



10 claves para atajar el absentismo laboral desde el liderazgo

¿Cuentas ausencias o las previenes? Las empresas que reducen el absentismo no se limitan a registrar el número: gestionan las causas.



1 de septiembre de 2026

La mayoría de las empresas sabe cuánto absentismo tiene, pero muy pocas saben por qué. El dato se delega en el departamento de personas y, con demasiada frecuencia, se archiva, mientras los problemas se acumulan con turnos que reorganizar, cargas que redistribuir, calidad que se resiente y un clima que se deteriora.

No tiene por qué ser así. “Las empresas con menor absentismo son las que han pasado de contar ausencias a gestionar sus causas”, señala Ignacio García, socio de Deloitte, a partir de estudios de la firma de servicios profesionales. Son, también, las que no se limitan a delegar esta gestión en el departamento de Dirección de Personas, sino que la extienden a cualquier persona con rol de manager, desde el comité de dirección hasta el encargado de una línea con dos operarios a su cargo.

Directivos del sector de alimentación y bebidas debatieron esta cuestión en una sesión del [IESE Food and Beverage Industry Meeting](#) celebrada en junio de 2026 en el campus de Barcelona. A continuación, diez palancas concretas, extraídas de esa jornada y ampliadas con investigaciones al respecto, para atajar el absentismo laboral.

1. La palanca más poderosa eres tú

“El absentismo hay que combatirlo antes de que suceda”, afirma Pedro Casaño, director global de Personas de la [Corporación Hijos de Rivera](#) (elaboradores de la cerveza Estrella Galicia). La figura óptima en detectar de forma temprana que algo falla es el manager directo de un equipo, más que el departamento de personas o una política corporativa. ¿Notas cambios de humor en tu equipo? ¿Intuyes que algo no va bien antes de que nadie lo diga en voz alta? El directivo que conoce a su equipo y actúa antes de que llegue ese momento es el que marca la diferencia.

La cercanía es la variable que más influye. En las empresas familiares, esa proximidad forma parte de su ADN. En [Ametller Origen](#), grupo familiar de distribución alimentaria, Jordi Muns, director general de Servicios Corporativos, lo aplica de forma deliberada: el liderazgo arranca arriba y baja en cascada hasta la última persona que repone en una tienda. Para que eso funcione, forman a los líderes de cada tienda en la toma de decisiones –tanto en su dimensión humana como estratégica– y vinculan parte de su retribución variable a indicadores concretos de acompañamiento de equipo.

Es un mecanismo que, desde el IESE, [Mireia Las Heras](#) ha estudiado: cuando [los directivos intermedios se sienten respaldados por sus superiores](#), tienden a replicar ese comportamiento con sus propios equipos, empoderándolos psicológicamente y generando un mayor compromiso con la empresa.

Judith Viader, CEO de [Frit Ravich](#), señala una práctica sencilla aunque poco extendida: cuando una persona vuelve de una baja, su responsable debe reunirse con ella para entender qué ha pasado y cómo se siente frente a la reincorporación.

2. Organiza el trabajo antes de gestionar las ausencias

Una causa frecuente de absentismo es la presión excesiva o las exigencias poco realistas sobre los trabajadores. Conviene evaluar qué carga soportan los equipos y con qué recursos cuentan. [Las empresas con alta estacionalidad son especialmente vulnerables](#): no pueden permitirse bajas en los picos de producción, pero puede ser precisamente esa sobrecarga la que las acabe generando.

También conviene identificar qué tareas se siguen haciendo solo por inercia. En Ametller Origen revisan y eliminan operaciones caducas acumuladas en sus tiendas y, según explica Muns, ese ejercicio alivia mucha presión sobre los equipos. Implantar sistemas de seguridad y salud laboral como la norma ISO 45001 es otra medida de gestión preventiva, que permite anticiparse a los riesgos del puesto antes de que deriven en accidentes o bajas.

3. Pon el crecimiento de las personas en el centro

Ante cualquier cambio, ya sea tecnológico o de organización, las personas tienen que sentirse parte de él y saber que la empresa las va a acompañar en el proceso. Si no es así, advierte [Mailys George](#), los [cambios profundos en el trabajo pueden amenazar la identidad del empleado](#) y derivar en estrés o pérdida de sentido.

Cuando, en cambio, la empresa escucha de verdad y se toma en serio las preocupaciones de su gente, aprende también cómo acompañarla mejor en esa transición.

[Nuria Chinchilla](#) lo ilustra a partir del caso de Iberdrola: tras introducir una [jornada continua](#) (de 7h a 15h), la energética española redujo el absentismo un 20%. Fue parte de un esfuerzo consciente por [hacer el trabajo más flexible y adaptado a las necesidades humanas](#), tal y como Chinchilla desarrolla en su libro [Fundamentals of Human Ecology as a Paradigm for a More Sustainable Economy](#).

“Como jefe de una compañía o como comité de dirección, no hay nada más satisfactorio que el legado de ver cómo van creciendo las personas profesionalmente, estén donde estén”, reconoce Viader. Ninguna organización puede crecer de forma sostenible si las personas no crecen con ella. En Frit Ravich, esa convicción tiene raíces profundas: la firma nació para dar trabajo a un amigo del padre de Viader -fundador de la compañía- y el compromiso de no dejar a nadie atrás ha marcado todos sus proyectos de transformación desde entonces.

4. Avanza en equipo o no avances

Los resultados individuales tampoco sostienen una organización. “Estamos firmemente convencidos de que solo mejoraremos resultados y rendimiento si el equipo avanza, si el

equipo acompaña. No creemos en los resultados individuales, en ningún caso”, afirma Muns. Esa convicción, añade, hay que explicarla, socializarla y compartirla con todos los empleados, de forma continua y en todos los niveles de la organización. En entornos operativos intensos, donde los problemas hay que resolverlos más deprisa, el acompañamiento del equipo cobra aún más peso.

5. Construye pertenencia para no fallar a nadie

[La adhesión emocional a la empresa protege](#) frente al absentismo. No obstante, “ese orgullo de pertenencia no se compra con salario: se construye con desarrollo de las personas, reconocimiento y un puesto de trabajo que tenga sentido real”, señala Casaño.

Y se cultiva día a día. Viader lo concreta así: primero hay que construir confianza en las personas y entre los equipos; después compromiso con un proyecto común y con los compañeros. “Sin confianza no hay compromiso”, advierte. Y, en todo momento, debe haber comunicación para que cada persona entienda qué hace y qué impacto tiene en los demás y en el proyecto.

Viader subraya esta dimensión de corresponsabilidad: ser consciente del impacto que tiene la propia ausencia en los demás. “¿Qué pasa cuando yo hoy no voy a trabajar? ¿Qué impacto tiene eso en mis compañeros? Tiene un impacto, y lo tienen que entender”, dice.

Cuando esa conciencia colectiva está presente, el equipo aguanta mejor la presión y los retos del día a día. Es la misma lógica que [Mireia Las Heras explora en su caso de estudio sobre colles de castellers](#), equipos que construyen torres humanas en Cataluña: en una torre humana, nadie puede fallar a los demás.

6. Decide rápido y corrige más rápido

Cuando se detecta un problema en el equipo, el tiempo de respuesta importa. En las grandes corporaciones, los procesos pueden alargarse más que en las pequeñas empresas familiares. En el *retail*, los problemas se acumulan a mayor velocidad y hay que resolverlos mucho más deprisa, apunta Muns. Sea cual sea el tipo de empresa, los ponentes coinciden: hay que ser rápido para decidir, rápido para equivocarse y rápido para corregir.

7. Invierte en bienestar, no en gestos

“El bienestar va más allá de poner frutas en las oficinas”, resume Casaño. El bienestar que realmente reduce el absentismo es el que acompaña al empleado en los momentos difíciles de su vida, desde un fallecimiento hasta una enfermedad o una crisis personal, y el que trabaja la prevención antes de que esos momentos lleguen mediante medidas de seguridad

en el puesto de trabajo, ergonómicas y de salud mental. En Hijos de Rivera lo han traducido en [“Tu salud es la estrella”](#), un programa de apoyo psicológico telefónico, actividades de bienestar físico y acompañamiento en los momentos de dificultad.

8. Amplía el concepto de bienestar a la seguridad financiera

El impacto del IPC en los salarios de los últimos años ha cambiado lo que los empleados esperan de sus empresas. La estabilidad económica se ha convertido ya en una necesidad básica que, si se ignora, deja un vacío difícil de compensar con otros beneficios. Para Muns, la respuesta pasa por repensar qué ofrece la empresa: “Ya no es solo el salario, sino ofrecerles la compañía como un puerto seguro”, admite.

9. Replantea los incentivos y premia a quien sí viene

¿Tus incentivos están alineados con el comportamiento que quieres ver? El diseño de los incentivos económicos influye directamente en el comportamiento. En países como España, los convenios colectivos pueden elevar la cobertura por baja hasta el 100% del salario, lo que en la práctica reduce el coste personal de ausentarse. Ametller Origen decidió repensar ese equilibrio: en su convenio 2025-2028, eliminó los complementos por incapacidad temporal para procesos comunes (manteniendo íntegros los oncológicos y hospitalarios) e introdujo un complemento adicional para quienes acuden a trabajar. Junto con otras medidas, han recuperado los niveles de absentismo anteriores a la pandemia.

10. Analiza, segmenta y actúa

Según García, de Deloitte, 1 de cada 3 empresas no calcula el coste del absentismo, y de las que lo hacen, solo 1 de cada 6 lo calcula bien, midiendo tanto los costes directos como los indirectos. Para atajar el absentismo, no solo hay que tener el dato, sino desgranarlo. Solo así se puede actuar.

¿Qué ausencias se deben a enfermedad? ¿Cuáles se repiten en los mismos trabajadores? “Lo mismo que segmentamos a nuestros consumidores para entenderlos, hay que hacer con el absentismo”, coincide Viader.

Esa granularidad te permitirá anticiparte. “Estamos comprobando que una parte reducida de los empleados concentra la mayoría de las bajas, lo que obliga a las compañías a profundizar en las causas reales: bienestar, liderazgo y organización del trabajo”, señala García.

Viader añade una observación certera: no todo el absentismo se ve. Hay quien viene, pero

tiene la cabeza en otro sitio. Un conocimiento más profundo del bienestar de los equipos ayuda a construir un entorno en el que las personas quieran estar presentes, en todos los sentidos.

Fuente: “El coste invisible: repensando el absentismo en la era post-Covid”, mesa redonda con Pedro Casaño, Jordi Muns y Judith Viader moderada por Ignacio García, en el marco de la [29ª edición del IESE Food and Beverage Industry Meeting](#), celebrado en junio de 2026 bajo la dirección académica de [Miquel Lladó](#).

Este artículo forma parte de la revista online [IESE Business School Insight n.º 173 \(sept.-dic. 2026\)](#).

El absentismo, distintas respuestas a un problema común

Reino Unido

Más de 250 grandes empresas –entre ellas British Airways, Tesco y Royal Mail– respaldan el libro blanco “[Get Britain Working](#)”, publicado bajo el gobierno laborista de Keir Starmer [para medir las ausencias y facilitar la reincorporación de quienes están de baja](#). Este problema cuesta al país 212.000 millones de libras anuales, según cifras oficiales.

Bajo ese plan, las empresas registrarán las ausencias por enfermedad, los resultados de reincorporación y la participación laboral de personas con discapacidad. Según el Gobierno, eso permitirá por primera vez hacer visible el rendimiento de la salud laboral.

Alemania

El canciller Friedrich Merz ha optado por una vía más restrictiva. “Ya no podemos permitirnos esta desventaja competitiva causada por las ausencias prolongadas del trabajo”, declaró, según recogió [The Independent](#). Entre las medidas propuestas figura la obligación de presentar justificante médico desde el primer día de baja, en lugar de obtenerlo por teléfono como hasta ahora.

España

España lidera el absentismo por incapacidad temporal en la UE: [el 4,5% de los ocupados de entre 20 y 64 años estuvo de baja en 2024](#) (el dato más reciente disponible), casi el doble de la media comunitaria (2,5%). Además, [el gasto público en incapacidad temporal ascendió a](#)

[los 18.400 millones de euros en 2025](#), el mayor desembolso de la seguridad social después de las pensiones. En respuesta, el Gobierno ha puesto en marcha el [Observatorio Estatal de la Incapacidad Temporal](#), con participación de ministerios, patronal y sindicatos, para analizar las causas de la incapacidad temporal, proponer mejoras y facilitar la vuelta al trabajo.

www.iese.edu/es/insight