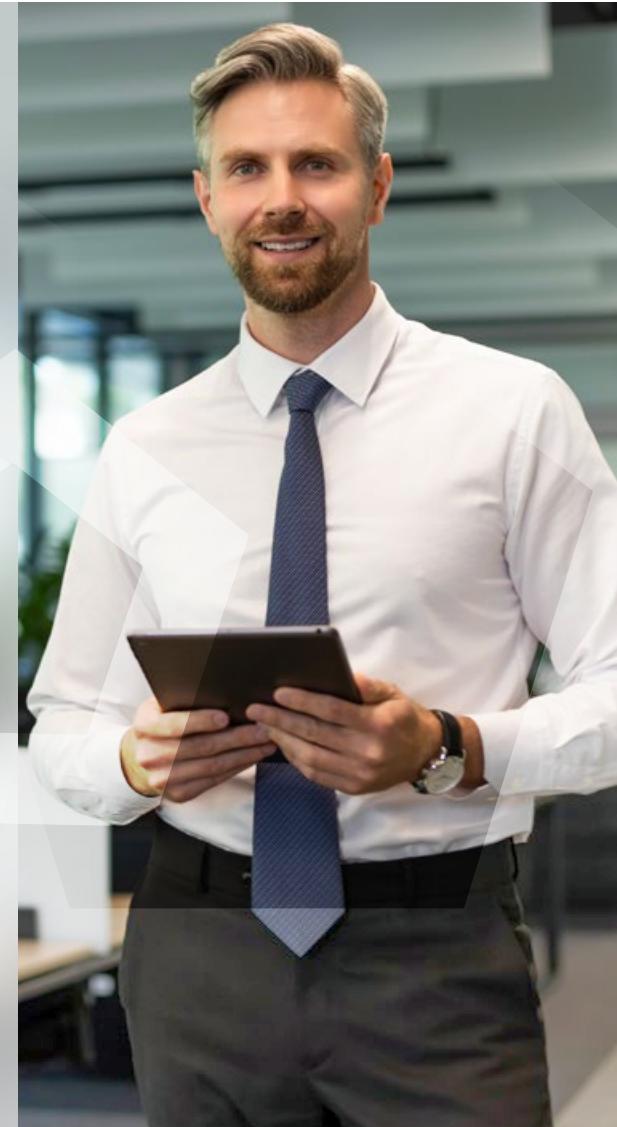


#16 DICIEMBRE 2025

INFORME TRIMESTRAL

Human Capital

OUTLOOK





INSIGHTS

Informe editado y publicado por el equipo de EY Insights, área de estudios responsable de la generación y difusión de contenidos de EY España.

EY Insights tiene como objetivo generar y compartir conocimiento útil para el conjunto de la sociedad. A partir de un enfoque basado en la generación de valor a largo plazo, nuestra meta es impulsar la participación de EY en debates trascendentales para la sociedad, generar puntos de encuentro y divulgar contenidos que ayuden a empresas, administraciones y ciudadanos a afrontar los desafíos del presente y del futuro.



Juan Pablo Riesgo
Socio responsable
EY Insights

Más información:

https://www.ey.com/es_es/ey-insights

eyinsights.spain@es.ey.com

Instituto EY Talento e Innovación

El Instituto EY Talento e Innovación es un foro de ideas creado por EY que tiene como objetivo impulsar la gestión de personas y la innovación como fuente de ventaja competitiva ante los retos y oportunidades a los que se enfrenta el mercado de trabajo español. Constituido para la creación y difusión de conocimiento, el Instituto EY enfoca su actividad en el impulso de las mejores prácticas de recursos humanos, especialmente a través de métodos de organización ágiles, soluciones de *reskilling* y *upskilling* o el uso de la tecnología en el campo del talento. Además, el centro trabaja en la adaptación a los nuevos desafíos a los que se enfrenta el mundo de la regulación del trabajo, como la digitalización, la robótica o la sostenibilidad. Todo ello requerirá de la actualización de las relaciones laborales, de la modernización de las políticas activas de empleo, de la mejora de la formación, la apuesta decidida por la ciencia y la innovación y la orientación de la fiscalidad hacia la atracción de talento y creación de oportunidades.

Presentación

Analizando el mercado de trabajo, la regulación laboral y la gestión del talento en un entorno exigente y cambiante



Fátima Báñez

Presidenta del Instituto EY Talento e Innovación y exministra de Empleo y Seguridad Social

Human Capital Outlook, la publicación trimestral sobre el mercado de trabajo y tendencias en ámbito laboral del Instituto EY Talento e Innovación, llega a su **decimosexta edición** con el ánimo de servir como herramienta a la comunidad de profesionales y expertos en mercado de trabajo, relaciones laborales y recursos humanos para entender un contexto cada día más complejo y cambiante.

Observatorio Trimestral del Mercado de Trabajo

En esta edición del Human Capital Outlook, recogemos nuevamente un extracto del Observatorio Trimestral del Mercado de Trabajo, elaborado por FEDEA y BBVA Research en colaboración con nuestro Instituto. En él se observa una desaceleración moderada en la creación de empleo, **con un crecimiento trimestral de la ocupación entre el 0,4% y el 0,7% en el tercer trimestre de 2025**. Los datos de afiliación a la Seguridad Social anticipan mayor dinamismo para el cuarto trimestre. El empleo por cuenta propia repunta, mientras que la contratación indefinida pierde fuerza y la temporalidad desciende. Todo ello en un contexto en el que las horas trabajadas repuntaron, pero aún se sitúan por debajo del nivel prepandemia, la productividad sigue estancada, el crecimiento de los costes laborales fue similar al de los trimestres precedentes, la incidencia del paro de larga duración disminuyó hasta niveles de 2009, y se prevé que la tasa de vacantes apenas cambie.

Actualidad Jurídico-Laboral

Por otra parte, en nuestro boletín sobre "Actualidad Jurídico-Laboral" analizamos las normas de gran relevancia para la gestión laboral en España que se han aprobado en los últimos meses. Entre ellas destaca la Ley de Movilidad Sostenible, que obliga a las empresas con más de 200 empleados por centro o 100 por turno a implantar planes de movilidad sostenible en un plazo máximo de dos años. Estos planes deberán incluir medidas como teletrabajo, flexibilidad horaria y transporte compartido, contando además con la participación sindical en su diseño y seguimiento. Junto a esta norma, el anteproyecto del Estatuto del Becario introduce una regulación específica para las prácticas formativas no laborales. Limita su duración, garantiza derechos básicos para los becarios y establece un régimen sancionador que puede alcanzar los 225.018 euros en caso de incumplimiento. Asimismo, avanza la tramitación del Real Decreto sobre el Registro de Jornada laboral, que exigirá la implantación de sistemas tecnológicos inalterables y protocolos internos con intervención sindical para asegurar la fiabilidad del control horario. A estas medidas se suma la proposición de ley para reforzar la inclusión laboral de personas con discapacidad, que endurece el régimen sancionador para garantizar su contratación, y el Plan Estratégico de la Inspección de Trabajo 2025-2027, orientado a incrementar los recursos humanos y tecnológicos para mejorar la vigilancia del cumplimiento normativo.

Actualidad Jurídico-Laboral (cont.)

En el ámbito jurisprudencial, también se han dictado resoluciones que aportan mayor seguridad jurídica en cuestiones controvertidas. Por un lado, la STSJ Murcia 10/07/2025 reconoce la existencia de un precontrato laboral a partir de mensajes de texto. Por su parte, la STS 18/09/2025 avala la solicitud empresarial de justificación genérica del crédito horario sindical, mientras que la STS 10/09/2025 confirma que el plazo para comunicar la readmisión tras un despido improcedente se computa desde la notificación de la sentencia. Asimismo, la STS 16/10/2025 reconoce a las familias monoparentales el derecho a diez semanas adicionales de permiso por nacimiento, y la STS 22/10/2025 establece que el plus de toxicidad solo se devenga por los días efectivamente trabajados en condiciones nocivas. Finalmente, la Audiencia Nacional (SAN 30/09/2025) ha ratificado que el permiso parental de ocho semanas no es retribuido, lo que refuerza la necesidad de adaptar las políticas de conciliación a la normativa vigente.



El absentismo laboral en España

El absentismo se ha consolidado como uno de los principales retos para la competitividad de nuestras empresas. Sus causas son múltiples y profundas, y sólo pueden abordarse desde una visión sistémica que combine organización del trabajo, liderazgo, bienestar y coherencia en las políticas internas. La tecnología, en particular la IA, no sustituye este enfoque, pero sí refuerza las capacidades que permiten anticipar riesgos, priorizar intervenciones y aplicar mejor las palancas que ya sabemos que funcionan. Gestionar el absentismo con inteligencia es, hoy, una condición indispensable para proteger el empleo, la productividad y el bienestar de las personas.

Contenido

1

OBSERVATORIO TRIMESTRAL DEL MERCADO DE TRABAJO

06

2

ACTUALIDAD JURÍDICO LABORAL

Silvia Bauzá

Socia responsable de Mercados y Desarrollo Corporativo del área Legal de EY Abogados y socia responsable de la práctica laboral

Novedades normativas

Novedades jurisprudenciales

Tribuna de análisis

20

21

26

32

3

TENDENCIAS EN CAPITAL HUMANO EL ABSENTISMO LABORAL EN ESPAÑA

People Consulting de EY

Tribuna de análisis

34

48

1

Observatorio trimestral del mercado de trabajo



Coordinadores

Rafael Doménech
(BBVA Research)

Florentino Felgueroso
(FEDEA)

Autores

Juan Ramón García
(BBVA Research)

Sergi Jiménez
(UPF y FEDEA)

Marcel Jansen
(UAM y FEDEA)

Sirenia Vázquez
(BBVA Research)

Analía Viola
(FEDEA)



Resumen ejecutivo

Los principales resultados obtenidos en este Observatorio son los siguientes:

- ▶ La creación de empleo se moderó en el 3T2025. Se situó entre el 0,4% trimestral CVEC según la EPA y el 0,7% según la estimación avance de los puestos de trabajo de la CNT.
- ▶ Los registros de afiliación a la Seguridad Social del mes de octubre y la primera quincena de noviembre anticipan un mayor dinamismo de la ocupación en el cuarto trimestre (0,7% trimestral CVEC).
- ▶ El empleo por cuenta propia repuntó, la contratación indefinida perdió empuje y la temporal descendió. La tasa de temporalidad se redujo hasta el 15,1% CVEC, mínimo histórico.
- ▶ La población española entre 25 y 34 años y mayor de 44 años, y la extranjera entre 35 y 44 años explicaron el incremento de la ocupación. La población extranjera concentró el 57% del empleo creado en el 3T2025.
- ▶ La población activa también creció, pero menos que en los dos trimestres precedentes debido a la caída de la tasa de participación de la población española.
- ▶ La recuperación de las horas trabajadas ganó tracción, pero el tiempo de trabajo por persona ocupada fue menor que el registrado en el 4T2019 debido, sobre todo, al aumento de las bajas por enfermedad o IT.
- ▶ El PIB por persona ocupada no varió en el tercer trimestre, en línea con lo sucedido en los dos anteriores, por la contracción de la productividad por hora trabajada.
- ▶ La reducción de la tasa de paro fue marginal, como la de las restantes medidas de infrautilización de la mano de obra. Sin embargo, la incidencia del paro de larga duración disminuyó hasta niveles de 2009.
- ▶ El crecimiento de los costes laborales fue similar al de los trimestres precedentes en un contexto de estabilidad de la tasa de vacantes.

* CVEC: datos corregidos de variaciones estacionales y efecto calendario.

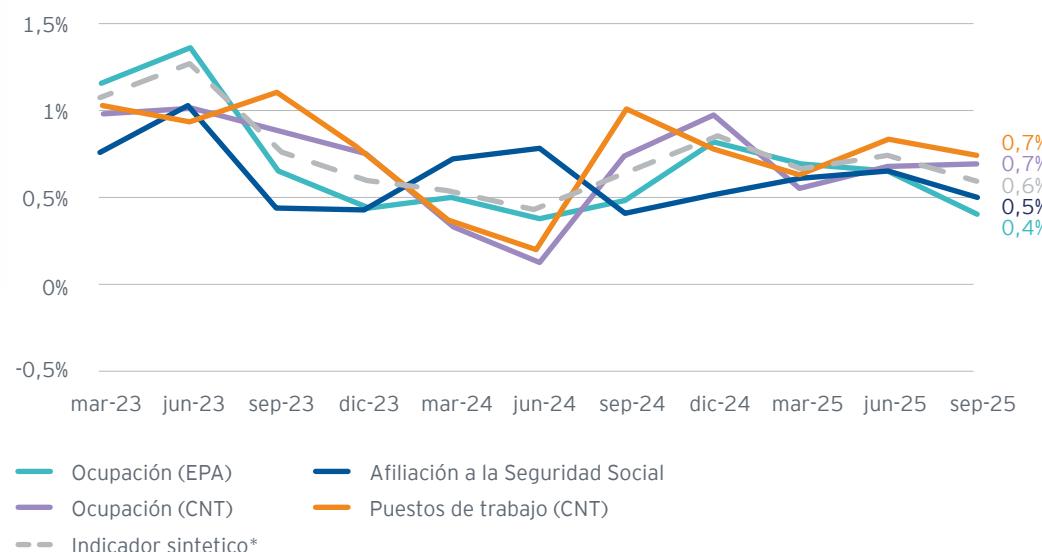
1

Empleo, paro y actividad económica

- La creación de empleo se moderó en el tercer trimestre de 2025...

GRÁFICO 1

Ocupados y puestos de trabajo (Crecimiento trimestral en porcentaje. Datos CVEC)

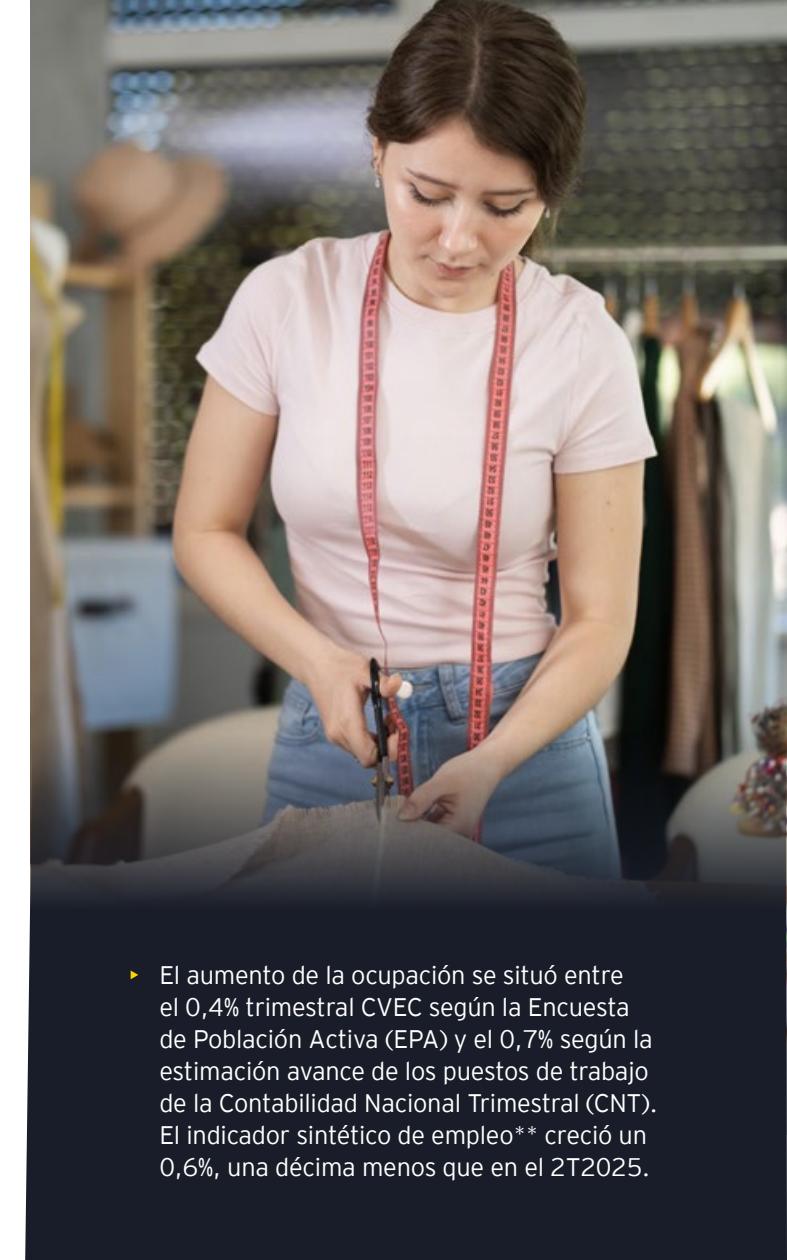


CVEC: datos corregidos de variaciones estacionales y efecto calendario.

*Primer componente principal de las series de ocupación (EPA y CNT), puestos de trabajo y afiliación a la Seguridad Social.

**El empleo en cuentas nacionales incluye a los ocupados en la producción interior, tanto residentes como no residentes, y a los hogares colectivos.

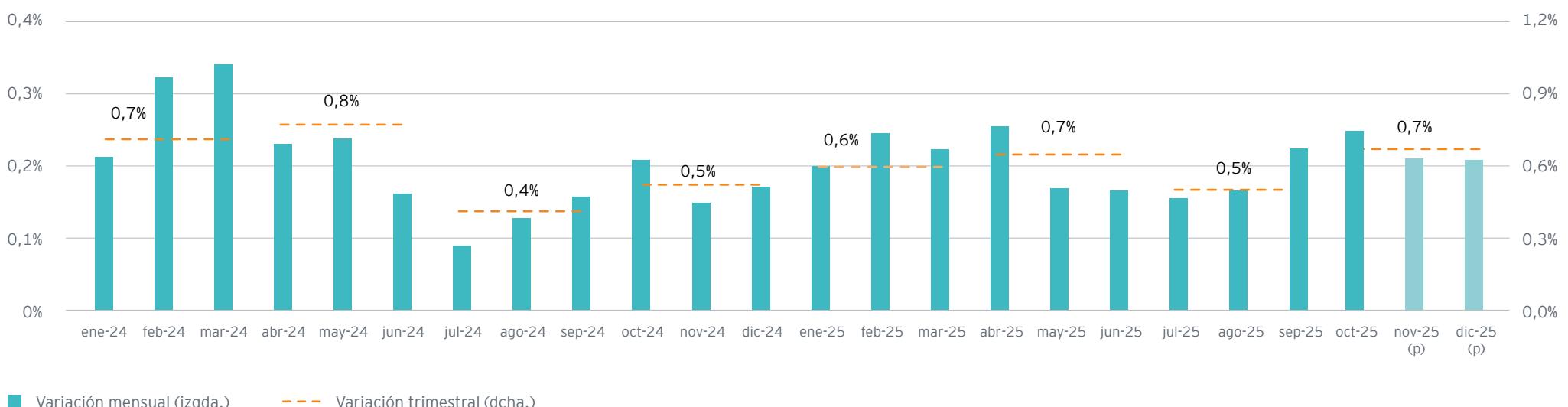
Fuente: Elaboración propia a partir de INE y Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.



→ ... pero cobrará impulso en el cuarto de acuerdo a los registros de afiliación a la Seguridad Social del mes de octubre y la primera quincena de noviembre

GRÁFICO 2

Afiliación media a la Seguridad Social (Crecimiento mensual y trimestral. Datos CVEC)



CVEC: datos corregidos de variaciones estacionales y efecto calendario. (p): previsión con información hasta mediados de noviembre.

Fuente: Elaboración propia a partir Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.

➔ El empleo por cuenta propia repuntó, la contratación indefinida perdió empuje y la temporal descendió

El número de personas asalariadas con contrato indefinido se incrementó un 0,6% trimestral CVEC en el tercer trimestre, la mitad que en el segundo, mientras que el de aquellas con contrato temporal acentuó su caída hasta el -1,5%. Como resultado, la tasa de temporalidad se redujo hasta el 15,1% CVEC, mínimo histórico.

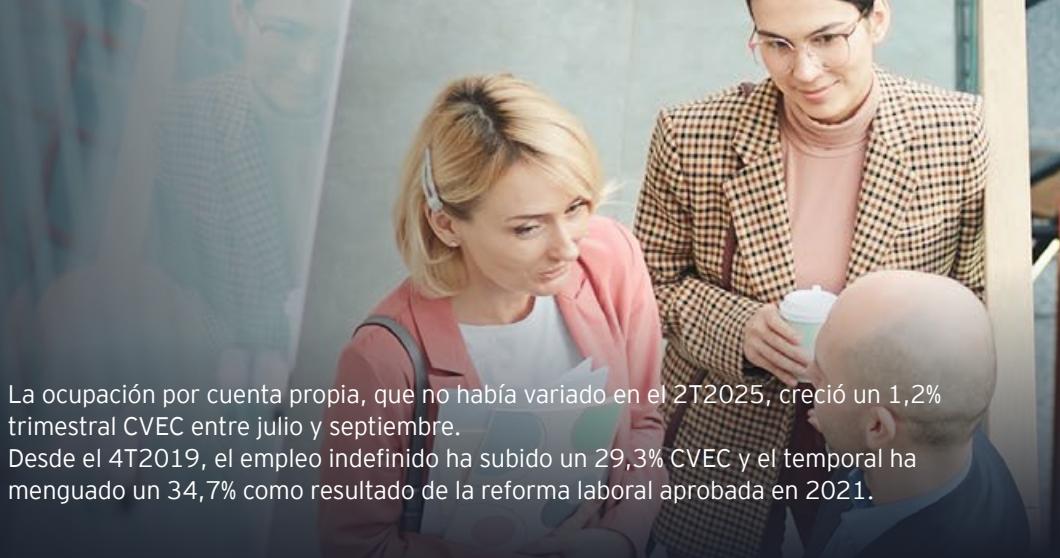
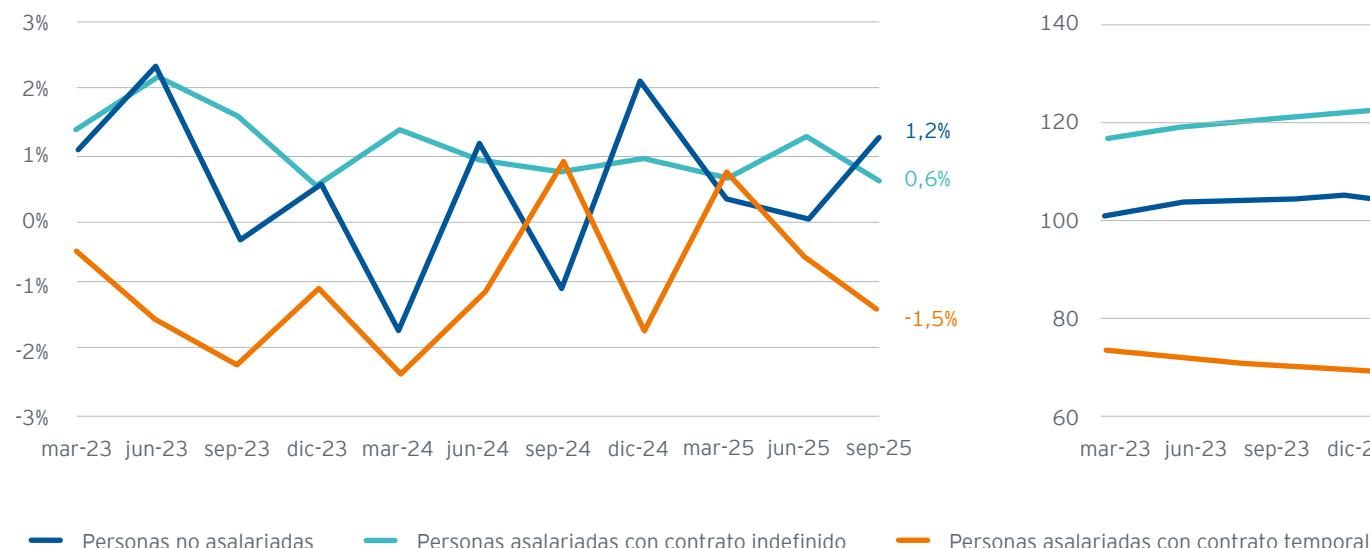
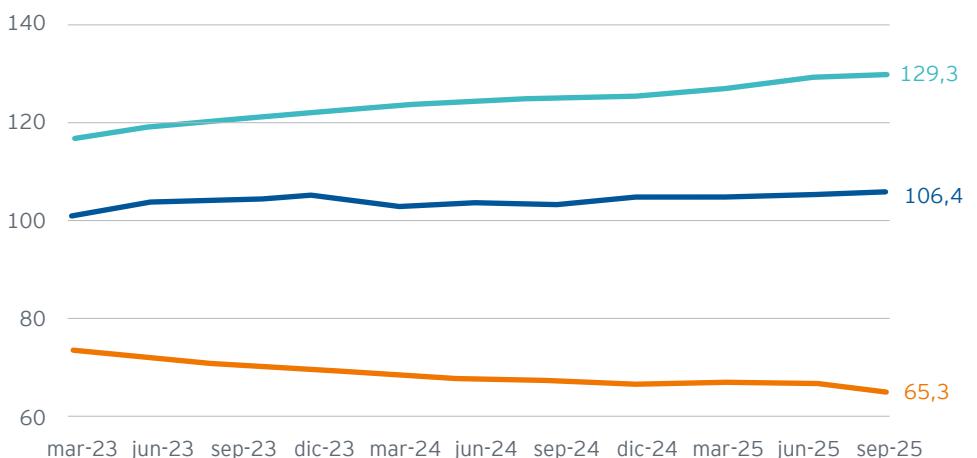


GRÁFICO 3

Ocupados por situación profesional
(Crecimiento trimestral. Datos CVEC)



(Cuarto trimestre de 2019 = 100. Datos CVEC)



CVEC: datos corregidos de variaciones estacionales y efecto calendario.

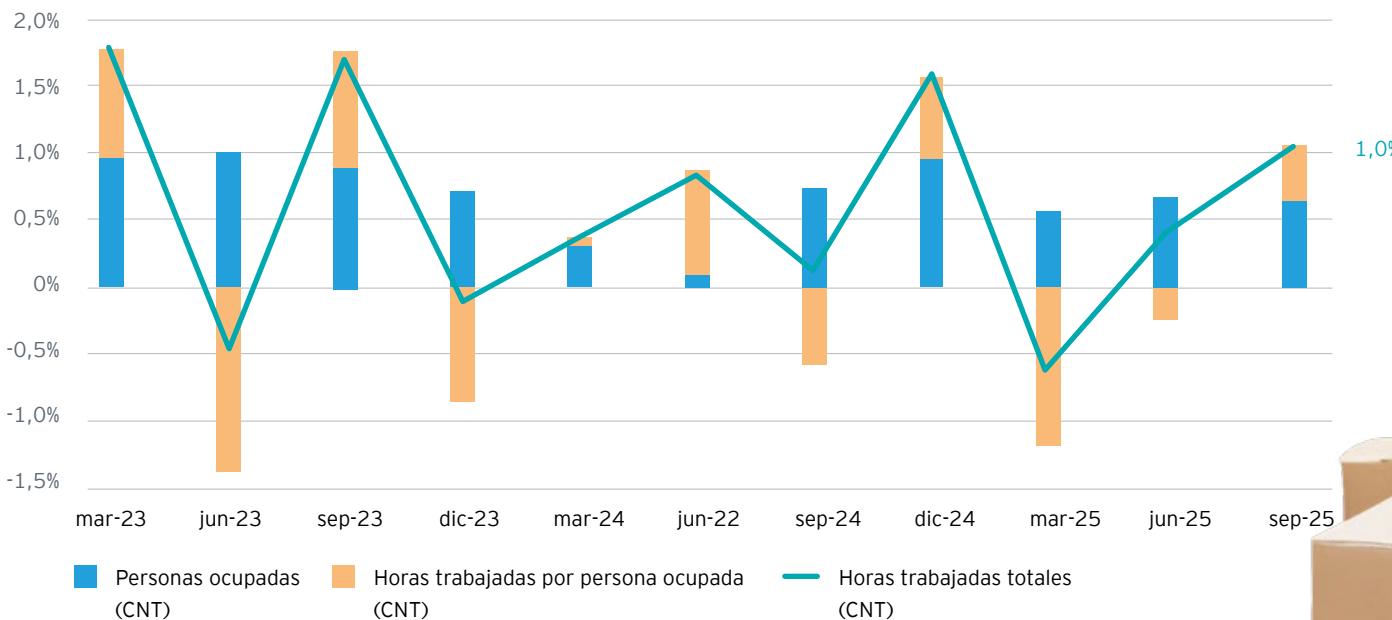
Fuente: Elaboración propia a partir de INE (EPA).

→ La recuperación de las horas trabajadas ganó tracción...

Las horas trabajadas por el conjunto de la población ocupada subieron un 1,0% trimestral CVEC en el tercer trimestre tras hacerlo un 0,5% en el segundo.

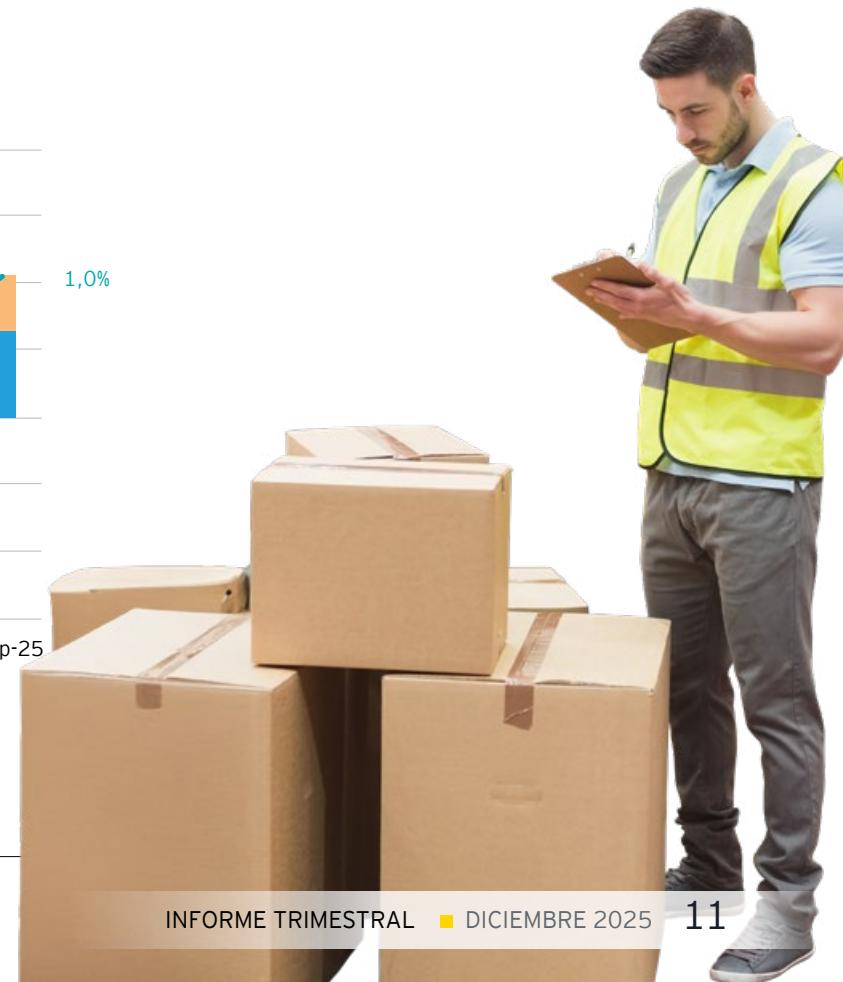
Tanto la creación de empleo (margen extensivo) como el tiempo de trabajo por persona ocupada (margen intensivo) contribuyeron al repunte de las horas trabajadas.

GRÁFICO 4
Horas trabajadas
(Contribuciones al crecimiento trimestral. Datos CVEC)



CVEC: datos corregidos de variaciones estacionales y efecto calendario.

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (CNT).

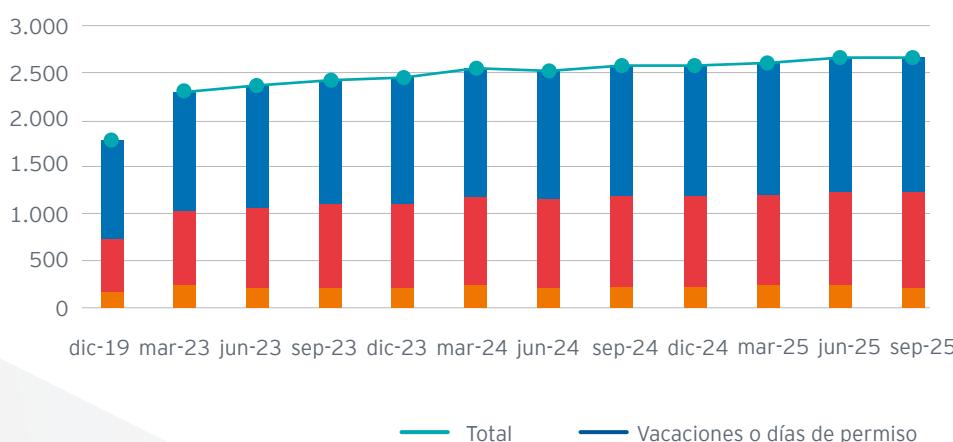


➔ ... pero el tiempo de trabajo por persona ocupada continuó por debajo del registrado en el 4T2019

Aunque aumenta desde el 2T2025, el número de horas trabajadas por persona ocupada entre julio y septiembre fue un 2,2% menor que antes de la pandemia debido, sobre todo, al crecimiento de la población ocupada que no trabajó: 880.000 personas más que en el 4T2019 (un 48,9% CVEC). En el 3T2025, representaron el 12,0% de las personas empleadas, 3,0 pp más que a finales de 2019.

GRÁFICO 5

Ocupados que no trabajaron en la semana de referencia por causa
(Miles de ocupados. Datos CVEC)



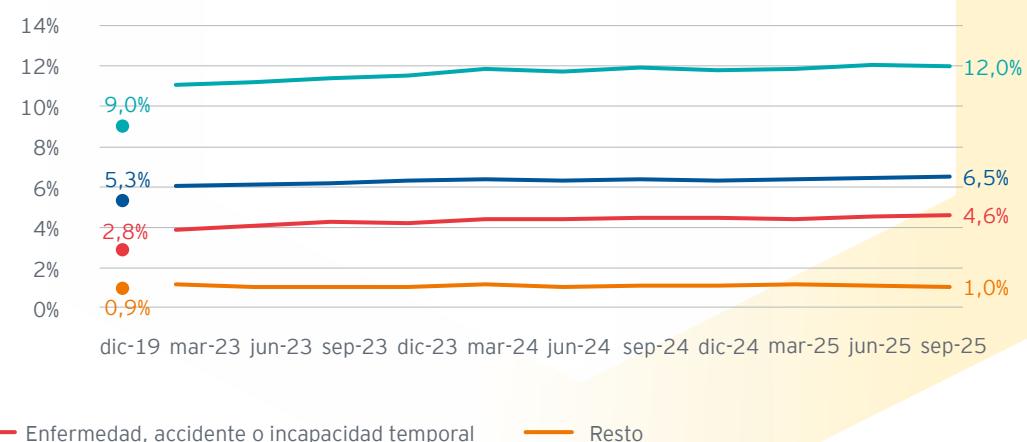
CVEC: datos corregidos de variaciones estacionales y efecto calendario.

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (EPA).

¿Cuál es la causa? El incremento de las bajas por enfermedad o incapacidad (80,2% CVEC) y de las vacaciones o permisos (36,8%).

GRÁFICO 6

(Porcentaje de ocupados. Datos CVEC)



➔ El repunte de la incapacidad temporal, clave

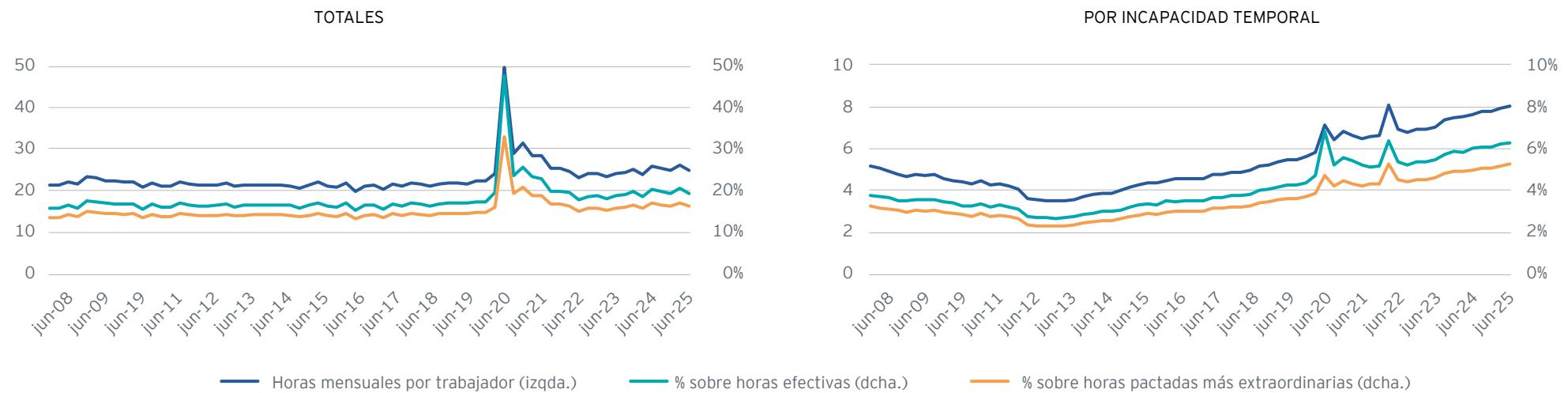
Las horas mensuales no trabajadas subieron un 11,1% CVEC desde el 4T2019 hasta las 24,8, según la Encuesta Trimestral de Coste Laboral (ETCL).

El aumento del tiempo no trabajado por incapacidad temporal (42,3% CVEC) explicó la práctica totalidad del avance de las ausencias desde el 4T2019.

GRÁFICO 7

Horas mensuales no trabajadas

(Número de horas y porcentaje sobre horas efectivas y pactadas. Datos CVEC)



CVEC: datos corregidos de variaciones estacionales y efecto calendario.

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (ETCL).

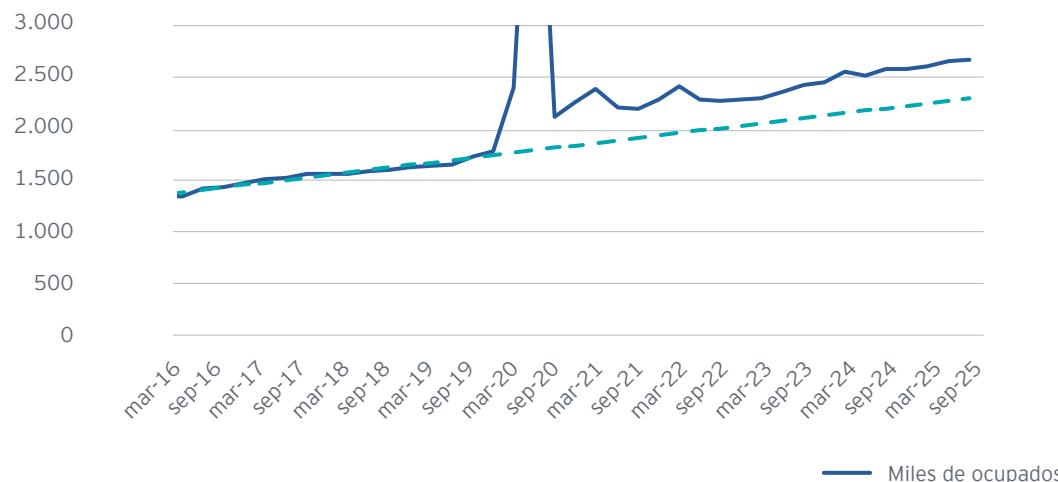
➔ Personas ocupadas que no trabajaron en la semana de referencia

El aumento del número de personas ocupadas que no trabajaron en la semana de referencia desde 2019 duplica al que señalaría su evolución tendencial anterior a la pandemia.

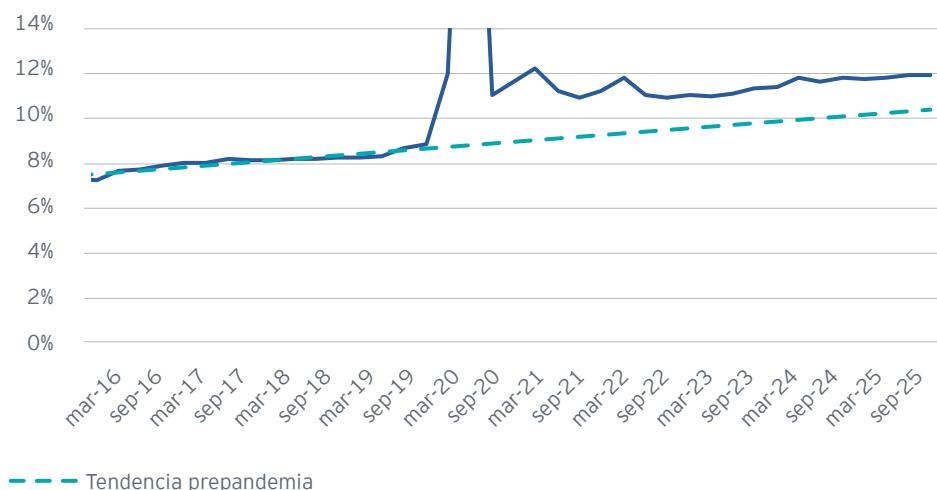


GRÁFICO 8

Personas ocupadas que no trabajaron en la semana de referencia
(Miles de personas. Datos CVEC)



(% Respecto al total de ocupados. Datos CVEC)



CVEC: datos corregidos de variaciones estacionales y efecto calendario.

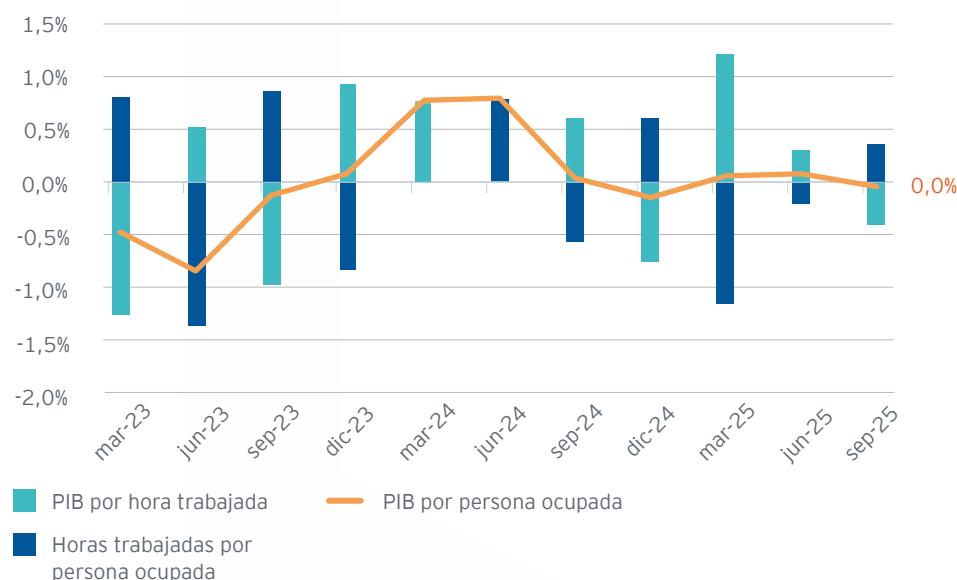
Tendencia prepandemia: 2015 - 2019.

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (EPA).

➔ Productividad laboral estancada

El PIB por persona ocupada no varió en el tercer trimestre (0,0% trimestral CVEC), en línea con lo observado en los dos anteriores. El crecimiento del margen intensivo fue insuficiente para contrarrestar el deterioro de la productividad por hora trabajada (-0,4%).

GRÁFICO 9
PRODUCTIVIDAD APARENTE DEL TRABAJO
(contribuciones al crecimiento trimestral. Datos CVEC)



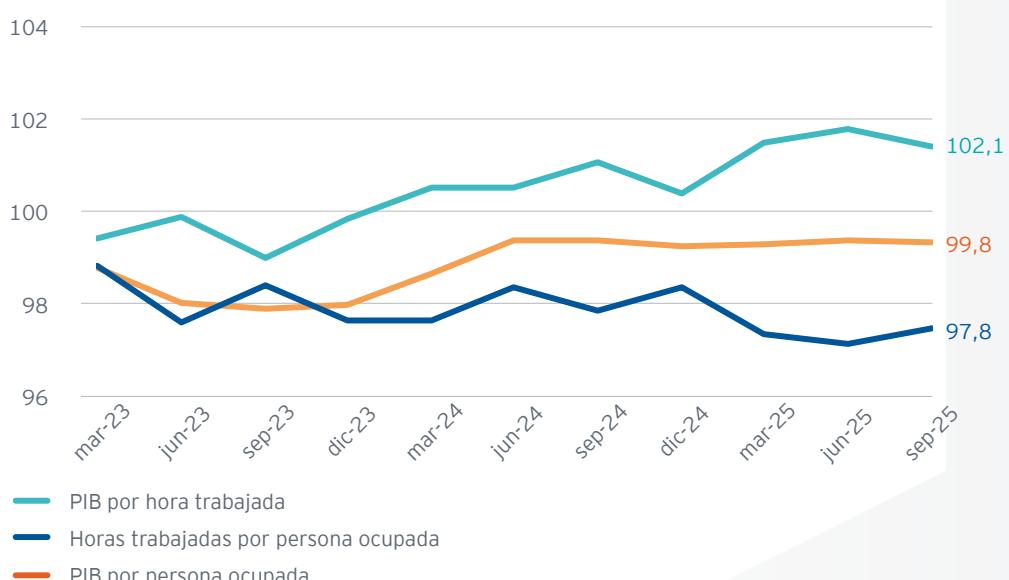
PIB en volumen encadenado (euros de 2020). Horas trimestrales trabajadas.

CVEC: datos corregidos de variaciones estacionales y efecto calendario.

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (CNT).

El PIB por persona ocupada continuó por debajo de los registros anteriores a la pandemia, mientras que la productividad por hora trabajada apenas fue un 2,1% mayor.

GRÁFICO 10
(Cuarto trimestre de 2019 = 100. Datos CVEC)

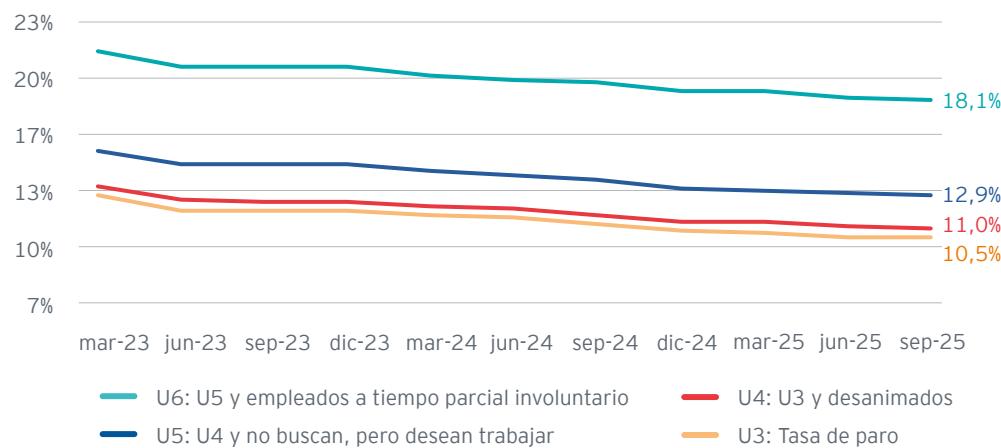


→ La incidencia del paro de larga duración, en mínimos desde 2009

El aumento de la población activa compensó la creación de empleo, por lo que la tasa de paro (U3) tan solo cayó una décima hasta el 10,5% CVEC. Las restantes medidas de infrautilización de la mano de obra (U4-U6) mejoraron en la misma magnitud.

GRÁFICO 11

Tasa de paro (U3) y otros indicadores de infrautilización del trabajo (U4-U6)
(Porcentaje de la población activa. Datos CVEC)



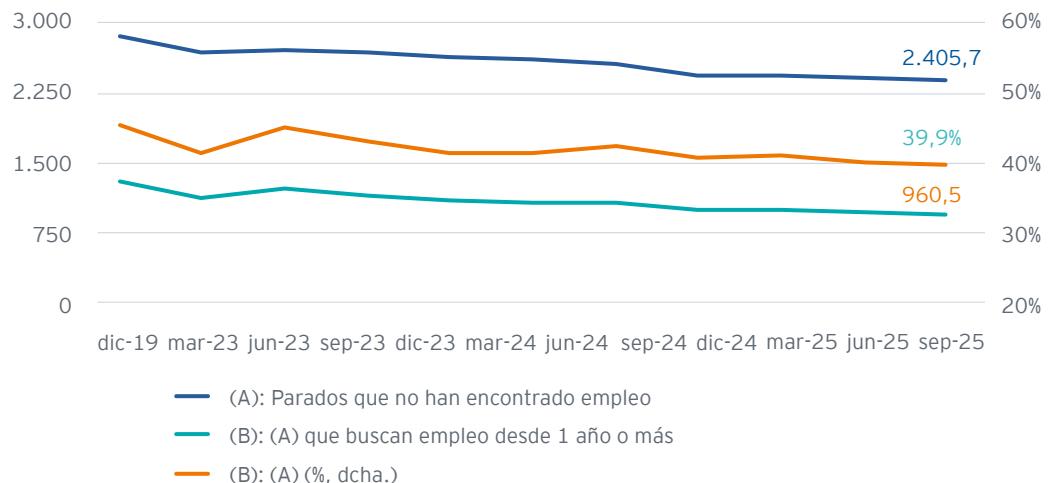
CVEC: datos corregidos de variaciones estacionales y efecto calendario.

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (EPA).

El número de personas desempleadas que buscan trabajo desde hace al menos un año se redujo un 1,6% CVEC hasta las 960.000 (un 39,9% de las paradas) y se aproximó a las cifras de comienzos de 2009.

GRÁFICO 12

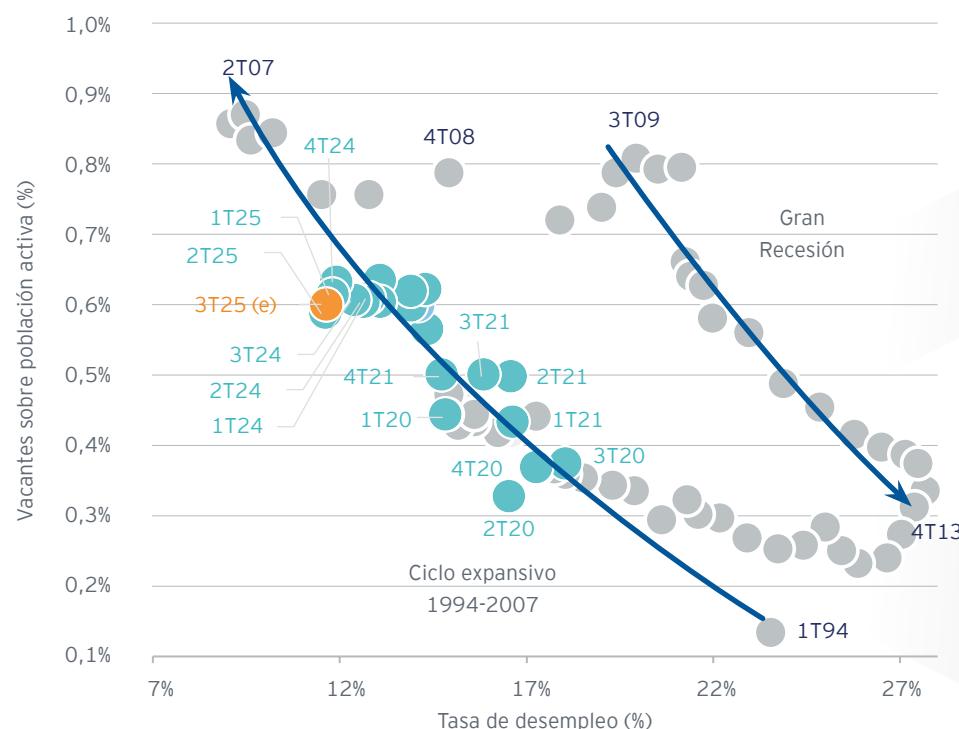
Desempleados de larga duración
(Miles de personas y porcentaje. Datos CVEC)



→ Prevemos que la tasa de vacantes apenas cambie...

GRÁFICO 13

Curvas de Beveridge (1T1994 - 3T2025. DATOS CVEC)



* Se aproxima como la relación entre los puestos vacantes declarados en la ETCL y los participantes en el mercado de trabajo procedentes de la EPA. (e): vacantes estimadas en el 3T2025.

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (ETCL y EPA).

- Tras sorprender a la baja en el segundo trimestre, estimamos que las vacantes crezcan un 2,2% CVEC en el tercero hasta rozar las 150.000 CVEC.

- Dado el avance contenido de la población activa, prevemos que la tasa de vacantes* se mantenga estable en los 0,60 puestos por cada mil personas activas y siga por debajo del máximo del ciclo actual.



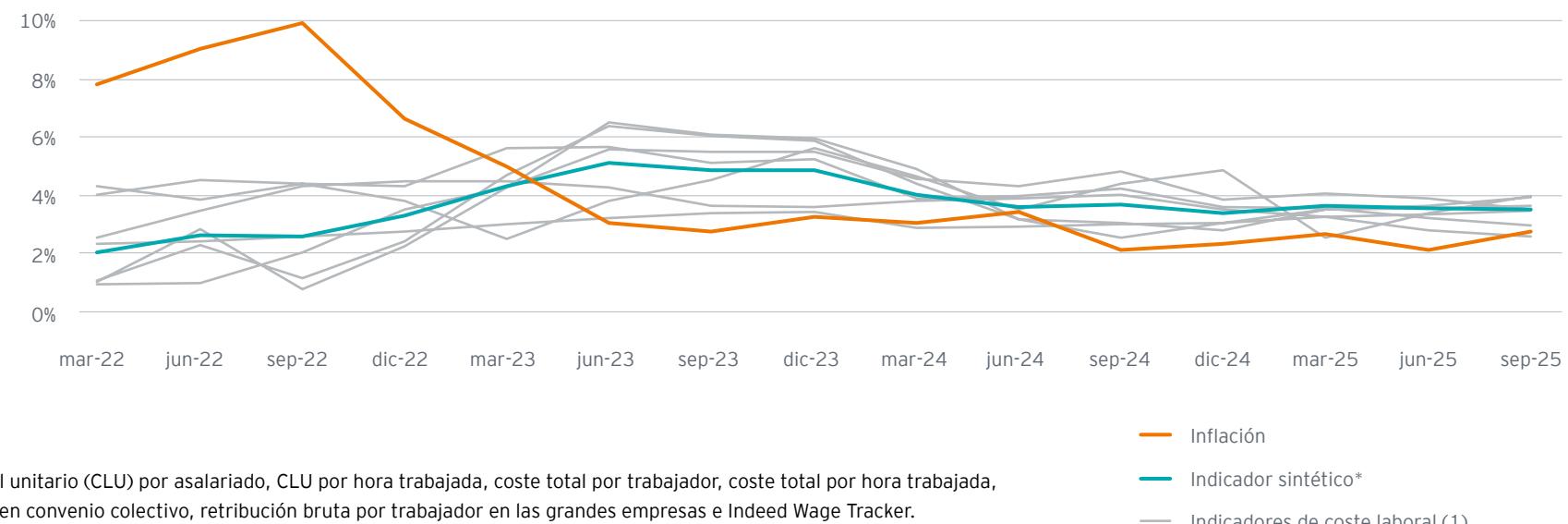
→ ... como tampoco lo hizo el crecimiento de los salarios

El indicador sintético del coste laboral** aumentó un 3,6% interanual en el tercer trimestre, lo mismo que en el segundo. Aunque el crecimiento de la remuneración por hora trabajada se moderó, la compensación por asalariado repuntó, lo que unido a la evolución desfavorable de la productividad, elevó los costes laborales unitarios.

Asimismo, mientras que los salarios pactados en convenio ganaron tracción, el incremento de la retribución en las grandes empresas se volvió a ralentizar.

GRÁFICO 14

Indicadores de coste laboral e inflación
(Crecimiento interanual en porcentaje. Datos CVEC)



(1) Coste laboral unitario (CLU) por asalariado, CLU por hora trabajada, coste total por trabajador, coste total por hora trabajada, salario pactado en convenio colectivo, retribución bruta por trabajador en las grandes empresas e Indeed Wage Tracker.

**Primer componente principal de las series incluidas en (1). Véase el Anexo para más detalles.

Fuente: BBVA Research a partir de AEAT, INE, Ministerio de Trabajo y Economía Social e Indeed Hiring Lab.

TABLA 1

Indicadores de coste laboral

(Crecimiento interanual en %, datos CVEC*)

	mar-22	jun.-22	sep.-22	dic.-22	mar.-23	jun.-23	sep.-23	dic.-23	mar.-24	jun.-24	sep.-24	dic.-24	mar.-25	jun.-25	sep.-25
Remuneración por asalariado	3,90%	5,60%	4,40%	4,80%	5,60%	5,30%	4,80%	4,50%	4,60%	4,80%	4,30%	4,50%	4,20%	3,80%	4,00%
Sueldos y salarios	4,50%	6,20%	5,40%	5,60%	5,00%	5,00%	4,30%	4,00%	4,70%	4,80%	4,40%	4,60%	4,20%	3,60%	4,00%
Cotizaciones sociales a cargo del empleador	1,90%	3,60%	1,10%	2,00%	7,70%	6,40%	6,50%	6,40%	4,20%	4,80%	4,20%	4,30%	4,50%	4,30%	4,20%
Remuneración por hora trabajada (asalariados)	0,00%	6,00%	2,60%	3,40%	4,90%	7,00%	5,10%	5,10%	6,20%	3,90%	5,50%	3,50%	4,70%	5,00%	4,00%
Suelos y salarios	0,60%	6,60%	3,60%	4,20%	4,30%	6,70%	4,60%	4,60%	6,30%	3,90%	5,50%	3,50%	4,60%	4,90%	4,00%
Cotizaciones sociales a cargo del empleador	-1,90%	4,00%	-0,70%	0,70%	7,00%	8,20%	6,80%	7,00%	5,80%	3,90%	5,30%	3,30%	4,90%	5,50%	4,30%
CLU nominal por asalariado ETC	1,10%	2,30%	1,20%	2,40%	4,70%	6,40%	6,10%	5,90%	4,40%	3,20%	2,60%	3,10%	3,60%	3,70%	4,00%
CLU nominal por asalariado y hora trabajada	1,10%	2,90%	0,80%	2,30%	4,30%	6,60%	6,10%	6,00%	4,90%	3,20%	3,10%	2,80%	3,50%	3,60%	3,70%
Coste total por trabajador**	4,40%	3,90%	4,40%	4,30%	5,70%	5,70%	5,20%	5,30%	3,90%	4,00%	4,30%	3,60%	3,60%	3,30%	3,00%
Coste salarial total por trabajador**	4,70%	4,50%	4,60%	4,80%	5,30%	4,90%	4,50%	4,30%	3,70%	4,00%	4,00%	3,60%	3,60%	3,00%	2,80%
Coste total por hora trabajada**	1,00%	1,00%	2,10%	3,50%	4,30%	5,60%	5,50%	5,50%	4,60%	4,30%	4,90%	3,90%	4,10%	3,90%	3,60%
Coste salarial total por hora trabajada**	1,30%	1,50%	2,20%	4,00%	4,20%	4,90%	4,80%	4,60%	4,30%	4,30%	4,50%	3,90%	4,10%	3,60%	3,20%
Crecimiento salarial pactado en convenio. Total	2,40%	2,50%	2,60%	2,80%	3,10%	3,30%	3,40%	3,50%	2,90%	3,00%	3,00%	3,10%	3,30%	3,40%	3,50%
Crecimiento salarial pactado en convenio. Nueva firma	2,40%	2,60%	2,90%	3,20%	4,80%	4,20%	4,30%	4,10%	4,40%	4,00%	3,90%	3,70%	3,20%	4,10%	4,20%
Retribución bruta por trabajador. Grandes empresas	2,60%	3,50%	4,30%	4,50%	4,50%	4,30%	3,70%	3,60%	3,80%	3,90%	4,10%	3,50%	3,30%	2,80%	2,60%
Indicador sintético***	2,10%	2,70%	2,60%	3,30%	4,30%	5,10%	4,90%	4,90%	4,10%	3,60%	3,70%	3,40%	3,70%	3,60%	3,60%
Promemoria															
Indeed Wage Tracker	4,00%	4,60%	4,40%	3,80%	2,50%	3,80%	4,60%	5,70%	4,70%	3,50%	4,40%	4,90%	2,60%	3,40%	4,00%

*Excepto crecimiento salarial pactado en convenio colectivo e *Indeed Wage Tracker*. **jun-(25): previsión.***Coste laboral unitario (CLU) por asalariado, CLU por hora trabajada, coste total por trabajador, coste total por hora trabajada, salario pactado en convenio colectivo, retribución bruta por trabajador en las grandes empresas e *Indeed Wage Tracker*.Fuente: Elaboración propia a partir de AEAT, Eurostat, INE, Ministerio de Trabajo y Economía Social e *Indeed Hiring Lab*.

2



Actualidad jurídica laboral

Silvia Bauzá. Socia responsable de Mercados y Desarrollo Corporativo del área Legal de EY Abogados y socia responsable de la práctica laboral

→ **Instituto EY Talento e Innovación**

Novedades normativas y jurisprudenciales



Novedades normativas

1

Ley de Movilidad Sostenible

Tras más de tres años de tramitación, el Congreso aprobó el pasado 13 de noviembre de 2025 la Ley de Movilidad Sostenible con 174 votos a favor y solo cuatro abstenciones, remitiendo el texto al Senado para su aprobación definitiva. Esta norma establece un marco jurídico estable y coherente que orienta las políticas públicas hacia los retos actuales en sostenibilidad, digitalización y cohesión social y territorial.

Desde la perspectiva laboral, introduce una obligación destacada: las empresas con más de **200 trabajadores por centro o 100 por turno** deberán aprobar, en un plazo máximo de dos años, **planes de movilidad sostenible al trabajo**. Estos planes deberán fomentar desplazamientos a pie o en bicicleta, el uso del transporte público, el coche compartido y los vehículos eléctricos, así como medidas de flexibilidad horaria.

Los planes estarán sujetos a **seguimiento continuo**. Las empresas deberán elaborar un **informe bienal** sobre el grado de implantación, renovándolo cada dos años mientras el plan esté vigente. Además, los **grandes centros de actividad** deberán revisar sus planes cada cinco años.

La elaboración de estos planes deberá realizarse **con la participación de la representación legal de los trabajadores**, incorporando estrategias como teletrabajo, horarios flexibles y movilidad compartida. El consenso con comités de empresa o delegados sindicales será obligatorio.

La norma también impulsa el uso de **tecnologías avanzadas** (IA, big data, datos abiertos) para analizar patrones de movilidad y empleo, lo que permitirá optimizar la planificación de recursos humanos y promover modelos laborales más flexibles y eficientes.



2

Anteproyecto de Ley del Estatuto de las personas en formación práctica no laboral

El pasado 4 de noviembre, el Gobierno aprobó en primera lectura el anteproyecto del **Estatuto de las Personas en Formación Práctica No Laboral**, conocido como **Estatuto del Becario**, que busca reducir la precariedad y regular las prácticas formativas en empresas e instituciones.

Este proyecto llega tras años de debate y se enmarca en la estrategia iniciada con la inclusión de los becarios en el sistema de Seguridad Social. El texto preliminar responde a la disposición adicional segunda del Real Decreto-ley 32/2021 sobre reforma laboral y estabilidad en el empleo, y ha sido fruto de una intensa negociación en el diálogo social, con aportaciones sindicales y empresariales, y acuerdo con CCOO y UGT.

El texto preliminar establece **dos pilares fundamentales**: (i) limitar las prácticas extracurriculares a un máximo de 480 horas, evitando prolongaciones injustificadas, y (ii) obligar a las entidades a cubrir los gastos de desplazamiento o manutención de los estudiantes que no perciban remuneración.

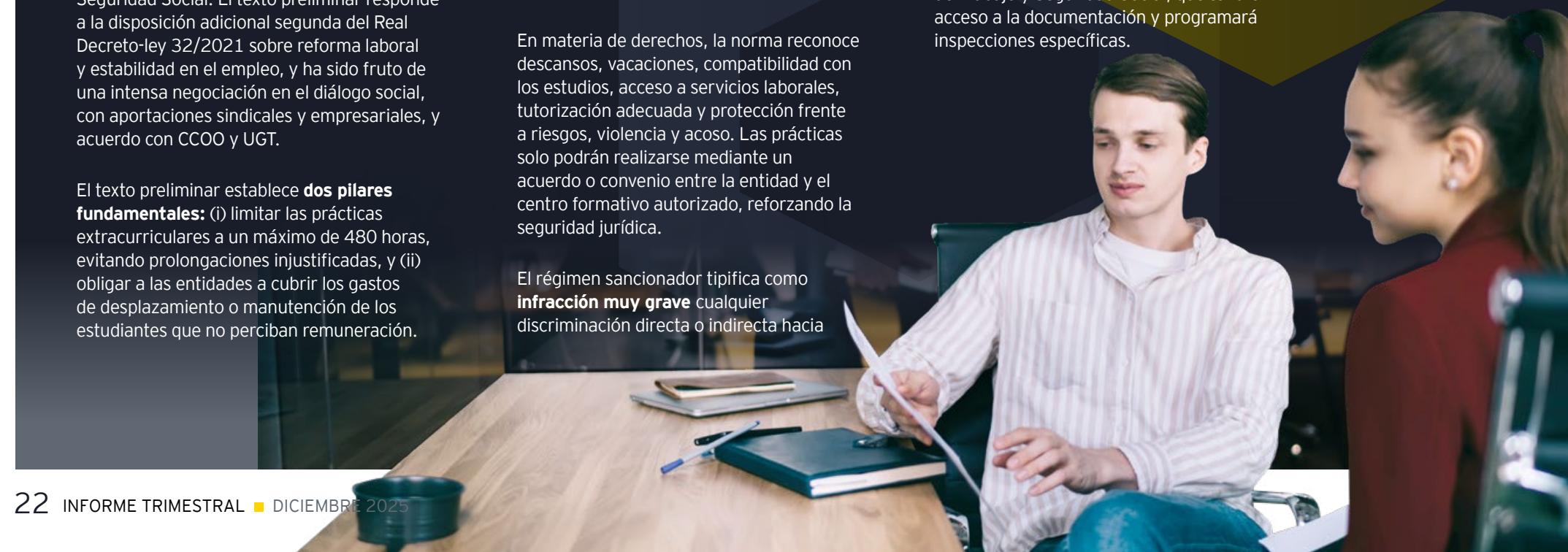
En cuanto a las garantías, el anteproyecto aclara que la formación no generará relación laboral siempre que se cumplan las condiciones previstas y que las tareas se ajusten a un plan formativo individual. Se prohíbe expresamente que las prácticas sustituyan funciones propias de trabajadores. Además, se fijan límites como un máximo del 20% de la plantilla en prácticas y la obligación de asignar un tutor por cada cinco personas en formación, conforme al artículo 4 del texto.

En materia de derechos, la norma reconoce descansos, vacaciones, compatibilidad con los estudios, acceso a servicios laborales, tutorización adecuada y protección frente a riesgos, violencia y acoso. Las prácticas solo podrán realizarse mediante un acuerdo o convenio entre la entidad y el centro formativo autorizado, reforzando la seguridad jurídica.

El régimen sancionador tipifica como **infracción muy grave** cualquier discriminación directa o indirecta hacia

estudiantes en prácticas, así como cualquier trato desfavorable derivado de reclamaciones para exigir igualdad de trato. Las multas por estas infracciones oscilarán entre 7.501 y 225.018 euros, en función de su gravedad.

Para garantizar el cumplimiento, el Estatuto prevé mecanismos de control como comisiones de seguimiento en las empresas y actuaciones específicas de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, que tendrá acceso a la documentación y programará inspecciones específicas.



3

Propuesta del Real Decreto sobre el Registro de Jornada laboral

El Consejo de Ministros aprobó el pasado 30 de septiembre de 2025 la tramitación urgente del Real Decreto que establece un nuevo sistema de registro horario digital. Esta decisión se tomó tras el rechazo parlamentario de la propuesta de reducción de la jornada laboral a 37,5 horas semanales, lo que llevó al Ministerio de Trabajo a optar por la vía reglamentaria.

El nuevo Real Decreto introduce un sistema estricto, basado exclusivamente en medios digitales, que elimina la posibilidad de utilizar métodos manuales como hojas en papel o archivos Excel. Además, el registro deberá cumplir tres principios esenciales: **objetividad, fiabilidad e inalterabilidad**, asegurando que cualquier modificación quede registrada con una huella indeleble y con identificación de su autoría.

Además, el contenido mínimo del registro se amplía de manera significativa. Las empresas deberán reflejar la identificación del trabajador y su régimen de jornada, el horario exacto de inicio y fin con indicación de pausas, la diferenciación entre horas ordinarias, extraordinarias y complementarias, así como

los tiempos de espera, disponibilidad y desconexión digital. También será obligatorio indicar la modalidad de trabajo –presencial o a distancia–, la totalización diaria y mensual, y la identificación y autorización de todas las modificaciones realizadas. Con ello se pretende ofrecer una visión completa y transparente de la jornada laboral.

El sistema deberá garantizar la conservación de los datos durante cuatro años y su disponibilidad tanto en el centro de trabajo como de forma remota. Los registros deberán ser accesibles en formato legible y compatible con sistemas de uso generalizado, y el acceso a la información será inmediato para trabajadores, representantes legales e Inspección de Trabajo, que podrá consultar los datos en cualquier momento, incluso de manera telemática. Asimismo, la empresa deberá entregar un resumen mensual junto con el recibo de salarios. En materia de protección de datos, se aplicarán principios de minimización y proporcionalidad, prohibiéndose el uso de sistemas biométricos salvo que no exista alternativa viable.

Para garantizar la correcta implantación, las empresas deberán elaborar un protocolo interno que regule el procedimiento de registro, las modificaciones y la evaluación periódica del sistema, con participación de la representación legal de los trabajadores. También se contemplan reglas específicas para casos de subcontratación, empresas de trabajo temporal y relaciones laborales especiales, adaptadas a las particularidades de cada situación.

Aunque la tramitación se realizará por el procedimiento de urgencia, no se prevé su aprobación antes de final de año, ya que deben emitirse el dictamen del Consejo de Estado y los informes de los organismos y administraciones implicadas, así como de las organizaciones empresariales y sindicales. En caso de aprobarse en estos términos, el Real Decreto entrará en vigor veinte días después de su publicación en el Boletín Oficial del Estado, lo que supondrá un plazo muy corto para que las empresas adapten sus sistemas actuales a las nuevas exigencias, que imponen una gestión más rigurosa, transparente y tecnológicamente avanzada del tiempo de trabajo.



4

Proposición de Ley para el impulso de la inclusión laboral de las personas con discapacidad a través de la cuota de reserva de empleo en las empresas

El Pleno del Congreso tomó en consideración el pasado 9 de septiembre de 2025 la Proposición de Ley del Grupo Parlamentario Socialista relativa al impulso de la inclusión laboral de las personas con discapacidad a través de la cuota de reserva de empleo en las empresas. Esta iniciativa tiene como objetivo **garantizar el cumplimiento efectivo de la obligación legal de reservar puestos de trabajo para personas con discapacidad**, reforzando el marco sancionador y estableciendo nuevas medidas de control y concienciación.

En su exposición de motivos, el texto señala que se pretende “avanzar hacia el pleno cumplimiento de la reserva de empleo para las personas con discapacidad”, endureciendo la calificación de la infracción por incumplimiento de esta obligación, que pasará de grave a muy grave, con todas las consecuencias derivadas en materia sancionadora. Además, incorpora la exclusión del acceso a subvenciones para aquellas empresas que hayan sido sancionadas por incumplir esta obligación, evitando que quienes vulneran derechos fundamentales puedan beneficiarse de ayudas públicas.



El texto también introduce **dos disposiciones adicionales:**

- (i) la primera, orientada a campañas de difusión y concienciación sobre la inclusión laboral de las personas con discapacidad; y
- (ii) la segunda, que establece actuaciones específicas de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social para verificar el cumplimiento de la norma durante los próximos tres años, con informes periódicos que permitan evaluar la eficacia de estas medidas.

En cuanto a la tramitación parlamentaria, tras superar el debate de toma en consideración, la proposición se remitirá a la comisión competente y se abrirá el plazo para la presentación de enmiendas, tanto a la totalidad como al articulado. Si las enmiendas a la totalidad son rechazadas, la iniciativa continuará su tramitación en la Cámara Baja y, en caso de aprobación, se remitirá al Senado para su debate y eventual aprobación definitiva.

5

Plan Estratégico de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social 2025-2027

El Consejo de Ministros aprobó el 26 de agosto de 2025 la nueva Estrategia de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social para el periodo 2025-2027, una hoja de ruta que se estructura en 17 objetivos y persigue modernizar el organismo, reforzar su capacidad operativa y garantizar el cumplimiento del nuevo marco normativo que mejora los derechos laborales y la calidad del empleo.

El plan se articula en **dos ejes principales**:

- (i) El primero define las líneas prioritarias de actuación inspectora en diez áreas clave: relaciones laborales individuales y colectivas, seguridad y salud en el trabajo, igualdad y no discriminación, promoción y protección del empleo, seguridad social y lucha contra el trabajo no declarado.
- (ii) El segundo eje recoge medidas estructurales, organizativas y operativas para ofrecer un servicio público más eficaz y transparente.

Entre las medidas más destacadas figura el refuerzo de la plantilla con 554 nuevos inspectores y subinspectores, así como personal técnico y administrativo, acompañado de programas de formación permanente para mejorar la especialización. Además, la estrategia contempla una inversión superior a 28 millones

de euros en mejoras tecnológicas, incluyendo la creación de un laboratorio de informática forense para la obtención de evidencias digitales, el desarrollo de nuevas reglas algorítmicas para el control del fraude y el impulso de actuaciones basadas en el cruce masivo de datos.

El plan también establece prioridades claras en el control de la contratación temporal y el uso de fijos discontinuos, el registro de jornada y el cumplimiento de las horas extraordinarias, la igualdad retributiva y la implantación de planes de igualdad, así como la prevención de riesgos

laborales en sectores con mayor siniestralidad. Para garantizar la eficacia de estas actuaciones, se prevé, además de incrementar el número de inspecciones, reforzar la exigencia documental, apoyándose en herramientas tecnológicas que permiten cruzar datos de contratación, cotización y jornada en tiempo real.

Con estas actuaciones, la Inspección de Trabajo y Seguridad Social aspira a consolidarse como un organismo moderno y eficiente, capaz de responder al aumento de denuncias y comunicaciones registrado en los últimos años.



Novedades jurisprudenciales

1

El Tribunal Superior de Justicia de Murcia establece que una oferta y unos mensajes de texto son suficientes para determinar la existencia de un precontrato laboral

Fecha 10/07/2025

Nº de Recurso 65/2025

En su sentencia n.º 773/2025, el Tribunal Superior de Justicia de Murcia ha estimado parcialmente el recurso de una trabajadora y ha condenado a la empresa a pagar 8.927,48 euros por incumplir una oferta de empleo que había generado un precontrato de trabajo. El tribunal considera acreditada la existencia de un acuerdo previo, sustentado en mensajes de WhatsApp, y señala que la empresa frustró la incorporación pactada al contratar a un familiar.

Según la resolución, la empresa publicó una oferta en la plataforma Infojobs, en la que se detallaban el puesto y los requisitos. La trabajadora se inscribió y, aunque no consta un contrato formal ni la fijación escrita del salario y jornada, las conversaciones y hechos posteriores, según el Tribunal, demuestran que ambas partes habían alcanzado un acuerdo sobre las condiciones esenciales, quedando pendiente únicamente la fecha de incorporación. De hecho, la empleada presentó su baja voluntaria en su anterior trabajo tras confirmar con la empresa que se incorporaría en breve.

El tribunal reproduce mensajes en los que la trabajadora informa: “espero a mi jefe para hablar con él esta mañana, solo era para tenerte informada de mis pasos”, a lo que la

representante responde: “en espera me quedo”. En otro intercambio, la empleada añade: “voy a intentar apurar todo lo que pueda... a ver si me deja ir antes del lunes 28”, recibiendo como respuesta: “sería perfecto”. Para la Sala, estas comunicaciones evidencian que el acuerdo estaba cerrado y que solo faltaba concretar la fecha de inicio.

Por ello, el TSJ concluye que fue la empresa quien incumplió la promesa contractual, generando perjuicios económicos y personales. En aplicación de la doctrina del Tribunal Supremo sobre precontratos laborales, la falta de formalización del contrato por causa imputable a la empresa daría lugar a indemnización por daños y perjuicios.

El fallo distingue dos conceptos indemnizables: 6.927 euros por lucro cesante, equivalente a once días de salario y seis meses conforme al convenio aplicable, y 2.000 euros por daño moral, al acreditarse que la situación afectó a la salud de la trabajadora, provocando incertidumbre y agravamiento de migrañas. En consecuencia, la Sala condena a la empresa a abonar la cantidad total de 8.927,48 euros, por vulnerar la buena fe en la contratación y romper unilateralmente una oferta que había generado expectativas legítimas.

2

El Tribunal Supremo confirma que las empresas pueden solicitar una justificación genérica del crédito horario sindical sin vulnerar la libertad sindical

Fecha 18/09/202

Nº de Recurso 212/2023

En su Sentencia n.º 4101/2025, el Tribunal Supremo confirma que las empresas pueden solicitar una justificación genérica del uso del crédito horario sindical sin vulnerar la libertad sindical, siempre que esta exigencia se realice de forma razonable, equitativa y proporcional. El fallo se enmarca en la doctrina consolidada por resoluciones anteriores, como la STS n.º 903/2024, y responde a la necesidad de evitar un uso fraudulento de este derecho.

El caso analizado se originó cuando una empresa solicitó a todos los sindicatos una explicación general sobre el uso de las horas sindicales correspondientes al primer trimestre de 2023. Mientras la mayoría de las organizaciones sindicales aportaron justificaciones genéricas, un sindicato se negó a hacerlo, lo que llevó a la apertura de expedientes disciplinarios contra varios de sus delegados. Tras la desestimación inicial por el TSJ de Extremadura, el Tribunal Supremo confirmó la actuación empresarial, considerando que fue neutral, proporcional y no discriminatoria.

El núcleo del debate jurídico se centró en determinar si la solicitud de justificación podía interpretarse como una injerencia ilegítima en la libertad sindical. El Supremo concluye que no, ya que la empresa aplicó el mismo requerimiento a todos los sindicatos y se limitó a pedir una explicación general sobre el uso del tiempo sindical, sin exigir detalles exhaustivos ni información que pudiera comprometer la autonomía sindical. El tribunal advierte que solo una exigencia excesiva o rigurosa podría vulnerar el derecho fundamental.

La sentencia aclara que el artículo 37.3 del Estatuto de los Trabajadores no establece requisitos adicionales sobre el grado de concreción de la justificación, por lo que basta con indicar la finalidad genérica del tiempo

utilizado, como reuniones, asambleas o formación. Esta interpretación responde a la finalidad legislativa de garantizar un uso lícito del crédito horario, evitando abusos sin impedir el ejercicio legítimo de la actividad sindical. Además, el Supremo destaca que otros sindicatos concernidos por la misma comunicación justificaron de forma muy genérica el uso del crédito horario sin consecuencias, lo que refuerza la proporcionalidad de la medida.

En definitiva, esta sentencia consolida el criterio de que la solicitud empresarial de una justificación genérica del crédito horario sindical no vulnera la libertad sindical cuando se aplica de manera general, razonable y no intrusiva.



3

El Tribunal Supremo declara irregular la readmisión comunicada fuera del plazo de diez días desde la notificación de la sentencia de despido

Fecha 10/09/2025

Nº de Recurso 2337/2024



En la sentencia n.º 768/2025, el Tribunal Supremo ha confirmado que el plazo de diez días para que el empresario comunique la fecha de readmisión comienza a computarse desde la notificación de la sentencia que declara la improcedencia del despido, sin esperar a la firmeza de la misma.

El litigio se originó en un procedimiento de despido tramitado ante el Juzgado de lo Social nº 2 de Lleida. En agosto de 2022, el juzgado declaró improcedente el despido y condenó a la empresa a readmitir al trabajador o indemnizarlo. La empresa optó por la readmisión, pero comunicó la fecha de reincorporación mediante burofax el 5 de octubre de 2022, más de diez días después de la notificación de la sentencia. Ante esta demora, el Juzgado consideró la readmisión irregular, declaró extinguida la relación laboral y condenó a la empresa al pago de una indemnización superior y de los salarios de tramitación. El Tribunal Superior de Justicia de Cataluña revocó esta decisión, entendiendo que el plazo debía contarse desde la firmeza de la sentencia. El trabajador recurrió en casación para la unificación de doctrina, aportando resoluciones que sostienen el cómputo desde la notificación inicial.

El Alto Tribunal ha sido contundente: el plazo de diez días es procesal, perentorio e improrrogable. Su incumplimiento convierte la readmisión en irregular, incluso si el trabajador llega a reincorporarse. La consecuencia jurídica es que la empresa pierde el derecho a readmitir y debe abonar la indemnización y los salarios de tramitación. Esta interpretación busca garantizar la celeridad en la ejecución de las sentencias laborales y evitar que el cumplimiento dependa de estrategias dilatorias que perjudiquen al trabajador.

La decisión se apoya en el artículo 278 de la Ley Reguladora de la Jurisdicción Social, que establece el plazo de diez días desde la notificación para comunicar la fecha de reincorporación. Este plazo tiene carácter preclusivo: una vez vencido, se entiende que procede la indemnización. Además, el Tribunal invoca el principio de seguridad jurídica, que exige certeza en el inicio y fin de los plazos para evitar interpretaciones arbitrarias y garantizar que ambas partes conozcan sus derechos y obligaciones.

4**La Audiencia Nacional dictamina que el permiso parental de ocho semanas no tiene carácter retribuido****Fecha** 30/09/2025**Nº de Recurso** 231/2025

En su sentencia n.º 128/2025, de 30 de septiembre, la Audiencia Nacional ha resuelto que el permiso parental de ocho semanas regulado en el artículo 48 bis del Estatuto de los Trabajadores no tiene carácter retribuido. El tribunal considera que este permiso, introducido por el Real Decreto-ley 5/2023, constituye una suspensión del contrato y, por tanto, no implica obligación de pago por parte del empresario.

El tribunal analiza la Directiva (UE) 2019/1158 sobre conciliación de la vida familiar y profesional y concluye que no impone a los Estados miembros la obligación de que el permiso parental sea retribuido en todos los casos. Según la Audiencia, España cumplió con la transposición al reconocer el derecho al permiso parental en la Ley de Familias de junio de 2023, aunque sin cobertura económica ni obligación para empresas o Seguridad Social. El objetivo de la Directiva es garantizar un número mínimo de semanas retribuidas para el cuidado de los hijos, pero no exige que estas semanas formen parte del permiso parental ni que se paguen como salario.

La sentencia destaca que el sistema español supera el estándar comunitario, pues, actualmente, los trabajadores disponen de diecinueve semanas retribuidas por nacimiento o adopción, frente a las catorce exigidas por la UE, además de tres semanas adicionales por lactancia acumulada. Aunque el permiso parental de ocho semanas no sea retribuido, el conjunto de permisos existentes asegura tiempo remunerado suficiente para el cuidado familiar, lo que permite considerar correctamente transpuesta la Directiva.

El criterio fijado implica que el permiso parental mantiene su carácter no retribuido. Durante su disfrute, las empresas deben reservar el puesto y suspender el contrato, pero no pagar salario, ni existe obligación de la Seguridad Social de cubrirlo con prestación económica. Solo será posible percibir compensación si lo establece un convenio colectivo o acuerdo individual. El permiso puede disfrutarse de forma continuada o fraccionada hasta que el menor cumpla ocho años y es un derecho individual e intransferible para cada progenitor.

La Audiencia también aclara que la Directiva permite a cada Estado fijar la edad máxima para el disfrute del permiso parental, siempre que no supere los ocho años, límite que respeta la normativa española. Además, detalla la estructura actual: diecinueve semanas retribuidas por nacimiento o adopción, tres semanas por lactancia y ocho semanas de permiso parental no retribuido. En familias monoparentales, el régimen es más amplio, con hasta treinta y dos semanas de permiso por nacimiento o adopción.

En conclusión, la sentencia n.º 128/2025 confirma que el permiso parental de ocho semanas no es retribuido y que cualquier cambio en su cobertura económica corresponde al legislador, no a los tribunales.



5

El Tribunal Supremo reconoce el derecho del progenitor único en familias monoparentales a disfrutar de 10 semanas adicionales de permiso por nacimiento y cuidado del menor

Fecha 16/10/2025

Nº de Recurso 3707/2024

La Sentencia n.º 965/2025 ha resuelto una cuestión de gran relevancia: la posibilidad de ampliar el permiso por nacimiento y cuidado del menor en los casos de familias monoparentales. El fallo reconoce que la única progenitora tiene derecho a añadir al permiso inicial las semanas que corresponderían al otro progenitor, fijando la ampliación en diez semanas adicionales. Esta decisión se adopta tras la declaración de inconstitucionalidad de los artículos 48.4 del Estatuto de los Trabajadores y 177 de la Ley General de la Seguridad Social por parte del Tribunal Constitucional.

El origen del litigio se encuentra en la demanda de una trabajadora que, tras disfrutar las 16 semanas previstas por la normativa, solicitó una ampliación de otras 16 semanas, alegando que, al ser familia monoparental, debía acumular el permiso completo del segundo progenitor. Tanto el Juzgado de lo Social como el Tribunal Superior de Justicia de Madrid desestimaron la petición,

argumentando que la ley no contempla dicha posibilidad. Frente a ello, la trabajadora interpuso recurso de casación para la unificación de doctrina.

El Tribunal Supremo recuerda que su doctrina anterior rechazaba la acumulación del permiso, al considerar que implicaba crear una nueva prestación contributiva y modificar el régimen legal de suspensión del contrato, competencias reservadas al legislador. Sin embargo, la STC nº 140/2024 cambió el escenario jurídico al declarar inconstitucionales los preceptos que impedían la ampliación, por generar una discriminación contraria a los artículos 14 y 39 de la Constitución. El Tribunal Constitucional estableció que, mientras no se reforme la normativa, debe interpretarse que la madre biológica en familia monoparental puede añadir al permiso propio el previsto para el otro progenitor, excluyendo las seis primeras semanas que son de disfrute obligatorio inmediato tras el parto.

En aplicación de esta doctrina, el Tribunal Supremo estima parcialmente el recurso, casa y anula la sentencia del TSJ de Madrid y revoca la resolución de instancia, reconociendo a la actora el derecho a la ampliación de la prestación en diez semanas adicionales.



6

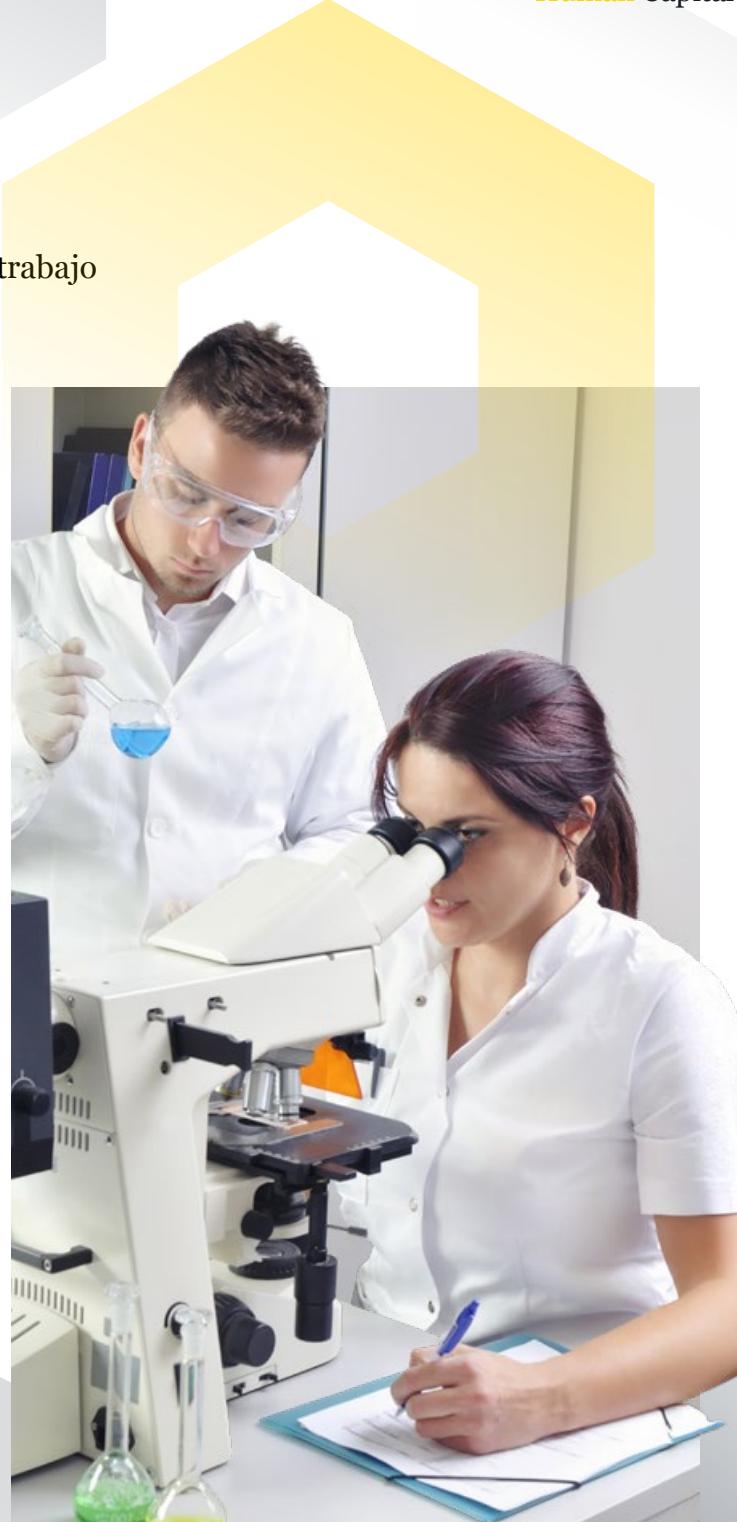
El Plus de Toxicidad solo se percibe por días de trabajo efectivo y no por festivos y vacaciones

Fecha 22/10/2025

Nº de Recurso 5478/2023

El Tribunal Supremo, en su sentencia n.º 1005/2025 de 22 de octubre, ha unificado doctrina y resuelto que el plus de toxicidad debe pagarse únicamente por los días en que el trabajador presta servicios en condiciones tóxicas, y no por días naturales, festivos o vacaciones. Con esta decisión se pone fin a la disparidad de criterios existente en los tribunales inferiores.

El fallo se fundamenta en la naturaleza jurídica del plus de toxicidad, definido en el artículo 26.3 del Estatuto de los Trabajadores como un complemento salarial vinculado al puesto de trabajo. Su finalidad es compensar al trabajador por las condiciones especiales en las que desarrolla su actividad, por lo que solo procede su abono cuando efectivamente se trabaja en dichas circunstancias. Se trata, además, de un complemento no consolidable, salvo pacto expreso en contrario.



El Supremo aclara que, si el convenio colectivo no establece expresamente que el plus se perciba por días naturales, debe aplicarse la regla general: se paga únicamente por los días de trabajo efectivo en condiciones tóxicas. Con ello corrige la interpretación del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco, que había considerado que el plus debía abonarse por días naturales al entender que el convenio lo vinculaba a cuantías mensuales.

La Sala concluye que esta vinculación mensual no altera la naturaleza del complemento ni su relación directa con el trabajo efectivo. La decisión se apoya en jurisprudencia consolidada, como la STS n.º 443/2023, que reitera que los complementos de puesto de trabajo no son consolidables y se devengan únicamente cuando concurren las condiciones que los justifican.

En el caso concreto, el Tribunal Supremo estima el recurso de casación para la unificación de doctrina interpuesto por la empresa, anula la sentencia del TSJ del País Vasco y confirma la resolución del Juzgado de lo Social, que había calculado el plus exclusivamente sobre los días efectivamente trabajados.



Silvia Bauzá

Socia responsable de Mercados y Desarrollo Corporativo del área Legal de EY Abogados y socia responsable de la práctica laboral.

Tribuna de análisis



La IA y su impacto en la gestión de personas: retos, desafíos y claves normativas para tener en cuenta tras su irrupción inicial

Desde 2023, la inteligencia artificial (IA) ha irrumpido en el mundo empresarial como un cambio silencioso pero imparable. Hoy, su impacto en la gestión del talento y las personas es incuestionable. Según la UN Trade and Development (UNCTAD), la inversión global en IA crecerá de 189.000 millones de dólares en 2023 a 4,8 billones en 2033, y hasta un 40% de los empleos podrían verse afectados, principalmente en perfiles administrativos y técnicos (White Collar). La IA no es una tendencia pasajera, sino un pilar estratégico en la actividad de la mayoría de las empresas que ha llegado para quedarse.

En los últimos meses se han conocido varios casos, principalmente en el sector tecnológico, de empresas que están implementando reestructuraciones colectivas en base a causas objetivas de carácter "técnico" (hasta ahora poco frecuentes dentro de las causas ETOP) derivadas del uso de la IA. Estas medidas responden a la automatización de procesos y tareas impulsada por la IA, lo que ha provocado la desaparición de puestos cuyas funciones han quedado total o parcialmente automatizadas. Consciente de esta realidad, en este artículo analizo los

principales retos y desafíos que plantea la IA en la gestión de personas, una vez superado el "shock inicial" de su irrupción y tras el desarrollo de una normativa más sólida al respecto. Examinaré también los puntos esenciales que deben observarse desde la perspectiva regulatoria jurídico-laboral.

La IA impacta en prácticamente todos los ámbitos de la gestión del talento y las personas: selección, contratación, condiciones de trabajo (gestión de turnos y horarios, remuneración...), evaluación del rendimiento o extinción de la relación laboral.

Aunque sus beneficios en términos de productividad, optimización de procesos y eficiencia son evidentes, la IA comporta también una serie de riesgos a los que conviene prestar atención. Por ejemplo, la toma de decisiones sobre promociones profesionales, modificaciones de las condiciones de trabajo o despidos basadas en IA y sin la concurrencia de voluntad humana inmediata, puede conducir a prácticas discriminatorias que atenten contra derechos fundamentales de especial protección como

Tribuna de análisis

el derecho de igualdad y no discriminación por razón de sexo, raza, edad u orientación sexual, entre otros. La utilización de algoritmos entrenados con datos poco diversos y contrastados puede perpetuar desigualdades y excluir a determinados colectivos.

Por otro lado, la implantación de IA exige un proceso de formación y reciclaje profesional para muchas personas trabajadoras que habrán de realizar su trabajo con herramientas y funciones distintas de las más tradicionales. Por ello, la formación a la plantilla en competencias digitales y en IA resulta clave para las organizaciones empresariales.

Precisamente con el ánimo de paliar los potenciales impactos negativos que la utilización de la IA pueda suponer sobre las personas trabajadoras, existe regulación jurídico-laboral sobre esta cuestión cada vez más extensa.

En España, el artículo 64.4 d) del Estatuto de los Trabajadores reconoce el derecho de los representantes legales de los trabajadores a recibir información sobre los parámetros en que se basan los sistemas de IA. Además, el V Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva refuerza esta obligación, instando a la negociación colectiva a fijar criterios para un uso adecuado de la IA y a garantizar información periódica a la representación sindical.

En esta misma línea, varios convenios colectivos –como los de banca, industria química o establecimientos financieros de crédito– ya incorporan disposiciones sobre usos, limitaciones y formación en IA para las personas

incluidas en sus respectivos ámbitos de aplicación. La propia Inspección de Trabajo ha incluido, dentro de su Plan Estratégico 2025 - 2027, el control del uso de la IA como una de sus líneas claves de actuación para evitar la toma de decisiones basadas en sesgos discriminatorios.

A nivel europeo, además del Reglamento Europeo de IA, la Comisión de Empleo y Asuntos Sociales del Parlamento Europeo ha instado a la Comisión Europea a presentar una propuesta legislativa que regule el uso de la IA en el lugar de trabajo, de manera que se garantice, por ejemplo, el “control humano” en decisiones clave (p.ej. contratación o extinción del contrato de trabajo), la transparencia y el derecho a la información de los trabajadores sobre el uso de la IA o el acceso de las personas trabajadoras a formación específica para interactuar correctamente con ella.

De todo lo expuesto se desprende que la creciente penetración de la IA en el ámbito de todas las áreas del capital humano, unido a la normativa jurídico-laboral que le acompaña, está configurando un nuevo escenario en la gestión de las relaciones laborales.

La IA debe ser una prioridad para los departamentos de talento, personas y relaciones laborales de las empresas. La formación de trabajadores y directivos para garantizar el “control humano” en la toma de decisiones críticas, la adopción de políticas corporativas que regulen su uso, la promoción a través de la negociación colectiva de información transparente sobre las bases tecnológicas empleadas y el establecimiento de los límites a su utilización son algunas de las pautas claves a considerar. Es recomendable también realizar auditorías periódicas

de los algoritmos empleados, para identificar y corregir los posibles sesgos de la IA o garantizar que el conjunto de datos en los que se basa la IA refleja la diversidad de la población laboral sobre la que se proyecta la toma de decisiones.

En cualquier caso, es imprescindible considerar la IA un componente transcendental de las estrategias empresariales en el ámbito laboral, tanto desde la perspectiva jurídica como desde la gestión del capital humano en general. Ambos ámbitos deben garantizar, de manera conjunta y transversal, que su implantación no afecte negativamente a las condiciones de trabajo o al clima laboral, evitando asimismo los incumplimientos normativos.

En mi opinión, la diferencia entre liderar o quedarse atrás en los próximos años, no solo en términos de eficiencia y productividad sino también para la atracción y retención del talento, dependerá en gran medida de cómo se incorpore la IA al día a día de la actividad empresarial. Tan negativo será que los empresarios rechacen la IA por miedo al cambio como que ésta se adopte sin límites ni control, desnaturalizando un área vinculada intrínsecamente al lado más humano de las organizaciones, las personas y el talento. Es momento de actuar: una vez incorporada la IA a su actividad diaria, las empresas deben ir un paso más allá y diseñar procedimientos claros, éticos, transparentes y ajustados a la legalidad. No se trata únicamente de cumplir la ley, sino de garantizar que la tecnología potencie –y no sustituya– el valor humano que define el éxito de las organizaciones.

3

Tendencias en Capital Humano

→ People Consulting de EY

Novedades, noticias y tendencias



El absentismo en España: un indicador en máximos históricos

→ Visión general

El absentismo se ha convertido en uno de los indicadores más reveladores del estado real de las organizaciones en España. Lo que hace apenas unos años podía interpretarse como un fenómeno coyuntural, hoy muestra patrones que hablan de algo más profundo: una transformación en la relación entre las personas y el trabajo, y una presión creciente sobre los modelos organizativos que veníamos dando por válidos durante décadas.

El absentismo no es solo una ausencia física del puesto de trabajo. Es la consecuencia visible de tensiones acumuladas: económicas, sociales, operativas, culturales y psicológicas. Es un termómetro que nos indica que el modelo laboral tradicional está afrontando límites evidentes para sostener la productividad, el clima y la competitividad empresarial.

Cada trimestre confirma una realidad que ya no podemos ignorar: el absentismo en España no se estabiliza; sigue aumentando y su crecimiento no es lineal, sino estructural. Esto significa que las causas que lo impulsan están embebidas en la forma en que trabajamos, planificamos y lideramos, y no desaparecerán por inercia o por ajustes administrativos. Esta dinámica tiene implicaciones profundas: eleva costes, tanto directos como indirectos.

Dificulta la planificación operativa, especialmente en sectores intensivos en mano de obra. Genera presión sobre las plantillas, que ven cómo aumentan cargas y estrés. Obliga a repensar modelos de organización del trabajo, que ya no responden adecuadamente a las expectativas del talento ni a las demandas reales de los procesos productivos. A ello se suma un fenómeno adicional: la presión asistencial y sanitaria, que, lejos de aliviarse, continúa creciendo. Procesos más largos, mayor dificultad para gestionar altas y bajas, y un sistema que opera con tensiones estructurales, contribuyen a que las ausencias se cronifiquen, imposibilitando una recuperación rápida de la capacidad productiva de las empresas.

El resultado es una tormenta perfecta donde se combinan picos históricos de IT, un número sin precedentes de procesos abiertos, y un volumen de horas equivalentes perdidas que tensiona la operación en prácticamente todos los sectores. Las organizaciones se ven obligadas a trabajar con mayor incertidumbre, menos margen y más volatilidad.

La previsión para los próximos meses confirma la tendencia: el absentismo seguirá creciendo si no se abordan de manera decidida sus causas profundas. No basta con medirlo o monitorizarlo; es necesario reimaginar la forma en que gestionamos el trabajo, el bienestar, la planificación de recursos y la experiencia del empleado. Este fenómeno, más que un problema, es un aviso estratégico. Nos está diciendo que debemos evolucionar los modelos de gestión del talento, reforzar la coherencia organizativa y entender que el absentismo no es solo un coste: es una señal de que la organización necesita cambios estructurales para sostener su competitividad.



➔ El absentismo laboral en España: un indicador en máximos históricos

1

El absentismo laboral continúa aumentando en 2024-2025

- ▶ Crece el número de bajas, la incidencia y la duración media.
- ▶ El absentismo se consolida como uno de los principales costes laborales.
- ▶ El impacto del absentismo afecta directamente a la productividad, la competitividad y el clima laboral.

2

El año 2024 registró récords históricos

- ▶ Más de 8,7 millones de bajas ITCC*, el máximo registrado de la serie.
- ▶ Coste total del absentismo laboral superior a 29.000 millones de euros.
- ▶ Casi 1,7 millones de trabajadores equivalentes sin acudir ningún día al año a su puesto de trabajo.

3

La presión asistencial y organizativa sigue creciendo

- ▶ Los procesos duran cada vez más: +7,85% de incremento en 2024.
- ▶ Las listas de espera sanitarias y las bajas por salud mental impactan fuertemente.
- ▶ Las empresas soportan más coste directo y mayor dificultad de planificación.

4

Previsiones del año 2025:

- ▶ La tendencia al alza continúa.
- ▶ Se prevén 9,2 millones de procesos ITCC* este año.
- ▶ El coste podría superar los 32.500 millones de euros.
- ▶ El absentismo seguirá siendo uno de los principales riesgos operativos y financieros.

*Incapacidad Temporal por Contingencia Común.

Fuentes: AMAT - Informe de Absentismo Laboral derivado de la ITCC. Año 2024 y avance 1S 2025.

Adecco Group Institute - Informe de Absentismo Laboral (para contextualización y comparativa sectorial).

- ➔ El absentismo, o la ausencia del trabajador de su puesto de trabajo, es una preocupación creciente en las empresas, impactando directamente en su productividad y competitividad

¿Qué es el absentismo?

IMPREVISIBLE

INCAPACIDAD TEMPORAL

- ▶ **Contingencias comunes**

Desarrollo de una enfermedad incapacitante que no guarda relación con el trabajo, debido, por ejemplo, al padecimiento de una enfermedad transitoria o indisposición que impida asistir al trabajo.

- ▶ **Accidente laboral**

Lesión física que el empleado sufra por consecuencia de la actividad profesional.

Ausencia del trabajador en su puesto de trabajo cuando estaba prevista su presencia. Este supuesto puede darse en los siguientes casos:

OTROS MOTIVOS

- ▶ Conciliación
- ▶ Falta de compromiso
- ▶ Descontento
- ▶ Mala gestión laboral
- ▶ Falta de autonomía

PREVISIBLE

ABSENTISMO JUSTIFICADO

- ▶ Ejercicio de un legítimo derecho
- ▶ Bajas por maternidad/paternidad
- ▶ Ausencias por revisiones médicas prenatales
- ▶ Ausencias por violencia de género

¿Cuál es el impacto del absentismo en las compañías?

El absentismo representa un problema grave para las empresas españolas, con un impacto directo sobre la productividad y los costes empresariales, lastrando asimismo su competitividad.

PRODUCTIVIDAD

- ▶ El absentismo laboral produce desorganización, retrasos e inconvenientes.
- ▶ Supone una carga adicional al resto del equipo.
- ▶ Reduce la capacidad de producción.



COSTE EMPRESARIAL

- ▶ Costes directos: salario de empleados ausentes, costes de sustituciones.
- ▶ Costes indirectos: gestión de reemplazos, pérdida de beneficios, costes administrativos, etc.



CLIMA LABORAL

- ▶ Frustración, incertidumbre y preocupación del resto de empleados.
- ▶ Aumento del estrés y carga de trabajo para cubrir a los empleados ausentes.
- ▶ Mayor rotación.



COMPETITIVIDAD

- ▶ El absentismo puede comprometer la competitividad de la organización en el mercado, impactando en último lugar en la satisfacción del cliente final.

→ El efecto dominó del absentismo: de la productividad al clima laboral

- ▶ **El absentismo no actúa de manera aislada:** despliega sus efectos en cadena, afectando simultáneamente a la productividad, a los costes, al clima laboral y, en última instancia, a la competitividad. Su impacto es tan profundo porque no recae únicamente sobre la persona que está ausente, sino sobre toda la estructura que sostiene la actividad diaria. La primera consecuencia es la pérdida directa de productividad. Cada ausencia desorganiza la cadena operativa: turnos que deben reajustarse, actividad que se ralentiza, tareas que quedan sin cubrir y procesos que pierden continuidad. La organización se ve obligada a redistribuir carga, reordenar prioridades o asumir ineficiencias que, acumuladas, deterioran la capacidad de respuesta.
- ▶ A este efecto inmediato se suma el **incremento de costes**, visibles e invisibles. Por un lado, los costes directos: salarios de personas ausentes, sustituciones, horas extra, refuerzos temporales. Por otro, los costes indirectos, que a menudo son los más difíciles de cuantificar: tiempo dedicado a replanificar, menor rendimiento del equipo, pérdida de oportunidades comerciales, caída del nivel de servicio o retrasos en proyectos críticos. El absentismo, cuando se sostiene en el tiempo, no solo encarece la operación; la hace menos predecible.

▶ **El tercer impacto recae sobre el clima laboral.** Cuando las ausencias se prolongan o se vuelven recurrentes, los equipos experimentan mayor presión. La carga adicional recae siempre sobre las mismas personas; aparecen sensaciones de injusticia, fatiga emocional, estrés acumulado y una percepción creciente de falta de control sobre el propio trabajo. Este desgaste altera la dinámica del equipo y afecta al compromiso, generando un círculo que puede acabar alimentando nuevas ausencias.

▶ Finalmente, la **consecuencia más estratégica: la competitividad**. Una empresa que opera con niveles elevados de absentismo pierde velocidad, pierde consistencia y pierde capacidad para sostener sus estándares de servicio. La dificultad para garantizar disponibilidad, la volatilidad de la capacidad productiva y la necesidad constante de reajustar recursos

impactan directamente en la experiencia del cliente y en la calidad del producto o servicio entregado. En sectores intensivos en mano de obra, esta pérdida de competitividad puede volverse crítica: tensiones en tienda, desajustes en operaciones, menor capacidad de atención, tiempos de respuesta más largos, o incluso la imposibilidad de absorber picos de demanda.

▶ Por eso, el absentismo no puede abordarse como un “problema más”, es un amplificador de ineficiencias y un acelerador de vulnerabilidades. Cada ausencia individual es un punto de tensión; muchas ausencias sostenidas en el tiempo se convierten en una señal de fragilidad del modelo organizativo. En definitiva, las consecuencias del absentismo no se limitan a lo operativo: impactan en la cultura, en la percepción interna, en la capacidad de atraer y retener talento, y en la sostenibilidad del negocio.



→ Las causas del absentismo están sobre la mesa: lo que falta es priorizar y actuar con foco

El absentismo exige mirar más allá de la cifra y analizar qué fuerzas lo están impulsando realmente. Aunque a menudo se interpreta como un fenómeno homogéneo, la realidad es mucho más compleja: el absentismo es multicausal, y surge en la intersección entre factores externos, internos y personales que afectan de manera distinta a cada organización, a cada equipo e incluso a cada individuo.

Esta complejidad es precisamente lo que convierte su gestión en un reto estratégico. No basta con identificar ausencias: es necesario comprender qué dinámicas las están generando y en qué medida esas dinámicas son modificables.

- ▶ En primer lugar, **existen factores extrínsecos**, ajenos a la empresa, que condicionan el comportamiento de la fuerza laboral: la capacidad del sistema público de salud para gestionar altas y bajas, la presión asistencial, el marco normativo, la situación económica o incluso determinados cambios sociales que están redefiniendo la relación entre esfuerzo, expectativa y disponibilidad. Son elementos que influyen, pero que no determinan por sí solos el comportamiento de una plantilla. La clave está en cómo las organizaciones se adaptan a ellos y cómo amortiguan su impacto en la operación diaria.

- ▶ El **segundo nivel**, y el más determinante, lo conforman las causas intrínsecas, aquellas que nacen dentro de la propia organización. Aquí es donde el absentismo

revela con más claridad qué está ocurriendo realmente en el día a día del trabajo. La experiencia del empleado, la calidad del liderazgo, el modelo retributivo, la flexibilidad real, la gestión del tiempo, la organización del trabajo, la ergonomía, la claridad de los procesos, los criterios disciplinarios o el clima emocional del equipo influyen directamente en la disponibilidad y en la continuidad del desempeño. Cuando estas variables se desalinean, el absentismo aparece como un "síntoma operativo" de un sistema que ya no es capaz de absorber la tensión interna.

- ▶ Finalmente, están los **factores ligados al individuo**, que introducen una dimensión personal que no puede ignorarse: estado de salud física o emocional, cargas familiares, movilidad, expectativas, motivación y estilos de trabajo. Estos elementos explican por qué dos personas expuestas al mismo entorno laboral pueden reaccionar de forma distinta, y por qué la gestión del absentismo requiere segmentación, sensibilidad y una visión más granular de la plantilla.
- ▶ La **interacción entre estos tres niveles, externo, organizativo e individual**, genera patrones que solo pueden comprenderse cuando la empresa analiza su realidad específica. No todas las causas operan con la misma intensidad, no todos los colectivos reaccionan igual y no todas las áreas de la empresa experimentan el absentismo del mismo modo. Por eso, la verdadera pregunta no es "¿cuáles son las causas del absentismo?", sino: "¿Cuáles de estas causas están actuando con más fuerza en mi organización y qué capacidad tengo para intervenir sobre ellas?".



→ Entre los diferentes factores que pueden provocar conductas absentistas, las empresas deben identificar las causas originales para diseñar planes de mitigación eficaces



→ Actuar desde dentro: claves para reducir el absentismo de forma sostenible

Tras comprender las causas del absentismo y los efectos que despliega sobre toda la organización, la pregunta clave no es “qué está pasando”, sino “qué podemos hacer para cambiarlo. Aquí es **dónde las palancas internas cobran todo su sentido**: representan el espacio de control real que la empresa tiene para influir en el comportamiento, mejorar la disponibilidad y sostener el rendimiento en el tiempo.

La primera de ellas es la **experiencia del empleado**, que abarca todo lo que ocurre desde el primer día: la acogida, el aprendizaje, la claridad de rol, el clima del equipo y la calidad de la relación con el mando. Allí donde la experiencia se degrada, por falta de acompañamiento, ausencia de reconocimiento o entornos poco saludables, el absentismo aparece como mecanismo de desconexión.



A esto se suma el **modelo retributivo**, no solo entendido como salario, sino como percepción de equidad y coherencia interna. Cuando el esfuerzo, la responsabilidad o la disponibilidad no encuentran un reflejo justo, se genera una sensación de desbalance que incrementa la propensión a ausentarse. La retribución, en este sentido, forma parte integral del contrato psicológico entre persona y organización.

La tercera palanca es la **flexibilidad y la conciliación**, un elemento cada vez más determinante en la relación entre vida personal y vida laboral. Las empresas que ofrecen márgenes reales para gestionar imprevistos, ajustar horarios o equilibrar cargas personales reducen tensiones y aumentan la disponibilidad. Las que no lo hacen, ven cómo la plantilla recurre al absentismo como vía para compensar rigideces del sistema.

El **modelo disciplinario** también juega un papel esencial. No se trata de sancionar, sino de garantizar coherencia: que existan criterios claros, homogéneos y equitativos para gestionar ausencias, de manera que el equipo perciba justicia y transparencia. La inconsistencia, entre centros, turnos o mandos, no solo dificulta la gestión, sino que alimenta percepciones de arbitrariedad que deterioran el compromiso.

Junto a ello, la **Prevención de Riesgos Laborales (PRL)** actúa como barrera estructural frente al absentismo derivado de condiciones físicas, ergonómicas o psicosociales. Las organizaciones que integran la PRL en la gestión diaria –no como un requisito formal, sino como una herramienta preventiva– reducen significativamente la aparición de bajas recurrentes.

Finalmente, la **organización del trabajo** es quizás la palanca más poderosa: diseño de tareas, dimensionamiento, turnos, cargas, ritmos y recursos. Cuando la estructura es adecuada, el equipo funciona. Cuando no lo es –por sobrecarga, desajustes o falta de previsión–, el absentismo se convierte en la vía de escape de un sistema que está pidiendo ser rediseñado.

En conjunto, estas palancas forman el ecosistema interno que moldea el comportamiento de la plantilla. Su activación no funciona si se aplica de manera aislada; requiere coherencia, secuencia, gobernanza y un diagnóstico preciso.

→ Las organizaciones tienen a su disposición una serie de palancas de actuación para intervenir sobre las causas intrínsecas del absentismo, en su mayoría ligadas a la gestión de RRHH

2. PALANCAS DE ACTUACIÓN

Para mejorar la experiencia del empleado	Para mejorar el modelo retributivo	Para mejorar la flexibilidad y conciliación
Adquisición del talento <ul style="list-style-type: none"> Plan de acogida que facilite la adaptación de los empleados. Desarrollo del talento <ul style="list-style-type: none"> Planes de desarrollo que promuevan la meritocracia. Performance Management <ul style="list-style-type: none"> Modelo de evaluación que motive y reconozca a los empleados. Engagement del talento <ul style="list-style-type: none"> Ambiente laboral donde se respiren los valores y el compromiso. Formas de trabajo <ul style="list-style-type: none"> Fomento de la autonomía y la responsabilidad personal. Programas de bienestar <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de programas de bienestar físico y psicológico. Escucha al empleado <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de iniciativas de VoE (voz del empleado) para recoger feedback cualitativo. Acercamiento a domicilio <ul style="list-style-type: none"> Reducción de la distancia entre el centro de trabajo y el domicilio del empleado. 	Sistema de compensación total <ul style="list-style-type: none"> Definición e implantación de un modelo retributivo de compensación total que incluya tanto la retribución fija, como variable, como beneficios sociales y otros beneficios según convenio. Sistema de retribución internamente equitativo y alineado con mercado, que reconozca el desempeño. Posibilidad de incluir incentivos para aquellos empleados que mantengan un buen historial de asistencia. 	Estilo de liderazgo <ul style="list-style-type: none"> Pasar de un estilo de liderazgo autocrático a un estilo transformacional que tenga como objetivo el desarrollo de los empleados. Políticas y prácticas de conciliación y gestión del tiempo <ul style="list-style-type: none"> Fomento de un entorno de trabajo flexible y equilibrado que permita a los empleados adaptar su jornada laboral según sus necesidades personales y familiares, dentro de los límites establecidos por la empresa.
Para mejorar el modelo disciplinario	Para reducir los riesgos laborales	Para mejorar la organización del trabajo
Régimen jurídico y normativa <ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de un marco disciplinario claro y equitativo que establezca consecuencias proporcionales para el ausentismo injustificado o reiterado. Sistemas de seguimiento <ul style="list-style-type: none"> Implementación de herramientas tecnológicas que faciliten y automatizan el seguimiento de las bajas laborales. Formación sobre derechos y obligaciones <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de formación interna sobre los derechos y obligaciones que posee y tiene el empleado en materia de absentismo. 	Función de Prevención de Riesgos Laborales (PRL) <ul style="list-style-type: none"> Implementación rigurosa de la función de Prevención de Riesgos Laborales en todos los centros de trabajo. Entrega del equipamiento necesario para mantener la seguridad de los empleados. Impartición regular de formación en temas de PRL a todos los empleados. 	Layout del puesto, turnos y horario <ul style="list-style-type: none"> Caracterización del puesto de trabajo, incluyendo turnos y horarios para cada colectivo de empleados. Modelos de control y seguimiento <ul style="list-style-type: none"> Implementación de procedimientos de seguimiento de las bajas y modelos analíticos para la predicción. Modelo de gestión del absentismo y cobertura de vacantes <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de un sistema de gestión del absentismo y cobertura de vacantes (protocolo ETT).

Factores modificables por parte de la empresa

→ IA y gestión del absentismo: un nuevo estándar operativo

La IA no sustituye la gestión tradicional, ni reemplaza el juicio experto de los mandos o de RRHH. Lo que hace es proporcionar una nueva capa de capacidades que permiten anticipar, priorizar y actuar con mayor precisión. Es un cambio de paradigma: pasamos de reaccionar a lo que ya ha ocurrido a anticipar lo que está a punto de suceder.

La primera de estas **capacidades es la detección temprana**. La IA permite identificar señales débiles –patrones de microausencias, variaciones en turnos, indicadores de desgaste o tensiones incipientes en equipos– que normalmente pasarían desapercibidas. Esta lectura anticipada del riesgo convierte la gestión del absentismo en una función preventiva, no reactiva.

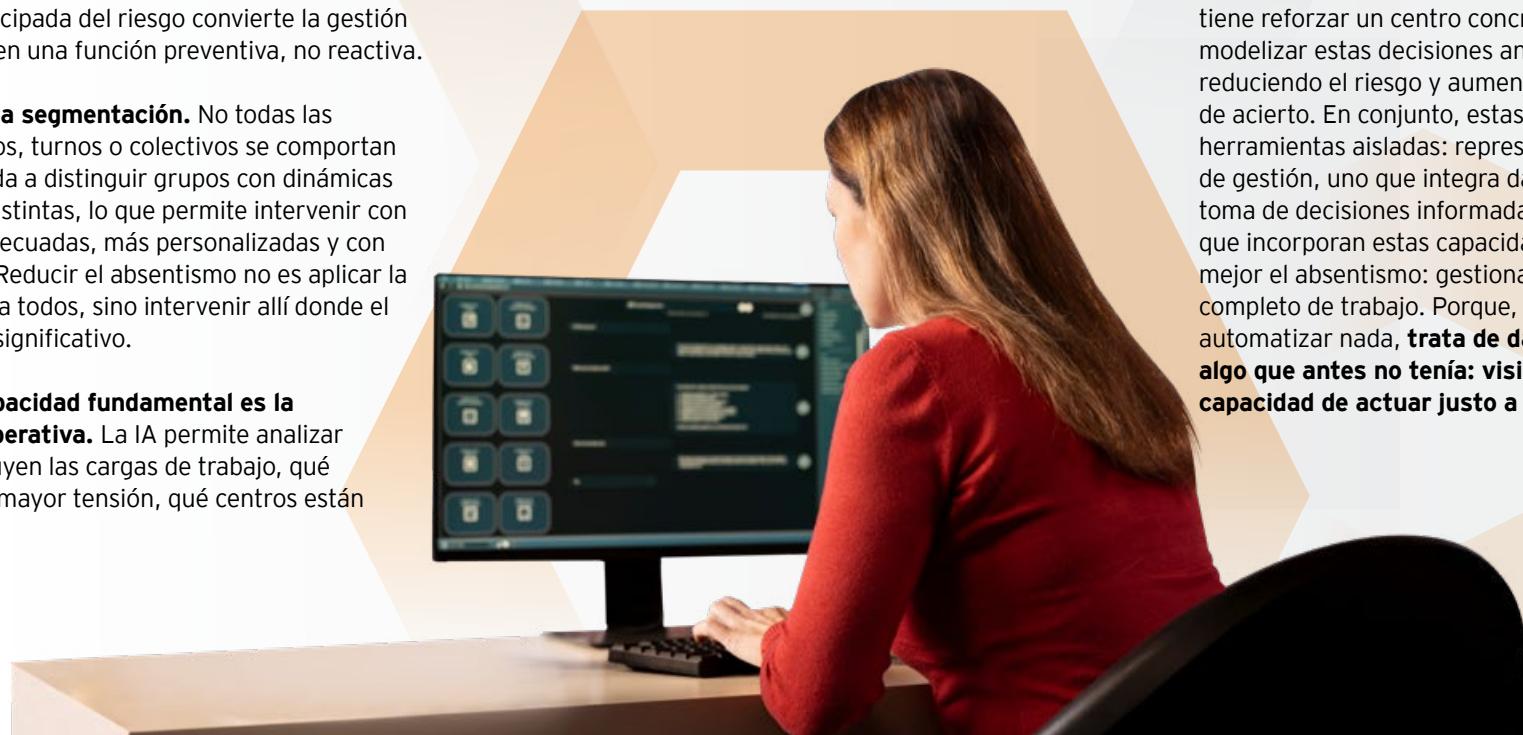
La segunda es la segmentación. No todas las personas, centros, turnos o colectivos se comportan igual. La IA ayuda a distinguir grupos con dinámicas y necesidades distintas, lo que permite intervenir con medidas más adecuadas, más personalizadas y con mayor retorno. Reducir el absentismo no es aplicar la misma solución a todos, sino intervenir allí donde el riesgo es real y significativo.

Una tercera capacidad fundamental es la optimización operativa. La IA permite analizar cómo se distribuyen las cargas de trabajo, qué turnos generan mayor tensión, qué centros están

sobredimensionados o infracapacitados, y cómo ajustar los recursos para reducir la fatiga que a menudo precede las ausencias. Esta capacidad no solo previene el absentismo: mejora la eficiencia global de la operación. A esto se suma la **evaluación de políticas**. Por primera vez, podemos simular el impacto de cambios en flexibilidad, incentivos, modelos de tiempo de trabajo o ajustes organizativos antes de implementarlos. Esta capacidad convierte las políticas laborales en decisiones basadas en evidencia, no en hipótesis.

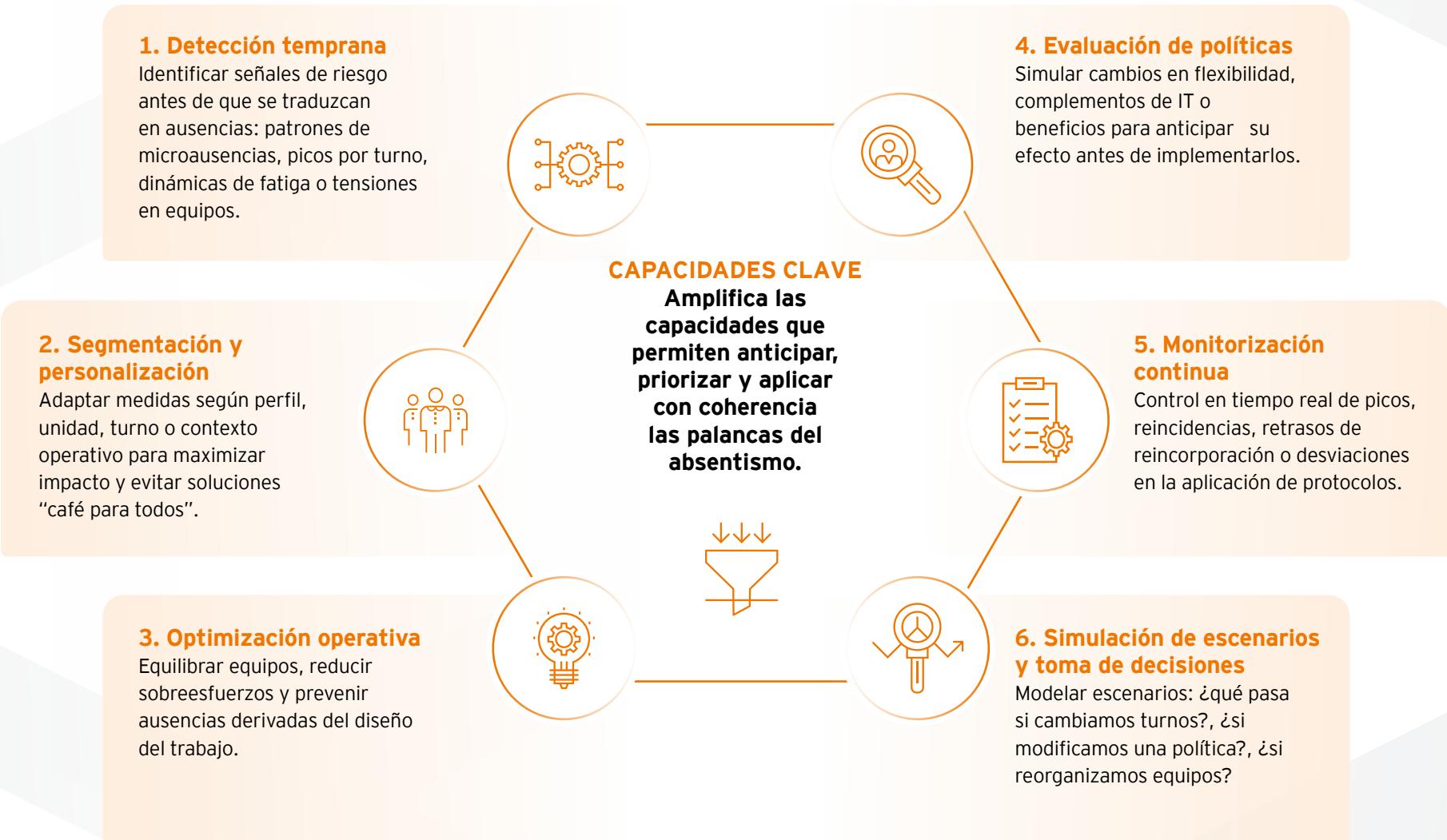
La **monitorización continua es otra de las capacidades clave**. Permite seguir en tiempo real cómo evolucionan los patrones de ausencia, detectar desviaciones en la aplicación de protocolos, anticipar reincidencias y asegurar que la gestión es coherente entre centros y mandos. La consistencia, algo crítico para la credibilidad interna, se vuelve así un estándar operativo.

Finalmente, **la IA habilita la simulación de escenarios**, un elemento que cambia por completo la planificación. ¿Qué ocurre si ajustamos un turno? ¿Qué pasa si reorganizamos una línea? ¿Qué impacto tiene reforzar un centro concreto? La IA permite modelizar estas decisiones antes de ejecutarlas, reduciendo el riesgo y aumentando la capacidad de acierto. En conjunto, estas capacidades no son herramientas aisladas: representan un nuevo modelo de gestión, uno que integra datos, anticipación y toma de decisiones informada. Las organizaciones que incorporan estas capacidades no solo gestionan mejor el absentismo: gestionan mejor su sistema completo de trabajo. Porque, al final, la IA no trata de automatizar nada, **trata de darle a la organización algo que antes no tenía: visibilidad, claridad y capacidad de actuar justo a tiempo**.



IA como acelerador de palancas efectivas de gestión

→ La IA generativa refuerza las capacidades clave para gestionar el absentismo



¿Realidad o ficción? Potenciales

→ Y estas capacidades se activan a través de casos de uso que impactan directamente en las palancas críticas de la organización

1

Selección y acogida

- ▶ Identificar patrones de perfiles con mayor riesgo de desalineación o rotación temprana.
- ▶ Señalar centros o equipos donde el onboarding requiere refuerzo (por picos posteriores de ausencia).
- ▶ Generar asistentes que expliquen protocolos de ausencia y reincorporación de forma homogénea.
- ▶ Analizar el encaje persona-puesto con modelos que combinan datos históricos y necesidades reales del rol.

2

Organización de trabajo y liderazgo

- ▶ Detectar sobrecargas, turnos mal dimensionados o tareas que generan picos de fatiga.
- ▶ Identificar microclimas o equipos con señales tempranas de desenganche.
- ▶ Sugerir ajustes operativos para prevenir acumulación de ausencias.
- ▶ Apoyar a los mandos con información clara y objetiva sobre su equipo sin invadir privacidad.

3

Políticas internas

- ▶ Evaluar el impacto real de políticas de conciliación o flexibilidad en la reducción del absentismo.
- ▶ Simular el efecto de cambios en complementos de IT, beneficios o incentivos.
- ▶ Identificar colectivos para los que una política concreta puede ser más efectiva.
- ▶ Alinear políticas según evidencia, no desde hipótesis.

4

Salud laboral

- ▶ Detectar patrones físicos o psicosociales que preceden a bajas recurrentes.
- ▶ Generar mapas de riesgo por tareas, turnos o equipos.
- ▶ Priorizar intervenciones de PRL donde el impacto preventivo será mayor.
- ▶ Identificar señales de desgaste emocional de manera temprana y focalizada.

5

Control y disciplina

- ▶ Detectar incoherencias entre centros en la aplicación de protocolos de ausencia.
- ▶ Identificar reincidencias objetivas sin sesgos ni arbitrariedad.
- ▶ Asistir al mando en los pasos a seguir según el tipo de ausencia y el marco normativo interno.
- ▶ Aumentar la trazabilidad y la coherencia en la gestión diaria.



➔ Cómo convertir el absentismo en una agenda de cambio estructural

El punto de partida es el **diagnóstico**: una lectura rigurosa de la realidad que combina datos, benchmarking sectorial y una comprensión profunda de cómo se organiza el trabajo en cada área. El objetivo no es explicar cifras, sino **descubrir qué dinámicas internas están impulsando el absentismo** y en qué medida son modificables. Un buen diagnóstico no describe la situación: la interpreta, señala los puntos críticos y prioriza dónde actuar primero.

A partir de ahí, la segunda fase –**profundización**– permite comprender no solo lo que ocurre, sino por qué ocurre. Aquí entran en juego la escucha, las entrevistas, las encuestas y los grupos focales. Este proceso no añade complejidad: añade contexto. Traducimos datos en insight y conectamos patrones con realidades humanas. Esta fase revela aspectos que no aparecen en los indicadores: la calidad del liderazgo, la percepción de justicia, las fricciones operativas, las tensiones emocionales o el encaje persona-puesto.

Con el insight adecuado, la tercera fase –**plan de acción**– se convierte en un ejercicio estratégico, no administrativo. Se trata de definir un conjunto de iniciativas que reduzcan el absentismo pero que, sobre todo, mejoren las condiciones

estructurales que lo generan: diseño del trabajo, cargas, liderazgo, políticas internas, PRL, procesos de acogida, comunicación o criterios disciplinarios. No se construyen listas extensas: se prioriza por impacto y se diseña una hoja de ruta ejecutable, con *quick wins* y medidas estructurales perfectamente secuenciadas.

La última fase –**despliegue**– es la que marca la diferencia entre un proyecto que genera impacto y uno que se queda en el papel. Aquí el foco está en asegurar consistencia: que cada iniciativa tenga responsable, calendario, recursos y un sistema de seguimiento que permita medir avances y corregir desviaciones. El absentismo no disminuye por un plan: disminuye por una ejecución disciplinada, con gobernanza clara y decisiones sostenidas en el tiempo.

Este modelo es, en esencia, un marco de transformación. No persigue únicamente reducir ausencias: persigue construir una organización más equilibrada, más eficiente y más saludable. Una organización capaz de anticipar tensiones, ajustar su capacidad, mejorar su experiencia de empleado y sostener un rendimiento estable incluso en contextos exigentes. La clave no está en la complejidad del enfoque, sino en la coherencia entre fases: mirar bien, entender bien, decidir bien y ejecutar bien. Esa es la diferencia entre gestionar el absentismo y **transformar la forma en que la organización trabaja**.



- Para realizar un proyecto de reducción de absentismo, EY cuenta con una metodología en tres fases, que cubre desde el diagnóstico hasta la definición del plan de acción

	DIAGNÓSTICO	PROFUNDIZACIÓN		PLAN DE ACCIÓN	
ACTIVIDADES	ANÁLISIS	ESCUCHA	INTELIGENCIA	DEFINICIÓN	DESPLIEGUE
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Análisis de la situación actual y entendimiento de principales necesidades. ▶ Benchmark de sector para identificar mejores prácticas. ▶ Recopilación de datos existentes sobre el índice de rotación, absentismo, eNPS**, y procesos de RRHH de la empresa. ▶ Identificación preliminar de las principales causas (intrínsecas o extrínsecas) de absentismo. ▶ Obtención de conclusiones de contextualización y diagnóstico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Profundización en el entendimiento de las causas de absentismo mediante diseño y lanzamiento de encuestas ad hoc a empleados (riesgos psicosociales, bienestar, compromiso, etc). ▶ Preparación y realización de entrevistas con el equipo de RRHH. ▶ Posibilidad de involucración de muestra de empleados para la realización de focus groups específicos: preparación y ejecución de workshops. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recopilación, procesamiento y análisis cruzado de los resultados obtenidos en las fases anteriores: encuesta, entrevistas realizadas a RRHH, focus groups con los empleados target, datos históricos, al fin de obtener un perfil arquetipado del empleado absentista, así como modelos predictivos. ▶ Contraste de dicho arquetipo con la plantilla al fin de identificar la distribución del riesgo de absentismo en el colectivo (alto, medio, bajo riesgo). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ En base a los <i>insights</i> obtenidos, definición de un plan de acción para mitigar las causas identificadas y despliegue de las palancas clave. ▶ Priorización de iniciativas con foco en la obtención de quick wins. ▶ Hoja de ruta y calendarización de los principales impactos para la puesta en marcha de los planes de acción. ▶ Definición de métricas de rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Activación de los planes de acción definidos en los plazos de tiempo estimados. ▶ Seguimiento y monitorización del despliegue de las iniciativas. ▶ Análisis del impacto de los planes de acción mediante la monitorización de los principales KPIs definidos. ▶ Planteamiento de posibles acciones de mejora para asegurar el impacto de forma sostenible.
RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Diagnóstico inicial y análisis cuantitativo. ▶ Benchmark de mejores prácticas del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Visión de la empresa (ejecución de entrevistas con RRHH). ▶ Visión del empleado (encuestas y focus groups). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Arquetipado y distribución del riesgo de absentismo en plantilla. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Planes de acción y hoja de ruta de activación. ▶ Indicadores de rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Informes de seguimiento de los planes de acción. ▶ Planes de mejora.



Fernando Íñiguez Sanz

Director del área de People Consulting

Tribuna de análisis



El absentismo como síntoma estructural de la organización

El absentismo ha dejado de ser un indicador operativo para convertirse en uno de los pocos fenómenos capaces de revelar, con precisión de bisturí, el estado de una organización. No es un problema médico, ni un simple coste laboral: es la expresión visible de un **sistema que ha perdido elasticidad, coherencia o alineamiento** interno. Por eso, gestionarlo exige trascender la visión tradicional de "control de bajas" y abordar el absentismo como lo que realmente es: un **fenómeno complejo, multicausal y profundamente sistémico**.

En un entorno donde confluyen presiones demográficas, modelos laborales híbridos, expectativas generacionales divergentes y una salud emocional más frágil, las empresas ya no pueden permitirse análisis superficiales. Reducir el absentismo hoy, **implica entender todas las palancas que lo generan, cómo interactúan entre sí y, sobre todo, cómo el uso inteligente de la tecnología** –y en particular de la IA– permite gestionar esas palancas con una fineza imposible hace apenas unos años.

Las organizaciones que quieren controlar el absentismo sin entender su anatomía interna están condenadas a ser reactivas. El absentismo emerge de la interacción de varios subsistemas:

1. Cultura y liderazgo cotidiano: El absentismo florece cuando hay desconexión entre reglas formales y prácticas reales. No es la política, sino el mando directo quien define la norma efectiva. Culturas con excesiva tolerancia, liderazgos inconsistentes o entornos sin *accountability* crean las condiciones para que la ausencia se normalice.
2. Organización del trabajo: Turnos rígidos, cargas descompensadas, procesos caóticos o roles mal definidos generan fricción que se traduce en ausencias. El absentismo no es una disfunción del empleado, sino una respuesta del sistema a tensiones operativas mal resueltas.
3. Políticas internas y marco normativo: Sin reglas claras, el absentismo se rellena de excepciones, pero un

Tribuna de análisis

marco excesivamente punitivo también desincentiva la presencia saludable. Las organizaciones excelentes combinan normas inequívocas con un nivel adecuado de flexibilidad y justicia procedural.

4. Gestión del ciclo del talento: El absentismo se origina, muchas veces, antes del primer día. Selecciones imprecisas, acogidas débiles o falta de clarificación de expectativas generan desconexión temprana.
5. Bienestar, salud y percepción de cuidado: La ausencia está íntimamente conectada con cómo la persona interpreta su relación con la compañía. Ambientes emocionalmente inseguros, falta de reconocimiento o entornos que ignoran señales de agotamiento son caldo de cultivo para el absentismo.

El absentismo se reduce cuando las palancas dialogan entre sí. La mayoría de las organizaciones fracasa porque actúa en silos: bienestar sin rediseño operativo, control sin liderazgo, flexibilidad sin accountability. Las empresas que logran resultados sostenibles entienden el absentismo como un sistema cerrado, donde cada decisión –un nuevo turno, una política de flexibilidad, un incentivo, una carga emocional no atendida– altera el equilibrio general.

El absentismo baja cuando la organización encuentra un punto de equilibrio inteligente entre estructura, flexibilidad, control y cuidado.

El papel de la IA: del control reactivo al sistema predictivo
La IA no sustituye la gestión humana del absentismo, pero transforma radicalmente su escala y su precisión. Permite pasar de un enfoque reactivo (“qué ha pasado este mes”) a uno predictivo y prescriptivo (“qué va a pasar y qué palancas conviene ajustar”).

Su impacto real se observa en cinco ámbitos:

1. Identificación temprana. La IA detecta patrones de riesgo: microausencias, combinaciones de turnos, climas tensos, líderes desbordados, dinámicas de equipo que anticipan un repunte.
2. Personalización de intervenciones. No todos los colectivos requieren las mismas palancas, la IA segmenta: jóvenes, perfiles repetitivos, roles críticos, unidades con sobrecarga emocional. Cada uno recibe acciones distintas.
3. Optimización operativa. Modelos que recomiendan cómo redimensionar cargas, cómo reconfigurar turnos y cómo equilibrar equipos para minimizar el impacto

de ausencias esperadas.

4. Monitorización continua. La IA identifica desviaciones en tiempo real: retrasos en reincorporación, inconsistencias en la aplicación de normas, picos por líder o por turno.
5. Toma de decisiones estructurales. Simula escenarios: cómo cambiarían el absentismo y la productividad si se ajusta un turno, se implementa una política de flexibilidad o se rediseña un equipo.

Una conclusión sencilla y brutalmente realista: Las empresas que reducen el absentismo no son las que “controlan” más, sino las que entienden mejor su sistema. No son las que aplican más medidas, sino las que alinean sus palancas. Y no son las que compran tecnología, sino las que la usan para anticipar, no para justificar.

El absentismo es el espejo más honesto de una organización. Con una visión sistémica y una IA bien integrada, deja de ser un problema... y se convierte en un indicador estratégico de salud empresarial.

DICIEMBRE 2025

INFORME TRIMESTRAL

Human Capital

OUTLOOK



Informe coordinado y editado por EY Insights

