

CENTRO DE RECURSOS · OCTUBRE 2026

Absentismo de cara a 2030

De gestionar las bajas a mejorar el trabajo

Lo que muestran realmente las cifras neerlandesas, qué riesgos pesarán más de cara a 2030 y qué pueden hacer hoy RR. HH. y el comité de dirección para prevenir las bajas evitables.

5,4%

de absentismo por enfermedad en 2025, frente al 3,9% de 2015

5,8%

en el primer trimestre de 2026, por encima de la media de 30 años (5,0%)

8.300M€

en salarios durante bajas (en parte) de origen laboral en 2023

EN RESUMEN

¿Qué les espera a las organizaciones?

El absentismo es estructuralmente más alto que hace diez años. La mayor carga no está en la gripe de pocos días, sino en las bajas largas: cada vez más de origen psicológico y laboral. Ahí está también el mayor margen para la prevención.

1

El absentismo ha subido de forma estructural

Del 3,9% en 2015 al 5,4% en 2025. El primer trimestre de 2026 cerró en el 5,8%: igual que un año antes y muy por encima de la media del 5,0% desde 1996.

2

Las grandes organizaciones y el sector público lo notan más

Las organizaciones de más de 100 empleados estaban en el 6,8% a principios de 2026; la sanidad, en el 8,2%; enfermería, cuidados y atención domiciliaria, en el 9,9%.

3

Las bajas largas suelen ser psicológicas y de origen laboral

En 2023, el 40,1% de las bajas de larga duración se atribuyó a problemas de salud mental. De los empleados de baja por ese motivo, el 75% la considera (en parte) de origen laboral.

4

Hay mucho dinero en juego

En 2023, el absentismo de origen laboral costó a los empleadores 8.300 millones de euros en salarios durante la baja, de ellos 4.900 millones por carga psicosocial.

5

Las cifras de absentismo no explican el porqué

Para prevenir hay que saber qué factores laborales influyen en cada equipo. Eso exige estudiar la experiencia de los empleados además de registrar las bajas, y contar con mandos que sepan actuar.

No toda enfermedad se puede prevenir, ni todo el absentismo es de origen laboral. Prevenir significa crear condiciones de trabajo saludables, no responsabilizar a los empleados de su enfermedad.

GUÍA DE LECTURA

Los capítulos 1 a 3 interpretan las cifras; el 4 y el 5, los riesgos y las diferencias entre sectores. Los capítulos 6 a 9 tratan del enfoque, y el 10, de cómo ayuda Deepler.

CAPÍTULO 1

Tres cifras, tres significados distintos

En los debates sobre absentismo se mezclan a menudo tres tipos de cifras. Miden cosas distintas, tienen otros denominadores y no se pueden sumar.

5,4%**TIEMPO PERDIDO**

CBS · 2025

De cada 1.000 jornadas previstas, se perdieron de media 54 por enfermedad. No es lo mismo que la proporción de empleados que están o estuvieron de baja: según el instituto TNO, el 51% de los empleados faltó al menos una vez en 2023.

40,1%**CAUSA**

RIVM · 2023

La proporción de bajas largas (de 42 a 730 días) atribuidas a problemas de salud mental, según datos de ArboNed y HumanCapitalCare. No es, por tanto, el 40,1% de todos los empleados o bajas. Entre los 25 y los 35 años, es del 56,9%.

8.300M€**COSTE**

TNO Arbobalans · 2023

El coste anual estimado en salarios durante bajas (en parte) de origen laboral en los Países Bajos, frente a 5.100 millones de euros en 2015. De ellos, 4.900 millones se deben a la carga psicosocial. Un total nacional, no una media por organización.

Por qué las cifras no se suman. Describen, respectivamente, tiempo perdido, la causa de las bajas largas y el pago de salarios, con poblaciones distintas y en parte otros años de medición.

EJEMPLO DE CÁLCULO**¿Qué supone un punto porcentual?**

Una organización con 500 puestos a tiempo completo y unas 220 jornadas previstas por puesto suma 110.000 jornadas al año. Con un 5,4% de absentismo, son unas 5.940 jornadas de baja. Cada punto porcentual equivale a unas 1.100 jornadas: unos cinco puestos completos.

Ejemplo ilustrativo, no una previsión para una organización concreta.

CAPÍTULO 2

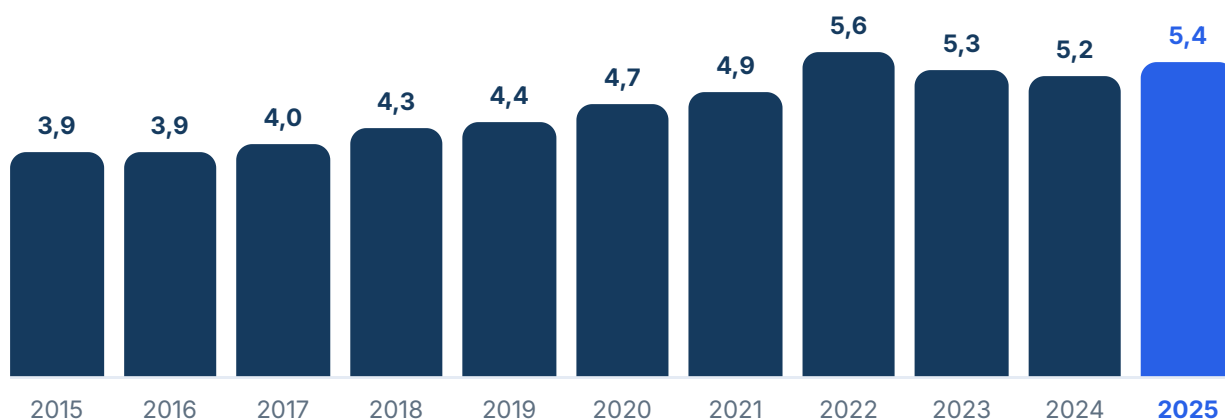
¿Qué dicen realmente las tendencias?

El absentismo pasó del 3,9% en 2015 al 5,4% en 2025: 1,5 puntos porcentuales, alrededor de un 38% más. La línea no sube todos los años. Tras el máximo del 5,6% en 2022, bajó dos años seguidos y volvió a subir en 2025.

Absentismo por enfermedad

% de jornadas previstas · 2015 a 2025

▲ 1,5 puntos porcentuales



Fuente: CBS, De arbeidsmarkt in cijfers 2025.

PRIMER TRIMESTRE DE 2026

5,8%

Igual que en el primer trimestre de 2025 y muy por encima de la media del 5,0% desde 1996.

MÁS DE 100 EMPLEADOS

6,8%

Absentismo en organizaciones grandes en el primer trimestre de 2026, frente al 2,8% en las de menos de diez empleados.

Una contradicción llamativa

Según la oficina de estadística de los Países Bajos (CBS), la proporción de empleados que trabajan a menudo o siempre bajo mucha presión bajó del 38,1% en 2015 al 31,4% en 2025. A la vez, la proporción que se siente mentalmente agotada por el trabajo varias veces al mes o más subió del 13% al 21%. Son mediciones distintas, pero apuntan en la misma dirección: la presión no lo explica todo. También cuentan la recuperación, la autonomía, el apoyo y el sentido del trabajo.

CAPÍTULO 3

Bajas cortas, ausencias largas

Si solo mira las bajas comunicadas, verá sobre todo gripes y resfriados. Si mira la duración y las jornadas perdidas, el panorama cambia. Ahí está el núcleo del absentismo sobre el que se puede influir.

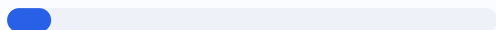
Motivo de la última baja

Empleados con bajas · CBS · 2025

Gripe, resfriado, virus **55%**



Problemas de salud mental **9%**

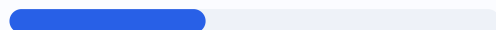


Proporción según el motivo principal de la última baja, no según las jornadas perdidas.

Causa de las bajas largas

Bajas de 42 a 730 días · RIVM · 2023

Problemas de salud mental **40,1%**



Otras causas **59,9%**



Una pequeña parte de las bajas puede pesar mucho en el absentismo total por su larga duración.

¿Cuánto absentismo tiene que ver con el trabajo?

En 2025, el 22,5% de los empleados con bajas dijo que se debían (en parte) al trabajo. En problemas de salud mental, estrés o burnout, la cifra es mucho mayor: según TNO, el 75% de estos empleados considera su baja (en parte) de origen laboral, y faltan de media 63 jornadas.

CAUSAS LABORALES MÁS CITADAS · 2025

Exceso de carga de trabajo **28%**

Contagio en el trabajo **14%**

Trabajo físico demasiado duro **11%**

Accidente laboral **3,1%**

Proporción de empleados con bajas de origen laboral. Fuente: CBS, De arbeidsmarkt in cijfers 2025.

La pregunta no es solo cuál es nuestro nivel de absentismo, sino cómo se reparte por duración, frecuencia y equipo, y en qué factores podemos influir.

CAPÍTULO 4

Cinco tendencias que presionan de cara a 2030

Factores de riesgo plausibles para los próximos años: no prueban que el absentismo vaya a ser mayor en 2030, pero son señales a las que conviene estar atentos.

1

Escasez de personal y carga de trabajo

Las vacantes sin cubrir cargan a quienes se quedan. Que eso acabe en bajas depende de los turnos, la recuperación, el apoyo y el margen para organizar el trabajo de otro modo.

Para la dirección: ¿qué equipos llevan tiempo con falta de personal?

2

Envejecimiento y carga física

Los jóvenes faltan más a menudo; los mayores, más tiempo: de 55 a 65 años, 27 jornadas de baja de media; de 25 a 35, 14. Ergonomía, recuperación y trabajo adaptado ganan peso.

Para la dirección: ¿se puede hacer nuestro trabajo hasta la jubilación?

3

Carga mental

El agotamiento mental por el trabajo pasó en diez años del 13% al 21% de los empleados, con el máximo en educación (25,3%) y sanidad (22,9%).

Para la dirección: ¿conocemos la autonomía, el apoyo y el descanso por equipo?

4

Cuidado de familiares y vida privada

Trabajo y vida privada se suman. Las organizaciones no cambian situaciones personales, pero pueden ofrecer flexibilidad, turnos previsibles y diálogo abierto.

Para la dirección: ¿es normal aquí hablar de cargas fuera del trabajo?

5

Digitalización e IA

La tecnología puede aliviar el trabajo duro, pero cambia el ritmo, las expectativas y las competencias. Implique a la plantilla en el diseño del nuevo trabajo.

Para la dirección: ¿medimos el efecto de los cambios en la carga?

Sin previsiones cerradas. Este informe no contiene ninguna previsión numérica del absentismo en 2030. Las tendencias se plantean como escenarios y riesgos.

CAPÍTULO 5

Cada sector pide soluciones propias

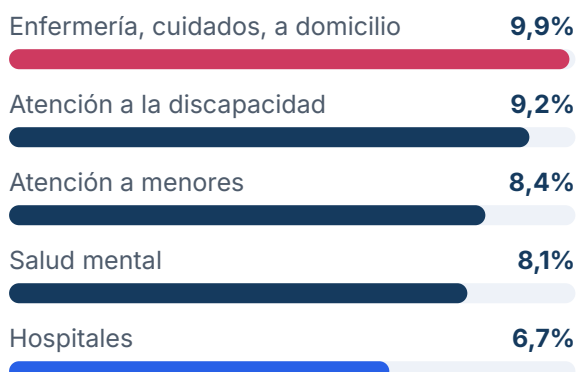
El absentismo varía mucho por sector, por el propio trabajo y también por los puestos y la estructura de edades. Las cifras sectoriales son un punto de partida, no un diagnóstico.

SECTOR	2025	T1 2026	ORIGEN LABORAL*
Sanidad y servicios sociales	7,5%	8,2%	27,5%
Administración pública	6,4%	6,8%	20,5%
Transporte y almacenamiento	6,4%	6,6%	27,3%
Industria	6,2%	6,7%	21,9%
Educación	5,7%	6,3%	27,2%
Media de los Países Bajos	5,4%	5,8%	22,5%

* Proporción de empleados con bajas que las atribuyen (en parte) al trabajo, 2025. Las cifras del T1 son estacionales y solo comparables con primeros trimestres anteriores. Fuente: CBS.

Dentro de la sanidad

T1 2026 · cifras provisionales · CBS



Dónde empieza la prevención

Sanidad. Turnos irregulares, carga emocional y plantillas justas. Atención a la recuperación entre turnos, la dotación y el apoyo social.

Educación. El 37,1% trabaja a menudo o siempre bajo mucha presión. Atención al reparto de tareas, la autonomía y la previsibilidad.

Administración. Presión del cambio y trato con el público. Atención a la seguridad psicológica, la autonomía y el liderazgo.

Del panorama sectorial a su propio diagnóstico. Combine datos objetivos (duración, frecuencia, dotación, horas extra) con percepciones anónimas (carga, recuperación, apoyo, seguridad) y comente los resultados con la plantilla y los profesionales de prevención.

CAPÍTULO 6

La corriente de fondo: lo que los datos de bajas no cuentan

El registro de bajas muestra cuántos días se pierden y con qué frecuencia y durante cuánto tiempo falta la gente. No explica si influyen la carga de trabajo, el liderazgo, los turnos, la carga física o la falta de recuperación.

Exigencias

Restan energía

- Carga y ritmo de trabajo
- Carga emocional
- Turnos irregulares
- Carga física
- Conductas inapropiadas

Recursos

Aportan energía

- Margen de decisión y autonomía
- Apoyo del responsable directo
- Apoyo de los compañeros
- Feedback y reconocimiento
- Momentos de recuperación

El modelo de demandas y recursos laborales (Bakker y Demerouti, 2007) muestra que las exigencias altas se vuelven un problema sobre todo cuando faltan recursos. La tarea no es solo hacer a los empleados más resilientes, sino sobre todo organizar mejor el propio trabajo. No toda relación es causal: combine cuestionarios con conversaciones de equipo, la evaluación de riesgos (RI&E) y la experiencia en prevención.

EJEMPLO

Un departamento con muchas horas extra, turnos cambiantes y poco margen de decisión necesita otro plan que uno donde la carga principal es levantar peso. Una campaña genérica de bienestar se queda corta.

Privacidad y confianza como condición

- ✓ Analice a nivel de grupo, con tamaños mínimos
- ✓ No use nunca los resultados para perfilar a personas
- ✓ Implice antes al comité de empresa: debe aprobar la política de prevención y absentismo
- ✓ Pregunte por el trabajo, no por la salud ni diagnósticos
- ✓ Los datos médicos son del médico del trabajo, no de un panel
- ✓ Comunique lo que ha escuchado y lo que hará con ello

CAPÍTULO 7

De empleador reactivo a empleador preventivo

Una buena gestión de las bajas sigue siendo esencial. Pero quien solo actúa tras una baja pierde la ocasión de reducir antes los riesgos laborales.

REACTIVO

Registrar las bajas

Controlar la duración de las bajas

Organizar la reincorporación

Informar de un porcentaje

PREVENTIVO, COMO COMPLEMENTO

Abordar riesgos con la RI&E y estudios del trabajo

Hablar de carga, recuperación y autonomía por equipo

Mejorar procesos de trabajo y turnos

Evaluar también medidas y resultados

Lo que ya exige la ley neerlandesa

Ley de condiciones de trabajo (Arbowet), art. 5. Una evaluación de riesgos (RI&E) actualizada con plan de acción, que incluya los riesgos psicosociales.

Arbowet, art. 3. Una política para prevenir y limitar la carga psicosocial, como la presión laboral y las conductas inapropiadas.

Wet verbetering poortwachter. Ley de reincorporación: obligaciones desde la baja.

La gestión preventiva no es, por tanto, un extra. Es la forma de dar sentido a estas obligaciones.

Un modelo práctico en cuatro pasos

1

Mapee los riesgos

Combine RI&E, datos de bajas y estudios de plantilla.

2

Priorice factores

Mire las cargas y los recursos disponibles.

3

Mejore con foco

Turnos, tareas, apoyo de los mandos o ergonomía.

4

Evalúe

Mida si el trabajo mejora de verdad.

CAPÍTULO 8

Siete recomendaciones para RR. HH. y dirección

Lo que hacen distinto las organizaciones preventivas, en siete decisiones.

1

Gestione con más de una cifra

Analice juntos el porcentaje, la frecuencia de bajas, la duración y los factores laborales, por equipo y no solo para toda la organización.

2

Integre la prevención en la RI&E

Trabaje con una evaluación de riesgos actualizada, con los riesgos psicosociales, y un plan de acción que se ejecute de verdad.

3

Pregunte por el trabajo, no por diagnósticos

Estudie la carga, la autonomía, el apoyo, la seguridad y la recuperación sin pedir datos médicos.

4

Prepare a los mandos

Son los primeros en ver las señales. Deles datos del equipo, apoyo para conversar y tiempo para abordar la carga y hacer seguimiento.

5

Haga copartícipes a los empleados

Diseñe soluciones con quienes hacen el trabajo a diario, y comunique lo que se ha escuchado y lo que se hará.

6

Asigne responsables

Defina para cada medida quién la ejecuta, cuándo y cómo se medirá el éxito.

7

Evalúe con honestidad

Que baje el absentismo no demuestra por sí solo que una intervención funcione. Fíjese también en las condiciones de trabajo y otros cambios del periodo.

CAPÍTULO 9

Manos a la obra: los primeros 90 días

Un comienzo realista, sin un gran programa previo: comprender, elegir, mejorar.

Días 1 a 30**Comprender**

Ordene las bajas por duración, frecuencia y equipo. Actualice la RI&E y recoja señales sobre carga, esfuerzo físico, seguridad psicológica y recuperación. Fije antes las garantías de privacidad e implique al comité de empresa.

Días 31 a 60**Elegir**

Comente los patrones con RR. HH., mandos, comité de empresa y expertos en prevención. Elija como máximo tres factores influenciables y defina para cada uno una acción, un responsable, un plazo y un indicador.

Días 61 a 90**Mejorar**

Aplique las primeras medidas y comunique qué señales se han escuchado y qué cambia. Planifique una evaluación de factores y ejecución. No espere que las bajas largas bajen de forma demostrable en 90 días.

PARA LA PRÓXIMA REUNIÓN DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN

Cinco preguntas para responder juntos

- ✓ Si mañana nuestro absentismo subiera un punto, ¿sabríamos qué equipos o procesos requieren atención?
- ✓ ¿Podemos distinguir por equipo las bajas cortas de las largas?
- ✓ ¿Cuándo preguntamos por última vez por la carga, la autonomía y la recuperación?
- ✓ ¿Tienen los mandos la información y el tiempo para actuar?
- ✓ ¿Qué medida de nuestro plan se ha ejecutado y evaluado de forma demostrable?

CAPÍTULO 10

Cómo le ayuda Deepler

Deepler ayuda a las organizaciones a entender lo que viven sus empleados y a pasar del conocimiento a la mejora. No para predecir enfermedades individuales, sino para hacer posibles las conversaciones y mejoras adecuadas.



Deepler Research

Estudios de plantilla sobre temas estratégicos. Elija entre 18 módulos (entre ellos el modelo JD-R y el de Absentismo) y vea por equipo dónde se desequilibran cargas y recursos.



Deepler 360

Feedback sobre liderazgo con perfiles de competencias. Los mandos ven cómo vive su equipo el apoyo, el margen y la claridad, y en qué pueden crecer.



Deepler Journeys

Mediciones breves en momentos clave del employee journey, como los primeros meses o un cambio de puesto. Así se ve cuándo aumenta la carga.



Deepler Culture

Visión de las tensiones culturales, como presión por rendir frente a espacio para recuperarse, y de la distancia entre la cultura actual, la ambición de la dirección y lo que desea la plantilla.

DEL CONOCIMIENTO A LA ACCIÓN

Acciones con IA

Los mandos reciben acciones de mejora junto a sus resultados.

Coach de mejora

Apoyo con IA para concretar y mantener mejoras.

Proyectos

Inicie y siga mejoras, con responsable, plazo e indicador.

Informes a nivel de grupo con umbrales de anonimato. Sin preguntas médicas ni perfiles individuales.

¿Qué corriente de fondo hay en su organización?

Planifique una conversación exploratoria con el Centro de recursos.

deepler.io

METODOLOGÍA

Fuentes y notas metodológicas

CBS (2026). De arbeidsmarkt in cijfers 2025, capítulo Arbeidsomstandigheden.
longreads.cbs.nl/dearbeitsmarktincijfers-2025/arbeidsomstandigheden

CBS (2026). Ziekteverzuim in eerste kwartaal hoger dan gemiddeld in afgelopen 30 jaar.
cbs.nl/nl-nl/nieuws/2026/23/ziekteverzuim-in-eerste-kwartaal-hoger-dan-gemiddeld-in-afgelopen-30-jaar

RIVM. Langdurig ziekteverzuim door psychische klachten, año de referencia 2023 (actualizado el 28 de noviembre de 2025).
rivm.nl/mentale-gezondheid/monitor/gevolgen-mentale-ongezondheid/langdurig-verzuim

TNO (2025). Arbobalans: kosten werkgerelateerd ziekteverzuim blijven stijgen (3 de junio de 2025, datos de 2023).
tno.nl/nl/newsroom/2025/06/arbobalans-kosten-werkgerelateerd

Bakker, A.B. y Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309-328.

Legislación (NL). Arbeidsomstandighedenwet, artículos 3 y 5; Wet verbetering poortwachter; Wet op de ondernemingsraden, artículo 27.

Notas metodológicas

Los indicadores difieren en población, definición y año de referencia: no forman un único conjunto de datos. Las cifras trimestrales son estacionales y solo comparables con el mismo trimestre de otros años. Las de 2026 son en parte provisionales.

Lo que no afirmamos

Este informe no contiene ninguna previsión numérica del absentismo en 2030. Las tendencias descritas se centran en riesgos. Las medidas son recomendaciones prácticas, no garantizan una reducción concreta del absentismo.

SOBRE EL CENTRO DE RECURSOS

Mejor rendimiento escuchando mejor.

El Centro de recursos de Deepler reúne conocimiento científico y práctica de RR. HH. Investigamos cómo las organizaciones pueden entender mejor lo que viven sus empleados y cómo ese conocimiento contribuye a un trabajo más sano, una mejor colaboración y una empleabilidad sostenible.

¿Sabemos solo cuántas personas causan baja, o entendemos también qué condiciones podemos mejorar?