

Modelo Integral de Reducción del Absentismo

Cómo pasar del diagnóstico
a la intervención real

Mayo, 2026

MIRA: Modelo Integral de Reducción del Absentismo

Una mirada diferente y pragmática sobre el absentismo.

Proponemos un modelo directo, global y efectivo, que parte de la realidad específica de cada organización, analizando sus propios datos no desde una lectura meramente estadística, sino identificando correlaciones, patrones y factores que explican realmente el comportamiento del absentismo.

A partir de este diagnóstico, MIRA activa de forma integrada cuatro grandes palancas organizativas para reducir el absentismo de forma eficaz y sostenible.



Capital Humano



Relaciones Laborales



Perspectiva Sindical



Salud y Seguridad



Datos: el motor y guía del modelo

Índice

01.

Contexto

El absentismo laboral en España y su impacto económico

02.

Puntos ciegos

Gestión pública y empresarial: dónde falla el sistema

03.

Modelo MIRA

Las 4 palancas del servicio de Andersen & Andersen Consulting

04.

Las 9 claves

Acciones concretas para combatir el absentismo

05.

Do's & Don'ts

Guía práctica de actuación y límites legales

06.

Conclusiones

Entender, cuantificar, intervenir y consolidar

1 | Contexto: el absentismo en España

España lidera Europa en Absentismo laboral por IT

1,47 M de trabajadores ausentes por día, en T3 de 2025. 1.16 M están soportados por baja médica.

(Fuente: RANDSTAD Research).

92.000 M€ de coste económico estimado

Representa el **5,8% del PIB**, y alcanza el **6,6% de jornadas** perdidas (5,2% por IT).

(Fuente: UMIVALE ACTIVA).

41% de las horas se deben a obligaciones familiares

El absentismo responde a tensiones de conciliación y vida personal.

(Fuente: Vivofacil, “La otra cara del absentismo Laboral: La voz de los trabajadores”)

Las principales causas de IT están en el trabajo

Se concentran en factores psicosociales (51,4%) y problemas musculoesqueléticos (42,9%): ámbitos directamente relacionados con organización del trabajo, carga física y liderazgo.

64,5% de recurrencia en bajas médicas

Corresponden a empleados que ya han tenido ausencias previas, lo que evidencia un patrón concentración del absentismo.

Se duplica el absentismo de larga duración

Las bajas médicas de más de 12 meses se duplican en 5 años y alcanzan la cifra de 167.000 procesos, consolidando la cronificación como factor crítico.

Grandes diferencias según el sector

Actividades postales, jardinería o servicios sociales superan el 10%. Actividades jurídicas o consultoría en torno al 3%–4%. Los sectores industriales (7,2%) por servicios (6,6%) y construcción (5,7%).



Sin embargo, muchas organizaciones han normalizado esta situación.

1 | Marco conceptual: el absentismo en España

No todo absentismo es igual – la clave está en saber dónde actuar.

Absentismo estructural

Intervención BAJA.

- ✓ Procesos clínicamente determinados.
- ✓ Patologías graves.
- ✓ Situaciones de larga duración consolidadas o derivadas en incapacidad permanente.

La empresa debe cumplir el marco normativo y acompañar. Pero su capacidad de reducción es limitada.

Absentismo gestionable

Intervención ALTA.

- ✓ Incapacidad Temporal por enfermedad común, especialmente en procesos recurrentes.
- ✓ Patologías musculoesqueléticas, algias.
- ✓ Factores psicosociales.

Estas tipologías están vinculadas a variables organizativas como la carga física, la turnicidad, el liderazgo, el clima laboral.



Clave estratégica: identificar con precisión dónde existe margen real de actuación y concentrar ahí los recursos.

2 | Puntos ciegos en la gestión pública y empresarial

Los obstáculos que impiden una respuesta efectiva al absentismo



1. SNS vs INSS desconectados

La gestión médica y la gestión de prestaciones operan en silos.

Crecen los casos de salud mental, algias y repetidores sin respuesta coordinada.



2. Incremento sin control del gasto público

El gasto en IT crece sin mecanismos de contención efectivos.

Dispersión de la gestión sanitaria por las CCAA (medias dispares por territorios en altas médicas).



3. Eliminación del despido objetivo por absentismo (faltas justificadas)

Y máxima protección en los despidos por discriminación por razón de enfermedad (Ley 15/2022).



4. Doctrina judicial protectora de las bajas médicas

Anulación sistemática de los pluses salariales antiabsentismo, reduciendo los incentivos contractuales disponibles.



5. Mejoras en IT sin retorno

Los complementos de IT negociados en convenio aumentan el coste empresarial sin generar reducción real del absentismo.



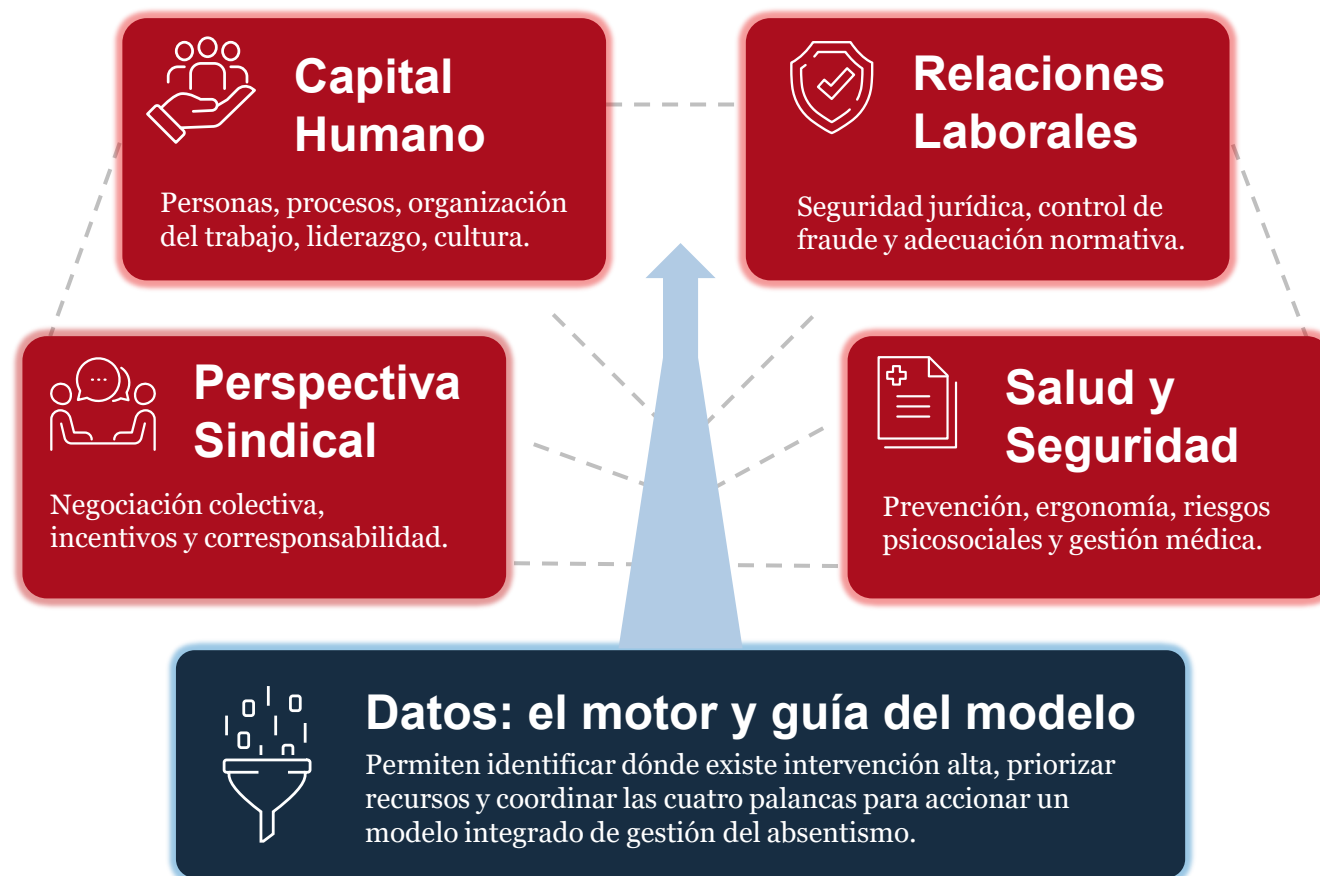
6. Rol limitado de Mutuas y empresas

Las Mutuas tienen un papel acotado y las empresas carecen de planes estructurados de medición y reducción del absentismo.

3 | El modelo de servicio

No se trata de actuar por intuición ni de aplicar medidas genéricas, sino de **medir con precisión, entender el patrón** y, a partir de ahí, **accionar con criterio** y de manera sostenible en cuatro dimensiones interdependientes.

Las 4 palancas de MIRA



4 | Las claves para activar las palancas

El absentismo no se reduce con una única medida ni con una acción puntual: exige **abordar de forma coordinada las cuatro palancas.**

Estas claves no son iniciativas independientes, sino piezas de un mismo sistema. Actuar solo en una de ellas genera impacto limitado. **Actuar de forma integrada permite transformar el modelo de gestión del absentismo.**

Las 9 claves

- 1 Data Analytics I**
Diagnóstico, causas y modelizar los tipos de absentista.
- 2 Data Analytics II**
Cuadro de mando y Business Case Económico.
- 3 Gobernanza**
Estructura de gestión del absentismo.
- 4 Auditoría laboral**
Control legal y prevención del fraude.
- 5 Capital Humano**
Cultura, liderazgo y organización.
- 6 Salud y Seguridad**
Prevención y gestión médica.
- 7 Perspectiva Sindical**
Negociación y corresponsabilidad.
- 8 Plan de Acción**
Prioridades y calendario de ejecución.
- 9 Comunicación**
Interna, externa y Centro de Excelencia.

CLAVES 1 Y 2 PARA ACTIVAR LAS PALANCAS

Data Analytics. Diagnóstico 360° del absentismo.

Reducir el absentismo no comienza aplicando medidas. Comienza **entendiendo con precisión qué está ocurriendo** en la organización.

La mayoría de las compañías conoce su tasa global de absentismo. Muy pocas conocen su estructura interna, su concentración real, sus patrones de recurrencia y su impacto económico desagregado.

Por eso el modelo separa **dos dimensiones analíticas complementarias**:



Análisis global del absentismo

Estructural y Gestionable, para identificar patrones, segmentaciones y ámbitos de intervención bajo, medio y alto.

Sin diagnóstico, no hay foco.



Análisis económico del impacto

Para cuantificar el coste real y convertir el problema en prioridad estratégica.

Sin cuantificación económica no hay decisión.

CLAVE 1 PARA ACTIVAR LAS PALANCAS

Data Analytics I. Diagnóstico, causas y modelización.

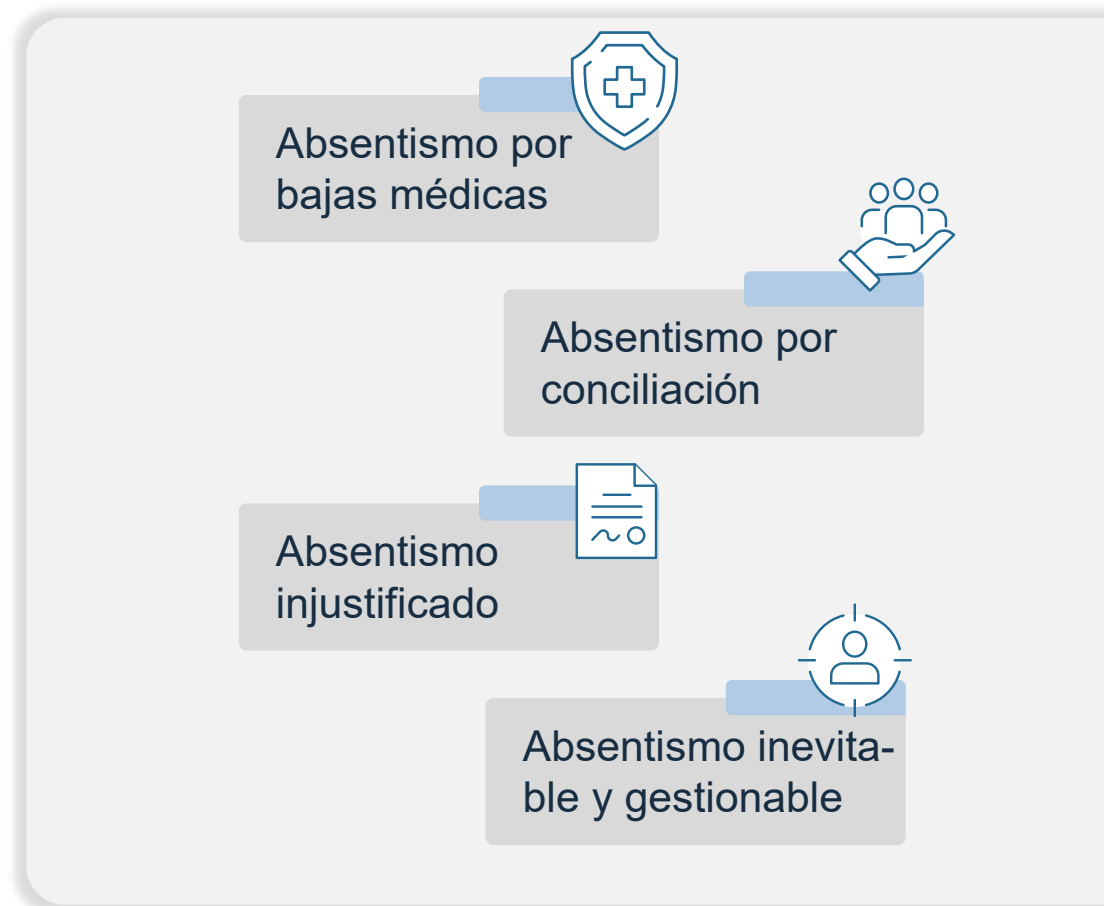
El objetivo es construir una fotografía que permita identificar:

- Cómo se distribuye realmente el absentismo.
- Dónde se concentra la intervención alta.
- Qué patrones explican recurrencia y cronificación.

Integramos todas las fuentes disponibles (nómina, control horario, mutua, servicio médico y prevención).

Segmentamos por centro, área, puesto, antigüedad, edad, turnicidad, frecuencia, duración media y condición de repetidor.

No hacemos un informe, sino un **mapa de intervención**: transformamos datos en inteligencia accionable.



CLAVE 2 PARA ACTIVAR LAS PALANCAS

Data Analytics II.

Business case, Dashboard y Cuadro de Mando.

El absentismo no es únicamente un indicador laboral: es una **variable económica crítica**.

Objetivo: convertir la gestión del absentismo en una decisión estratégica basada en ROI.

Al cuantificarlo, deja de ser un problema técnico y se convierte en **prioridad del Comité de Dirección**. Por eso, tenemos que traducir la tasa de absentismo en impacto real sobre la cuenta de resultados.

Simular escenarios de reducción de 0,5 / 1 / 1,5 / 2 puntos de absentismo, para visualizar el retorno potencial, calculando:

COSTES DIRECTOS

- De sustitución: selección y contratación
- Administrativos del proceso de baja
- Directos en caso de AT/ET

COSTES INDIRECTOS

- Aumento de plantilla
- Reducción de productividad
- Satisfacción del cliente

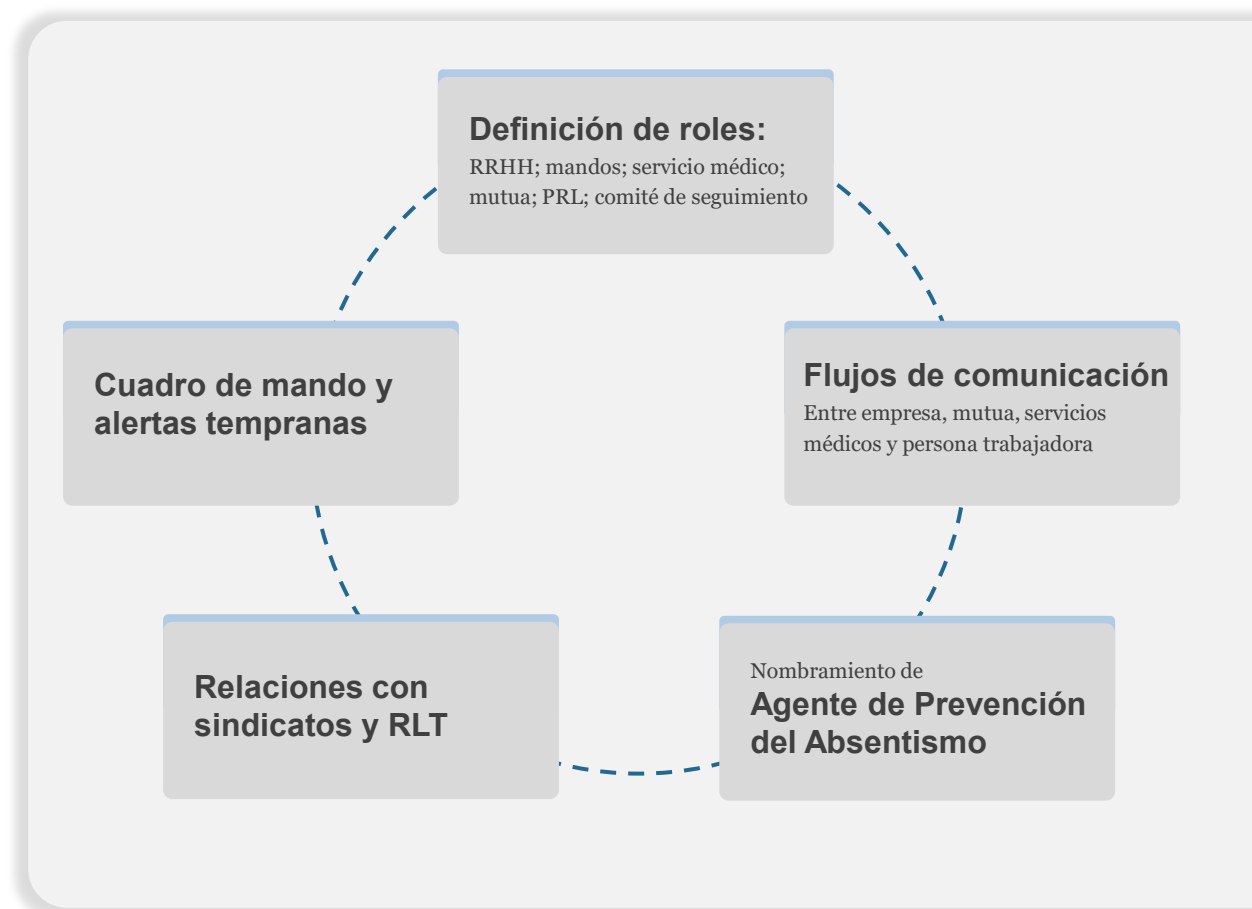
CLAVE 3 PARA ACTIVAR LAS PALANCAS

Gobernanza de gestión del absentismo

Establecer una **estructura clara de responsabilidades, coordinación y seguimiento** que permita gestionar las ausencias de forma ordenada, ágil y eficaz dentro de la organización.

Definimos los roles de los distintos actores implicados —RRHH, mandos, servicios médicos, mutua y PRL— así como los **flujos de comunicación** necesarios entre la empresa, los servicios médicos y la persona trabajadora.

Este modelo permite pasar de una gestión reactiva a un **modelo proactivo de control, prevención y toma de decisiones** basada en datos.



CLAVE 4 PARA ACTIVAR LAS PALANCAS

Auditoría laboral

Riesgos legales

Acciones de control

Vigilancia médica

Detectives privados

Despidos procedentes

Estudio de casos

Expedientes de IP

Ajustes razonables o reubicación

Negociaciones de convenio

Acuerdos de empresa

Políticas de retribución variable

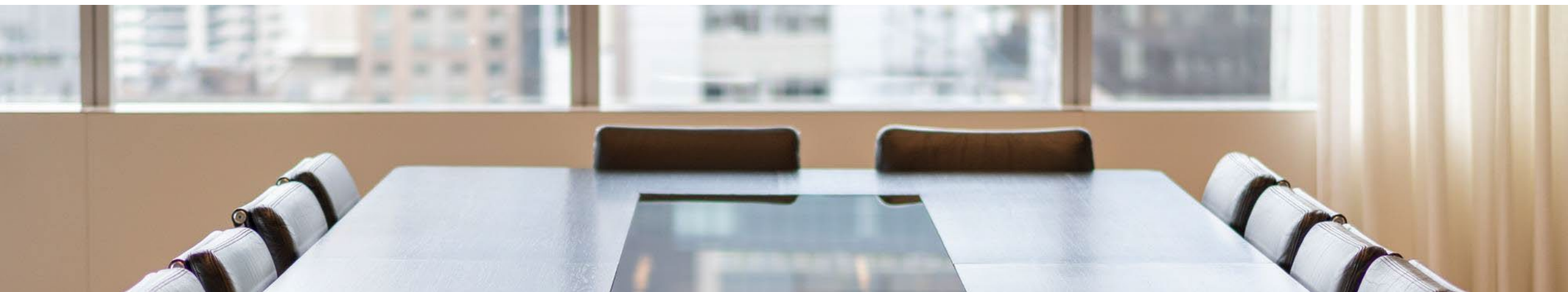
No cómputo de bajas medicas en retribución variable

Políticas Retributivas (Ley 15/2022)

Límite legal: discriminación por enfermedad

Complementos de IT (condiciones)

Incentivos por reducción de absentismo



CLAVE 5 PARA ACTIVAR LAS PALANCAS

Capital Humano

El absentismo de origen psicosocial no surge de forma aislada. Se desarrolla en entornos organizativos concretos, donde se observan patrones comunes:

- Liderazgo reactivo o ausente.
- Sobrecarga sostenida.
- Baja percepción de equidad.
- Escasa comunicación interna.
- Débil sentimiento de pertenencia.

La **cultura organizativa** no genera una baja médica por sí sola, pero sí puede **amplificar su frecuencia, su duración y su repetición.**

Líneas de acción:

- ✓ Políticas de conciliación
- ✓ Políticas de bienestar
- ✓ Liderazgo y gestión de bajas
- ✓ Reorganización del trabajo y flexibilidad
- ✓ Protocolo de actuación en material de absentismo (Grupos de interés)
- ✓ Formación interna en materia de absentismo

CLAVE 6 PARA ACTIVAR LAS PALANCAS

Seguridad y salud laboral

Evaluación de riesgos psicosociales (salud mental).

Evaluación de riesgos físicos (algias).

Reconocimientos médicos de trabajadores con baja médica.

Altas progresivas / Limitaciones funcionales.

Campañas de recomendaciones.

Bienestar; nutrición; estrés; carga mental; ritmos de trabajo.

Planes de retorno del trabajador.

Adscripción a puesto compatible; ajustes razonables; reubicación.



CLAVE 7 PARA ACTIVAR LAS PALANCAS

Perspectiva sindical

Negociaciones de Convenio

Acuerdo de empresa

Políticas retributivas (Ley 15/2022)

Rediseño de las políticas retributivas sin incurrir en discriminación por enfermedad.

Políticas de retribución variable

No cómputo de las bajas médicas en retribución variable.

Complementos de IT (condiciones)

Incentivos por reducción de absentismo.



CLAVE 8 PARA ACTIVAR LAS PALANCAS

Plan de acción. Prioridades y calendario.

El desarrollo del plan de acción transforma el diagnóstico previo en iniciativas concretas y priorizadas para reducir el absentismo de manera efectiva.



Plan estructurado y priorizado

A partir de la identificación de las palancas clave, se diseña un plan estructurado a **12 y 24 meses**, con hitos claros, responsables definidos y recursos asignados.



Intervención integral y coordinada

El plan combina actuaciones **organizativas, preventivas y legales**, incluyendo la gestión de casos complejos o recurrentes, rediseño de políticas internas y optimización de las herramientas jurídicas disponibles.



Seguimiento y medición del impacto

Se establece un **calendario de ejecución y seguimiento** que permite medir resultados y evaluar el retorno de las acciones implementadas sobre el absentismo.

CLAVE 9 PARA ACTIVAR LAS PALANCAS

Plan de comunicación.

Generar conciencia, transparencia y compromiso colectivo con la reducción del absentismo.



Mensaje interno claro y transparente.

Comunicar a toda la organización que el absentismo se gestionará con mayor rigor, medición y seguimiento.



Cultura de corresponsabilidad.

Transmitir que mejorar la productividad y reducir el absentismo permitirá reforzar la sostenibilidad del negocio y reinvertir en bienestar, desarrollo y condiciones de trabajo.



Comunicación interna segmentada.

Mensajes específicos dirigidos a empleados, mandos intermedios, sindicatos y áreas clave para asegurar alineamiento y colaboración.



Canales y embajadores del programa.

Activar líderes internos, managers y representantes como embajadores del cambio, utilizando canales corporativos.



Comunicación externa y reputacional.

Trasladar al mercado un mensaje positivo: una compañía que se preocupa por su productividad, la salud laboral y la gestión responsable de su capital humano.



Seguimiento y refuerzo del mensaje.

Comunicación periódica de avances, resultados e iniciativas para consolidar la cultura de compromiso.

Do's & Don'ts en la reducción del absentismo

DO'S

- ✓ **Medir y segmentar** el absentismo con analítica avanzada por centro, área, tipo de baja, recurrencia y duración.
- ✓ Implantar una **gobernanza clara** del absentismo con responsables definidos, seguimiento periódico y cuadros de mando.
- ✓ **Diferenciar** el absentismo **estructural del gestionable**, identificando las verdaderas palancas de intervención.
- ✓ Activar un **programa integral** de reducción del absentismo que combine cultura, gestión, salud laboral y herramientas legales.
- ✓ Trabajar la **corresponsabilidad** con sindicatos y representación legal, fomentando transparencia y diálogo social.
- ✓ Actuar de forma **preventiva**, identificando patrones tempranos y colectivos de riesgo antes de que el problema se cronifique.
- ✓ Construir un **"Business Case"** del absentismo que cuantifique impacto en productividad, costes y organización.

DON'TS

- ✗ Incurrir en **discriminación** por razón de enfermedad, género o edad.
- ✗ Tener acceso y/o difundir **datos sensibles** de salud y vulnerar la LOPD.
- ✗ Pedir informes al médico de cabecera.
- ✗ Intervenir en la **decisión de baja** o en su duración.
- ✗ **Invadir espacios de intimidad** en el control de presuntas bajas médicas fraudulentas.

Conclusiones

ENTENDER

Informe Estratégico de Diagnóstico y Modelización

Radiografía estructural del absentismo de la compañía, identificando patrones, segmentaciones críticas y ámbitos de intervención alta y baja.

Integra todas las fuentes de datos para convertir información dispersa en un mapa claro de prioridades.

CUANTIFICAR

Informe Económico y Business Case

Traducción del absentismo en impacto real sobre la cuenta de resultados, diferenciando costes directos e indirectos.

Incluye simulaciones de reducción y estimación de ROI para convertir el problema en decisión estratégica.

INTERVENIR

Plan Integral de Actuación: 4 Palancas

Hoja de ruta accionable que activa de forma coordinada las palancas: Capital Humano, Relaciones Laborales, Seguridad y Salud, Perspectiva Sindical.

Define medidas concretas, prioridades y calendario para actuar donde existe mayor capacidad de reducción.

CONSOLIDAR

Sistema de Seguimiento y Centro de Excelencia

Implantación de un modelo estable de gobernanza, reporting y seguimiento periódico que garantice sostenibilidad.

Convierte la reducción del absentismo en un proceso continuo y medible, no en una acción puntual.

Por qué Andersen & Andersen Consulting



Una sola firma, todas las capacidades

Brindamos una experiencia de primer nivel en consultoría y servicios de asesoría fiscal, legal, de valoración y movilidad global bajo una misma coordinación.



Visión de negocio, con foco en los ingresos

Brindamos una experiencia de primer nivel en consultoría y servicios de asesoría fiscal, legal, de valoración y movilidad global bajo una misma coordinación.



Capacidad internacional

Como parte de Andersen Global, contamos con equipos coordinados en distintas jurisdicciones, lo que nos permite proporcionar un asesoramiento ágil, seguro y sin fisuras, tanto en el ámbito nacional como internacional.



Transformamos datos en ventaja competitiva

Unimos profundo conocimiento sectorial con altas capacidades analíticas y en IA Gen, abordando los retos desde una visión integral.



Equipo global y diverso, con mentalidad emprendedora

Preservamos un espíritu artesanal en todo lo que hacemos: tratamos cada proyecto con un enfoque personalizado y singular, aplicando creatividad y rigor para maximizar resultados.



ANDERSEN.

ANDERSENCONSULTING.

Madrid

C/ Velázquez, 110
28006 Madrid
Tel: +34 917 813 300
madrid@es.Andersen.com

Barcelona

Avda. Diagonal, 618
08021 Barcelona
Tel: +34 931 311 444
barcelona@es.Andersen.com

Málaga

C/ Puerta del Mar, 18
29005 Málaga
Tel: +34 951 247 888
malaga@es.Andersen.com

Lisboa

Rua Alexandre Herculano, 38
1250-011 Lisboa
Tel: +351 210 520 850
geral@pt.Andersen.com

Valencia

C/ Pintor Sorolla, 1
46002 Valencia
Tel: +34 963 527 546
valencia@es.Andersen.com

Sevilla

C/ Cardenal Bueno Monreal, 50
41013 Sevilla
Tel: +34 954 280 299
sevilla@es.Andersen.com

Bilbao

C/ Gran Vía Don Diego López de Haro, 35
48009 Bilbao
bilbao@es.Andersen.com
malaga@es.Andersen.com

Oporto

Avenida da Boavista, 3265; 4,4 Edifício Oceanus
4100-137 Porto
Tel: +351 225 431 000
gral@pt.Andersen.com

Francisco Puertas

Socio Responsable de Capital
Humano, Andersen Consulting.

✉ francisco.puertas@andersenconsulting.com

Carlos de la Torre

Socio en el Área Laboral,
Andersen Iberia

✉ carlos.delatorre@es.andersen.com



ANDERSEN®



ANDERSENCONSULTING®