

EL EJECUTIVO SILENCIOSO · CAPÍTULO 1

Absentismo en la hotelería española

Joan Cruz



EL SECTOR SERVICIOS PIERDE POR ABSENTISMO

45.096 millones € al año

España: 7,2 % de absentismo

Canarias 8,9 % · Cataluña 7,2 % · Andalucía 7,0 % · C. Valenciana 6,7 % · **Baleares 5,9 % (temporada verano)**

Un artículo de **Joan Cruz** · El Ejecutivo Silencioso · Fundador y Socio Director, HKI Hotels

Llevo cuarenta años viendo a las camareras de piso empujar el carro a las ocho de la mañana, con la espalda cargada y la casa entera a cuestas, y no conozco en el hotel un trabajo más duro ni una gente que se queje menos. Ellas sostienen el hotel. Sin ellas no hay habitación, no hay cliente y no hay negocio. Muchas pasan ya de los cincuenta, y pocos se han hecho la pregunta: cuando se jubilen, ¿quién limpiará las habitaciones? Les debo admiración y respeto, y este artículo es, sobre todo, para ellas. Canarias tiene el absentismo más alto de España, el 8,9 %. Este capítulo va de ese número y de quién lo carga.

Un día en la vida de una camarera de piso

Se llama Carmen, tiene 52 años y lleva diecinueve en el mismo hotel vacacional del sur de Gran Canaria. Se levanta a las cinco y media. Deja el desayuno preparado a los niños, que se levantarán solos, y coge la guagua de las seis y veinte porque la de las siete no llega a tiempo para fichar. A las siete y media está en el office, con el uniforme puesto y el café de pie.

La gobernanta reparte. Hoy faltan dos, así que Carmen tiene veinticinco habitaciones en vez de veintidós: doce salidas y trece clientes. Veinticinco habitaciones son cincuenta camas, veinticinco baños, veinticinco terrazas y veinticinco papeleras, a menos de veinte minutos por habitación. El carro pesa más de cien kilos cargado, y hay bloques sin ascensor de servicio en los que las sábanas suben y bajan a brazo. A las once el sol ya aprieta en las terrazas.

A la una y media come en veinte minutos, en la mesa del office, porque el comedor de personal está en la otra punta del hotel. Por la tarde quedan las salidas que han llegado tarde y una habitación que el cliente ha pedido rehacer. Sale a las cuatro con la espalda que conoce de memoria y el hombro derecho que lleva dos meses avisando. No dice nada; si dice algo, la mandan al médico, el médico le da la baja, y ella no quiere dejar a las compañeras con dos habitaciones más.

A las cinco recoge a la pequeña en el colegio, hace la compra, la cena, la casa. Se acuesta a las once. Ha dormido mal, como casi todas las noches desde hace un año. A los cincuenta y dos ya sabe por qué: la menopausia le ha llegado galopante —sofocos, insomnio, el hombro derecho y las articulaciones que duelen más que nunca—, y en el hotel nadie se lo ha preguntado jamás. Mañana, a las cinco y media, otra vez. Y el día que no pueda levantarse, en el cuadro de mando del hotel será una baja más, un número en el 8 %.

La vida en el hotel de Carmen

Son las ocho de la mañana en el hotel de Carmen, en el sur de Gran Canaria. La gobernanta tiene el cuadrante en la mano y siete nombres tachados: cuatro bajas, dos que han llamado hace diez minutos y una que no ha llamado. Cuatrocientas cincuenta habitaciones que hacer con siete personas menos, en plena temporada. Lo resolverá, como lo resuelve cada día: rehace el cuadrante, cambia de planta a dos compañeras, llama a la ETT y reparte las habitaciones que sobran entre las que sí han venido, que hoy harán dos o tres más de las que deberían. A las tres de la tarde habrá un cliente cabreado en recepción porque su habitación no está lista, y nadie relacionará a ese cliente con los siete nombres tachados de la mañana. Nadie en el comité de dirección hablará de ello. Esa escena, repetida cada mañana, es el coste más caro y más callado del hotel.

El absentismo es, de todos los costes de un hotel, el que mejor se esconde. No aparece en ninguna línea de la cuenta de explotación. Se reparte en sustituciones de última hora, en ETT, en habitaciones que se limpian con prisa, en clientes que esperan su habitación y en un equipo que carga cada día con el trabajo del que falta. Y debajo del absentismo hay una capa que ninguna estadística captura: el presentismo, la persona que viene a trabajar doliéndole la espalda o sin haber dormido, y rinde la mitad. La baja es solo la cara visible. Por eso casi nadie lo gestiona: **lo que no se ve, no se dirige.**

Los números de un hotel de Fuerteventura

En España el absentismo laboral está en el 7,2 % de las horas pactadas, el nivel más alto de los últimos cinco años, según Randstad Research con datos del INE. En dinero, el absentismo costó a la economía española **59.109 millones de euros en 2025**, casi el doble que antes de la pandemia; solo el sector servicios, donde está la hostelería, perdió 45.096 millones. La patronal lo cifra en más de 32.000 millones de coste directo. Es el 3,7 % del PIB: cada día faltan a su puesto 1,5 millones de personas en España. **En Canarias, en el 8,9 %, y a cierre de 2025 fue la comunidad con más absentismo del país, con un 9,1 %.** Cataluña está en el 7,2 %, Andalucía en el 7,0 % y la Comunidad Valenciana en el 6,7 %. Y Baleares, con una temporada más corta e intensa y el mismo tipo de hotel, en el 5,9 %, la más baja de España: **tres puntos menos que nosotros.** En los hoteles del sur, con plantillas donde pisos pesa la mitad, el 8 % que uso en este artículo no es pesimismo mío: es la media.

Cuando presento este tema, los directores de personal y los directores financieros me hacen siempre las mismas dos preguntas: cuánto nos cuesta de verdad y cuánto devuelve la Seguridad Social. Conviene tener las dos respuestas antes de que las hagan.

Tomemos un hotel en Fuerteventura: vacacional, 450 habitaciones, 82 % de ocupación, 296.000 estancias al año (2,2 clientes por habitación ocupada) y 260 empleados. Con un absentismo del 8 %, **cada día faltan de media veintiuna personas.** Veintiuna. Es como si cada día desapareciera un departamento entero del hotel.

Hotel vacacional de Fuerteventura · 450 habitaciones · 82 % de ocupación · 296.000 estancias/año (2,2 clientes/hab.) · 260 empleados	Absentismo 8 %
Personas ausentes de media cada día	20,8
Jornadas perdidas al año (220 días laborables)	4.576
Coste anual del absentismo (sustituciones, ETT, pérdida de productividad)	865.000 €
(-) Prestación que devuelve la Seguridad Social (bajas a partir del día 16)	- 110.000 €
Coste neto para el hotel	755.000 €
Coste neto por estancia	2,55 €

Cálculo orientativo. El coste real depende del convenio, de la estructura de turnos y del peso de la ETT en cada hotel.

Cada punto de absentismo cuesta unos 108.000 € brutos al año en este hotel, 94.000 € netos una vez descontado lo que devuelve la Seguridad Social. Cada punto que se baje libera esa cantidad, y se recupera mejorando las condiciones del equipo, no empeorándolas.

¿Y lo que devuelve la Seguridad Social?

Es la pregunta que hacen siempre el director de Recursos Humanos y el director financiero, y conviene contestarla antes de que la hagan. **Devuelve mucho menos de lo que parece.** En una baja por enfermedad común, el coste se reparte así:

Días de baja	Prestación	Quién la paga
Días 1 a 3	Ninguna	La empresa completa el sueldo, porque el convenio la obliga
Días 4 a 15	60 % de la base reguladora	La empresa, de su bolsillo
Días 16 a 20	60 % de la base reguladora	La mutua o el INSS
Día 21 en adelante	75 % de la base reguladora	La mutua o el INSS
Todos los días de la baja	—	La empresa sigue pagando la cotización (en torno al 30 %) y el complemento hasta el 100 % del salario que fija el convenio de hostelería
Falta sin baja médica	Ninguna	Todo a cargo de la empresa

La prestación se calcula sobre la base reguladora, no sobre el salario real. La empresa suele adelantar el pago en nómina y lo descuenta después en las cotizaciones.

O sea: la baja de dos o tres días, que es la que más rompe el cuadrante, la paga entera la empresa; **de esas no se recupera ni un euro.** Solo en las bajas largas la Seguridad Social devuelve una parte, y siempre sobre una base más baja que el sueldo real.

Con la mezcla habitual de muchas bajas cortas y alguna larga, la Seguridad Social devuelve entre el 20 y el 30 % del coste salarial de las jornadas perdidas; y el coste salarial es, más o menos, la mitad del coste total del absentismo. En nuestro hotel de 450 habitaciones, unos 110.000 € al año. **El coste neto queda en 755.000 €: unos 94.000 € netos por cada punto de absentismo.**

Por qué empieza en pisos

En los complejos vacacionales de Maspalomas, Playa del Inglés y Meloneras, igual que en los de Lanzarote o La Palma, pisos es el departamento más grande del hotel: en apartamentos y bungalows con cocina y salón, una camarera hace menos unidades al día que en un hotel urbano y camina mucho más. Cuando desglosamos el absentismo por departamentos, el patrón se repite hotel tras hotel: **pisos concentra entre el 50 y el 60 % de las bajas**. Y no es casualidad. Es el departamento con más carga física, con mayor presencia de mujeres y con menos voz en los comités de dirección. **Las camareras de piso son el alma del hotel y, a la vez, las grandes olvidadas del cuadro de mando.**

Las mujeres en el hotel	Dato	Fuente
Mujeres en el empleo operativo del turismo y la hostelería en España	67,5 %	Randstad, EPA 1T 2026
Mujeres en el personal de limpieza	más del 86 %	Randstad, EPA 1T 2026
Camareras y camareros de piso en España	113.000	CCOO, EPA 4T 2025
Mujeres entre las camareras de piso	91 %	CCOO, EPA 4T 2025
Camareras de piso extranjeras	54 %	CCOO, EPA 4T 2025
De ellas, mayores de 45 años	43 %	CCOO, EPA 4T 2025
Bajas que se concentran en pisos en los hoteles vacacionales	50-60 %	Experiencia HKI Hotels

Datos de ámbito nacional. En los complejos vacacionales de Canarias, con pisos como departamento más grande, el peso de las mujeres en la plantilla total es aún mayor.

Los estudios apuntan en la misma dirección. El Adecco Group Institute lleva años señalando que las mujeres con hijos presentan más absentismo por necesidades de conciliación, y que buena parte de las ausencias sin baja médica responde a esa causa. El informe de 2026 de los graduados sociales, con datos de 2025, sitúa las dolencias osteomusculares en el 45 % de las personas de baja y la salud mental en otro 20 %, y señala el envejecimiento de las plantillas como uno de los motores del absentismo. Las bajas no se explican por falta de compromiso, sino por sobrecarga, por una conciliación imposible y por dolencias que se acumulan durante años sin que nadie las mida. Quien quiera reducir el absentismo tiene que empezar por escuchar a ese departamento.

Menopausia: la baja que no se nombra

Hay una causa concreta que casi ningún hotel tiene en su cuadro de mando y que explica una parte importante de las ausencias cortas y repetidas en pisos: **la menopausia**. Buena parte de la plantilla de pisos tiene entre 45 y 58 años. Sofocos, insomnio, dolor articular, cansancio y cambios de ánimo se traducen en noches sin dormir y en mañanas en las que no se puede empujar un carro. Como el tema es tabú, la baja llega sin explicación, el mando no sabe qué está pasando y la persona se siente sola. El resultado son bajas de dos y tres días, justo las que descolocan el cuadrante.

Los hoteles que lo abordan hacen tres cosas sencillas: hablan de ello con naturalidad y forman a gobernantas y mandos para reconocerlo; dan flexibilidad real de turno en los días malos, que es mucho más barato que una sustitución; y ofrecen acceso a orientación médica especializada en salud hormonal, dentro de un programa de bienestar que la persona pueda usar con confianza. No es un gasto social. **Es la medida con mejor retorno que conozco en el departamento de pisos.**

En HKI Hotels lo hemos convertido en algo concreto con una médico especialista en menopausia que colabora con nosotros y trabaja directamente con el departamento de pisos: una charla con la plantilla para poner nombre a lo que muchas llevan años sufriendo en silencio, una formación corta a gobernantas y mandos para reconocer los síntomas y saber cómo actuar en el cuadrante, y consulta médica confidencial en el propio hotel, con orientación sobre tratamiento y hábitos. No conozco ningún hotel que lo tenga, y sin embargo la razón para tenerlo está a la vista. **Las mujeres son cerca de dos tercios del empleo operativo de la hostelería en España y el 91 % de las camareras de piso, y el 43 % de las camareras de piso extranjeras supera los 45 años.** Es decir, una parte muy grande del hotel está en la edad en que la menopausia aparece. Tres pasos, pocas semanas y un objetivo que se puede medir en el Bradford del departamento: menos bajas en pisos y menos coste para el hotel. Y gente que por fin se siente entendida.

El índice de Bradford en tres líneas

Hay una herramienta sencilla que cambia la conversación: el índice de Bradford. Se calcula multiplicando el número de episodios de ausencia al cuadrado por los días totales perdidos. Mismos diez días perdidos, cuatro resultados muy distintos:

Cómo se pierden 10 días	Episodios	Días	Cálculo	Índice
Una baja de 10 días seguidos	1	10	$1 \times 1 \times 10$	10
Dos bajas de 5 días	2	10	$2 \times 2 \times 10$	40
Cinco ausencias de 2 días	5	10	$5 \times 5 \times 10$	250
Diez ausencias de 1 día	10	10	$10 \times 10 \times 10$	1.000

Lectura orientativa por persona y año: por debajo de 50, sin actuar; entre 50 y 200, conversación con el mando; entre 200 y 500, plan con la persona; por encima de 500, situación que necesita gestión.

Por qué importa: una baja larga se planifica y se cubre; las ausencias cortas y repetidas son las que descuadran turnos, obligan a sustituir a última hora y queman a los compañeros. El Bradford permite ver dónde está el problema de verdad y, sobre todo, distinguir a la persona que necesita ayuda de la situación que necesita gestión. **El Bradford no sirve para castigar a nadie; sirve para saber dónde mirar.**

Qué hacen los hoteles que bajan del 8 %

No hay magia ni hay decreto. Hay método, disciplina espartana, constancia y respeto. Estas son las medidas que he visto funcionar, agrupadas en cuatro bloques: **medir, organizar, cuidar y dirigir**. Ningún hotel las aplica todas. Los que lo bajan de verdad eligen diez o doce, las hacen bien y no las dejan a medias.

MEDIR

- **Cada semana, por departamento y con Bradford.** Lo que se mide cada semana se corrige en un mes; lo que se mira cada trimestre ya no tiene arreglo.
- **Una línea propia en la cuenta de explotación.** Sumar cada mes las sustituciones, la ETT de cobertura, el complemento de baja y la cotización de quien no está, y ponerlo en una línea que se llame «coste de absentismo». Mientras no aparece en la cuenta, para el comité no existe.
- **El mapa de calor.** Cruzar las bajas por día de la semana y por departamento, doce meses. Si caen en lunes y viernes, el problema es el cuadrante, no la salud. Una hora de Excel con datos de la nómina.
- **Absentismo por mando, no solo por departamento.** Desglosar por gobernanta, subgobernanta y jefe de turno. El absentismo sigue al mando: dos equipos con el mismo trabajo y el doble de bajas casi nunca es casualidad.
- **Un indicador adelantado: las horas de ETT por semana.** Suben tres o cuatro semanas antes de que suba el absentismo. Quien las mira cada semana ve venir el problema.

- **Absentismo del primer año, aparte.** Medir por separado las bajas de quien lleva menos de doce meses. Si duplican la media, el problema está en la selección y en la acogida, no en la plantilla veterana.
- **Habitaciones por camarera con datos, no con costumbre.** No es lo mismo una habitación doble que un bungalow con cocina, salón y terraza. Medir tiempos por tipología y fijar el ratio. La sobrecarga crónica es la primera fábrica de bajas.
- **Encuesta anónima trimestral de cinco preguntas.** Qué te impide trabajar bien, qué cambiarías mañana, si te sientes escuchada. Y publicar qué se ha hecho con las respuestas: escuchar sin actuar empeora las cosas.

ORGANIZAR

- **Presupuestar el absentismo, no negarlo.** Dimensionar la plantilla con el absentismo real, el 8 % de hoy y el que se fije como objetivo para el año que viene, en vez de con cero. Un cuadrante que solo funciona si no falta nadie falla todos los días.
- **Cuadrantes con ocho semanas de antelación y rotaciones reales.** Buena parte del absentismo corto es conciliación que no encuentra otra salida. Cuando el cuadrante es previsible, la conciliación deja de convertirse en baja.
- **Turno continuo en vez de partido.** El partido destroza la conciliación y el sueño. Donde pisos ha pasado a continuo, el absentismo baja el primer trimestre.
- **Cambios de turno entre compañeras, autogestionados.** Un grupo o una app con reglas claras y la gobernanta solo validando. La mitad de las ausencias de un día son un problema de conciliación que la persona resolvería sola si pudiera.
- **Bolsa de horas anual.** Acumular horas en temporada alta para descansar en la baja, pactado en acuerdo de empresa. Da una salida legal a la conciliación que hoy sale por la baja médica.
- **Un equipo volante propio.** Tres o cuatro personas fijas y polivalentes, de pisos, zonas comunes y lencería, que cubren las ausencias del día. Cuestan menos que la ETT equivalente, conocen la casa y no hay que formarlas cada mañana.
- **Más plantilla fija, menos ETT.** El absentismo de los fijos es la mitad que el de los eventuales, y la ETT cuesta un 25-30 % más por hora. Convertir parte del gasto de ETT en contratos estables se paga solo.
- **Equipos estables por bloque.** La misma pareja en el mismo bloque de bungalows durante toda la temporada. Se conocen las unidades, se reparten el trabajo, se cubren entre ellas y faltan menos.
- **Rotar las zonas duras.** Los bloques con más escaleras, las salidas del sábado, las unidades grandes: repartirlos por turnos, no dejarlos siempre a las mismas. Si el bloque peor es siempre de la misma persona, la baja larga también será suya.
- **Ajustar el check-out al cuadrante.** Salidas escalonadas y late check-out de pago reducen el pico de las once, que es donde más se corre y más se lesiona; y el late check-out además se cobra.
- **Transporte para el primer turno.** Muchas llegan de Vecindario o Telde para entrar a las 7 y la guagua no llega. Lanzadera compartida entre hoteles vecinos o entrada a las 7:30. Los retrasos también son absentismo.
- **Vivienda para el personal.** En Fuerteventura y en el sur de Tenerife, una parte de las bajas y de los retrasos es de gente que vive a una hora del hotel o que directamente no encuentra dónde vivir. **Habitaciones de personal, pisos alquilados por el hotel, acuerdos con promotores locales.** Lo que hace años parecía un lujo hoy es una necesidad.

CUIDAR

- **Ergonomía en pisos.** Carros bien diseñados, camas elevables, herramientas que evitan agacharse, formación en carga postural. Cuesta mucho menos que las bajas que evita.
- **Diez minutos de calentamiento antes del turno.** Estiramientos guiados en el office. En las fábricas lo hacen desde hace años. No cuesta nada y en tres meses se nota en hombros y lumbares.
- **Fisioterapeuta en el hotel.** Dos mañanas a la semana en el office de pisos, sin cita y sin justificante. Es la medida que más agradece la plantilla y la que antes se nota en el Bradford.

- **Calzado y uniforme pagados por el hotel.** Zapato ergonómico de calidad, dos juegos de uniforme transpirable, guantes. Unos 150 € por persona al año; evita pies, rodillas y espalda.
- **Descanso a mitad de turno, con agua y fruta.** En verano, en pasillos exteriores a treinta grados, la deshidratación se convierte en mareos y los mareos en bajas.
- **Comedor y vestuarios dignos.** Comida caliente en el turno, duchas que funcionan, taquillas. Parece menor y es donde el equipo mide cada día si el hotel lo respeta.
- **Vigilancia de la salud pensada para pisos.** Pedir al servicio de prevención un reconocimiento anual con foco en espalda, hombros y muñecas, y actuar sobre lo que sale. De nada sirve si el informe se archiva.
- **Conciliación concreta, no genérica.** Acuerdo con una guardería cercana, ayuda para campamentos en verano, prioridad de turno en la semana de adaptación escolar. La baja de septiembre suele ser un niño sin dónde quedarse.
- **Apoyo emocional accesible.** Un servicio externo y confidencial de escucha psicológica, con tres o cuatro sesiones al año pagadas por el hotel. Los trastornos mentales son ya la primera causa de baja por duración, con un aumento del 111 % en cinco años, y una parte de las bajas cortas es ansiedad que nadie nombra.
- **Vacunación de gripe en el hotel.** En octubre, en el office, en horario de trabajo. Evita la ola de bajas de diciembre y enero, justo en la temporada alta canaria.
- **Trabajar con la mutua, no esperar a la mutua.** Llamar a la persona a los tres días de baja, no a los quince; pedir fisioterapia y pruebas rápidas en las bajas de espalda y hombro; revisar cada mes las de más de 30 días. Una baja larga que se acorta dos semanas vale más que diez cortas evitadas.
- **Reubicar a las veteranas.** A partir de los 58-60 años, mover a lencería, zonas comunes, control de calidad o formación de nuevas, sin bajar sueldo. Se conserva la experiencia y se evitan las bajas largas de espalda.
- **Salud hormonal.** Lo dicho más arriba sobre la menopausia: hablarlo, flexibilidad en los días malos y acceso a orientación médica especializada.

DIRIGIR

- **La entrevista de retorno.** Diez minutos, el mismo día que la persona vuelve, con su jefe directo. No para pedir explicaciones: para preguntar qué necesita y qué podemos cambiar. Es la medida más barata y la más eficaz que conozco.
- **Briefing de cinco minutos al empezar el turno.** De pie, en el office: quién falta, cómo se reparte, qué hay especial hoy. Es donde se ve la cara de quien viene mal y se puede actuar antes de que llegue la baja.
- **Un protocolo de ausencia claro y humano.** A quién llamar, antes de qué hora, qué pasa después. Cuando avisar es fácil y no hay reproche, la ausencia se anticipa y se cubre; cuando cuesta, se descubre a las ocho con el cuadrante en la mano.
- **Formar a las gobernantas para dirigir personas.** Casi todas llegan al puesto por ser las mejores camareras, y nadie les enseñó a hacer una entrevista de retorno ni a gestionar un conflicto. Dos días de formación al año cambian el Bradford de su equipo.
- **Plan de acogida de verdad.** Buena parte de las bajas del primer año son de gente que no se integró. Una compañera tutora en pisos durante el primer mes y una conversación con la gobernanta a los 30 y a los 90 días.
- **Carrera dentro de pisos.** Camarera, camarera de primera, subgobernanta, gobernanta; con formación y salario que lo acompañen. Donde hay futuro hay menos bajas, y las mejores no se van al hotel de al lado.
- **Reconocer al equipo, no la asistencia.** Nada de primas por no faltar, que premian ir enfermo a trabajar. Sí objetivos de departamento, con el absentismo como un dato más junto a la calidad y las quejas, y reconocimiento visible cuando el equipo mejora.
- **El absentismo en el comité de dirección, cada mes.** Punto fijo del orden del día, con el dato por departamento y por mando y un responsable para cada medida. Y en los objetivos anuales de los jefes de departamento, al lado del RevPAR.

- **Devolver parte del ahorro al equipo.** Pactar que un tercio de lo que se ahorra vuelve al departamento: fisio, calzado, comedor, formación. Y contarlo. Cuando el equipo ve que bajar el absentismo mejora su día, deja de ser un objetivo de la dirección y pasa a ser suyo.
- **Un director que camina.** Nadie reduce el absentismo desde el despacho. **Hay que estar en el office de pisos a las ocho de la mañana, preguntar qué es lo que más complica el trabajo y actuar sobre la respuesta.** El equipo sabe más que nosotros de sus propias bajas.

Por dónde empezar: los primeros 90 días

Con tantas medidas, el riesgo es no empezar por ninguna. Yo lo haría en este orden:

- **Mes 1, medir.** Mapa de calor de doce meses, Bradford por persona, absentismo por mando y la línea de coste en la cuenta de explotación. Con eso se sabe si el 8 % es salud, cuadrante o acogida, y se tiene una cifra que la propiedad entiende a la primera.
- **Mes 2, lo barato y rápido.** Entrevista de retorno, briefing diario, protocolo de ausencia, calzado, calentamiento y fisioterapeuta en el office. Ninguna necesita presupuesto de inversión ni negociación con nadie.
- **Mes 3, lo estructural.** Cuadrante a ocho semanas, turno continuo en pisos, equipo volante propio y primera encuesta anónima. Al cerrar el trimestre, primera lectura del Bradford contra la línea base. A partir de ahí, medir cada semana.

Lo que no hay que hacer

- **Perseguir a la persona en vez de arreglar la causa.** Si el puesto fabrica bajas, la siguiente persona que lo ocupe también las tendrá.
- **Poner incentivos de asistencia.** Premian ir enfermo a trabajar, contagian al resto y esconden el problema.
- **Cubrir sistemáticamente con ETT sin preguntarse por qué falta gente.** Es pagar un 25-30 % más por hora para no mirar la causa.
- **Subir el ratio «solo por hoy».** Cuando faltan tres, repartir sus habitaciones entre las demás. El «solo por hoy» se hace fijo y fabrica la baja de la semana que viene.
- **Pedir justificante por un día.** Manda a la persona al centro de salud, convierte un resfriado en tres días de baja y dice al equipo que no se fía de él.
- **Llamar a quien está de baja para presionar.** Se llama para preguntar qué necesita y qué se puede adelantar; lo otro alarga la baja y rompe la relación.
- **Castigar a quien avisa.** Si avisar con tiempo tiene consecuencias, la gente deja de avisar y la ausencia se descubre a las ocho.
- **Mirar solo la tasa global.** El 8 % del hotel esconde un 12 % en pisos y un 3 % en recepción. La media no dice dónde actuar.
- **Usar el Bradford como lista negra.** Es para saber a quién preguntar, no a quién señalar.
- **Hablar de «los que no quieren trabajar».** En cuanto el comité de dirección lo enfoca como falta de compromiso, deja de buscar causas y deja de encontrar soluciones.
- **Ahorrar en carros, calzado y comedor.** Cada euro que se ahorra ahí vuelve multiplicado en ETT y en bajas de espalda.
- **Contratar deprisa y sin acogida.** Quien entra sin tutor y sin conversación a los 30 días es quien se va, o se pone de baja, a los tres meses.
- **Delegarlo en Recursos Humanos y olvidarse.** El absentismo se reduce desde la dirección y desde la gobernanta; RRHH ayuda, pero no lo arregla solo.
- **Lanzar diez medidas a la vez.** Y abandonarlas todas al tercer mes. Mejor cuatro que se mantengan un año.

Y sobre todo, dar por hecho que el 8 % es el precio normal del negocio. **No lo es. Es el precio de no mirar.**

LO QUE CUESTA EL ABSENTISMO

755.000 € netos al año

en un hotel vacacional de 450 habitaciones y 260 empleados, con un absentismo del 8 %

- **21 personas que faltan cada día** y 4.576 jornadas perdidas al año. Coste bruto: 865.000 €; la Seguridad Social solo devuelve 110.000 €.
- **2,55 € por estancia.** No se le piden al cliente ni se negocian con nadie: están en el cuadrante.
- **94.000 € netos por cada punto de absentismo.**
- **Y lo que no está en la tabla:** habitaciones que no están listas a la hora, limpiezas con prisa, un cliente cabreado en recepción a las tres de la tarde. Ese coste también lo paga el absentismo.

En resumen

- **Canarias, 8,9 % de absentismo**, la más alta de España. Baleares, con una temporada más corta e intensa, 5,9 %.
- **La Seguridad Social devuelve poco**: nada en las bajas cortas y repetidas, que son las que rompen el cuadrante.
- **Empieza en pisos**: concentra el 50–60 % de las bajas. El 91 % de las camareras de piso son mujeres, y la menopausia es una causa que nadie mide. Un programa con una médico especialista en menopausia, dentro del propio hotel, reduce las bajas cortas y el coste.
- **El índice de Bradford** separa la baja larga, que se planifica, de la ausencia corta y repetida, que descuadra el hotel.
- **El coste**: 755.000 € netos al año en el hotel modelo. 2,55 € por estancia.
- **Cuatro bloques de medidas**: medir, organizar, cuidar y dirigir. Y un orden para empezar: primero medir, luego lo barato, después lo estructural.

Dos euros y medio por estancia

755.000 € netos al año. 2,55 € por estancia. Dos euros y medio que no hay que pedirle al cliente ni negociar con nadie: están en el cuadrante, esperando a que alguien lo mire con método y con respeto por la gente que hace las camas.

La temporada alta empieza en unas semanas. Si diriges un hotel vacacional en Canarias, te propongo un ejercicio sencillo antes de que arranque: pide a tu gobernanta los partes de ausencia de los últimos doce meses, ordénalos por persona y por día de la semana, y mira dónde se concentran. **En una tarde sabrás si tu 8 % es mala suerte o es un cuadrante.** Lo segundo tiene arreglo. Y si quieres contrastar lo que veas, ya sabes dónde encontrarme.

QUÉ HACEMOS EN HKI HOTELS

Bajamos el absentismo de pisos.

No desde el despacho: desde el office, a las ocho de la mañana. Cuarenta años de operación, 40 hoteles y 10.000 habitaciones detrás de cada medida.

- **En 30 días, el diagnóstico.** Mapa de calor, Bradford por persona y por mando, y el coste neto del absentismo en la cuenta de explotación. Sabrás si tu 8 % es salud, cuadrante o acogida, y cuánto vale cada punto.
- **En 90 días, las primeras medidas funcionando.** Entrevista de retorno, briefing diario, protocolo de ausencia, cuadrante a ocho semanas, fisioterapeuta en el office. Un responsable por medida y seguimiento semanal.
- **Dirección médica: la pieza que nadie más tiene.** Una médico especialista en menopausia dirige el programa de salud hormonal para pisos, recepción, restaurante y bares: charla a la plantilla, formación a mandos, y consulta confidencial dentro del hotel. Es la medida que antes se nota en las bajas cortas.
- **Gobernantas que dirigen personas.** Dos días al año de formación: entrevista de retorno, conflicto, cuadrante. El absentismo sigue al mando.
- **Un objetivo y una regla.** Que el programa se pague con el ahorro del primer año; y una parte del ahorro vuelve al equipo de pisos.

Empieza con una tarde en tu hotel

jcruz@hkihotels.com · hkihotels.com

Joan Cruz · El Ejecutivo Silencioso

Fundador y Socio Director, HKI Hotels · 40 años en hoteles · 40 hoteles y 10.000 habitaciones gestionadas ·

jcruz@hkihotels.com · hkihotels.com

Fuentes

Randstad Research, Informes de absentismo laboral, cuarto trimestre de 2025 y primer trimestre de 2026 (elaborados con la Encuesta Trimestral de Coste Laboral del INE): España 7,2 %, Canarias 8,9 % (9,1 % a cierre de 2025, mayor tasa de España), Cataluña 7,2 %, Andalucía 7,0 %, C. Valenciana 6,7 %, Baleares 5,9 %. [randstadresearch.es](https://www.randstadresearch.es)

Randstad Research, análisis de las ocupaciones del turismo y la hostelería a partir de la EPA del primer trimestre de 2026: las mujeres suponen el 67,5 % del empleo analizado y más del 86 % del personal de limpieza. CCOO Servicios, con datos de la EPA del cuarto trimestre de 2025: 113.000 camareras y camareros de piso en España, el 91 % mujeres; el 54 % extranjeras y, de estas, el 43 % mayores de 45 años.

Carga de trabajo de las camareras de piso: comparecencia de la portavoz de las kellys en Canarias ante la Comisión de Turismo y Empleo del Parlamento de Canarias, noviembre de 2024 (media de 25 habitaciones y 50 camas al día).

The Adecco Group Institute, XV Informe sobre Empresa Saludable y Gestión del Absentismo (julio 2026) e informes trimestrales: absentismo 2025 en el 7,6 % según su metodología, con un coste de 59.109 millones de euros para la economía española (45.096 millones en el sector servicios; 3,7 % del PIB; 1,5 millones de ausentes diarios; trastornos mentales +111 % en cinco años, primera causa de baja por duración); análisis del absentismo por situación personal y conciliación. CEOE: más de 32.000 millones de coste directo anual. [adeccoinstitute.es](https://www.adeccoinstitute.es)

Consejo General de Graduados Sociales de España / Fundación Justicia Social, «Absentismo en España: un desequilibrio entre derechos laborales y productividad», julio de 2026 (datos 2025): patologías osteomusculares 45,5 % de las personas en baja; salud mental y riesgos psicosociales 20,3 %.

Prestación por incapacidad temporal: Ley General de la Seguridad Social (RDL 8/2015, arts. 169–176): sin prestación los días 1–3, 60 % de la base reguladora a cargo de la empresa los días 4–15, 60 % a cargo del INSS o mutua los días 16–20 y 75 % desde el día 21. Cálculos del hotel modelo: elaboración propia (HKI Hotels) sobre 82 % de ocupación, 2,2 clientes por habitación ocupada, 0,58 empleados por habitación, 220 días laborables y 189 € de coste medio por jornada perdida; devolución de la Seguridad Social estimada en el 25 % del coste salarial de las jornadas perdidas.