

Mesa de debate

# **El impacto de la gestión de personas sobre el bienestar y el absentismo**

21/05/2024

Te damos la bienvenida al libro  
blanco de la jornada:

## **El impacto de la gestión de personas sobre el bienestar y el absentismo.**

A continuación, te preestamos el  
índice del documento:

- 1. Introducción a la situación*
- 2. Conclusiones de la mesa de trabajo.*
- 3. Participantes del debate.*

## 1. Introducción a la situación.

El absentismo laboral es un fenómeno que ocurre en empresas de todo el mundo, y se refiere a la ausencia o falta de una persona en su lugar de trabajo durante el horario laboral, ya sea de forma justificada o injustificada.

Se trata de una problemática que responde a diferentes causas y que repercute negativamente tanto en las personas trabajadoras como en las empresas y en el conjunto de la sociedad.

Comprender las distintas dimensiones de este problema y diseñar estrategias para abordarlo es fundamental para garantizar el correcto funcionamiento de cualquier organización.

Según los datos revelados por el *Estudio socioeconómico sobre la evolución de la incapacidad temporal y siniestralidad en España*<sup>1</sup>, desarrollado por Umivale Activa y el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (Iuie), **España lidera el absentismo laboral por incapacidad temporal en Europa, con un coste del 1,4% del PIB.**

En este estudio se explica que, en España, el porcentaje de personas que no acuden a su puesto de trabajo por incapacidad temporal (IT) ha pasado de representar un 2% sobre el total de ocupados en 2013 a duplicarse, ubicándose en el 4,1% en 2023.

De esta forma, España encabeza junto a Francia y Portugal el ranking de absentismo laboral por incapacidad temporal dentro del conjunto de países de la UE.

A raíz del análisis de estos datos se observan dos etapas muy diferenciadas dentro del período comprendido entre 2007 y 2023, con un punto de inflexión en el año 2012: la primera fase (2007-2012) refleja un descenso de la tasa de absentismo del 2,8% inicial a un mínimo del 2% en 2012.

No obstante, a partir de ese momento comienza un período de crecimiento ininterrumpido (y acelerado por la pandemia del año 2020), hasta **alcanzar el 4,1% en 2023.**

Además de las repercusiones negativas que tienen estas ausencias laborales en las personas y en las empresas, el impacto económico que suponen las prestaciones por baja por IT supone el 1,4% del PIB de España (más de 17.000 millones de euros), cifra que se sitúa por encima de la media de la UE (1,2%).

A pesar de que el porcentaje de personas que se ausenta por accidente, enfermedad o incapacidad temporal ha aumentado en todas las comunidades autónomas, País Vasco, Galicia, Asturias y Cantabria registran las tasas más altas, superando el 5% (frente a la media española, que se sitúa en el 4,1%).

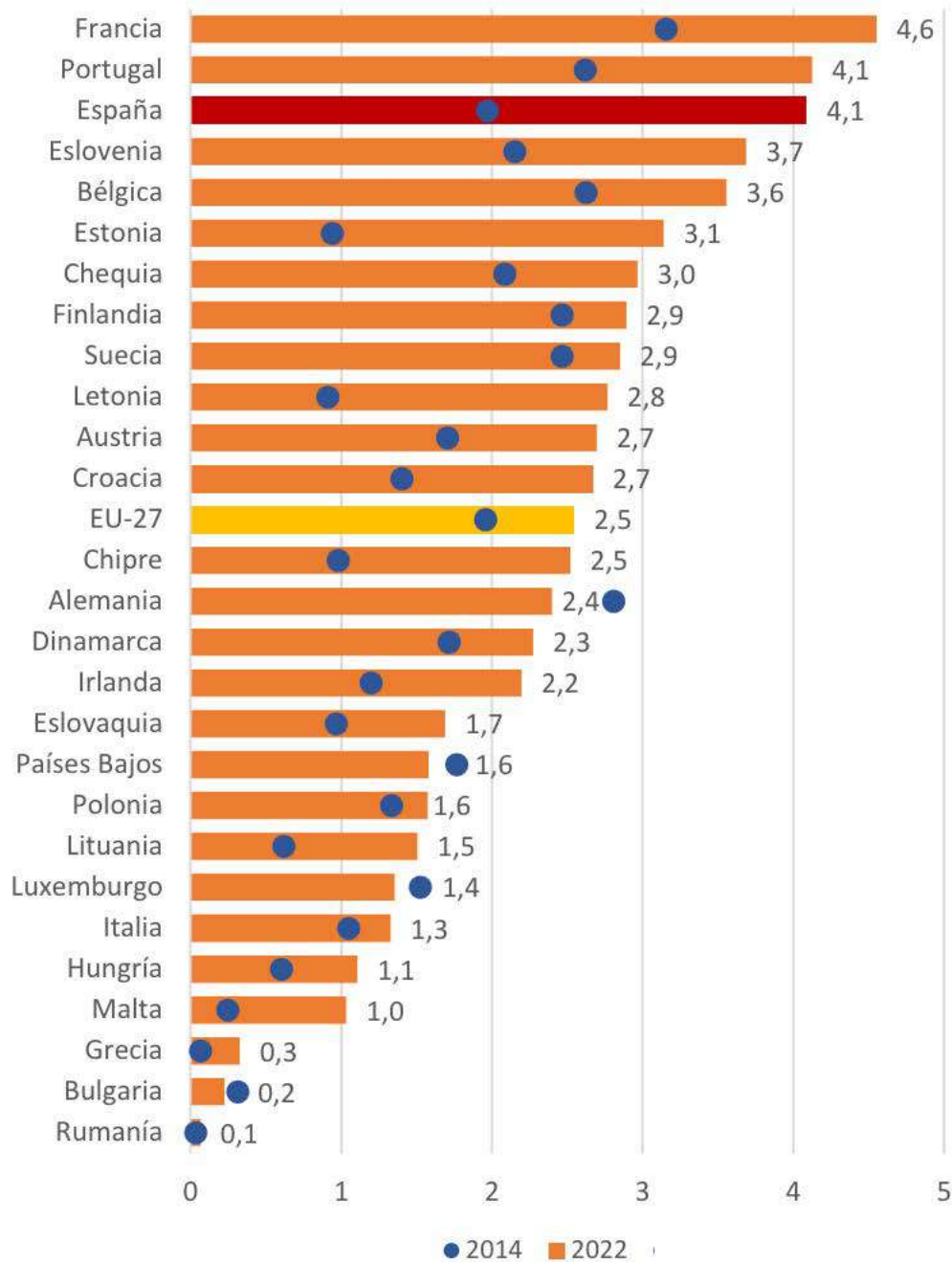
**La Comunidad Valenciana se sitúa en la media nacional, con un peso de las ausencias laborales por IT del 4% y un incremento de 0,9 puntos porcentuales con respecto al año 2007.**

Teniendo en cuenta este contexto, resulta especialmente interesante (y, sobre todo, necesario) generar espacios de debate donde se pongan en común las diferentes herramientas y estrategias que ponen en marcha las empresas a la hora de abordar el absentismo, y donde sea posible analizar los datos de la realidad a la luz de la normativa actual, tanto a nivel internacional como europeo y estatal.

**Este ha sido, precisamente, el objetivo de la mesa de trabajo “El impacto de la gestión de personas sobre el bienestar y el absentismo” realizada el martes 21 de mayo de 2024,** donde representantes de diferentes empresas y entidades han compartido una jornada reflexión conjunta, partiendo de una pregunta inicial que ha orientado el rumbo de los debates:

**¿Cómo impacta la gestión de personas sobre el bienestar y el absentismo?**

1. Introducción a la situación.



1. Fuente: Umiuale ActivaOcupados de 20 a 64 años que se ausentaron del trabajo por IT sobre el total. Países de la EU-27. 2014 y 2022 (porcentaje)

## 2. Conclusiones de la mesa de trabajo.

A partir de la premisa que proponía analizar el impacto de la gestión de las personas sobre el bienestar laboral en general y sobre el absentismo en particular, se han generado interesantes intercambios que dieron lugar a una serie de conclusiones que se presentan a continuación.

Dichas conclusiones pretenden ser puntos de apertura que estimulen nuevos debates en torno a esta problemática, nuevas investigaciones y aportes que permitan continuar avanzando en el abordaje de este tema.

En primer lugar, frente a la pregunta: **¿Qué hace que una persona falte al trabajo frente a un problema leve?** se han identificado distintos factores que pueden ordenarse en dos grandes grupos:

**1. Individuales:** propios de las características de personalidad y de cómo entiende cada persona al trabajo. Dependen en gran medida de la forma en la que cada persona enfrenta sus procesos de salud-enfermedad.

También se vinculan con el compromiso asumido con la empresa y con la motivación del/a empleado/a. La percepción subjetiva del estado de salud hace que la persona pueda percibir como tan importante como para no acudir a trabajar o simplemente darle una importancia somera y acudir a trabajar.

Esta percepción viene condicionada en ocasiones por la cultura de la empresa y la importancia que le otorga la salud entendida como bienestar dentro de la organización.

**2. Vinculados a la cultura corporativa:** son aquellos factores sobre los cuales la empresa tiene una mayor incidencia y sobre los cuales puede trabajar para mejorar. Tienen mucho que ver con los estilos de liderazgo, con el clima de trabajo y con el hecho de saber construir y sostener una cultura basada en la confianza, teniendo siempre presente que la cultura es, precisamente, la que modula el comportamiento de las personas en el trabajo.

Generar ambientes seguros donde la persona pueda aportar sus propias ideas, ser parte de algo, e integrarse dentro de un equipo de trabajo, son aspectos que influyen a la hora de reducir el absentismo de una forma importante.

**“El absentismo se gestiona diariamente”.** Este es otro de los puntos a los que se ha llegado y tiene que ver con todo aquello que es posible llevar adelante en el día a día para gestionar el absentismo.

No se trata de grandes estrategias, sino de pequeños gestos que marcan la diferencia. “Hacer que valga la pena venir a trabajar”: que esa persona sea consciente del valor que implica su presencia para la empresa, y también de todo lo que representa su ausencia.

Tiene que ver con el reconocimiento que sea posible transmitir a las personas trabajadoras desde la dirección de la empresa. Generar una motivación extra para que la persona se sienta acogida en la empresa.

**“Es necesario dedicar tiempo a la gestión del absentismo”.** Lo complejo, en muchos casos, es comprender que los resultados de la gestión del absentismo no son inmediatos, sino que se observan a largo plazo.

La inversión en salud (al igual que la inversión en formación) genera beneficios sumamente valiosos, pero llegan con el paso del tiempo.

Es de vital importancia plantear la pregunta acerca de **qué lugar ocupa la salud y el bienestar dentro de la empresa:** ¿aparece explícita en la misión, visión y valores? ¿y en los objetivos?

En este sentido, es fundamental recuperar la importancia de la rama psicosocial de la prevención de riesgos laborales, que muchas veces parece ser la “gran olvidada” y es precisamente el marco en el cual se inscriben todas aquellas medidas que pretenden cuidar la salud mental y el bienestar de las personas.

## 2. Conclusiones de la mesa de trabajo.

Otra de las claves se vincula directamente con la flexibilidad: **medidas como el teletrabajo, la flexibilidad de horarios, la promoción de la conciliación y el trabajo por objetivos** (que implica colocar el foco en lo que se necesita de esa persona, y no tanto en la cantidad de horas que trabaja), pueden ser estrategias de gestión del absentismo muy eficaces.

Por ejemplo: si una persona se encuentra mal una mañana y tiene la posibilidad de trabajar desde casa, puede que se evite la opción de la baja como primera alternativa.

Para que esto ocurra será necesaria una negociación entre la empresa y la persona trabajadora, que solo es posible en una verdadera cultura de la confianza.

Por último, se han identificado algunas **estrategias para el éxito en la gestión del absentismo que pueden aplicarse desde los departamentos de recursos humanos** o desde las posiciones de mandos intermedios:

**1. Plan de acogida:** es un momento clave para que la persona que se incorpora a la empresa comprenda qué se espera de ella.

Generar un entorno de confianza y comunicación asertiva desde esta primera etapa en la relación trabajador/a-empresa es un aspecto central en la gestión del absentismo.

**2. Seguimiento durante la baja:** cuando una persona trabajadora se encuentra de baja, es recomendable mantener la comunicación y demostrar el interés que se tiene por su salud y bienestar.

Se hace referencia a la importancia del mando intermedio como palanca de bienestar en las empresas y la reducción del absentismo, pues el seguimiento de las personas no debe ser punitivo sino todo lo contrario, mostrando verdadera preocupación por el bienestar y salud de la persona.

**3. Estrategia para el retorno:** la reincorporación de una persona a su puesto de trabajo luego de una baja también es un momento clave en la gestión del absentismo. La preocupación que se demuestre en adaptar el trabajo a lo que la persona necesita en ese momento tiene un efecto multiplicador.

Se trata de una actitud que demuestra una toma de conciencia sobre el estado de salud de la persona y un claro interés por su bienestar y el del resto del equipo. En este punto, los estilos de dirección serán determinantes.

En conclusión, detener esa ola de tendencia regresiva de la productividad es una utopía, y de ningún modo deberíamos quedarnos pasivos ante el tsunami.

Las organizaciones tenemos en nuestro poder la capacidad para analizar las causas concretas que tienen más impacto en el desarraigo de los profesionales, así como difundir prácticas que ya están probadas por su eficacia, además de innovar continuamente en soluciones. (el cambio exige resiliencia)

En muchos diferentes planos podemos prevenir y acometer líneas de trabajo: Legal, laboral, psicosocial, educación para la salud física y mental, organización del trabajo, flexibilidad, estilo de liderazgo, comunicación interna, etc.

Aunemos fuerzas desde todos los agentes del cambio social, económico y laboral para crear escenarios de bienestar en el trabajo.

### 3. Participantes del debate.



**José Enrique García**  
Director General de Equipo Humano



**África Valdecabres**  
Corporate People Manager Dacsa



**Ernesto del Valle**  
Director Recursos Humanos y  
Corporate Laberit



**Óscar Cortijo**  
Dir. de Personas en Universidad  
CEU Cardenal Herrera



**Silvia Palacios**  
Socia Directora Departamento  
Laboral Selier Abogados



**David de Esteban**  
Personale and Values  
Corporate Director Importaco



**Javier Martí**  
Grandes Empresas,  
Instituciones Públicas y  
Operaciones de UMIVALE



**Jorge Santiago**  
Director de RRHH Corporativo  
at Ajinomoto AgroSolutions



**Salvador Sanchís**  
Chief People Officer  
de Ribera Salud



**Francisco Reig**  
Director de zona en  
Umivale Activa



**Juan Carlos Castellanos**  
Subdirector Técnico  
de Inuassat



**Cristobal Paus**  
Director de Organización,  
Gestión del Talento y  
Asesoría Jurídica en GDES

Organiza:

**equipo humano**

Soluciones innovadoras en gestión de personas

Colabora:



---

**[www.equipo humano.com](http://www.equipo humano.com)**

[info@equipo humano.com](mailto:info@equipo humano.com)

96 346 84 80