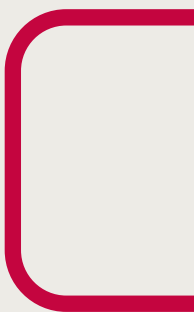
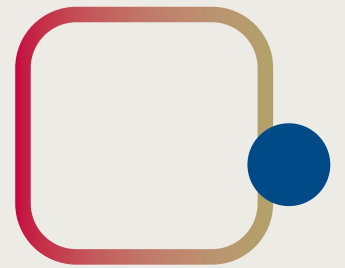


El absentismo, un reto del conjunto de la sociedad: el papel de los empresarios

Octubre 2025



En colaboración con:



Índice

1. Motivación del #TallerAVEtnor sobre absentismo laboral	03
2. Estudio socioeconómico de la evolución de la IT y la siniestralidad en España	04
Comparativa internacional	06
La incapacidad temporal en España, en la Comunitat Valenciana y su coste estimado	07
Indicadores de la IT: incidencia y duración	08
Absentismo por sector de actividad, tipo de ocupación, sexo y grupo de edad	08
La repetición de las bajas	11
Procesos de larga duración	12
Patologías	14
Síntesis de los resultados del estudio Umivale Activa - Ivie	15
Referencias	16
3. Conclusiones del taller	17
4. Han colaborado en este documento	28

1. Motivación del #TallerAVEtnor sobre absentismo laboral



Agnès Noguera

Vicepresidenta de la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE) y miembro de la Comisión ejecutiva de la Fundación Étnor

El absentismo laboral, actualmente, es uno de los principales desafíos que afrontan nuestras empresas y nuestra sociedad. Su impacto **trasciende a la economía y afecta a la sostenibilidad** de nuestro modelo social y al estado del bienestar.

Conscientes de ello, desde la Asociación Valenciana de Empresarios, junto a la Fundación Étnor, hemos considerado necesario abordar la problemática en un nuevo #TallerAVEtnor para entender mejor las causas y las dinámicas del absentismo laboral y, sobre todo, contribuir desde el mundo empresarial a generar debate sobre dicho fenómeno y tratar de construir soluciones compartidas.

A lo largo del taller, se ha abordado el absentismo laboral como un **reto de responsabilidad colectiva**. Sabemos que el absentismo no es una cuestión exclusiva de los empresarios. Es un fenómeno complejo, en el que confluyen factores laborales, médicos, sociales, personales y culturales. Por eso creemos que abordarlo requiere de **la implicación de todos**: empresas, trabajadores, sistema de salud, administraciones públicas y la sociedad en su conjunto.

Los empresarios tenemos, sin duda, un papel clave. Nos corresponde fomentar entornos de trabajo donde la confianza y el sentido de pertenencia reduzcan las ausencias y fortalezcan el **compromiso**

hacia el trabajo. Pero también debemos promover un diálogo abierto con las instituciones y agentes implicados para identificar la raíz de los problemas y buscar soluciones que sean eficaces y permitan hacer el sistema sostenible.

El absentismo es, en definitiva, un síntoma social. Refleja el grado de compromiso de las personas y de equilibrio que existe en nuestras organizaciones y en la sociedad.

Desde AVE y Fundación Étnor queremos ser **parte activa de la solución** y con este informe aspiramos a aportar conocimiento, datos y reflexiones que ayuden a comprender mejor el fenómeno y sirvan de base para poner en marcha actuaciones eficaces. Nuestra intención es también **inspirar a otras empresas** y organizaciones a poner en marcha sus propias iniciativas en favor de una cultura de corresponsabilidad y compromiso compartido.

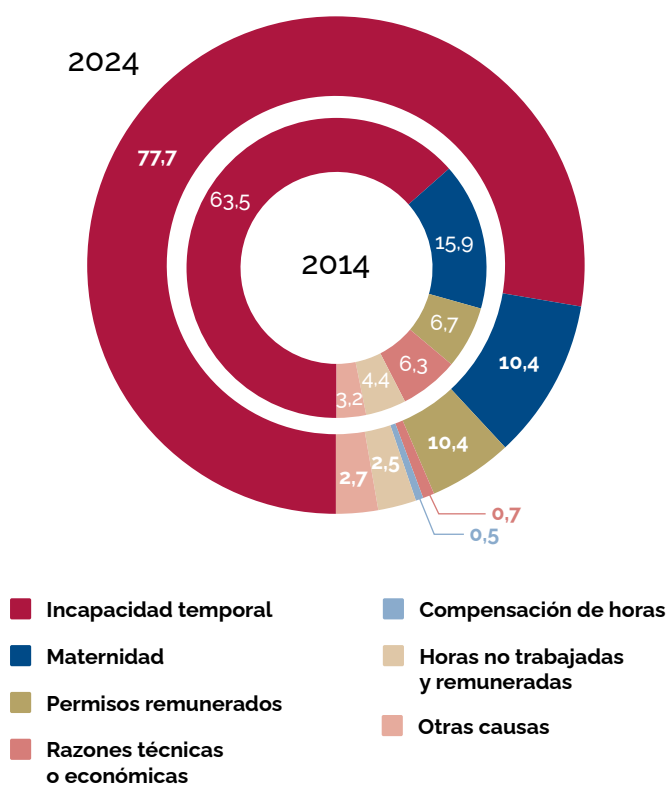
La **corresponsabilización debe ser la guía de nuestro esfuerzo común**. Solo si todas las partes implicadas: empresarios, trabajadores, sistema de salud y administraciones, asumimos nuestro papel con lealtad y visión conjunta, podremos avanzar hacia entornos laborales más sostenibles, productivos y humanos. Solo desde la colaboración y la responsabilidad compartida podremos construir una sociedad y una economía más sólidas y un mejor futuro.

2. Estudio socioeconómico de la evolución de la IT y la siniestralidad en España

Contexto actual: absentismo por incapacidad temporal

El absentismo laboral se define como cualquier ausencia física durante la jornada laboral. El Instituto Nacional de Estadística (INE) elabora una tipología de las ausencias del trabajo categorizando las horas no trabajadas en varios motivos, como son los permisos remunerados, permisos de maternidad/paternidad, razones técnicas o económicas, compensación de horas, otras horas no trabajadas y remuneradas, la incapacidad temporal (IT) y otras causas. La tasa de absentismo total revela que el 7,5% de las horas pactadas efectivas no fueron trabajadas durante el segundo trimestre de 2025, y de estas, más del 75% corresponden a aquellas no trabajadas por IT, por lo que la tasa alcanza el 5,9% si se ciñe el análisis a las horas no trabajadas por IT.

Gráfico 1. Absentismo por tipología. España. 2014 y 2024 (porcentaje)



Fuente: elaborado por Umivale Activa e Ivie a partir de datos del INE (ETCL).

Atendiendo a su definición legal, la incapacidad temporal es una situación laboral prevista cuando un trabajador está impedido para trabajar por enfermedad o accidente y está recibiendo asistencia sanitaria. Este tipo de ausencias representa más de tres cuartas partes del total de las ausencias (INE ETCL), su incremento en la última década está siendo muy elevado y, en nuestro país, supone una gran parte de los costes totales por motivos de ausencia laboral. La visión del año 2024 completo no es alentadora, ya que la tasa de IT sigue en aumento. Si se comparan datos anuales, el peso de la IT se ha incrementado en los últimos 10 años, pasando de suponer 63,5% de las horas pactadas efectivas al 77,7% en 2024 (78,3% en el segundo trimestre de 2025). (gráfico 1)

En estudios anteriores de carácter cualitativo (Peiró, Rodríguez y González 2008; Peiró, Hauth y Mesa 2020a, 2020b, 2022a, 2022b), se ha formulado un modelo de análisis de los procesos de incapacidad temporal que considera diversos elementos. Este modelo amplía el proceso decisional del facultativo que determina las ausencias por IT al incluir como paso previo a la decisión del médico —excluyendo accidentes graves, problemas importantes de salud, etc.—, una decisión del propio trabajador. Este puede decidir en un determinado momento, en función de su condición de salud auto percibida, «etiquetarse» como potencialmente enfermo y acudir al médico en su centro de salud. las decisiones del trabajador pueden estar influidas por múltiples factores en distintos niveles. Entre los factores del contexto más próximo del trabajador están los que se han caracterizado como factores *push* —condiciones laborales y otros aspectos del trabajo y de la empresa que «empujan desde dentro» a ese trabajador en su motivación para no acudir al puesto de trabajo (por ejemplo, unas condiciones de trabajo inadecuadas, insatisfactorias o nocivas). Junto a ello, puede haber también factores externos a la empresa que «atraen desde fuera» (*pull*) al trabajador a ausentarse del trabajo (por ejemplo, exigencias de conciliación que suponen un estrés excesivo al tratar de compatibilizarlas con las exigencias del trabajo).

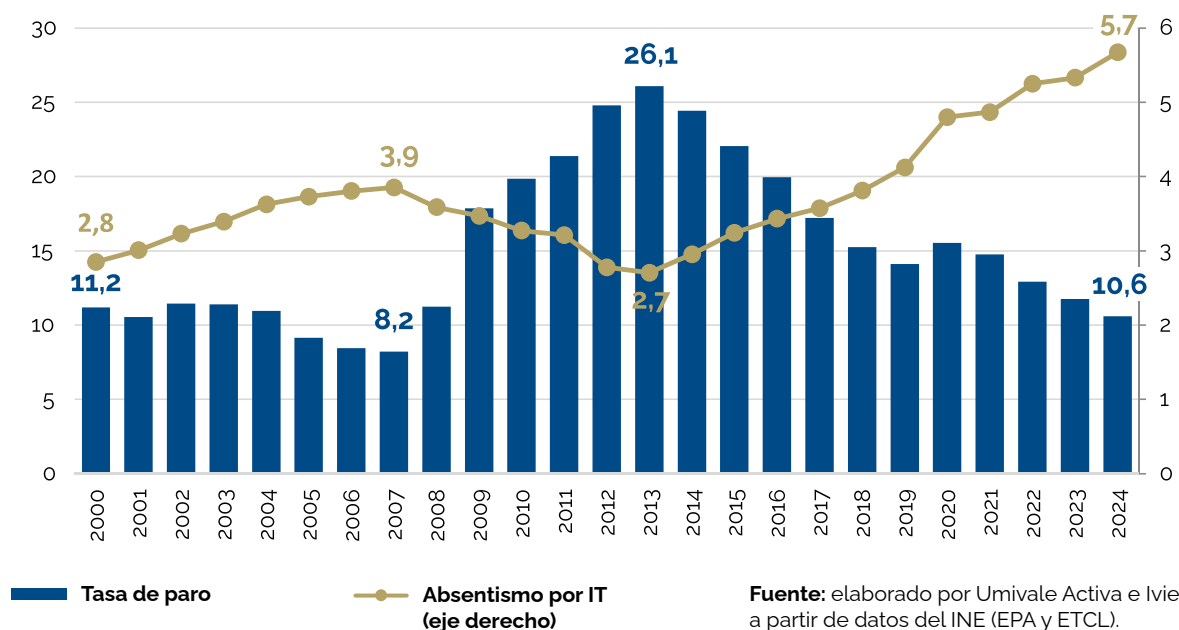
2. Estudio socioeconómico de la evolución de la IT y la siniestralidad en España

También existen factores que pueden incidir en las diferentes decisiones que ha de adoptar el médico. Entre estos últimos, cabe señalar los incentivos que pueden influir en la probabilidad de determinar «falsos positivos» o «falsos negativos», su formación en medicina del trabajo que le permita conocer las características del trabajo que desempeña el paciente y sus implicaciones para determinar la IT, y también los recursos (incluido el tiempo) de los que dispone para elaborar el diagnóstico sobre el que ha de formular la decisión. Asimismo, hay otros aspectos del marco legal y de las prestaciones de este tipo de ausencias que inciden sobre su probabilidad de ocurrencia. Cabe considerar las condiciones relevantes establecidas en la negociación colectiva (por ejemplo, el complemento hasta el 100% del salario de la prestación por IT, etc.) y el ciclo económico (recesivo o expansivo, con el mayor o menor riesgo de perder el empleo y los temores asociados a estos riesgos).

De hecho, la evolución de la incapacidad temporal está fuertemente condicionada por el estado del ciclo económico y la tasa de paro. Los datos muestran la existencia de una relación negativa entre la tasa de desempleo y la tasa de IT, es decir, menos absentismo por IT conforme aumenta la tasa de paro. En las fases de crisis y tasas de paro al alza, desciende la tasa de IT, mientras que, durante las fases expansivas, caracterizadas por menores tasas de paro, la tasa de IT aumenta (**gráfico 2**).

Por lo tanto, con el fin de desarrollar un análisis más preciso, eficaz y productivo, el presente capítulo se concentra en las conclusiones del informe más reciente sobre la incapacidad temporal en España, el “*Estudio socioeconómico de la evolución de la incapacidad temporal y la siniestralidad en España*” (Peiró, J. M., L. Serrano (dirs.), F. J. Goerlich, C. Mínguez, F. Pascual, M. Davcheva y J. M. Mesa, 2025), realizado por la mutua Umivale Activa y el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (Ivie). La principal novedad y el valor añadido de este estudio es que ha dispuesto de los microdatos anonimizados de la Estadística de IT del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones para el periodo en el que se ha centrado el análisis, que abarca entre 2016 y 2023. Esta estadística recoge todos los procesos de IT registrados en España con sus características, más de 62 millones de procesos anonimizados, permitiendo un nivel de detalle que no había sido posible hasta el momento, así como un grado de representatividad completa del fenómeno. Además, toda esa información se ha podido cruzar con la ofrecida por los microdatos de la Muestra Continua de Vidas Laborales (MCVL), que permiten conocer todos los episodios de afiliación de los trabajadores. Al mismo tiempo, el estudio también ha trabajado con los microdatos de la Encuesta de Población Activa (EPA) del Instituto Nacional de Estadística (INE). El uso combinado de diferentes bases de datos derivadas de fuentes solventes y ampliamente consolidadas ha permitido realizar

Gráfico 2. Relación entre el absentismo por IT y la tasa de paro. España. 2000-2024 (porcentaje)



2. Estudio socioeconómico de la evolución de la IT y la siniestralidad en España

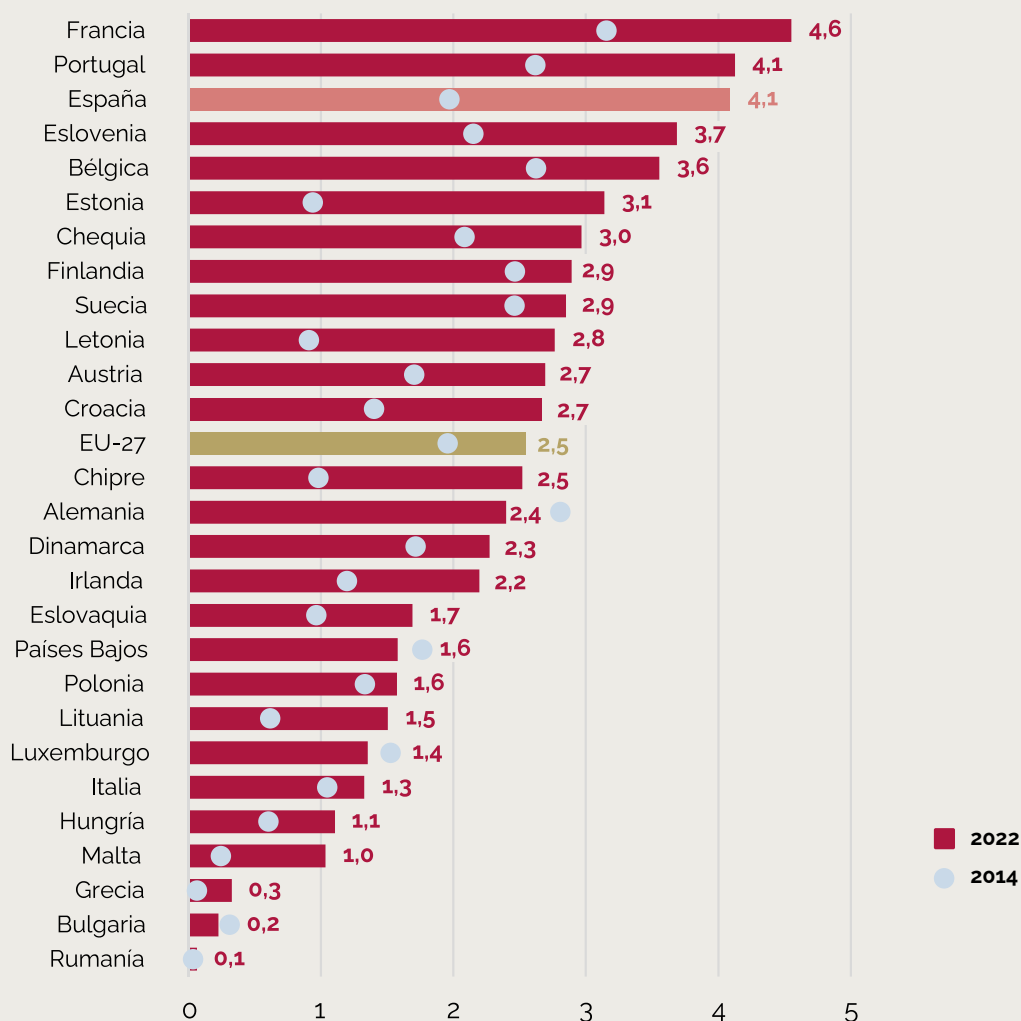
un análisis integrador de un amplio número de determinantes potenciales de la IT y también sus diferentes formas de manifestarse.

Comparativa internacional

España se posiciona como uno de los países de la UE con mayor tasa de absentismo por IT y con el ritmo de crecimiento más acelerado. Los datos de la *European Labour Force Survey* de Eurostat muestran su carácter generalizado entre los países de la Unión Europea, pero también una intensidad muy distinta. La última información homogénea disponible, referida al año 2022 (**gráfico 3**), indica que el porcentaje de ocupados que se ausentaron del trabajo por enfermedad, accidente o incapacidad temporal durante la semana en que se realizó la encuesta se sitúa para el conjunto de la UE en el 2,5%. Sin embargo, esta tasa presenta una acusada hetero-

geneidad. En algunos países los valores son muy reducidos e inferiores al 0,5% (Grecia, Bulgaria y Rumanía), mientras que en otros muestran niveles próximos o superiores al 4%. España, con un porcentaje del 4,1%, pertenece al grupo de países con tasas más elevadas, junto con Portugal y solo por detrás de Francia. Entre 2014 y 2022 se produce un incremento medio de 0,6 puntos porcentuales (pp) en el conjunto de la UE (un crecimiento del 30%). Tan solo cuatro países experimentan descensos (Bulgaria, de forma moderada; Luxemburgo; Países Bajos; y Alemania, con más intensidad). El resto de los países registran incrementos que resultan especialmente acusados en Portugal, Eslovenia, Chipre, Letonia, España y Estonia, todos ellos con aumentos de más de 1,5 puntos. El caso de España resulta destacable, ya que experimenta un crecimiento de 2,1 puntos, lo que supone doblar su tasa de ocho años atrás.

Gráfico 3. Ocupados que se ausentaron del trabajo por enfermedad, accidente o incapacidad temporal sobre el total de ocupados. Países de la EU-27. 2014 y 2022 (porcentaje)



Fuente: elaborado por umivale Activa e Ivie a partir de datos de Eurostat (EU-LFS).

La incapacidad temporal en España, en la Comunitat Valenciana y su coste estimado

En España, entre 2018 y 2023, el número de jornadas laborales perdidas por IT en Régimen General ha pasado de 242 millones a 368,7 millones, un aumento del 52%. Estos niveles de bajas laborales, que representan un 5,6% de jornadas no trabajadas en un año sobre las potenciales, equivalen a que un millón de trabajadores hubiera estado de baja cada día de 2023 o alternativamente, que cada trabajador estuviera 20 días al año ausente por IT (5 días más que en 2018). El absentismo por IT en España en 2023 alcanzó el 5,6% frente al 4,1% de 2018, lo que resulta en un incremento del 36%. El incremento se concentra en las incapacidades temporales por contingencias comunes (enfermedades no profesionales o accidentes no laborales), y no en las contingencias profesionales (accidentes de trabajo o enfermedades profesionales), que son gestionadas principalmente por las mutuas y que han permanecido prácticamente estables.

El resultado de la estimación del coste de la IT para 2023, haciendo uso de los datos sobre jornadas perdidas y población protegida derivados de la estadística de IT y de la información sobre valor añadido por ramas de actividad de la Contabilidad Regional de España del INE (CRE), sitúa

el coste total de IT para la economía española en 81.574 millones de euros, un 5,4% del PIB. Esta cifra supone 25.900 millones de euros más de coste total al año que en 2018, un incremento del 47%.

El indicador de absentismo por IT ha experimentado un aumento en todas las comunidades autónomas y provincias en España sin excepción. Se estiman diferencias significativas en función

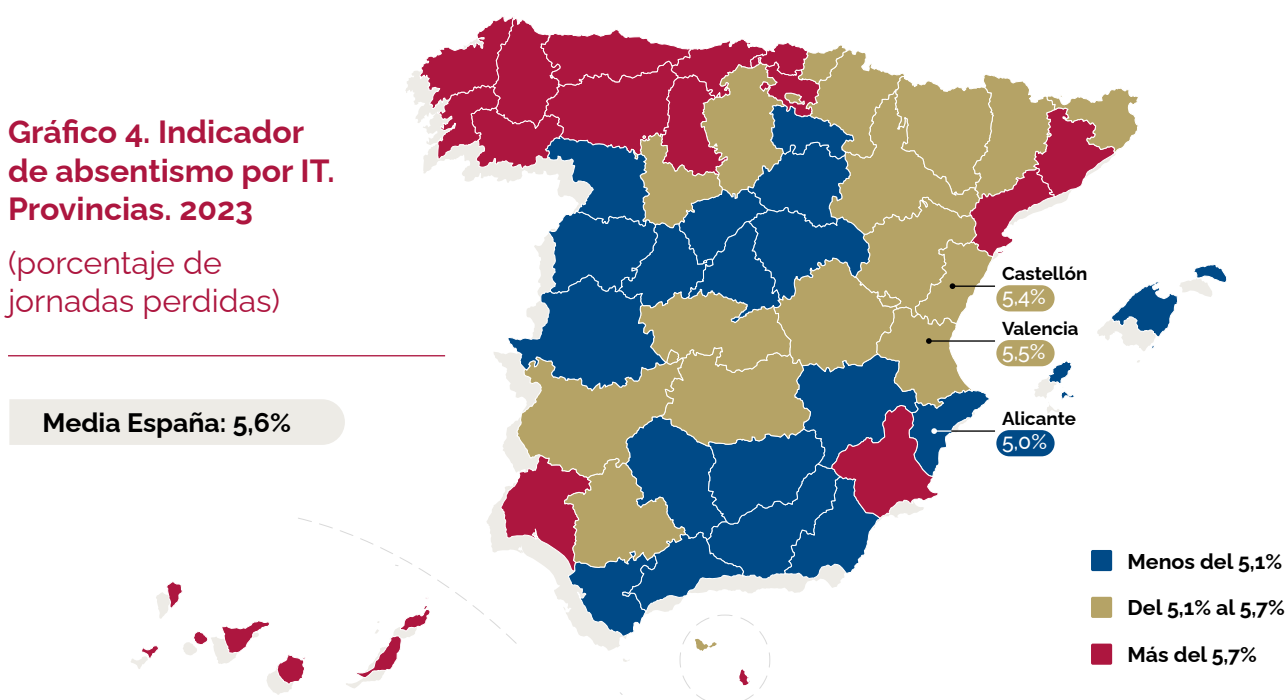
“El coste total de IT para la economía española se sitúa en 81.574 millones de euros, un 5,4% del PIB”

del territorio, con las mayores tasas de IT registradas en las regiones de Canarias, País Vasco y Galicia, que superan el 7% de jornadas perdidas en 2023. Por el contrario, los menores porcentajes de jornadas perdidas se dan en Illes Balears, La Rioja y la Comunidad de Madrid, donde no superan el 5%.

En el mapa de España por provincias también se observan diferencias importantes en la tasa de absentismo (**gráfico 4**). En la Comunitat Valenciana también se observa ese crecimiento disparado, aunque ligeramente por debajo de la

Gráfico 4. Indicador de absentismo por IT. Provincias. 2023

(porcentaje de jornadas perdidas)



Nota: el indicador de absentismo se calcula como el número de jornadas perdidas en el año sobre las jornadas potenciales (media de la población protegida multiplicada por 365).

Fuente: elaborado por Umivale Activa e Ivie a partir de datos de la Seguridad Social.

media nacional, con un aumento del 40% desde 2018. En 2023, en la Comunitat Valenciana las jornadas perdidas por IT supusieron el 5,3% de las jornadas anuales frente al 3,8% de 2018, un aumento de 1,5 puntos porcentuales. Respecto a sus provincias, todas se sitúan ligeramente por debajo de la media nacional (5,5% en Valencia, 5,4% en Castellón y 5% en Alicante).

El coste estimado de la incapacidad temporal alcanza en la Comunitat Valenciana los 7.100 millones de euros, lo que equivale al 5,1% del PIB regional, y supone un crecimiento del 48%, es decir, 2.300 millones de euros más que en 2018.

“El coste estimado de la incapacidad temporal alcanza en la Comunitat Valenciana los 7.100 millones de euros”

Indicadores de la IT: incidencia y duración

De manera general existen dos factores que influyen simultáneamente en el indicador de absentismo: por un lado, la incidencia, referida al número de procesos de IT en los que incurre la población protegida y, por otro lado, la duración, que concierne al periodo que duran los procesos y que se puede sintetizar en un indicador, la duración media. El índice de incidencia anual, definido como el número de procesos iniciados sobre 1.000 trabajadores protegidos, se sitúa para el conjunto de 2023 en 473 nuevos procesos por cada mil trabajadores protegidos en Régimen General, ascendiendo a 428 en contingencias comunes y 49 en contingencias profesionales.

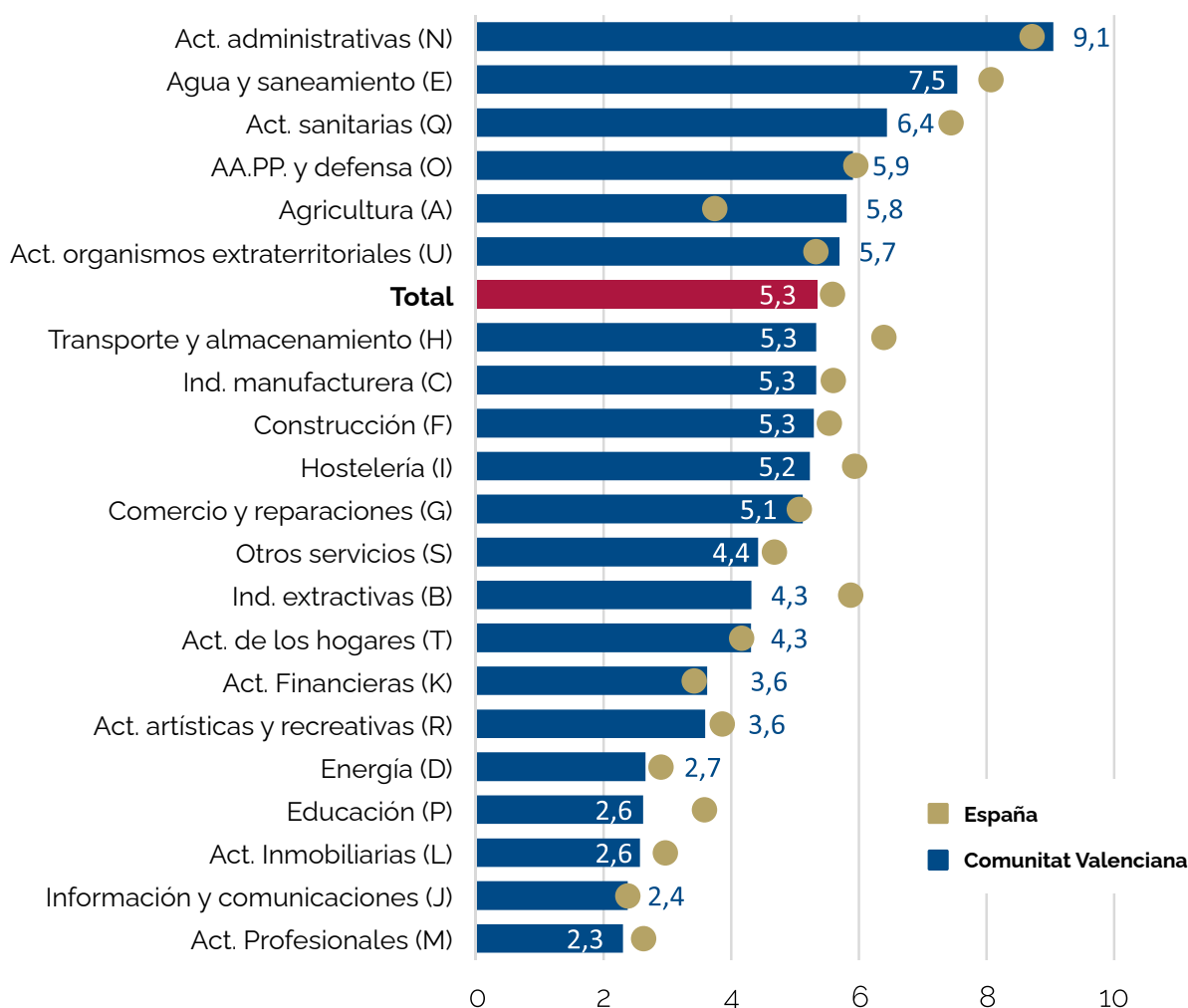
La Comunitat Valenciana muestra unos resultados ligeramente más favorables en porcentaje de jornadas perdidas que la media nacional, principalmente porque la incidencia (número de bajas iniciadas por cada 1.000 trabajadores) es menor que la media de España. En la Comunitat se registraron 358 nuevos procesos por cada mil tra-

bajadores en 2023, un 40% más que en 2018. Sin embargo, el efecto positivo de esa menor incidencia se ha de analizar conjuntamente con una duración media de las bajas considerablemente más larga (para asalariados, 38 días a nivel nacional y 49 días en la Comunitat).

Absentismo por sector de actividad, tipo de ocupación, sexo y grupo de edad

Del mismo modo que la incapacidad temporal se ha incrementado en todos los territorios, hay que destacar que todos los sectores de actividad han experimentado un incremento del absentismo sin excepción. Por sectores, el estudio detecta las mayores tasas de absentismo laboral por IT en las actividades administrativas y servicios auxiliares (ETT's, servicios de seguridad, limpieza, etc.), las relacionadas con suministro de agua y actividades de saneamiento, y las actividades sanitarias, con porcentajes de jornadas perdidas por encima del 7%. Por el contrario, las menores tasas de absentismo se dan en el sector de información y comunicaciones (2,4%) y las actividades profesionales, científicas y técnicas (2,6%). Llamen también la atención sectores con menor absentismo que la media como agricultura, actividades financieras y educación. La mayoría de los sectores en la Comunitat Valenciana experimentan tasas de IT por debajo de la media nacional, aunque con algunas excepciones (**gráfico 5**). En la Comunitat, destacan los datos de la IT de algunos de los sectores con mayor peso en España. Por ejemplo, la tasa de IT del sector comercio en las provincias de Valencia (5,39%) y Castellón (5,68%) se encuentra por encima de la media nacional (5,11%). Mientras que, en agricultura, uno de los sectores con menor tasa de IT (3,78%) en España, experimenta un dato elevado de IT en la Comunitat Valenciana (5,8%) y sus tres provincias que superan la media (6,43% en Castellón, 5,85% en Valencia y 5,48% en Alicante). Asimismo, los sectores en la Comunitat que llaman la atención por su tasa de IT por encima de la media nacional son las actividades administrativas y servicios auxiliares (9,1%), actividades de los hogares (4,3%) y actividades financieras (3,6%).

Gráfico 5. Indicador de absentismo por IT por sector de actividad. Comunitat Valenciana y España. 2023 (porcentaje de jornadas perdidas)



Fuente: elaborado por Umivale Activa e Ivie a partir de datos de la Seguridad Social.

Los resultados del estudio muestran diferencias muy sustanciales entre sectores, pero se constata asimismo la persistencia de importantes diferencias regionales en el indicador de absentismo dentro de cada uno de los sectores. Una parte relevante de las diferencias territoriales (un 20% del total) está asociada a la distinta composición sectorial del empleo, pero la mayor parte (un 80% del total) corresponde a las variaciones regionales de absentismo dentro de cada sector, un resultado que pone de relieve la importancia del territorio.

En este apartado es interesante mencionar el análisis por **tipo de ocupación** del trabajador, se-

gún los códigos de la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO-11). En este análisis y en los posteriores se ha de tener en cuenta que en torno al 10-15% del total de procesos en cada año no consta de información de la ocupación del trabajador, por lo que la distribución por tipo de ocupación no es completa. En 2023, las jornadas perdidas de los trabajadores de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores (grupo 5) son las que más contribuyeron al indicador de absentismo, en 1,2 pp (21,7%), y los que más procesos iniciados presentan sobre el total (22,1%), seguidos de los trabajadores de las ocupaciones elementales (grupo 9), que contribuyen en un 1,1 pp al indicador (19,8%) y suponen el 16,6% de los procesos iniciados.

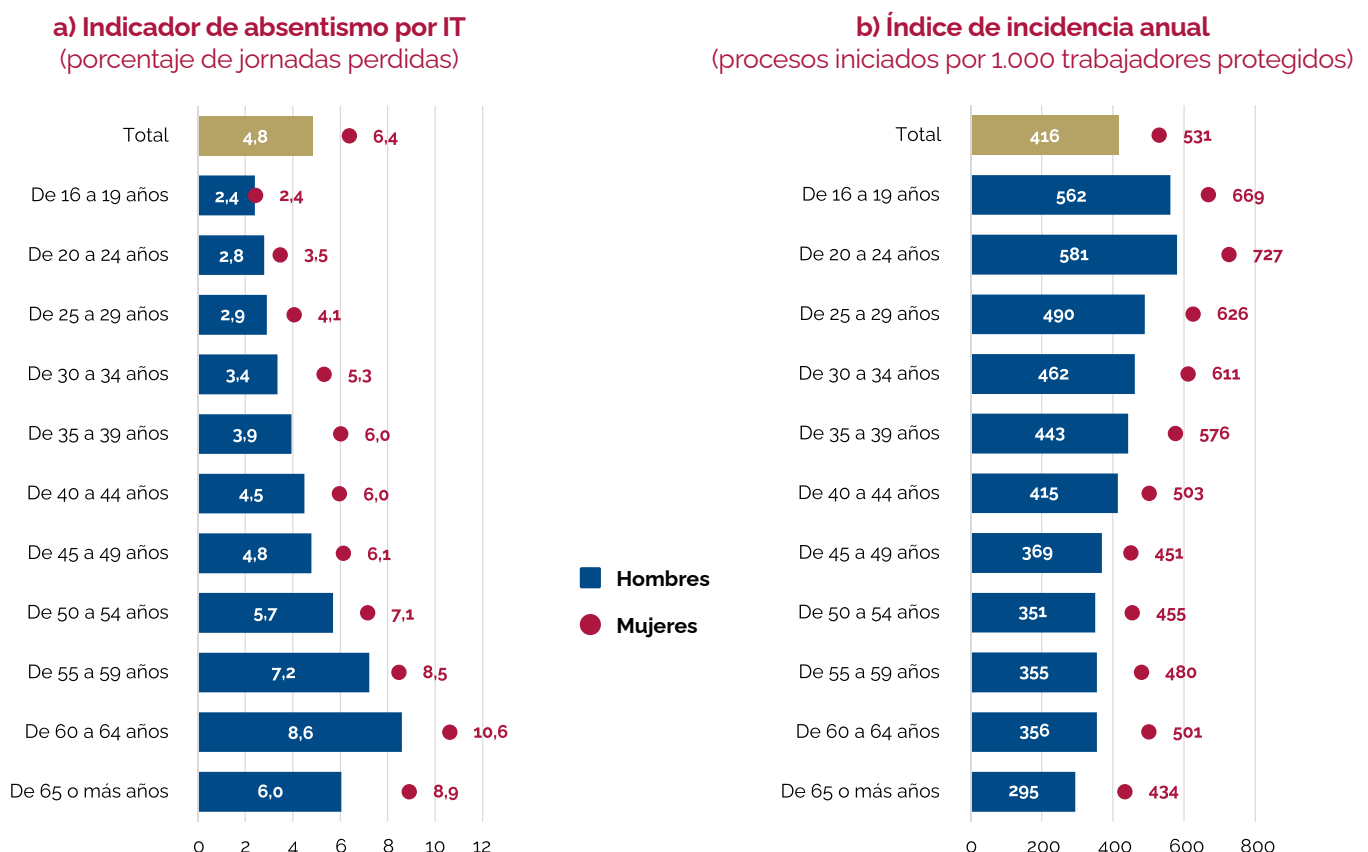
2. Estudio socioeconómico de la evolución de la IT y la siniestralidad en España

El análisis del indicador de absentismo debido a la IT por **sexo** muestra valores más elevados para las mujeres que para los hombres (**gráfico 6, panel a**). En efecto, en 2023 las mujeres presentan una tasa global de 6,4% de jornadas perdidas, mientras que en los hombres esa tasa se sitúa en 4,8%. Tanto los hombres como las mujeres han experimentado un incremento en la tasa de absentismo de más de un 30%. La edad es una variable que se ha asociado con mucha frecuencia a los niveles de absentismo, por considerar que las personas mayores tienen más problemas de salud y de mayor gravedad. El análisis más detallado en la relación entre **edad** y tasa de absentismo por IT se presenta en el gráfico 5, panel a. Se constata una relación positiva entre la edad (agrupada en intervalos de 5 años) y el indicador de absentismo por IT global, tanto entre hombres como en mujeres. En todos los grupos de edad las mujeres muestran mayor absentismo que los hombres, salvo en el grupo de los más jóvenes entre 16 y 19 años que presenta una tasa de 2,4% para ambos sexos. Las mayores diferencias entre las mujeres y los hombres se encuentran en los grupos de 30 a 39 años, y en el intervalo de 65 o más años. En

los últimos años, todos los grupos de edad han experimentado incrementos de la tasa de absentismo, entre 16% hasta 50%.

En cuanto a la incidencia, las mujeres muestran una mayor tasa que los hombres en todos los grupos de edad (**gráfico 6, panel b**). El análisis de los indicadores globales de la IT en el año 2023 por grupos de edad muestra índices de incidencia que van desde 295 procesos iniciados por mil trabajadores protegidos en el grupo de hombres de 65 años o más, hasta 727 procesos en el grupo de mujeres de 20 a 24 años. Es interesante constatar que este índice muestra una tendencia invertida a la que se ha constatado con el indicador de absentismo. Los jóvenes presentan muchos más episodios (casi el doble que los trabajadores de más edad). También hay que señalar que en todos los grupos de edad se incrementa la incidencia anual en comparación con ese mismo índice en 2018 y el rango de los incrementos va del 26% (grupo de 55 a 59 años) al 53% para el grupo de 20 a 24 años. Las cohortes más jóvenes tienen más procesos iniciados que las personas más mayores y tienden a presentar mayores incrementos en el periodo considerado.

Gráfico 6. Indicador de absentismo por IT e índice de incidencia anual por sexo y grupo de edad. España. 2023



Fuente: elaborado por Umivale Activa e Ivie a partir de datos de la Seguridad Social.

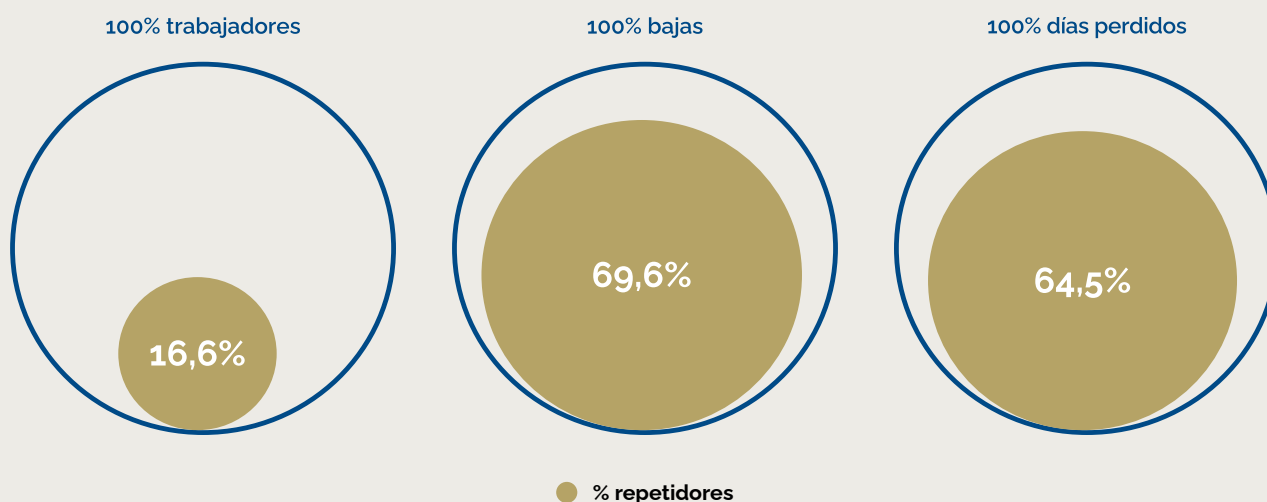
En definitiva, las bajas son más frecuentes entre los jóvenes, pero implican más pérdida de jornadas de trabajo en el caso de los mayores debido a la distinta duración de las incapacidades temporales en cada caso. Requiere especial atención el hecho de que los crecimientos de los indicadores de IT muestran una tendencia más acelerada entre los grupos de trabajadores jóvenes, aunque estos muestran niveles de absentismo más bajos que los grupos de mayor edad. Casi el 20% del incremento del indicador de absentismo en los últimos seis años se atribuye a las jornadas perdidas de los trabajadores del grupo de edad más cercano a la jubilación (de 60 a 64 años). En total, el grupo de trabajadores de 50 años o más explica el 70% del incremento del indicador.

La repetición de las bajas

Otro factor fundamental que también contribuye a los niveles máximos de IT es **el incremento de las jornadas perdidas de las personas repetidoras**, que son las que acumulan más de un proceso en un intervalo de 12 meses. De hecho, el porcentaje de personas repetidoras sobre el to-

tal de población protegida para el total nacional asciende al 16,6% de los trabajadores, cifra que se ha incrementado un 55% desde 2018. Estos trabajadores concentran el 69,6% de las bajas y el 64,5% de las jornadas perdidas, 12,6 puntos más que en 2018, siendo responsables de prácticamente de la totalidad del aumento del indicador de absentismo por IT en el periodo 2018-2023 (**gráfico 7**). En cuanto a las jornadas perdidas, que en 2023 ascendieron a 369 millones (+52% respecto de 2018), 238 millones se asocian a repetidores (+89%) y 131 millones a no repetidores (+12%). Prácticamente la totalidad del incremento del número de jornadas perdidas se atribuye a los repetidores. El porcentaje de jornadas perdidas de los repetidores ha pasado de representar la mitad en 2018, concretamente el 51,9%, a prácticamente representar casi dos tercios en 2023, el 64,5% del total. El indicador de absentismo por IT (porcentaje de jornadas perdidas sobre el total de jornadas potenciales) para 2023 ascendía al 5,6%. Las jornadas perdidas asociadas a las personas repetidoras suponen 3,6 puntos del indicador, contribución que ha ido aumentando progresivamente desde 2018, al contrario que lo que sucede con la de los no repetidores, que ha sido más estable.

Gráfico 7. Importancia de los repetidores en los procesos de IT (porcentaje)



Fuente: elaborado por Umivale Activa e Ivie a partir de datos de la Seguridad Social.

En España, más del 50% de los trabajadores con baja activa en 2023 fueron **repetidores**, el 46,6% en el caso de la Comunitat Valenciana: una cifra en constante ascenso que explica por sí sola la práctica totalidad del aumento del absentismo por IT en los seis años estudiados. Asimismo, cabe destacar las diferencias en cuanto a las personas repetidoras a nivel provincial. Los mayores porcentajes corresponden a Barcelona, Álava y Navarra, con valores superiores al 24% de la población protegida, mientras que el menor porcentaje se da en Cáceres, Jaén y Salamanca. **En la Comunitat Valenciana, los repetidores suponen el 12,9% de la población protegida**, por debajo de la media nacional (16,6%), pero han registrado un crecimiento del 72% respecto a 2018. En cuanto a las provincias valencianas, las personas repetidoras tienen un peso del 13,7% en Valencia, 12% en Alicante y 11,6% en Castellón.

El absentismo asociado a la repetición y su crecimiento no se debe a una mayor duración por proceso o al incremento de la misma, sino al aumento de repetidores y, sobre todo, de los repetidores múltiples. La mayoría de repetidores acumula menos de cuatro repeticiones en el periodo considerado, siendo una sola repetición el caso más habitual y, además, la duración media por proceso de los repetidores es más corta que la del resto (entre 9 y 10 días menos por proceso). Sin embargo, la reiteración de procesos hace que la duración total media sea mayor por persona (31 días más por persona). En buena medida eso se debe a la presencia de un núcleo significativo de repetidores múltiples: un 6,6% de los repetidores acumula 15 o más bajas a lo largo de los años analizados, que suponen el 12,8% del total de bajas activas de repetidores en 2023 y el 7,4% de las jornadas perdidas.

En cuanto a patologías, la probabilidad de repetición es más habitual en el caso de las de más difícil objetivación, como son las algias y, sobre todo, la salud mental, presentes como diagnóstico principal en un 37,7% de los repetidores con bajas activas. Aunque las bajas de los repetidores suelen ser, en promedio, más cortas que las de los trabajadores que no repiten, es relevante señalar que la mayoría de los repetidores tienen dos o más grupos patológicos. Las patologías más comunes en las que se repiten bajas son las

relacionadas con neumología, algias, digestivo y salud mental, lo que sugiere que estas especialidades deberían ser prioritarias en los esfuerzos preventivos y en un mejor control y vigilancia desde los centros de salud, ya sea agilizando sus diagnósticos o tratamientos.

Procesos de larga duración

A pesar de que la duración media de los procesos de IT aparentemente no mostraba cambios sustanciales respecto de 2018, la larga duración es un condicionante esencial del impacto de la incapacidad temporal en el absentismo. Se observa un crecimiento especialmente intenso de las bajas de muy corta duración y todavía mayor de las de más de un año de duración. En España, los procesos de **larga duración** (más de 365 días) son los que más han crecido durante los últimos años hasta llegar a duplicarse, pasando de 83 mil en 2018 a 167 mil en 2023. Aunque solo representan el 2,4% de los procesos finalizados en 2023, concentran el 34,1% de los días totales de baja. Los días perdidos correspondientes a este tramo han aumentado un 87% en los últimos seis años, frente al 35% de las bajas inferiores a 12 meses, y suponen 110 millones de días de baja. Esos procesos de larga duración concentran la mitad del aumento del absentismo entre 2018 y 2023.

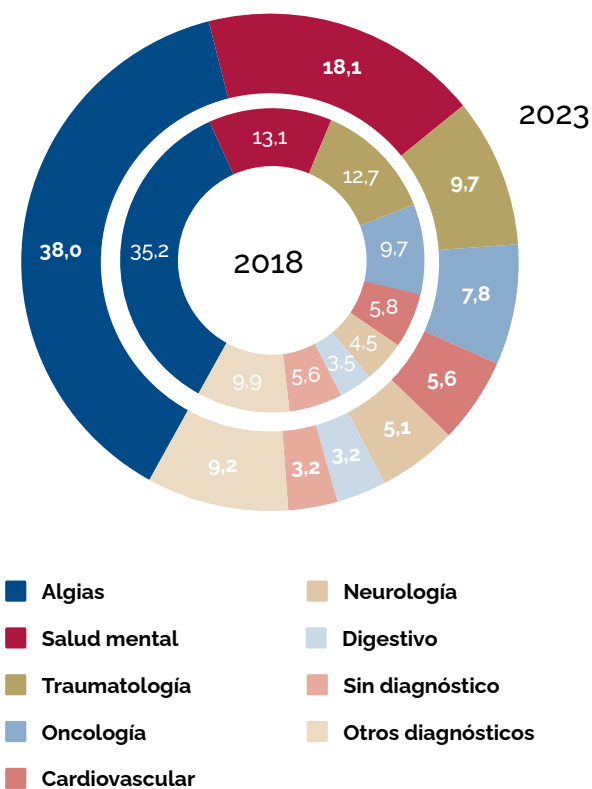
Los procesos siguen un patrón temporal poco uniforme, marcado en gran medida por hitos temporales ligados a plazos del modelo de gestión y a la regulación sanitario-administrativa del proceso, que pueden contribuir a alargar la duración. Además de concentrarse en ciertos días de la semana, las altas tienden a concentrarse justamente cuando la duración alcanza un número determinado de semanas o meses y en los plazos máximos fijados para los partes de confirmación de baja. También sucede a los 12 meses (duración máxima de carácter general en que debería revisarse la situación médica del trabajador para la continuidad de la IT, su prórroga si se considera que hay posibilidades de recuperación o la propuesta de incapacidad permanente) y a los 18 meses (fin de esa posible prórroga de la IT y, en teoría, momento de resolución de la baja). Este patrón sugiere la existencia de márgenes potenciales para reducir la duración de las bajas sin

afectar a la salud de los trabajadores, en la medida que parte de esta corresponda al modelo predominante de gestión y no a los propios requerimientos de la patología que da lugar a la baja.

La evolución de los **procesos en vigor de larga duración** muestra una dinámica de intenso crecimiento, pasando de 83 mil a finales de 2018 a 167 mil a finales de 2023, un aumento superior al 100%, suponiendo el 16,4% del total de procesos en vigor. El aumento de la importancia de los procesos en vigor de larga duración ocurre con carácter prácticamente universal. Tal y como ocurre con la tasa de absentismo, las diferencias territoriales son evidentes también en la **prevalencia** de procesos de IT **en vigor** de larga duración (más de 365 días). Canarias, Galicia y Cataluña presentan una prevalencia mayor a 11 bajas por cada 1.000 trabajadores, mientras que es menor de 7 en La Rioja y Comunidad de Madrid. Precisamente, en la Comunitat Valenciana la cifra de bajas en vigor de larga duración ha crecido por encima de la media, ya que se ha multiplicado por 2,2 en el periodo hasta alcanzar las 15.800 en 2023, y la prevalencia de los procesos de larga duración ha alcanzado las 8,7 bajas por mil trabajadores, incrementándose un 94% respecto a 2018. Dentro de la región, Castellón es la provincia que experimenta la mayor tasa de prevalencia, con 10,8 procesos en vigor de larga duración.

Es relevante fijarse en la distribución de los **procesos en vigor de larga duración por diagnóstico**. A finales de 2023, el 56,1% de estos procesos correspondían a diagnósticos relacionados con las algias (lumbalgias, cervicalgias, dorsalgias, etc.) y la salud mental (**gráfico 8**). El agregado de estas dos patologías supone un peso ocho puntos porcentuales superior al de cinco años atrás,

Gráfico 8. Distribución de los procesos en vigor de larga duración (>12 meses) por diagnóstico. Régimen general. España. 2018-2023 (porcentaje)



Fuente: elaborado por Umivale Activa e Ivie a partir de datos de la Seguridad Social.

donde ambas concentraban el 48,3%. Mientras que diagnósticos más objetivables como la traumatología y la oncología han reducido su peso (-3 y -1,9 pp, respectivamente) las algias y, especialmente, la salud mental, patologías a priori más difíciles de objetivar, han ganado peso en los procesos en vigor de duraciones mayores al año (+2,8 y +5 pp, respectivamente).

Patologías

Analizando las patologías de las bajas laborales se observa que todas las patologías han evolucionado al alza, contribuyendo al crecimiento del indicador global de absentismo por IT, aunque en medida muy dispar según diagnóstico. **El crecimiento más destacado corresponde a salud mental, con aumentos del 88%**, mucho más intensos que en cualquier otra patología. Las algias experimentan aumentos también por encima de la media, pero más moderados (39% y 36%, respectivamente).

En conjunto, **estas dos patologías más difícilmente objetivables, algias y salud mental, ya representan el 51,1% de los días de baja de los asalariados del Régimen General** y su papel es fundamental para entender la evolución de la IT de los últimos años. En conjunto, **dos tercios del aumento en el indicador de absentismo entre 2018 y 2023 corresponden a estas dos patologías**. En el caso del Régimen General, el aumento total ha sido de 1,5 puntos porcentuales (del 4,1% al 5,6%, un incremento del 36%) y cada una de esas patologías ha contribuido de modo similar (0,51 puntos por algias y 0,48 puntos por salud mental), explicando el 68% del incremento. En comparación, el resto de las patologías han desempeñado un papel menor, con contribuciones al aumento del indicador que no superan en ningún caso los 0,1 puntos porcentuales.

En cuanto a la incidencia, la salud mental experimenta el mayor incremento de todas las patologías, con un 64% (pasando de 21,3 bajas nuevas por cada 1.000 trabajadores en 2018 a 34,9 en 2023). Le siguen las algias, con un incremento del 22% (de 74,7 a 91,5 bajas).

El incremento en la incidencia de las algias y salud mental es superior que el de otras patologías como las oncológicas (+17,8%, de 5,6 a 6,6 bajas) o cardiovasculares (+19,2%, de 6,3 a 7,5 bajas), a priori más fácilmente objetivables, o de traumatología (fracturas, esguinces y torceduras o heridas), que apenas crece un 1% (de 49,5 a 50 bajas).

El fuerte crecimiento de la IT por diagnósticos de **salud mental** lo ha convertido en el **principal motivo de días de baja por incapacidad tempo-**

ral entre los **menores de 30 años** y el segundo, por detrás de las algias, entre los mayores de esa edad.

Por ramas de actividad, el incremento de las bajas laborales provocado por los diagnósticos en algias y salud mental se da en todos los sectores. De hecho, en todos ellos el incremento de la contribución de estas dos patologías en las jornadas perdidas supera el 35%. En general, hay una correspondencia entre los sectores con más IT global y aquellos donde las algias y la salud mental son más relevantes. Los valores más destacados se dan en actividades administrativas y servicios auxiliares, con un 8,71% de absentismo por IT total y un 4,8% por estos dos diagnósticos. Le siguen agua y saneamiento (8,07% y 4,13%) y actividades sanitarias (7,45% y 3,96%). En el lado opuesto, los valores más reducidos, con tasas de absentismo por debajo del 4% y contribuciones de ambas patologías que no alcanzan el 2%, se muestran en el sector información y comunicaciones, actividades profesionales, energía, actividades inmobiliarias, actividades financieras, educación y agricultura.

En cuanto a las diferencias por territorios, la mayor incapacidad temporal derivada de estas dos patologías corresponde a Canarias, las provincias cantábricas y el noroeste peninsular. En el caso específico de las algias, destaca también el impacto en Teruel, Murcia y algunas provincias del suroeste, mientras que la salud mental es más relevante en Barcelona, Tarragona y Valencia. **La tasa del absentismo por IT en 2023 en la Comunitat Valenciana alcanzaba el 5,3% de jornadas perdidas, donde 1,8 puntos porcentuales se debe a días perdidos por algias y 1 punto a problemas de salud mental, por lo tanto, se concluye que estas dos patologías de difícil objetivación representan más de la mitad del indicador del absentismo de la región.**

La contribución de los días de baja a causa de los dos diagnósticos mencionados muestran crecimientos importantes en todas las comunidades, aunque con marcadas diferencias. En el caso de las algias, mientras los diagnósticos aumentan un 15% en Castilla-La Mancha y un 25% en Madrid observamos crecimientos del 73% en Galicia y el 84% en Melilla. En cuanto a los procesos por salud

mental, al margen del caso de Castilla-La Mancha, donde su contribución solo crece un 3%, en el resto de comunidades las diferencias oscilan entre el aumento del 54% en Navarra hasta valores que superan el 100% en Andalucía, Canarias o Galicia. En los últimos seis años, la Comunitat Valenciana ha experimentado un incremento de 94% en cuanto al absentismo por salud mental.

Síntesis de los resultados del estudio Umivale Activa - Ivie

En resumen, el estudio muestra que, a igualdad de entorno sectorial y territorial, y de características personales y del trabajo, existe un aumento significativo de la tasa de absentismo por IT. Se trata de un incremento que no puede explicarse por cambios en grupos de edad, sexo, nivel de estudios, tipos de ocupación, la composición sectorial, ni por la dinámica territorial del empleo. Ese incremento estaría reflejando, por tanto, la evolución de aspectos como la cultura laboral y empresarial, la regulación laboral y de la propia IT o el ciclo económico. En particular, los datos muestran una relación inversa y significativa con la tasa de paro, con descensos de la tasa de absentismo conforme aumenta el paro.

Estos cambios en la tasa de desempleo son capaces de explicar más de tres cuartas partes de la variabilidad temporal del absentismo por IT. En este sentido, se deduce que, durante las crisis económicas, ante una tasa de paro al alza y la reducción de las oportunidades laborales, hay trabajadores que tienden a ser más reacios a solicitar bajas y a su prolongación, mientras en las fases expansivas sucede lo contrario.

En definitiva, **el análisis muestra que aspectos como la repetición de bajas, el aumento de los procesos de larga duración y el crecimiento de las bajas por salud mental y algias** aparecen como elementos críticos en la evolución de la IT. El conjunto de agentes implicados y afectados por el fenómeno del absentismo (empresas, trabajadores, INSS, mutuas, Servicios de Salud, inspección médica y de trabajo, etc.) deberían explorar con decisión y sin prejuicios todas las oportunidades existentes, con el objetivo de mejorar la salud y las condiciones laborales de los trabajadores, reducir los costes y aumentar la competitividad de las empresas, aliviar la presión del sistema sanitario y garantizar la sostenibilidad financiera del conjunto del sistema de protección social.

Referencias

Peiró, J. M., Rodríguez, I., & González, M.^a G. (2008). El absentismo laboral: antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora. València: Universitat de València.

Peiró, J. M., Hauth, T., & Mesa, J. M. (2020a). Informe 1: Los cambios de la tasa de incapacidad temporal antes, durante y después de la crisis económica. Quart de Poblet (Valencia): Umivale Activa. https://umivaleactiva.es/dam/informes-absentismo/Informe-1_Focus-Group.pdf

Peiró, J. M., Hauth, T., & Mesa, J. M. (2020b). Informe 2: El uso, abuso y no uso de la incapacidad temporal. Quart de Poblet (Valencia): Umivale Activa. https://umivaleactiva.es/dam/informes-absentismo/Informe-2_EstudioIT.pdf

Peiró, J. M., Hauth, T., & Mesa, J. M. (2022a). Informe 3: El rol de los actores sanitarios en la gestión de la incapacidad temporal: propuestas para una mejor colaboración. Quart de Poblet (Valencia): Umivale Activa. <https://umivaleactiva.es/dam/informes-absentismo/Informe-3-focus-group.pdf>

Peiró, J. M., Hauth, T., & Mesa, J. M. (2022b). Informe 4: Salud laboral e incapacidad temporal: propuestas de mejora. Quart de Poblet (Valencia): Umivale Activa. <https://umivaleactiva.es/dam/web-corporativa/Informe-4-final.pdf>

Peiró, J. M., L. Serrano (dirs.), F. J. Goerlich, C. Mínguez, F. Pascual, M. Davcheva y J. M. Mesa (2025). Estudio socioeconómico de la evolución de la incapacidad temporal y siniestralidad en España. Quart de Poblet (Valencia): Umivale Activa. https://doi.org/10.12842/2025_ABS_IT_UmivaleActiva_Ivie

3. Conclusiones del taller



Jesús Conill

Catedrático de Filosofía Moral y Política de la Universitat de València y patrono fundador de la Fundación Étnor

Introducción y contexto

La cuarta edición del **#TallerAVEtnor**, organizada por la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE) y la Fundación Étnor, ha querido, en esta ocasión, centrar la reflexión en un fenómeno complejo y de creciente relevancia para el conjunto de la sociedad, desde la perspectiva de los empresarios: el **absentismo laboral**.

Una de las principales conclusiones a destacar es que, en un entorno económico y social caracterizado por la transformación del mundo laboral y los nuevos valores sociales, el absentismo se presenta como un **síntoma de cambio** que trasciende lo empresarial y afecta al conjunto de la sociedad.

Desde ambas organizaciones, nuestro propósito ha sido **entender el papel que pueden jugar los empresarios en la reducción del absentismo desde un enfoque integral**, combinando el rigor de los datos cuantitativos, con una reflexión ética y social, y siendo conscientes de que son muchos los actores y ámbitos que deben trabajar de forma conjunta para que, lo que hoy es un problema real, sea solucionado.

Como base del taller, hemos trabajado y desgranado el documento “Estudio socioeconómico de la evolución de la incapacidad temporal y la siniestralidad en España”, desarrollado por



Miguel Juan

Socio fundador
S2 Grupo

“Estamos viviendo un cambio cultural en valores y motivaciones. El mensaje del sacrificio y la cultura del esfuerzo ya no siempre se puede transmitir de la misma manera que antes”.



**Myriam
Gimeno**

Consejera
delegada
Nealis

“El absentismo es consecuencia de un problema social que impacta en las empresas, afectando a la productividad y a la operativa diaria. Las empresas debemos afrontarlo y tomar acción para reducirlo, promoviendo el compromiso, el sentido de pertenencia y la formación y la escucha activa hacia el empleado”.

Umivale Activa y el Ivie, que ofrece una radiografía precisa del absentismo. A continuación, y en distintas sesiones, hemos contado con las aportaciones, propuestas y reflexiones de empresarios y directivos que nos han permitido **interpretar las causas y proponer soluciones que se puedan implementar en el día a día de las empresas.**

En este ejercicio de reflexión colectiva, los empresarios hemos querido **asumir nuestra parte de responsabilidad que nos corresponde por nuestro liderazgo social.**

La empresa, integrada por trabajadores y empresarios, no es solo una organización económica: es un espacio de convivencia, desarrollo y contribución al bien común. Su impacto contribuye a construir una sociedad más próspera, generando riqueza y oportunidades para su entorno más cercano y sus grupos de interés.

Por eso, nuestro papel en la reducción del absentismo no se limita a gestionar a las personas como un recurso, sino a **crear entornos de trabajo donde las personas se desarrollen a nivel profesional y contribuyan a fortalecer el país a nivel económico y social.** Esto sería posible **si se realiza el trabajo** desde la **corresponsabilidad.**

Cada ausencia tiene una historia detrás (una persona, una circunstancia, una organización) y comprender esa realidad exige empatía, diálogo y una mirada ética del trabajo. Los empresarios tenemos la oportunidad y el deber de **liderar esta transformación,** promoviendo culturas organizativas más humanas, capaces de equilibrar la eficiencia con el cuidado de las personas.

Ese liderazgo responsable, basado en la confianza y en el ejemplo, no solo contribuye a reducir el absentismo, sino que **refuerza el papel del empresario** como actor fundamental del progreso económico y del bienestar colectivo.

Desde el #TallerAVEtnor asumimos ese reto con una visión constructiva, convencidos de que el cambio comienza en las organizaciones, pero su impacto alcanza a toda la comunidad.

El sentido del trabajo y su evolución cultural

El trabajo ha sido tradicionalmente un **pilar esencial de la identidad personal y colectiva**.

Durante décadas, representó estabilidad, progreso y reconocimiento social. Sin embargo, en los últimos años hemos asistido a un cambio profundo en la manera en que las personas se relacionan con su empleo.

En términos generales, se detecta un cambio en el orden de las prioridades de las distintas áreas de la vida de las personas, especialmente en las nuevas generaciones, donde el trabajo pierde centralidad frente a la familia, el ocio y la realización personal.

Este cambio cultural lleva a la reflexión de **adaptar la cultura empresarial** a la evolución de la sociedad.

Además de estabilidad económica, los **trabajadores buscan proyectos con propósito**, entornos donde puedan crecer profesionalmente y sentirse parte de un proyecto.

Esa búsqueda de sentido está transformando la gestión de personas, llevando a las empresas a mirar más allá de la productividad y a invertir en **liderazgo y bienestar social**.

En la sociedad industrial, el trabajo era una obligación moral y un medio de supervivencia; hoy, en la sociedad del conocimiento, es también un espacio de autorrealización, de desarrollo de competencias y de contribución al bien común.

El reto empresarial consiste en **conectar esa necesidad de sentido individual con el propósito colectivo de la organización**. Cuando las personas comprenden cómo su trabajo aporta valor tanto en el sentido económico como en el social, el compromiso se consolida y el absentismo disminuye.

La pérdida de sentido, en cambio, **genera desafección y distancia emocional**. Cuando el trabajador no percibe el impacto de su esfuerzo o siente que la empresa no cuida su bienestar, se



Antonio Ariño

Catedrático de Sociología
Universitat de València

“Hay una nueva fenomenología del absentismo vinculada al malestar emocional y a cambios en los valores sobre la familia, la amistad, el tiempo libre, etc”.



Alfredo Quesada

Consejero
Pavasal

“Existe una tendencia a priorizar otros ámbitos frente al trabajo, que se extiende entre generaciones y entre personas con distinta implicación laboral”.



Cecilia Hoyos

People & Talent
Director
Artesanía Cerdá

“El desarrollo consiste en que las personas tengan un sentido de propósito, se sientan implicadas y quieran ir a trabajar porque desean aportar valor y seguir creciendo”.



Juan Miguel Mesa

Coordinador de
Gestión de Salud
y Absentismo
Laboral
Univale Activa

“El absentismo total alcanza el 7,4%, equivalente a 1,5 millones de personas que no trabajan a diario (de ellas, 1,2 millones por IT)”.



José María Peiró

Catedrático de
Psicología Social
Universitat
de València

“España es líder en tasas de absentismo en Europa. En 2023 nos superaba solo Francia por poco y ahora estamos igual que Portugal, pero con una característica, y es que nosotros hemos crecido más en los últimos cinco años”.

debilita el vínculo con el proyecto y aumenta la probabilidad de desconexión, tanto emocional como física.

El absentismo, en ese sentido, no es solo una falta de presencia, es **una brecha entre las expectativas de las personas y las respuestas de las organizaciones**.

Por eso, reducir el absentismo implica algo más profundo que implementar medidas de control. Supone **reconstruir el pacto emocional entre empresa y trabajador**, basado en el respeto, la confianza y la reciprocidad.

Los empresarios, en este contexto, tenemos un papel determinante. Somos quienes podemos **dar sentido al trabajo**, comunicar la misión de nuestras organizaciones y alinear los objetivos económicos con los valores éticos y sociales.

El liderazgo empresarial, ejercido desde la coherencia y el ejemplo, es una de las herramientas más poderosas para **reconstruir el vínculo entre la persona y el trabajo**.

Comprender el fenómeno del absentismo

Los estudios realizados en los últimos años muestran un aumento constante del absentismo en España, pero esa tendencia no debe interpretarse de manera simplista.

Detrás de los datos hay **procesos sociales profundos**: la transformación de los valores, el desgaste emocional, el impacto de la digitalización, los cambios en la estructura familiar y las nuevas expectativas hacia el empleo.

El absentismo **no es una causa, sino un síntoma**: el resultado visible de múltiples factores que, combinados, expresan una cierta desafección entre las personas y las organizaciones.

En las reuniones del taller se ha subrayado que **no todo el absentismo es igual**. Por un lado, está

3. Conclusiones del taller

el absentismo legítimo (las bajas médicas justificadas), y por otro, el absentismo derivado de otros factores no justificados.

Por tanto, abordar el absentismo requiere distinguir entre el dato y su interpretación, entre la causa estructural y la emocional, y entre el control y el acompañamiento.

También se ha destacado que el absentismo no afecta únicamente a las empresas, sino a la sostenibilidad del sistema y, por ende, tiene un **impacto económico** que repercute en toda la sociedad.


Comprender el absentismo desde esta mirada amplia nos lleva a reconocer que no puede ser resuelto desde una única perspectiva. Requiere la implicación de todos: empresarios, trabajadores, administraciones, sistema de salud, mutuas, sindicatos y sociedad civil. Solo desde un enfoque colaborativo podremos transformar este desafío en una oportunidad para **redefinir el sentido del trabajo y fortalecer el compromiso colectivo**. Y con ello, contar con una sociedad civil sólida.

Una perspectiva ética

Abordar el absentismo laboral únicamente desde la gestión o la productividad sería un error. Este fenómeno revela, en el fondo, una **cuestión ética y social**: cómo entendemos el valor del trabajo, la responsabilidad individual y colectiva, y el compromiso con los proyectos que sostienen la vida económica y social de nuestro entorno.


El absentismo nos obliga a reflexionar sobre la **cultura del trabajo** en nuestra sociedad. Durante años, el esfuerzo, la responsabilidad y la lealtad fueron valores asociados al desarrollo profesional y personal.

Desde una perspectiva ética, el absentismo interpela a todos los actores sociales. A las **empresas**, porque deben crear entornos donde los **trabajadores** se pueda desarrollar profesionalmente. A los trabajadores, porque la corresponsabilidad es parte del compromiso que sostiene a las organizaciones y a la sociedad. A las **administraciones**, porque tienen el deber de facilitar y gestionar políticas públicas que promuevan un sistema justo. Y también al conjunto de la **ciudadanía**,



Carlos Alapont
CEO
Grupo Alapont

“El absentismo es un síntoma de que algo no se está haciendo bien”.



Pedro Coca
Presidente
Fundación Étnor

“Comprender el absentismo requiere una mirada que combine análisis técnico y reflexión ética, para abordar cómo afecta al trabajo y a la convivencia”.

3. Conclusiones del taller

porque el modo en que concebimos el trabajo influye directamente en nuestra cohesión social y en nuestro modelo de convivencia.

El absentismo pone de relieve **una crisis de confianza mutua**. En algunos casos, las empresas dudan del compromiso de los trabajadores; en otros, los empleados no confían en que la organización se preocupe realmente por su bienestar.

Superar esta desconfianza requiere liderazgo ético, transparencia y coherencia entre lo que la empresa dice y lo que hace.

También emerge aquí una cuestión de **responsabilidad compartida**. El trabajo no es solo un intercambio económico, sino una relación moral basada en la reciprocidad. Por ello, reducir el absentismo implica reconstruir ese contrato moral que une a la persona con su trabajo y con el propósito común de la organización.

En el #TallerAVEtnor se ha subrayado que el absentismo, más allá de ser un desafío empresarial, es también **un espejo de la sociedad que queremos construir**.

La cultura de la organización debe fomentar una sociedad donde se premia el compromiso y el esfuerzo. El reto no es solo reducir ausencias, sino **reconstruir la ética del trabajo**: recuperar el orgullo de contribuir, el valor de la responsabilidad y la satisfacción de sentirse parte de algo que trasciende el interés individual.

Las empresas que logren promover este sentido de propósito estarán no solo reduciendo el absentismo, sino fortaleciendo los cimientos éticos sobre los que se construye la prosperidad compartida.

Factores determinantes del absentismo y sus consecuencias

El absentismo laboral no puede explicarse a partir de una única causa. Es el resultado de una **combinación de factores culturales, organizativos y personales** que interactúan entre sí y generan realidades distintas en cada empresa o sector.

Comprender estos factores es esencial para diseñar estrategias efectivas y sostenibles que aborden el problema desde su raíz, y no solo desde el control o la corrección de comportamientos.

Entre los factores culturales destacan los **cambios en los valores sociales y en la percepción del trabajo**.

Vivimos en una época en la que el tiempo personal y el bienestar emocional se han convertido en prioridades legítimas, lo que lleva a muchas personas a replantearse el equilibrio entre su vida laboral y su vida personal. Sin embargo, esta evolución también ha generado una **pérdida del sentido del esfuerzo y del compromiso colectivo**.

Las consecuencias del absentismo son múltiples y van mucho más allá de la pérdida de horas de trabajo. A **nivel económico, afecta a la producti-**



Carlos Prades
Director general
Grupo Torres

“Sumados absentismo y la falta de profesionales para determinados puestos, hacen casi imposible la gestión del capital humano”.

3. Conclusiones del taller

vidad de las empresas y a la economía del país. Por otro lado, si analizamos desde el punto de vista humano, deteriora el clima interno, debilita el sentido de comunidad y puede generar tensiones entre quienes asumen más carga por la ausencia de otros.

Es importante recordar que las **prestaciones asociadas a procesos de incapacidad temporal (IT)** representan un importante desafío económico para el país, dado que las prestaciones derivadas de estas ausencias **equivalen a 81.574 millones de euros anuales (5,4% del PIB)**, considerando jornadas no trabajadas. Por tanto, el incremento del absentismo no solo impacta en la productividad empresarial y en la competitividad económica, sino que también **tensiona la sostenibilidad del sistema público de protección social**, al reducir la capacidad financiera destinada a otras áreas prioritarias del bienestar.

En definitiva, el absentismo no es solo un indicador de ausencias, sino un **reflejo del estado de salud emocional y ética de las organizaciones**. Sus causas están enraizadas en la cultura y en las personas, y sus consecuencias afectan tanto a la empresa como al entorno social. Por eso, su reducción no se consigue mediante sanciones o controles, sino mediante la construcción de organizaciones más participativas y una sociedad más consciente.

Buenas prácticas empresariales

A lo largo del taller se compartieron diversas experiencias de empresas que han sabido transformar el reto del absentismo en una oportunidad para **fortalecer su cultura organizativa, aumentar el compromiso del equipo, y reducir el absentismo.**

Cada una de ellas lo ha hecho desde un enfoque distinto, pero con un denominador común: entender que la clave no está en controlar la asistencia, sino en **cuidar a las personas y generar entornos donde el trabajo tenga sentido.**

La primera de estas experiencias corresponde a **SP Berner**, un referente en la industria de la transformación del plástico. En su estrategia está integrado un programa de salud física y emocional para los trabajadores, siendo el resultado un



Lorenzo Serrano

Catedrático de Fundamentos del Análisis Económico
Universitat de València

“El absentismo por IT está aumentando en todos los países, es una tendencia general al menos en Europa, pero España está en otra dimensión comparada con el patrón general”.



Antonio García

Director de Personas
Sp-Berner

“Es esencial que las organizaciones comprendan que el área de personas no es simplemente un recurso operativo, sino un motor estratégico que impulsa el crecimiento y la sostenibilidad. Invertir en las personas es invertir en el futuro de la compañía”.

3. Conclusiones del taller



**Loli
Escarpa**

Directora general
Área corporativa
Sp- Berner

“Estamos transformando la empresa hacia las personas situándolas en el centro, y esa evolución ya se está reflejando en los resultados”.



**Carlos
Gelabert**

CEO
The Fitzgerald

“La hostelería es un sector muy transicional, pero hemos conseguido que Fitz sea una empresa donde la gente se queda porque está a gusto”.



**Ana
Carbó**

Directora de
Cultura y Marca
The Fitzgerald

“Este año, un 25% de las incorporaciones han sido reincorporaciones, gente que se marchó porque era su primer trabajo y, tras finalizar sus estudios, normalmente vuelven”.

entorno laboral donde los empleados se sienten cuidados, escuchados y valorados.

Esta cultura de respeto y atención repercute directamente en los niveles de absentismo, que se han reducido de manera constante en los últimos años, demostrando que **el bienestar no es un gasto, sino una inversión estratégica**.

Un segundo caso destacado es el de **Artesanía Cerdá**, empresa familiar dedicada a la producción y distribución de productos de regalo y textil.

Su modelo se basa en la **flexibilidad, la comunicación abierta y el desarrollo profesional de sus equipos**. Fomentan un liderazgo cercano y empático, que busca entender las circunstancias individuales antes de aplicar cualquier medida disciplinaria. Esta forma de gestionar el absentismo ha generado un clima laboral positivo y una baja rotación.

Por último, el ejemplo de **The Fitzgerald** ilustra cómo una empresa joven, del sector de la restauración, puede afrontar el absentismo desde la **innovación cultural**. En un sector tradicionalmente marcado por la alta rotación y la temporalidad, The Fitzgerald ha apostado por una estrategia adaptada al perfil de su plantilla, cuyo enfoque combina la comunicación horizontal y desarrollo interno de talento, con orgullo de pertenencia. Este sentimiento ha permitido reducir notablemente las ausencias y aumentar la fidelidad de los equipos.

Aunque cada empresa parte de realidades distintas, todas comparten una visión similar: el absentismo no se resuelve con medidas coercitivas, sino con políticas de desarrollo y confianza. Esto reafirma la importancia de la labor de los mandos intermedios como líderes de equipo, para ayudar, de manera positiva a reducir el absentismo.

Las organizaciones que logran implicar a sus empleados en un propósito compartido construyen relaciones más estables, fortalecen su reputación y generan entornos de trabajo más sostenibles.

Estas buenas prácticas demuestran que **el liderazgo empresarial puede y debe ser motor de cambio social**.

El papel de los empresarios

El papel de los empresarios en la reducción del absentismo laboral va mucho más allá de la gestión o la organización del trabajo. A los empresarios nos corresponde **liderar con el ejemplo**, porque nuestro modo de dirigir, de decidir y de relacionarnos con nuestros equipos **transmite valores que alcanzan al conjunto de la sociedad**.

Cada empresa, por grande o pequeña que sea, proyecta una forma de entender la responsabilidad, la confianza y el sentido del esfuerzo. Por eso, el modo en que los empresarios actuamos tiene un impacto que trasciende lo económico y se convierte en un referente cultural y moral.

La figura del empresario no se limita a generar riqueza, sino **construir un tejido social sólido, basado en la ética del trabajo, el compromiso y la corresponsabilidad**.

En tiempos en los que la desconfianza amenaza la cohesión social, el empresariado tiene la capacidad, y la obligación, de inspirar confianza mediante el ejemplo.

El absentismo laboral, entendido en este contexto, **no es solo un problema organizativo, sino una expresión de los retos éticos y culturales** de nuestro tiempo. Reducirlo, no significa únicamente mejorar la asistencia, sino reafirmar el valor del trabajo como una contribución al bien común.

La empresa es, hoy más que nunca, un espacio de ciudadanía. En ella se aprenden hábitos, se forjan valores. Por eso, **el empresario tiene una responsabilidad educativa y ejemplar**, porque influye no solo en sus empleados, sino también en clientes, proveedores, comunidades y generaciones futuras.

Reducir el absentismo es solo una consecuencia de algo más grande: **la voluntad de construir una cultura empresarial que una, que eduque y que sirva de ejemplo**. Porque el empresario que inspira con su conducta, que demuestra que el éxito puede ir de la mano de la integridad, está ayudando no solo a su empresa, sino al conjunto de la sociedad a creer nuevamente en el valor del trabajo y en la fuerza del compromiso.



María José Félix

Directora general y consejera
Helados Estiu

“Creo que el líder del equipo (mandos intermedios) es clave. Si ejerce ese liderazgo, va a ayudar de manera positiva a disminuir el absentismo”.



José Luis Muñoz

Director ejecutivo
Hoteles RH

“Abordamos los conflictos con ayuda de psicólogos y desarrollamos iniciativas para mantener un buen ambiente y unas relaciones sólidas en el equipo, porque si el equipo está feliz, los clientes lo perciben”.



**Álvaro
Chilet**

Director
de Personas
Arrocerías Pons

“Es necesario analizar el ciclo de vida de un empleado dentro de la empresa y acompañarlo en cada fase. Ahí radica el reto del mando intermedio: liderar al equipo y ser capaz de captar las necesidades y situaciones que tengan impacto”.



**Elena
Martínez**

Técnico
especialista
laboral
Actiu

“Cuando la cultura inspira y motiva, las personas eligen estar presentes y aportar cada día”.

Conclusión: una responsabilidad compartida

El absentismo laboral no es únicamente un desafío para las empresas; es un espejo de la sociedad en la que vivimos. Nos habla de cómo entendemos el trabajo, de qué valor damos al esfuerzo, de cómo gestionamos el equilibrio entre nuestras responsabilidades y nuestros derechos.

Nos invita, por tanto, a una reflexión profunda sobre el tipo de comunidad que queremos construir: **una en la que el compromiso, la confianza y la cooperación sean principios compartidos.**

Desde AVE y Fundación Étnor hemos querido contribuir a este debate con una mirada constructiva, convencidos de que el absentismo no se resuelve desde la sanción ni desde el control, sino desde la cultura, el ejemplo y la educación, bajo el paraguas de políticas adecuadas.

Las empresas pueden y deben liderar el cambio, pero su impacto será limitado si no va acompañado de una **concienciación social más amplia.** El compromiso con el trabajo, la responsabilidad y la solidaridad son valores que deben reforzarse en todos los ámbitos: en la familia, en la escuela, en las instituciones públicas y en los medios de comunicación.

El papel de los empresarios es esencial, pero no exclusivo. Reducir el absentismo requiere la implicación activa de trabajadores, administraciones, sistema de salud, mutuas, sindicatos y ciudadanía.

Cada uno de estos actores tiene una función que desempeñar, y solo cuando se asuma de forma conjunta podremos construir una sociedad que reconozca en el trabajo una fuente de bienestar, dignidad y cohesión.

3. Conclusiones del taller

El desafío es colectivo: reconstruir el contrato moral que une a las personas con su tarea, a las empresas con sus comunidades y a la sociedad con sus valores fundamentales, y la corresponsabilidad.

El absentismo, en última instancia, nos recuerda que **la sostenibilidad de un modelo económico depende de la salud ética de su cultura del trabajo**. Reducirlo no significa solo mejorar indicadores, sino recuperar el orgullo de formar parte de un proyecto compartido. Una empresa con trabajadores comprometidos, una administración cercana, un sistema sanitario coordinado y una sociedad que valora el esfuerzo constituyen la base de un país fuerte y cohesionado.

Desde este taller reafirmamos nuestra convicción de que el diálogo entre ética y empresa es la vía más sólida para afrontar los retos de nuestro tiempo.

El absentismo no es solo una cifra, sino una llamada a la conciencia colectiva. Responder a esa llamada exige liderazgo, empatía y colaboración.

Y en ese camino, desde AVE y Fundación Étnor reafirmamos nuestro compromiso para seguir siendo ese **motor de progreso, ejemplo de compromiso y parte de una sociedad cohesionada**.



Olga Merino

Directora general
de Salud Mental
Avanta Salud

“El reto de gestión del absentismo es un reto de índole pública y social dado que amenaza directamente a nuestro sistema de bienestar”.



Diego Lorente

Secretario general
y director
AVE

“El absentismo no es un problema exclusivo de las empresas, sino un desafío compartido que impacta en toda la sociedad y requiere el compromiso de todos”.

4. Han colaborado en este documento

Carlos Alapont
Grupo Alapont

Antonio Ariño
Universitat de València

Ana Carbó
The Fitzgerald

Teinma Cerdá
Artesanía Cerdá

Álvaro Chilet
Arrocerías Pons

Pedro Coca
Fundación Étnor

Jesús Conill
Universitat de València

Marija Davcheva
Umivale Activa

Loli Escarpa
SP Berner

María José Félix
Helados Estiu

Antonio García
SP Berner

Carlos Gelabert
The Fitzgerald

Myriam Gimeno
Nealis

Francisco Goerlich
Ivie y Universitat de València

Cecilia Hoyos
Artesanía Cerdá

Miguel Juan
S2 Grupo

Diego Lorente
AVE

Elena Martínez
Actiu

Olga Merino
Avanta Salud

Juan Miguel Mesa
Umivale

Consuelo Mínguez
Ivie y Universitat de València

José Luis Muñoz
RH Hoteles

Agnès Noguera
Libertas 7

Fernando Pascual
Ivie

José María Peiró
Universitat de València

Josep Pla
Avanta Salud

José Luis Pons
Arrocerías Pons

Paco Pons
Umivale Activa

Toño Pons
Importaco

Carlos Prades
Grupo Torres

Alfredo Quesada
Pavasal

Javier Quesada
Ivie

Antonio Redondo
Avanta Salud

Francisco Reig
Umivale Activa

Raúl Royo
Royo Ventures

Lorenzo Serrano
Ivie

Sari Tarazona
Cebollas Tara