo?

Además del índice general y el porcentaje por I.T., es clave monitorizar el número de

bajas repetidas, la duración media, el índice de reincidencias y el absentismo por área, turno o supervisor. También resulta útil comparar los datos con benchmarks sectoriales y analizar el peso del absentismo en la masa salarial.

7. ¿Qué herramientas tecnológicas serán imprescindibles en los próximos años para controlar y prevenir el absentismo?

Big Data, inteligencia artificial y analítica predictiva permitirán anticipar riesgos, identificar patrones y personalizar intervenciones. La tecnología no solo sirve para vigilar, sino para comprender mejor los determinantes estructurales del problema. Las plataformas de salud digital, el people analytics y los sistemas de gestión integrados serán clave.

8. ¿Cuáles son los errores más comunes de las empresas al analizar el absentismo?

Reducir el problema a lo estadístico o a lo disciplinario. Muchas empresas registran las bajas, pero no las interpretan. No analizan causas raíz ni incorporan variables cualitativas. También es un error actuar reactivamente sin una estrategia preventiva estructural.

9. ¿Qué papel juega el modelo bio-psico-social en una reincorporación eficaz?

Es esencial. El modelo bio-psico-social permite entender que una baja médica no termina con el alta. Factores emocionales, sociales y laborales condicionan la reincorporación. Las empresas deben facilitar readaptaciones progresivas, acompañamiento psicológico y formación para evitar recaídas o cronificación.

10. ¿Se ha centrado el modelo español demasiado en el control administrativo?

Absolutamente. Hemos burocratizado la baja y el alta, pero no acompañamos adecuadamente al trabajador. La gestión de la reincorporación sigue siendo una gran asignatura pendiente. Apostar por programas de “return to work”, médicos del trabajo proactivos y coordinación con RRHH sería un cambio radical.

11. Ha dicho que el absentismo no es solo un problema disciplinario. ¿Qué implica esto para los líderes?

Implica cambiar la mirada. Un líder debe ver el absentismo como un termómetro de clima, salud y compromiso. Si hay muchas bajas, algo no está funcionando: carga excesiva, liderazgo tóxico, desmotivación... Los mandos intermedios tienen un papel

crítico en detectar señales tempranas y fomentar entornos saludables.

12. ¿Qué políticas preventivas considera más eficaces?

Programas de salud mental, ergonomía, conciliación real, formación en autocuidado, canales de escucha y liderazgo humanista. Las políticas que fomentan el bienestar son más eficaces que cualquier control reactivo. La cultura de cuidado reduce el absentismo.

13. ¿Conoce buenas prácticas de empresas que hayan reducido el absentismo?

Sí, empresas que han apostado por la corresponsabilidad, la flexibilidad y el liderazgo positivo han logrado reducir notablemente sus tasas. Por ejemplo, algunas del sector tecnológico y sanitario han implantado modelos híbridos, seguimiento personalizado y protocolos de reincorporación progresiva, con muy buenos resultados.

14. ¿Qué consecuencias ha tenido la eliminación del despido por absentismo?

Ha generado inseguridad jurídica y frustración en muchas empresas, especialmente donde el absentismo era estructural. Aunque esa figura legal era polémica, su supresión sin medidas alternativas ha dejado un vacío que muchas organizaciones no han sabido cómo gestionar.

15. ¿Qué reformas legislativas propondría?

Una reforma integral que combine corresponsabilidad, incentivos para la prevención, mayor protagonismo de la medicina del trabajo y un marco que permita sancionar cuando haya fraude. También propongo regular protocolos de reincorporación y clarificar la colaboración público-privada en el control de bajas.

16. ¿Qué elementos debería tener una estrategia ideal de gestión del absentismo en el siglo XXI?

Visión holística, enfoque preventivo, uso de tecnología, corresponsabilidad entre trabajadores y empresa, liderazgo basado en el cuidado, y políticas de bienestar estructurales. No basta con medir: hay que intervenir de forma inteligente, humana y sostenible. El absentismo no nace únicamente del comportamiento particular del individuo, sino del ecosistema que le rodea. La mayor incidencia en la población joven, el incremento de ausencias relacionadas con la salud mental y los retos del envejecimiento de la población y el impacto de las tecnologías dibujan ya un escenario muy distinto al de años atrás. El modelo normativo español, lejos de establecer modelos de gestión, control y de coordinación administrativa, parece hacer todo lo contrario. En 2020 se eliminó el despido por absentismo, basado en faltas de asistencia al trabajo,

justificadas, pero intermitentes, y las sucesivas reformas de la incapacidad temporal parecen haber extendido una cierta generosidad en las coberturas de las bajas, que han favorecido su incremento. No parece sostenible para las cuentas de la Seguridad Social ni para la mayoría de nuestras empresas -pymes- este crecimiento exponencial de las ausencias. En pleno siglo XXI no podemos hacer más de lo mismo, o sencillamente no hacer nada.

17. ¿Qué retos considera prioritarios en la gestión del absentismo para los próximos 5-10 años?

Envejecimiento de la población activa, salud mental, digitalización del trabajo, nuevas formas de organización híbrida y desafección laboral. Todos estos factores incidirán directamente en las tasas de absentismo, y debemos prepararnos con anticipación.

18. ¿El absentismo es una estadística... o una señal de algo más profundo?

Es, sin duda, una señal de alerta organizacional. Una empresa con alto absentismo debe mirarse al espejo: ¿cómo está su clima? ¿cómo lidera? ¿cómo cuida? No es solo un dato, es el síntoma de una cultura que necesita transformarse.