

OBSERVATORIO DE
**competitividad
empresarial**

ABSENTISMO LABORAL
EN LA EMPRESA

Nº17/2025





El Observatorio de Competitividad Empresarial

El Observatorio de Competitividad Empresarial es una iniciativa de la Cámara de Comercio de España cuyo **objetivo es contribuir al conocimiento y valoración de la capacidad competitiva de nuestro tejido empresarial.**

El Observatorio estudia periódicamente diversos factores o ámbitos clave para la competitividad empresarial, con un análisis específico.

Este número del Observatorio se dedica al **absentismo laboral en la empresa.** Se trata de un monográfico en el que se analizan diferentes aspectos tales como su evolución desde la pandemia del COVID19, su incidencia en determinados ámbitos del negocio, sus posibles causas y medidas atenuantes. La información ha sido recogida a partir de una encuesta ad hoc llevada a cabo por las Cámaras de Comercio españolas.

Con la publicación de este Observatorio, la Cámara de Comercio contribuye activamente al conocimiento e interpretación de la realidad competitiva de nuestras empresas, en su ejercicio responsable como institución consultiva en defensa del interés general.

Resumen

El **absentismo laboral** mantiene, desde la pandemia, una tendencia predominantemente estable, aunque con un porcentaje relevante de empresas que indican un aumento (33,5%). En la actualidad, si bien seis de cada diez compañías declaran una incidencia baja, más de una cuarta parte (27,6%) afronta niveles altos.

El fenómeno se intensifica a medida que aumenta el tamaño de la empresa y se concentra especialmente en la industria, donde también se ha registrado el mayor crecimiento reciente. Por su parte, comercio y servicios presentan niveles más contenidos.

En cuanto a su **impacto**, el absentismo incide sobre todo en la sobrecarga de trabajo (60,6%), seguida por retrasos en la atención al cliente (44,1%) y aumento de los costes organizativos (43,1%). El efecto sobre la productividad también es significativo (40,6 %), mientras que el clima laboral queda en segundo plano (27,9%).

Las **medidas** que las empresas consideran más efectivas para reducir el absentismo varían según el tamaño y nivel de incidencia. En términos generales, se observan tres palancas principales: seguimiento sistemático de ausencias (control), reconocimiento y motivación del personal (estímulo), y flexibilidad y conciliación (prevención).

Por tamaño, las micro y pequeñas empresas se inclinan hacia la flexibilidad, mientras que las medianas y grandes priorizan el seguimiento estructurado y, en menor medida, políticas de desarrollo organizativo (formación y programas de salud). El reconocimiento mantiene una relevancia transversal en todos los tramos.

Según la incidencia del absentismo, emergen dos perfiles: las empresas con niveles altos tienden a activar estrategias formales y correctivas (seguimiento, salud, formación), mientras que aquellas con niveles bajos o moderados se apoyan en mecanismos de flexibilidad y teletrabajo para sostener los niveles reducidos de ausencias. El reconocimiento y la motivación vuelve a situarse como un eje común, eficaz en cualquier contexto.

Medidas más efectivas para reducir el absentismo, según la incidencia media asociada (donde 1- incidencia nula o inexistente y 5- incidencia muy alta)



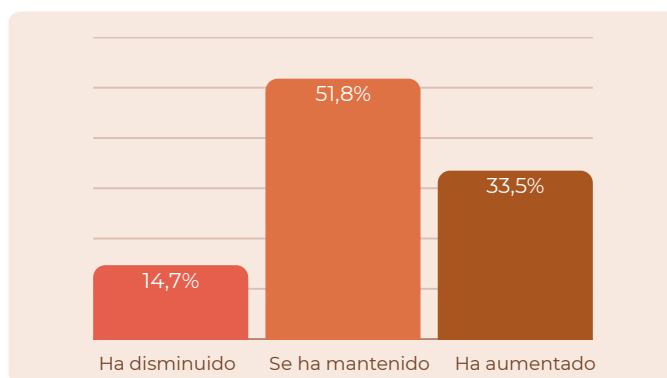
Fuente: Cámara de España

En cuanto a las **causas**, las compañías atribuyen el absentismo principalmente a factores normativos y motivacionales, más que a sus propias políticas internas o condiciones laborales. Esta percepción se mantiene estable por tamaño y sector, aunque se acentúa con la incidencia: cuanto mayor es el absentismo, mayor peso se concede a las causas externas o estructurales.

Evolución e incidencia actual del absentismo laboral en las empresas

Los resultados muestran que, desde la pandemia de COVID-19, **el absentismo laboral presenta una tendencia predominantemente estable, aunque con un porcentaje relevante de empresas que indican un aumento**. Concretamente, el 51,8% de las organizaciones señala que el absentismo se ha mantenido, el 33,5% considera que ha aumentado y solo el 14,7% declara que ha disminuido.

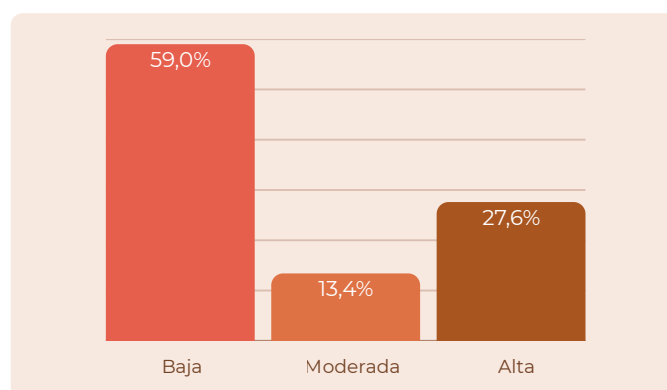
Evolución del absentismo laboral en las empresas desde la pandemia de covid-19 (%)



Fuente: Cámara de España

En términos de **incidencia actual**, el 59,0% de las empresas presenta un nivel de absentismo bajo, mientras que es alto para el 27,6% y moderado para el 13,4%. Estos valores sugieren que, **aunque el fenómeno no es generalizado, una de cada cuatro empresas enfrenta niveles significativos de absentismo**.

Incidencia actual del absentismo laboral en la empresa (%)



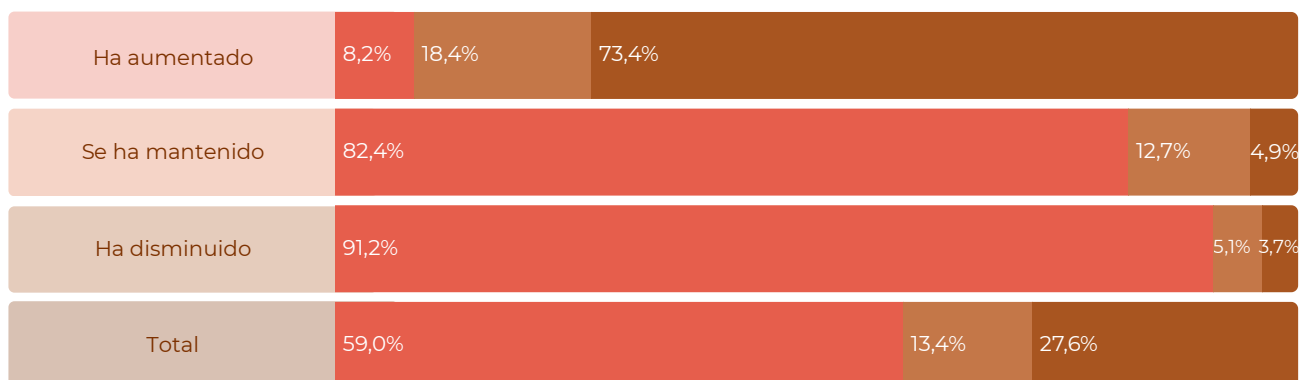
Fuente: Cámara de España

Al analizar conjuntamente la evolución y la incidencia actual, se observa una relación directa entre ambas variables. Entre las empresas que declaran que el absentismo ha disminuido, el 91,2 % presenta actualmente una incidencia baja. En aquellas donde se ha mantenido, también predomina la baja incidencia (82,4 %). Por el contrario, en las empresas que indican que el absentismo ha aumentado, la situación se invierte: el 73,4 % presenta una incidencia alta, evidenciando una relación directa entre el aumento percibido y una mayor presencia en la actualidad.

Estos resultados confirman una asociación clara y coherente: las organizaciones que perciben un aumento del absentismo son, efectivamente, las que en la actualidad presentan una mayor presencia en la actualidad.

Relación entre la evolución del absentismo laboral desde la pandemia y la incidencia actual del absentismo (%)

■ Incidencia actual Baja
 ■ Incidencia actual Moderada
 ■ Incidencia actual Alta



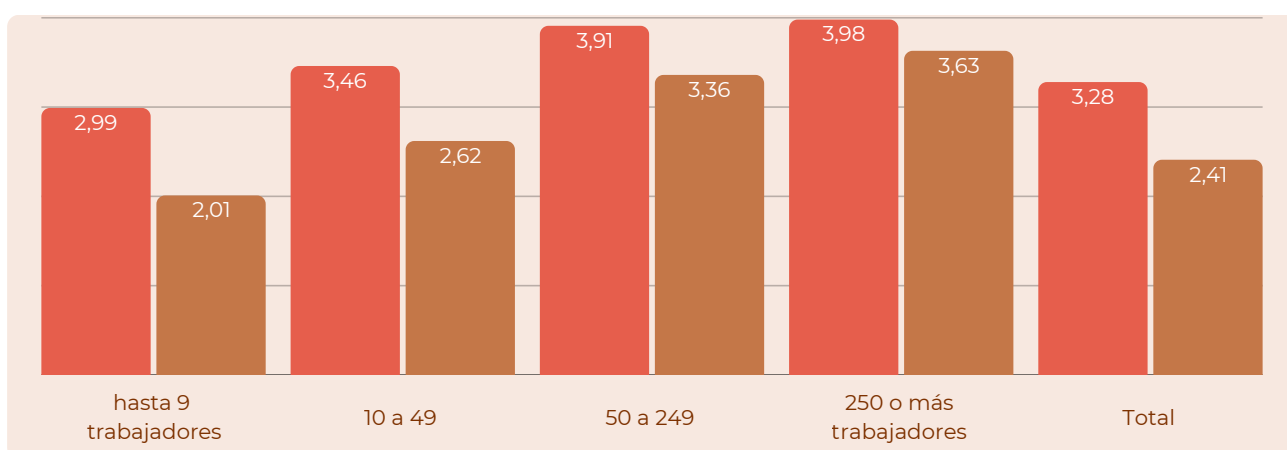
Fuente: Cámara de España

El absentismo es más problemático en organizaciones grandes, tanto por tendencia reciente como por nivel actual: a medida que aumenta el número de trabajadores, también aumentan tanto la percepción de que el absentismo ha crecido como su incidencia.

En términos de evolución desde la pandemia, en promedio, el absentismo se ha mantenido en las microempresas (2,99 puntos de media), mientras que en organizaciones de 250 o más empleados, ha aumentado (3,98). La incidencia actual reproduce este patrón: pasa de un nivel promedio bajo en microempresas (2,01 de media) a entre moderado y alto para las más grandes (3,63). En conjunto, los resultados evidencian un aumento del absentismo a medida que crece el tamaño de la organización.

Evolución desde el covid-19 e incidencia actual del absentismo laboral según tamaño (valor medio)

■ Evolución (valor medio, donde 1- ha disminuido mucho y 5- ha aumentado mucho)
 ■ Incidencia (valor medio, donde 1- incidencia nula o inexistente y 5- incidencia muy alta)



Fuente: Cámara de España

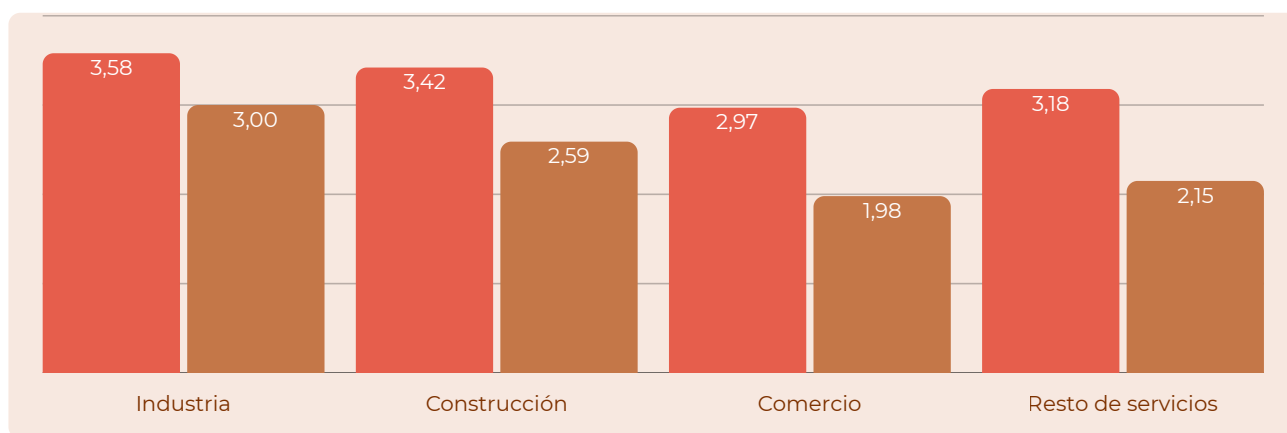
A nivel sectorial se observa un perfil nítido. En las empresas industriales, el absentismo ha aumentado más y su incidencia es mayor, en tanto que en los comercios, la evolución ha sido menor y su incidencia actual es la más baja. En una situación intermedia, se sitúan construcción y resto de servicios.

En particular, Industria concentra los valores medios más altos tanto en evolución del absentismo (3,58, cercano a “4-ha aumentado”) como en incidencia actual (3,01, moderada). Construcción sigue un patrón similar pero más atenuado (3,42 y 2,59, respectivamente). Resto de servicios queda en posiciones intermedias (3,18 y 2,15), mientras que Comercio presenta la situación más contenida (2,97 en evolución y 1,98 en incidencia, baja).

Evolución desde el covid-19 e incidencia actual del absentismo laboral por sector (valor medio)

■ Evolución (valor medio, donde 1- ha disminuido mucho y 5- ha aumentado mucho)

■ Incidencia (valor medio, donde 1- incidencia nula o inexistente y 5- incidencia muy alta)



Fuente: Cámara de España

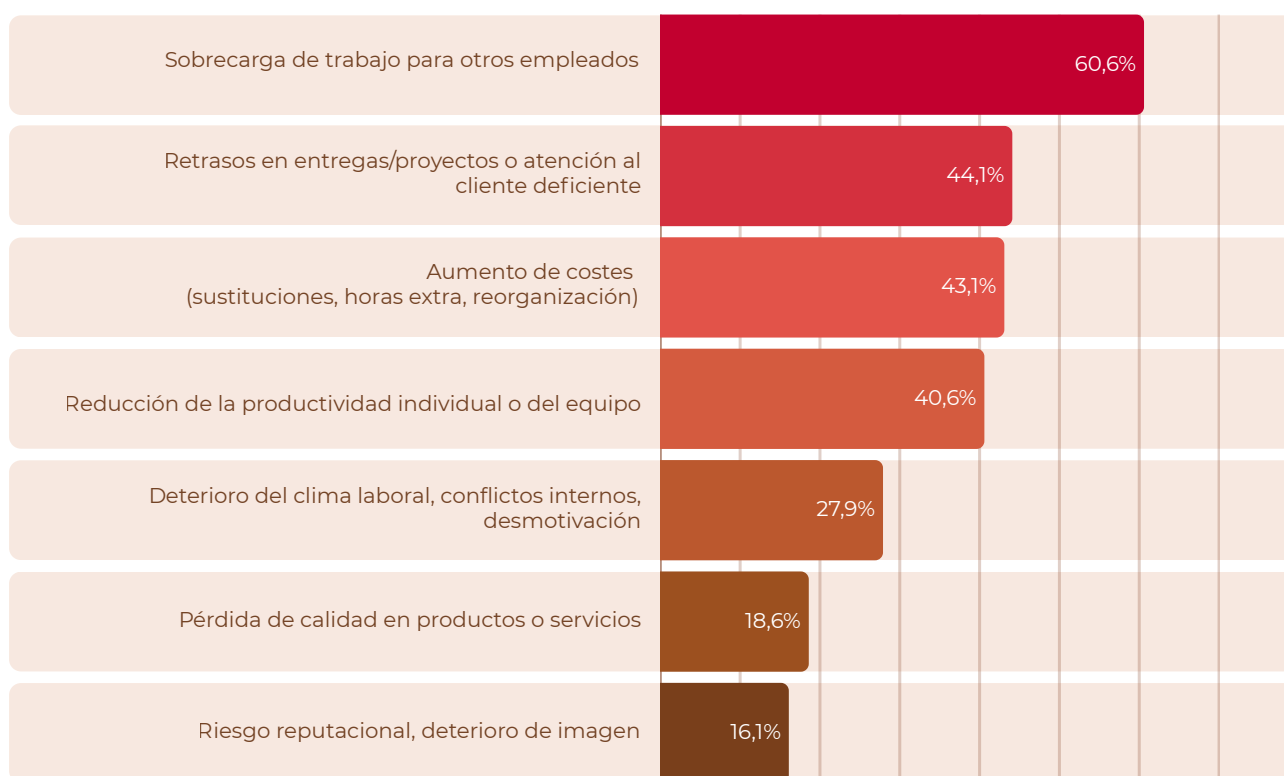
Ámbito de negocio donde más impacta el absentismo

En cuanto a los **ámbitos del negocio más afectados por el absentismo laboral**, las empresas apuntan a un **impacto predominantemente operativo y organizativo, centrado en la carga de trabajo, los costes operativos y la eficiencia productiva**.

En primer lugar, la sobrecarga de trabajo para otros empleados destaca como el efecto negativo más señalado (60,6%). Le siguen consecuencias vinculadas a la eficiencia y los costes: los retrasos en entregas o atención al cliente deficiente (44,1 %), el aumento de costes derivados de sustituciones, horas extra o reorganizaciones (43,1%) y la reducción de la productividad individual o del equipo (40,6 %).

Por debajo del 30%, pero aún relevante, se sitúa el impacto negativo sobre el clima laboral (27,9 %).

Ámbitos del negocio más relevantes en los que que impacta o podría impactar más negativamente el absentismo (% de respuestas)



Fuente: Cámara de España

Atendiendo al tamaño empresarial, la consecuencia del absentismo más citada por las pymes (hasta 249 trabajadores) es la sobrecarga de trabajo para otros empleados, con el máximo en el tramo de 10–49 trabajadores (65,5 %).

Las consecuencias del absentismo varían por dimensión empresarial. La sobrecarga de trabajo, si bien es importante en todos los tramos, impacta más negativamente en las empresas de menos de 50 trabajadores. En cambio, el aumento de los costes tiene mayor efecto en las empresas más grandes, y su importancia descende con el número de trabajadores.

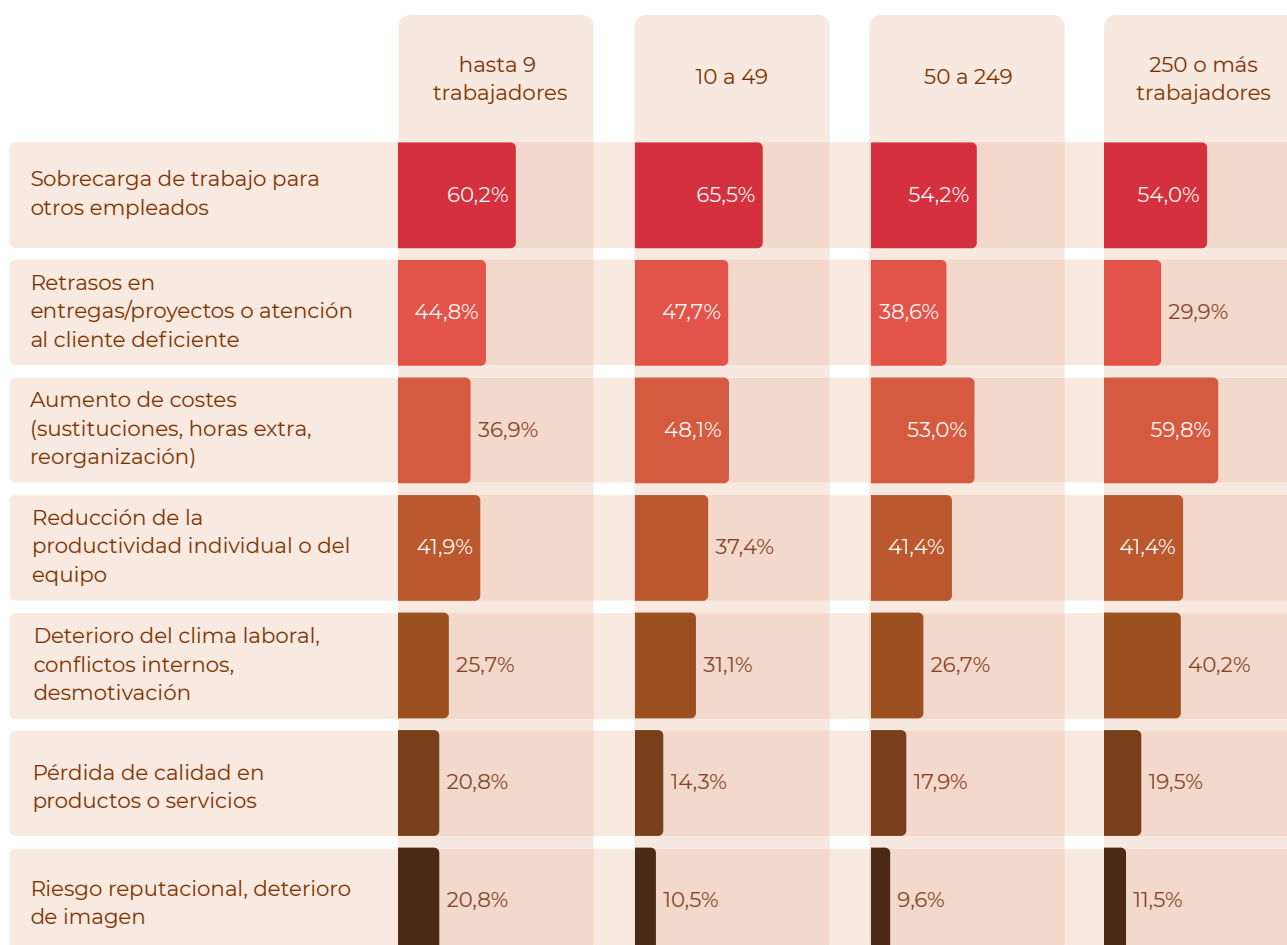
Más concretamente, el **incremento en los costes** es importante para el 36,9% de las microempresas y escala hasta el 59,8% entre las de 250 o más trabajadores, siendo el efecto más importante para ellas. En este tramo, también tiene mayor peso que en el resto **el deterioro del clima laboral** (40,2% frente al 25,7%–31,1% en el resto).

En contraste, **retrasos/atención al cliente deficiente** es más citado en las empresas de menor tamaño (en torno al 44,8%-47,7%).

El impacto sobre la **reducción de productividad** se mantiene estable (en torno al 41%) en casi todos los tramos, lo que indica un **impacto transversal**.

Finalmente, **pérdida de calidad** y **riesgo reputacional** son impactos minoritarios en todos los tamaños.

Ámbitos del negocio más relevantes en los que el absentismo impacta o podría impactar más negativamente, por tamaño (% de respuestas)



Fuente: Cámara de España

La **sobrecarga de trabajo** es un impacto de carácter transversal citado por un gran porcentaje de empresas de todos los sectores, con mayor intensidad en **Comercio** (65,4%) y **Resto de servicios** (64,7%).

Industria parece ser el sector más castigado en términos operativos: a la sobrecarga de trabajo (53,5%), se añaden retrasos/atención deficiente (55,6%, siendo el efecto más importante para las empresas del sector), aumento de costes (50,9%) y reducción de productividad (50,1%), todos ellos superando el 50%.

Construcción presenta un perfil similar al de Industria: sobrecarga (55,3%), retrasos (52,5 %) y reducción de la productividad (46,8%) representan los efectos más importantes. La diferencia se produce en el incremento de costes, que se queda en el 38,3% en este sector.

En Comercio y en el Resto de servicios el impacto del absentismo se concentra claramente en la sobrecarga de trabajo (65,4% y 64,7%, respectivamente), muy por encima del resto de efectos, **en tanto que los demás impactos aparecen más repartidos y con intensidades moderadas:** retrasos (41,2 % y 34,6%), aumento de costes (40,8% y 38,7%) y reducción de productividad (30,8% y 37,0%). Incluso los efectos más vinculados al cliente ganan peso relativo: pérdida de calidad (18,5% en Comercio y 25,9% en Resto de servicios) y riesgo reputacional (22,3% y 19,0%, en cada caso).

Ámbitos del negocio más relevantes en los que el absentismo impacta o podría impactar más negativamente, por sector (% de respuestas)

	Industria	Construcción	Comercio	Resto de servicios
Sobrecarga de trabajo para otros empleados	53,5%	55,3%	65,4%	64,7%
Retrasos en entregas/proyectos o atención al cliente deficiente	55,6%	52,5%	41,2%	34,6%
Aumento de costes (sustituciones, horas extra, reorganización)	50,9%	38,3%	40,8%	38,7%
Reducción de la productividad individual o del equipo	50,1%	46,8%	30,8%	37,0%
Deterioro del clima laboral, conflictos internos, desmotivación	26,7%	22,0%	30,3%	28,7%
Pérdida de calidad en productos o servicios	11,9%	9,9%	18,5%	25,9%
Riesgo reputacional, deterioro de imagen	8,5%	15,6%	22,3%	19,0%

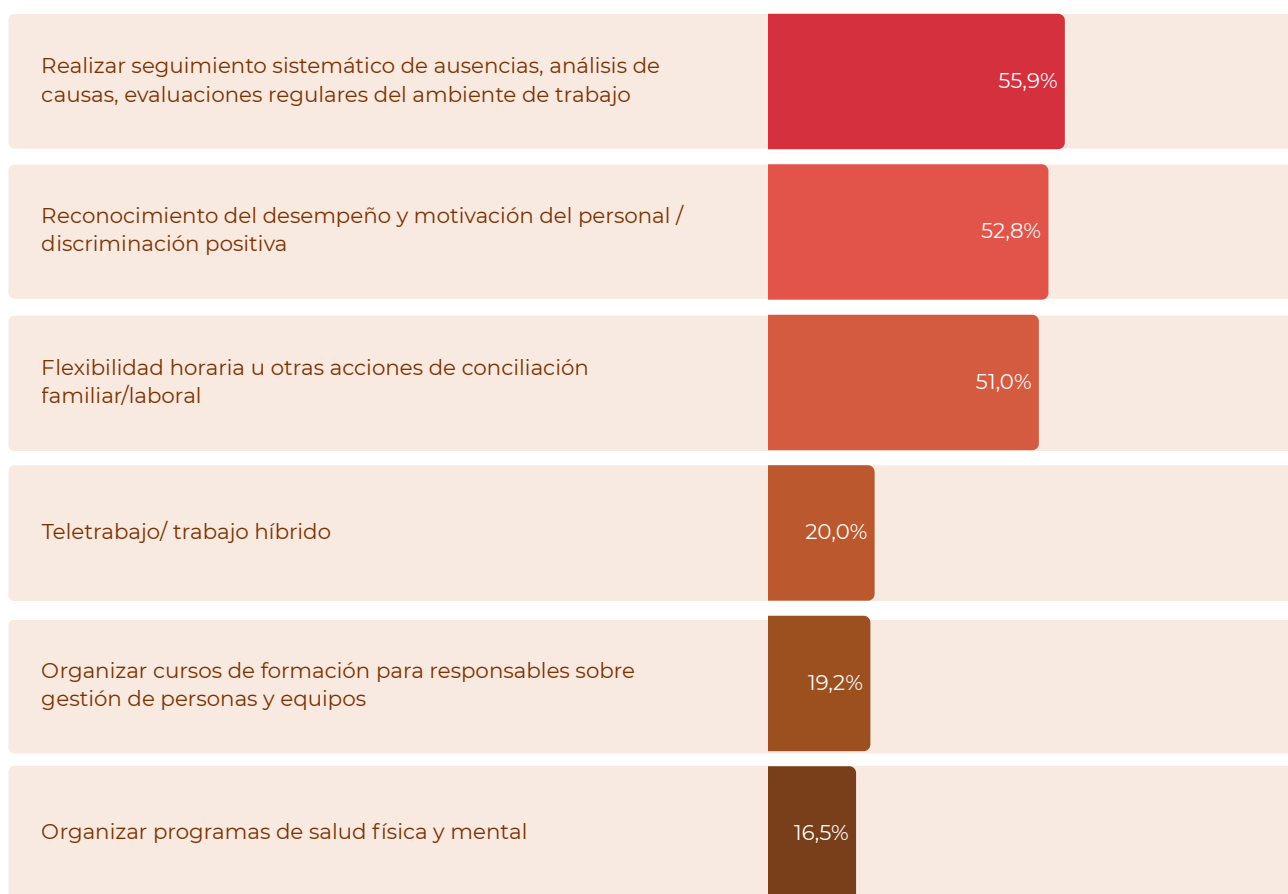
Fuente: Cámara de España

Medidas para reducir el absentismo

Las compañías priorizan tres palancas para reducir el absentismo laboral: Seguimiento sistemático y análisis de causas (55,9%), Reconocimiento y motivación (52,8%) y Flexibilidad horaria y conciliación (51,0%). En conjunto, podría afirmarse que las empresas se inclinan por un enfoque integral: prevención (flexibilidad), estímulo (reconocimiento) y control/diagnóstico (seguimiento).

Las medidas restantes, con menor tracción, fueron seleccionadas por alrededor del 20% de las compañías: Teletrabajo/trabajo híbrido (20,0%), Formación a mandos sobre gestión de personas (19,2 %) y Programas de salud física y mental (16,5 %). Si bien no son opciones irrelevantes, se perciben como menos determinantes o aplicables (por ejemplo, el teletrabajo es inviable en muchos puestos operativos; la salud y la formación tienen efecto más indirecto y a medio plazo).

Medidas más efectivas para reducir el absentismo laboral (% de respuestas)



Fuente: Cámara de España

Los resultados varían cuando se analizan teniendo en cuenta el número de trabajadores: **a menor tamaño, mayor preferencia por flexibilidad; según se incrementa la dimensión, más peso del seguimiento sistemático y de políticas estructurales** (reconocimiento del desempeño, formación para responsables, programas de salud). La palanca de reconocimiento y motivación mantiene su relevancia en todos los tramos, y el teletrabajo conserva una aplicabilidad baja en todo el espectro.

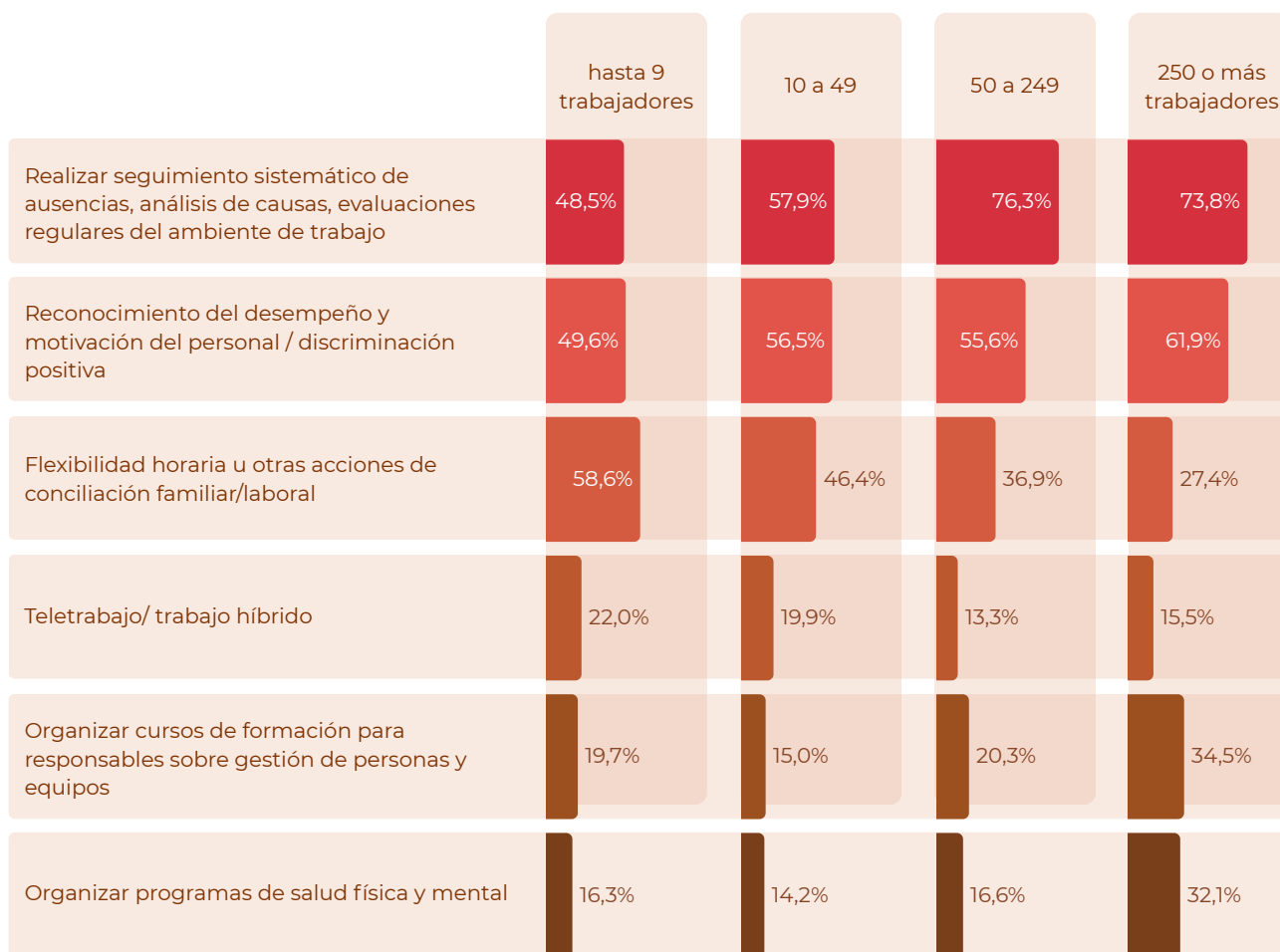
Profundizando en cada tramo, en las **microempresas** la medida más valorada es la flexibilidad horaria y conciliación (58,6%), seguida de reconocimiento y motivación (49,6%) y del seguimiento de ausencias (48,5%).

Las **pequeñas** coinciden con las de menos de 10 trabajadores, pero cambia la jerarquía: pasan a liderar el seguimiento sistemático (57,9%) y el reconocimiento (56,5%), y la flexibilidad desciende al 46,4%.

En las **medianas** la prioridad es claramente el seguimiento (76,3%), muy por encima del resto, con reconocimiento en el 55,6% y flexibilidad ya por debajo del 40% (36,9%).

En las **grandes** se mantiene el binomio seguimiento (73,8%) y reconocimiento (61,9%), pero además crecen las medidas estructurales: formación a responsables (34,5%) y programas de salud (32,1%). Por el contrario, la flexibilidad horaria y acciones de conciliación cae al 27,4%.

Medidas más efectivas para reducir el absentismo laboral, por tamaño (% de respuestas)



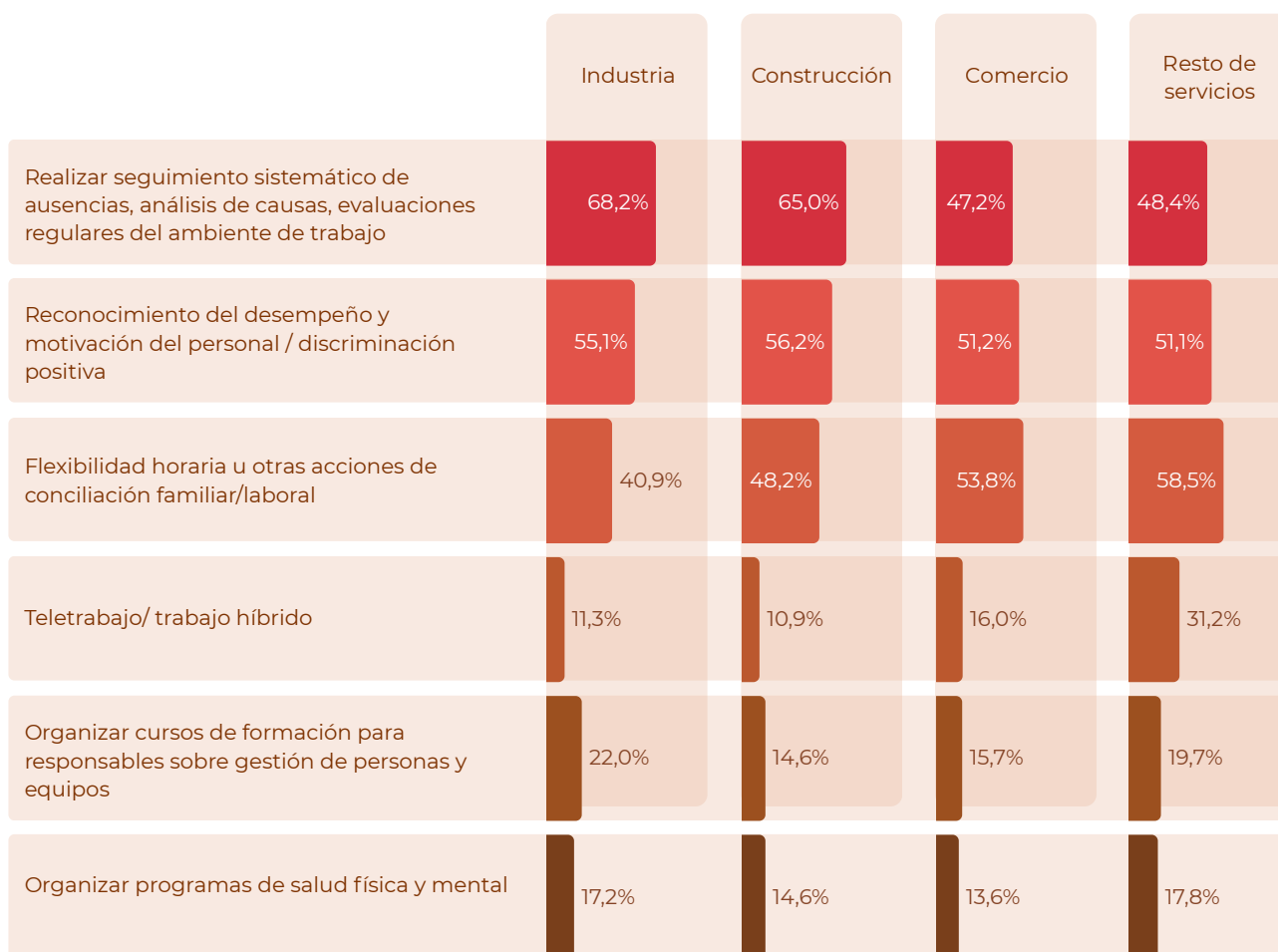
Fuente: Cámara de España

Por sector, se observan dos estrategias diferenciadas para reducir el absentismo. En Industria y Construcción predomina con claridad el seguimiento sistemático de ausencias (68,2% y 65,0%, respectivamente), por encima del promedio. El reconocimiento y la motivación también tienen un peso alto y estable (en torno al 55%), mientras que la flexibilidad queda en segundo plano (40,9% en Industria y 48,2% en Construcción).

En Comercio y, especialmente, en el Resto de servicios, el patrón se invierte: la flexibilidad horaria y conciliación pasa a ser la palanca prioritaria (53,8% y 58,5%, respectivamente), por delante del seguimiento (47,2% y 48,4%). Además, el teletrabajo/trabajo híbrido gana tracción en Servicios (31,2%, muy por encima del resto), lo que sugiere mayor aplicabilidad de modalidades remotas en actividades administrativas o de back office.

Finalmente, cabe destacar que la relevancia del reconocimiento y la motivación se mantiene notablemente homogénea en los cuatro sectores (entre el 51%-56%), confirmando que es una palanca transversal independientemente del tipo de actividad.

Medidas más efectivas para reducir el absentismo laboral, por sector (% de respuestas)



Fuente: Cámara de España



Para **conocer el tipo de medidas valoradas entre las empresas, según distintos niveles de absentismo**, se analiza la incidencia actual media del absentismo (en una escala de 1 a 5) entre quienes seleccionan cada medida.

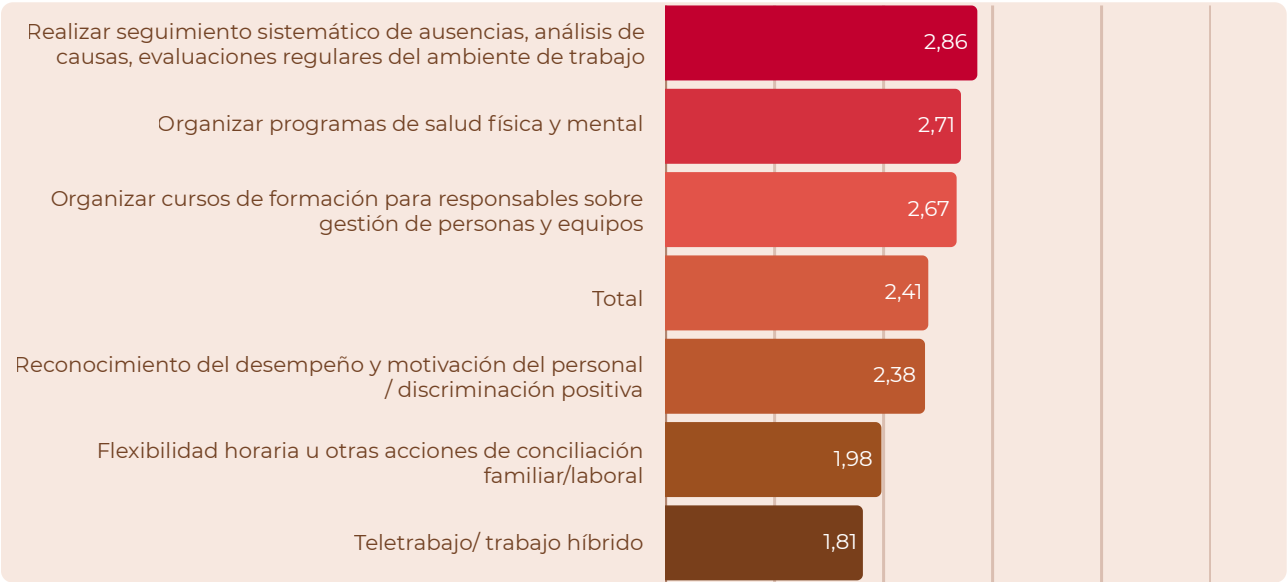
En conjunto, **los resultados evidencian dos perfiles diferenciados según la gravedad del problema: las empresas con absentismo alto, que recurren a medidas formales, correctivas y estructurales (seguimiento, salud, formación); y las empresas con absentismo bajo o moderado, que se apoyan en mecanismos de flexibilidad y teletrabajo para sostener niveles reducidos de ausencias.**

En concreto, las compañías que optan por “realizar seguimiento sistemático de ausencias, análisis de causas y evaluaciones del ambiente de trabajo” registran una incidencia media de 2,86, la más elevada del conjunto. Le siguen las que apuestan por “programas de salud física y mental” (2,71) y “formación para responsables en gestión de personas” (2,67). Esto indica que los niveles de absentismo más severos se asocian con medidas más estructuradas, centradas en diagnóstico, prevención médica y fortalecimiento del liderazgo intermedio.

Por el contrario, las empresas que priorizan medidas de flexibilidad horaria y conciliación (1,98) o teletrabajo/trabajo híbrido (1,81) presentan niveles significativamente más bajos de absentismo. Estas estrategias parecen más características de entornos con incidencia controlada, donde las políticas laborales se orientan a mantener el equilibrio y la satisfacción del personal más que a corregir un problema crítico.

El reconocimiento y la motivación del personal (2,38) ocupa una posición intermedia, presente tanto en organizaciones con absentismo moderado como bajo. Nuevamente, los resultados sugieren que los incentivos y el refuerzo positivo funcionan como una palanca transversal, relevante en cualquier nivel de incidencia.

Incidencia media del absentismo según la medida seleccionada (donde 1- incidencia nula o inexistente y 5- incidencia muy alta)



Fuente: Cámara de España

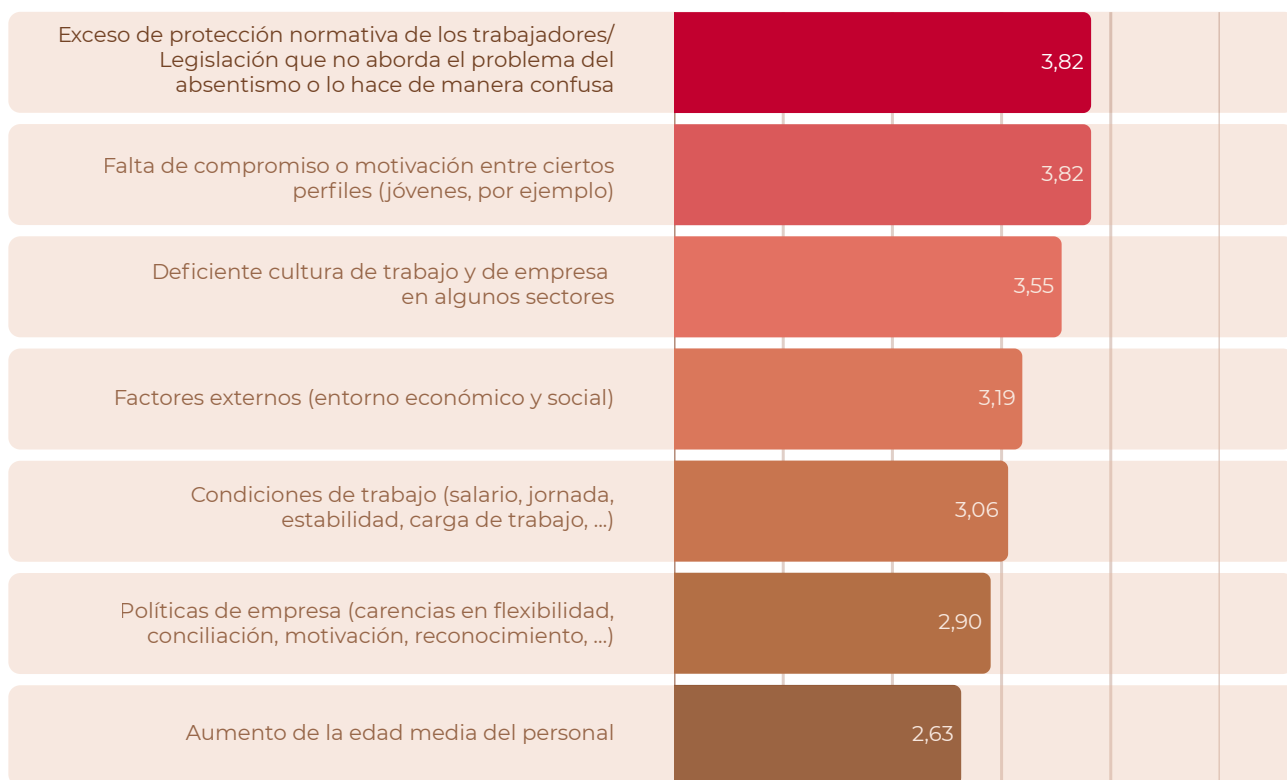
Factores que influyen en el absentismo

En una escala 1-5, **las empresas asignan mayor impacto sobre el absentismo a factores normativos adversos y a falta de motivación entre ciertos perfiles (3,82 en ambos casos)**; seguidos por una cultura organizativa deficiente (3,55).

Al entorno económico y social, factores externos, le atribuyen una relevancia media (3,19) en tanto que aspectos internos como las condiciones de trabajo (3,06) y las políticas de la empresa (2,90), reciben puntuaciones algo inferiores.

Finalmente, envejecimiento de la plantilla (2,63) es considerado por las empresas el menos influyente de los elementos.

Relevancia de diferentes factores en el absentismo laboral (valor medio, donde 1-nada relevante y 5 - muy relevante)



Fuente: Cámara de España



Los perfiles por tamaño reproducen prácticamente el mismo patrón que el total: el orden de los factores se mantiene —encabezado por normativa adversa y ausencia de motivación de ciertos perfiles, seguido por cultura interna, contexto, condiciones laborales, políticas de empresa y edad media del personal—, variando en algunos casos la intensidad con que se valoran.

En efecto, se advierten algunas diferencias leves por niveles. Las dificultades normativas y los factores externos afectan más a las empresas a partir de 50 trabajadores.

Relevancia de diferentes factores en el absentismo laboral (valor medio, donde 1-nada relevante y 5 - muy relevante)

	hasta 9 trabajadores	10 a 49	50 a 249	250 o más trabajadores
Exceso de protección normativa de los trabajadores/ Legislación que no aborda el problema del absentismo o lo hace de manera confusa	3,72	3,88	4,09	3,98
Falta de compromiso o motivación entre ciertos perfiles (jóvenes, por ejemplo)	3,81	3,77	3,95	3,78
Deficiente cultura de trabajo y de empresa en algunos sectores	3,62	3,44	3,48	3,49
Factores externos (entorno económico y social)	3,18	3,12	3,33	3,37
Condiciones de trabajo (salario, jornada, estabilidad, carga de trabajo, ...)	3,18	2,88	2,89	3,20
Políticas de empresa (carencias en flexibilidad, conciliación, motivación, reconocimiento, ...)	3,02	2,74	2,75	2,73
Aumento de la edad media del personal	2,66	2,56	2,66	2,71

Fuente: Cámara de España

También en el plano sectorial el perfil replica en gran medida el patrón global. En todos los sectores, elementos normativos adversos (valorados entre 3,65–3,98) y falta de motivación de ciertos perfiles (3,77–3,90) ocupan los primeros puestos, seguidos por la cultura deficiente de trabajo (3,50–3,66) y, a cierta distancia, por los factores externos (3,12–3,25). En la parte baja aparecen condiciones de trabajo, políticas de empresa, y aumento de la edad media.

Sí se observan algunas diferencias leves en el nivel. Políticas de empresa y condiciones laborales cobran más relevancia en Resto de servicios (3,12 y 3,21, respectivamente) y menos en Industria (2,65 y 2,86). El envejecimiento es más importante entre las empresas de la Construcción (3,05).

Medidas más efectivas para reducir el absentismo laboral, por sector (% de respuestas)

	Industria	Construcción	Comercio	Resto de servicios
Exceso de protección normativa de los trabajadores/ Legislación que no aborda el problema del absentismo o lo hace de manera confusa	3,98	3,91	3,65	3,78
Falta de compromiso o motivación entre ciertos perfiles (jóvenes, por ejemplo)	3,86	3,90	3,81	3,77
Deficiente cultura de trabajo y de empresa en algunos sectores	3,53	3,66	3,50	3,58
Factores externos (entorno económico y social)	3,25	3,23	3,12	3,18
Condiciones de trabajo (salario, jornada, estabilidad, carga de trabajo, ...)	2,86	3,04	3,09	3,21
Políticas de empresa (carencias en flexibilidad, conciliación, motivación, reconocimiento, ...)	2,65	2,77	2,89	3,12
Aumento de la edad media del personal	2,68	3,05	2,48	2,61

Fuente: Cámara de España



Para conocer cómo cambia la relevancia percibida de cada factor sobre el absentismo en función de la incidencia de absentismo que afronta actualmente la empresa, se realiza un cruce entre los niveles de incidencia (1 a 5) y las empresas que atribuyen una importancia alta a cada factor (valoración 4 y 5).

Los resultados muestran que **con absentismo alto, la proporción de empresas que atribuyen importancia alta a marco normativo, falta de motivación/perfiles y cultura del trabajo (y, en menor medida, al contexto externo), es mayor.** Por el contrario, con absentismo bajo, si bien el porcentaje de empresas que señala el marco normativo, la falta de motivación y la cultura de trabajo también es elevado, ganan presencia los factores internos establecidos desde la compañía (condiciones laborales y políticas de empresa).

Porcentaje de empresas que consideran cada factor “relevante” (valores 4–5), según incidencia del absentismo

Incidencia actual del absentismo	Normativa/ legislación	Falta de compromiso/ motivación	Cultura de trabajo deficiente	Factores externos	Condiciones de trabajo	Políticas de empresa	Aumento de la edad media
1. Nula / baja	50,52%	60,72%	51,49%	34,17%	46,50%	44,40%	23,72%
2. Moderada baja	58,81%	62,76%	50,45%	36,39%	27,61%	28,17%	24,55%
3. Media	64,37%	61,63%	50,38%	37,98%	28,17%	22,58%	25,98%
4. Alta	83,33%	75,20%	65,74%	44,58%	26,64%	21,90%	30,49%
5. Muy alta	86,27%	81,49%	69,49%	57,78%	21,13%	19,16%	32,33%
Total	63,61%	66,21%	55,64%	39,90%	34,38%	32,02%	26,31%

Fuente: Cámara de España



Metodología

Los datos de este estudio se han obtenido a partir de una encuesta ad hoc realizada por las Cámaras de Comercio de España en septiembre de 2025.

Características técnicas del trabajo de campo: 2.045 empresas encuestadas (cuestionarios válidos) ubicadas en todo el territorio nacional y pertenecientes a todos los sectores de actividad, distribuidas de acuerdo con 2 criterios de desagregación: sector (Industria, Construcción, Comercio y Resto de servicios) y tamaño (1 a 9 trabajadores, 10 a 49 trabajadores, 50 a 249 trabajadores, 250 y más trabajadores). El margen de error máximo para un nivel de confianza del 95% es de $\pm 2,2\%$.

Fecha de cierre del documento: noviembre de 2025.

Elaborado por el Servicio de Estudios de la Cámara de Comercio de España.

