
1er Observatorio CEO sobre Capital Humano

Colabora:



Con la financiación de:



1

MEMO EJECUTIVO

El documento que se presenta a continuación se basa en las reflexiones compartidas en el marco del 1er Observatorio CEO sobre Capital Humano, en el que se abordaron conjuntamente el absentismo laboral y la escasez de mano de obra, y que se ha concebido como un espacio de contraste entre la realidad empresarial y el funcionamiento del sistema.

El absentismo laboral y la escasez de mano de obra se consolidan en Ourense como dos manifestaciones de un mismo fenómeno estructural que afecta de forma directa a la competitividad empresarial, la organización del trabajo y la sostenibilidad del sistema.

Lejos de responder a causas aisladas, el absentismo emerge como el resultado de la interacción entre factores sanitarios, laborales, organizativos y sociales. En este contexto, el incremento sostenido de los procesos de incapacidad temporal, especialmente en duración, pone de manifiesto tensiones acumuladas en el funcionamiento del sistema, más allá del comportamiento individual de trabajadores o empresas.

Uno de los elementos más relevantes es el desajuste entre la lógica del sistema sanitario y las necesidades operativas del tejido empresarial. Mientras el primero se orienta a la recuperación clínica del paciente, las empresas operan en entornos que requieren previsión, flexibilidad y capacidad de planificación. Esta divergencia se traduce en incertidumbre organizativa y dificultades para gestionar las ausencias, especialmente en pymes.

Colabora:



Con la financiación de:



A ello se suma la existencia de limitaciones estructurales en la coordinación entre los distintos actores implicados (sistema sanitario, Seguridad Social, mutuas y empresas), así como rigideces en los procedimientos que dificultan la adaptación a situaciones concretas. Estas dinámicas contribuyen a la prolongación de los procesos de baja y a la generación de ineficiencias.

En paralelo, el mercado laboral gallego, al igual que el español en su conjunto, afronta un desajuste creciente entre oferta y demanda de trabajo. Sectores clave presentan dificultades persistentes para cubrir vacantes, en un contexto marcado por el envejecimiento de la población activa, la falta de relevo generacional y cambios en las expectativas laborales, especialmente entre los más jóvenes.

Ambos fenómenos, absentismo y escasez de mano de obra, no solo coexisten, sino que se retroalimentan, generando un círculo de tensión que impacta de forma directa en la capacidad operativa de las empresas y en su potencial de crecimiento.

Además de todo esto, la creciente incidencia de las bajas vinculadas a la salud mental introduce una dimensión adicional al análisis, al incorporar factores que trascienden el ámbito estrictamente sanitario y conectan con el entorno laboral, social y personal del trabajador.

El absentismo se configura así como un reto de carácter transversal que exige superar enfoques parciales y avanzar hacia una mayor alineación entre los distintos elementos del sistema. La mejora de su gestión pasa por reforzar la coordinación entre actores, reducir fricciones operativas y adaptar los mecanismos existentes a una realidad laboral y social en transformación, preservando al mismo tiempo el equilibrio entre la protección del trabajador y las necesidades de funcionamiento del tejido empresarial.

El análisis del absentismo también se ve condicionado por la coexistencia de distintos marcos de interpretación desde los que se aborda el fenómeno:

- La aproximación sanitaria, centrada en la recuperación clínica del paciente;
- la perspectiva empresarial, orientada a la continuidad operativa;
- y la lógica administrativa y normativa, enfocada en la gestión del sistema,

responden a racionalidades propias que no siempre están alineadas. Esta divergencia de enfoques, frecuentemente desarrollados en paralelo, condiciona la forma en que se interpreta el problema y limita la capacidad de articular respuestas integrales, al dificultar la construcción de un diagnóstico compartido entre los distintos actores.

■ Evolución Anual de Indicadores de Incapacidad Temporal

AÑO 2025	Provincia Ourense
Incidencia	32,17 casos por cada 1.000 trabajadores
Prevalencia	5,79 %
Duración media procesos de baja de larga duración	69,8 días
Tasa general de absentismo	5,79 %
Tendencia	2,4 % respecto a 2024

Colabora:



Con la financiación de:



CONCLUSIONES

EL RETO QUE AFRONTAR

1. El absentismo y la escasez de mano de obra se consolidan como un problema estructural del sistema productivo, no como fenómenos coyunturales ni independientes.
 - Su evolución responde, en gran medida, a dinámicas del sistema sanitario y de gestión de las bajas.
 - Su impacto se concentra especialmente en pymes y sectores con menor capacidad de sustitución.
2. El aumento en la duración de las bajas laborales se ha convertido en uno de los principales problemas para el funcionamiento de las empresas. Además, cuando estas ausencias largas coinciden con puestos que no se consiguen cubrir, se genera una falta de personal que limita de forma clara la capacidad de trabajar y producir con normalidad.
 - Las empresas no solo gestionan menos recursos disponibles, sino que pierden margen para crecer o asumir nueva actividad.
 - Genera efectos en cadena sobre organización, productividad y carga de trabajo.

UN IMPERATIVO QUE RESPETAR

3. La gestión del absentismo debe encontrar un equilibrio entre la protección al trabajador y permitir que las empresas puedan funcionar con normalidad, teniendo en cuenta que es un problema con muchas causas y que afecta a distintos ámbitos.
 - Cualquier aproximación parcial tiende a trasladar el problema a otro ámbito del sistema.
 - El criterio clínico y la recuperación efectiva del trabajador constituyen un principio no cuestionado dentro del sistema. El absentismo no puede abordarse desde una lógica de control o señalamiento individual.
 - La discusión no se sitúa en el "qué", sino en el "cómo" se gestionan los procesos.

LA OPORTUNIDAD POR APROVECHAR

4. En un momento como el actual, con todos los actores afectados, debe afrontarse el reto desde una mirada integral, no ideológica, con una lógica objetiva que permita resolver las cuestiones relevantes a largo plazo, cambios en la sistemática actual, y procesos de cambio supervisados y monitoreados para su evaluación.

a La transformación del mercado laboral abre la puerta a redefinir la propuesta de valor del empleo.

→ *Incorporando elementos como flexibilidad, conciliación o desarrollo profesional.*

b Existe margen para mejorar la eficiencia del sistema a través de una mayor coordinación entre actores.

→ *Especialmente entre sistema sanitario, mutuas y Seguridad Social.*

c La creciente relevancia de la salud mental exige un enfoque que trascienda lo estrictamente sanitario. La empresa puede consolidarse como un agente activo en la prevención y gestión temprana del absentismo.

→ *Integrando dimensiones laborales, sociales y organizativas.*

→ *A través de cultura organizativa, condiciones de trabajo y acompañamiento.*



De izquierda a derecha Adolfo García-Ciaño Valles, Director Comercial Territorial Banco Sabadell; Marta Vázquez Guzmán Directora Territorial de la Consellería de Empleo, Comercio y Emigración en la provincia de Ourense; Pablo Fernández López, Secretario General de Empleo y Relaciones Laborales; Teresa Díaz de Terán López, Directora del Departamento Sociolaboral de CEPYME; David Martínez Alonso, Presidente de la CEO; José González Vázquez, Conselleiro de Emprego, Comercio y Emigración; Juan Manuel Vieites Baptista de Sousa, Presidente de la CEG y José Manuel Díaz Barreiros, Tesorero de AEPA

LOS CAMBIOS QUE VALORAR Y LAS MEDIDAS A ADOPTAR

5. Reforzar la coordinación del sistema y reducir los problemas operativos en la gestión de la incapacidad temporal.

→ *Mejora de los canales de comunicación entre actores.*

→ *Avances en interoperabilidad de la información. El papel de la tecnología.*

→ *Simplificación de procedimientos y agilización de pruebas diagnósticas y procesos de alta.*

→ *Revisión y/ o reasignación de competencias en la gestión de procesos.*

6. Actuar sobre las causas estructurales del absentismo y la escasez de talento desde una lógica preventiva y de adaptación.

→ *Impulso de actuaciones específicas en salud mental (apoyo psicosocial, integración sanitario-laboral).*

→ *Alineación de políticas de formación con las necesidades del tejido productivo (formación dual, especialización).*

→ *Incorporación de elementos estructurales en la gestión del talento (condiciones de vida, atracción de talento externo).*

2

EL OBSERVATORIO CEO COMO PUNTO DE PARTIDA

El análisis que se presenta a continuación se apoya en las reflexiones compartidas en el marco del 1er Observatorio CEO sobre el Capital Humano: Absentismo laboral y Escasez de mano de obra, concebido como un espacio de contraste entre la realidad empresarial y el funcionamiento del sistema.

La jornada, celebrada el 9 de abril en la sede de la CEO, puso de manifiesto un conjunto de tensiones comunes que atraviesan sectores, distintos tamaños de empresa y perfiles profesionales, y que permiten interpretar el absentismo no como un fenómeno aislado, sino como la expresión de desequilibrios más amplios.

En este sentido, las distintas sesiones no abordaron ámbitos independientes, sino dimensiones interrelacionadas de un mismo problema: el impacto operativo del absentismo, las limitaciones del sistema de gestión de la incapacidad temporal y las dificultades estructurales para atraer y retener talento.

Así, la jornada se estructuró de la siguiente manera:

- Bienvenida institucional
- Diagnóstico general
- **Mesa 1:** Absentismo laboral: Impactos, retos y soluciones
Causas más frecuentes y cómo gestionarlo correctamente.
Qué puede hacer la empresa para reducirlo y coordinación con las mutuas.
- **Mesa 2:** Escasez de mano de obra.
Perfiles más difíciles de cubrir y razones del desajuste.
Estrategias de captación y retención de talento.
- Experiencias prácticas de empresas. Planes preventivos para la reducción del absentismo.
- Hacia una perspectiva de cambio.
- Cierre con conclusiones.

Colabora:



Con la financiación de:



De izquierda a derecha Verónica Díaz Molina, Directora Territorial de Galicia en Ibermutua; Carlos Terán, Presidente de AEVA; José Manuel Díaz Barreiros, AEPA Ourense; Teresa Díaz de Terán López, Directora del Departamento Sociolaboral de CEPYME; José Antonio Rodríguez Araujo, Presidente de la Asociación de Empresarios Polígono San Cibrao; y Silvia Pereira Bartolomé, Codirectora de XenSocial Bienestar.



De izquierda a derecha, Cesáreo Fernández Ríos, Gerente de ACO; Serverino González Álvarez Gerente del Clúster de la Pizarra; Ricardo Borrajo Castro, Presidente de ATAVE; Pablo Fernández López, Secretario General de Empleo y Relaciones Laborales; Odilo Rodríguez González, Presidente de la Asociación Provincial de Graniteiros; Beatriz Alcalá Sánchez, representante de la Asociación de Amigos da Cociña Galega; y Borja Vecino, Líder del Área de Reclutamiento Internacional del Grup Nortempo.



Erik Villa Soguero, Consultor RRHH experto en absentismo laboral del grupo Nortempo; y Pablo Prada Souto, Gerente de Maderas Rubén



Colabora:



Con la financiación de:



IDEAS FUERZA QUE ATRAVIESAN LA JORNADA

- El absentismo se interpreta de forma generalizada como un fenómeno estructural, cuya evolución reciente no puede explicarse desde una única variable.

“El absentismo laboral no es sólo una cifra, es un impacto directo en la organización, en los costes y en la capacidad de planificación.”

Jaime Pereira Secretario General de la CEO

- Existe una percepción extendida de pérdida de capacidad operativa en las empresas, especialmente en contextos de plantillas reducidas o sectores con dificultades de sustitución.

“No tenemos suficiente mano de obra para cubrir esas bajas temporales [...] al final se están dejando de hacer ciertos trabajos por no poder cubrirlos.”

Odilo Rodríguez Presidente de la Asociación Provincial de Graniteiros

- Se identifica una disfunción en el funcionamiento del Sistema Sanitario que impacta en la duración de los procesos.

“En muchas ocasiones las renovaciones de las bajas a los pacientes no se hace presencialmente [...] sino que le confirman la baja por teléfono.”

José Manuel Díaz Barreiros Tesorero de AEPA

- La salud mental emerge como un factor creciente, con implicaciones que trascienden el ámbito sanitario y conectan con el entorno laboral y social.

“ En el tema de la salud mental, es muy importante que las empresas den herramientas a los trabajadores para que sepan afrontar situaciones de crisis, pero no sólo a nivel de trabajo, sino también a nivel personal”.

Silvia Pereira Codirectora de XenSocial Bienestar

- La escasez de talento no se limita a la falta de trabajadores, sino que refleja un desajuste más amplio entre expectativas, condiciones y realidad del mercado laboral.

“ Estamos en un contexto en el que atraer talento ya no es suficiente. Hoy el reto es conseguir que quiera quedarse. Y para eso, hay que ofrecer un proyecto de vida que combine trabajo, vivienda y estilo de vida... Y en Ourense lo tenemos todo.”

David Martínez Presidente de la CEO



Noelia Rodríguez Aparicio Presidenta de AJE; y Mateo López Bernárdez, como joven con perspectiva de futuro.

Colabora:



Con la financiación de:



CONCLUSIONES DE LA JORNADA

EL RETO QUE AFRONTAR

1. El absentismo y la escasez de mano de obra se consolidan como un problema estructural del sistema productivo, no como fenómenos coyunturales ni independientes.

Los análisis disponibles coinciden en que ambos fenómenos responden a dinámicas de fondo que trascienden el ciclo económico. En el caso del absentismo, la AIReF¹ y AMAT² sitúan su evolución en el funcionamiento del sistema de incapacidad temporal, donde el incremento de los procesos y, sobre todo, de su duración, refleja tensiones acumuladas en la gestión sanitaria y administrativa de las bajas. Aunque Ourense presenta una duración media de 68,35 días, inferior a la media gallega (77,13 días), sigue muy por encima del promedio nacional (50,84 días), lo que evidencia un problema estructural en el conjunto de Galicia.

Esta tendencia tiene una traslación directa en Galicia, donde el impacto anual estimado sobre el Producto Interior Bruto gallego del absentismo no cubierto alcanzó los 2.268 M€, aproximadamente el 3 % del PIB, según estimaciones recientes, evidenciando su impacto estructural sobre empresas y sistema.

Por su parte, Randstad Research³ apunta a que la escasez de mano de obra no se explica únicamente por un déficit cuantitativo, sino por un desajuste persistente entre perfiles disponibles y necesidades empresariales, condicionado por factores demográficos, formativos y de condiciones laborales. Ambos procesos impactan de forma especialmente intensa en pymes y sectores con menor capacidad de sustitución, don-

“ Les puedo decir que hoy en Galicia, cada día, hay 1.117 personas que no acuden a su puesto de trabajo en las empresas.”

**Juan Manuel Vieites
Batista de Sousa**
Presidente de la CEG

“ Tenemos la triste realidad de ser la segunda comunidad con mayor absentismo de España, siendo España el mayor país de la Unión Europea con absentismo.”

Pablo Fernández López
Secretario General de Empleo
y Relaciones Laborales

1. https://www.airef.es/wp-content/uploads/2026/02/SpendingReview-2022-2026-fase-2/SR2226F2_IT.pdf
2. <https://www.amat.es/cifras-y-datos/>
3. <https://www.randstadresearch.es/tendencias-de-rrhh/>

de la falta de recursos alternativos amplifica sus efectos. En el tercer trimestre de 2025 más de 150.000 vacantes cualificadas permanecieron sin cubrir por falta de candidatos con la formación necesaria, según el Observatorio de las Ocupaciones del SEPE⁴.

Este patrón se ve reforzado por la evolución reciente del sistema: entre 2017 y 2024, el número de bajas por cada 1000 afiliados creció un 58,4%, pasando de 4,7 a 8,6 millones de episodios anuales en España, lo que evidencia un incremento sostenido de la presión sobre el sistema de incapacidad temporal. En Galicia, aunque con menor intensidad que en el conjunto de España, la incidencia de la incapacidad temporal creció un 24,4% en el mismo periodo, lo que confirma que la presión sobre el sistema también aumenta en la comunidad, si bien de forma más moderada. Además, hay que mencionar que más del 90% de los procesos de incapacidad temporal corresponden al régimen general, mientras que los autónomos representan en torno a un 8-10%, lo que evidencia diferencias estructurales en el comportamiento del absentismo.

Este desajuste no es puntual, sino estructural, y se refleja en la existencia de múltiples ocupaciones de difícil cobertura identificadas por el SEPE en el conjunto del país, con impacto también en Galicia⁵.

2. El aumento en la duración de las bajas laborales se ha convertido en uno de los principales problemas para el funcionamiento de las empresas. Además, cuando estas ausencias largas coinciden con puestos que no se consiguen cubrir, se genera una falta de personal que limita de forma clara la capacidad de trabajar y producir con normalidad.

“Ante la situación tan complicada, las empresas ya se limitan a decir: tráeme a alguien que quiera trabajar.”

Borja Vecino Líder del área de reclutamiento internacional del Grupo Clave - GRUPO NORTEMPO

“Desde CEPYME venimos insistiendo en que no estamos ante un problema coyuntural, sino ante uno de los grandes problemas de país que tenemos hoy en día; Los datos son especialmente preocupantes en Galicia, sobre todo en relación a la duración de las bajas.”

Teresa Díaz de Terán López,
Directora del Departamento Sociolaboral, CEPYME

4. <https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-observatorio/Ajuste-Oferta-y-demanda-de-empleo.html>

5. <https://www.sepe.es/HomeSepe/empresas/informacion-para-empresas/profesionas-de-dificil-cobertura/profesionas-mas-demandadas.html>

La evidencia apunta a que el principal vector de crecimiento del absentismo es la prolongación de las bajas más que su incidencia. La AIReF identifica márgenes de mejora en ámbitos como la agilización de pruebas diagnósticas, el seguimiento clínico o los procesos de alta, donde se concentran parte de las ineficiencias del sistema.

Esta tendencia se traduce en un incremento sostenido tanto del número de procesos como de su duración media, en un contexto en el que las contingencias comunes han crecido un 99,25% entre 2015 y 2024, mientras que su incidencia lo ha hecho en un 37,86%. A ello se suma un aumento del 32,28% en los días indemnizados entre 2021 y 2024, reflejando una mayor intensidad y duración de los procesos. Con especial incidencia en sectores como la industria, los servicios sanitarios y los servicios administrativos, que concentran los mayores niveles de absentismo en provincias como Ourense.

En paralelo, estudios de Umiva-
le Activa subrayan el impacto desproporcionado de las bajas de larga duración sobre la organización del trabajo, generando sobrecargas, interrupciones en la planificación y costes indirectos significativos. Galicia se sitúa en la segunda peor posición en este sentido, con 12,5 bajas de más de un año por cada 1000 trabajadores, solo por detrás de Canarias, con 13,6, y muy lejos de las 6,8 bajas de Madrid, según el estudio presentado recientemente por la Universidad de Vigo y la Universidad de Santiago de Compostela. Cuando estas ausencias coinciden con dificultades para cubrir vacantes, se produce una restricción efectiva de la capacidad productiva que limita tanto la operativa diaria como la posibilidad de asumir nueva actividad. En Galicia, las dificultades de cobertura se concentran principalmente en el sector servicios, con especial incidencia en ámbitos como la hostelería, el transporte, la sanidad y el sector primario, debido a factores como el envejecimiento de la población, la falta de relevo generacional y los desajustes formativos.

“*Nosotros tenemos un absentismo laboral en torno al 10-15%. Eso significa que [...] 240 trabajadores que no van a ejercer la actividad.*”

Severino González Álvarez
Gerente del Clúster de la Pizarra

“*Hay empresas [...] que en algún momento tienen 130 personas de baja.*”

José Antonio Rodríguez Araujo Presidente de la Asociación de Empresarios Polígono San Cibrao

UN IMPERATIVO QUE RESPETAR

3. La gestión del absentismo debe preservar el equilibrio entre protección del trabajador y viabilidad operativa de las empresas, desde una comprensión del fenómeno como multicausal y transversal.

Las evaluaciones institucionales coinciden en que el sistema de incapacidad temporal cumple una función esencial de protección que debe mantenerse. La AIREF señala que las disfunciones detectadas no responden a un uso indebido generalizado, sino a problemas estructurales de gestión y coordinación, lo que sitúa el foco en el funcionamiento del sistema más que en el comportamiento individual. Este enfoque resulta especialmente relevante en el contexto actual, donde el debate público (también en Galicia) incorpora iniciativas orientadas a reforzar el control del sistema, lo que refuerza la necesidad de evitar aproximaciones parciales.

El presidente de la Xunta anunció el día 8 de abril en el debate de autonomía, un plan de medidas para combatir el fraude de las bajas laborales. En la batería de medidas anunciadas, Rueda apuntó a la creación de unidades especializadas para la atención y control de bajas producidas por dolencias musculoesqueléticas y de "psiquiatría menor", que son las más frecuentes, entre otras medidas.

En este sentido, enfoques centrados exclusivamente en el control o en el endurecimiento de condiciones tienden a desplazar el problema sin resolver sus causas. De ahí que las propias recomendaciones insistan en actuar sobre los mecanismos de gestión, reforzar la coordinación entre actores y mejorar la trazabilidad de los procesos, manteniendo el criterio clínico como principio rector.

“ Lo que anunció ayer el presidente fue un plan integral. Hay medidas que ya se están trabajando en las que necesitamos la colaboración.”

José González Vázquez
Conselleiro de Emprego,
Comercio e Emigración

“ Desde Banco Sabadell valoramos muy positivamente las medidas que la Xunta está impulsando, algunas de rabiosa actualidad presentadas ayer, que aún no hemos tenido tiempo de analizar en detalle.”

Adolfo García-Ciaño
Director Institucional Territorial
Noroeste Banco Sabadell

LA OPORTUNIDAD POR APROVECHAR

4. En un momento como el actual, con todos los actores afectados, debe afrontarse el reto desde una mirada integral, no ideológica, con una lógica objetiva que permita resolver las cuestiones relevantes a largo plazo, cambios en la sistemática actual, y procesos de cambio supervisados y monitoreados para su evaluación.

El diagnóstico compartido entre organismos y agentes apunta a que una parte relevante de las tensiones actuales deriva de la fragmentación del sistema. La AIREF identifica la falta de interoperabilidad y la dispersión competencial como factores que dificultan una gestión eficiente de la incapacidad temporal, mientras que AMAT incide en la necesidad de reforzar la coordinación entre sistema sanitario, mutuas y Seguridad Social.

En concreto, y respecto al papel de las mutuas, la AIREF menciona su participación en el sistema de información integrado, sugiere una mayor implicación en la detección temprana de desviaciones, así como la colaboración en la gestión proactiva de las bajas y su apoyo en procesos de reincorporación laboral. Iniciativas recientes en Galicia, como el anuncio mencionado por parte del presidente

de la Xunta de un plan específico para reforzar la gestión y control del absentismo, reflejan la centralidad del problema en la agenda pública, al tiempo que ponen de manifiesto la necesidad de que cualquier actuación se articule desde una lógica integral y coordinada. Este escenario refuerza la conveniencia de avanzar hacia modelos de gestión más avanzados, con mayor trazabilidad de la información y mecanismos de evaluación continua que permitan ajustar las medidas adoptadas y evitar la reproducción de ineficiencias, así como aprovechar al máximo las herramientas tecnológicas disponibles.

Por parte de la demanda de mano de obra, hay que tener en cuenta que los cambios en el mercado laboral están desplazando el foco desde la mera disponibilidad de empleo hacia su calidad y condiciones. Randstad Research subraya que la capacidad de atraer y retener talento depende cada vez más de elementos como la flexibilidad, la conciliación o las oportunidades de desarrollo profesional.

“Creo que el problema no se encuentra en la empresa ni en los trabajadores, sino en que el sistema de control sanitario se encuentra saturado.”

José Manuel Díaz Barreiros
Tesorero de AEPA

En paralelo, en cuanto al incremento de las bajas vinculadas a salud mental, se aprecia en los últimos años un repunte del 80% de explosión de casos, con 98,5 días de duración media. Este es uno de los grupos de diagnóstico con mayor crecimiento acumulado en la incidencia durante el periodo analizado por la AiRef en su estudio, señalado tanto por esta entidad como por entidades del ámbito mutual, que introduce factores que conectan el ámbito sanitario con el entorno laboral y social.

En este contexto, distintos estudios apuntan nuevamente a la empresa como un espacio relevante de actuación preventiva, a través de la mejora de las condiciones de trabajo, la cultura organizativa y el acompañamiento al trabajador, especialmente en fases tempranas.

“ El salario ya no es lo más importante. El trabajador debe sentirse parte de un equipo.”

Pablo Prada Souto
Gerente de Maderas Rubén

“ Es fundamental trabajar de forma proactiva en las empresas a través de un proceso de escucha, y establecer lo que también llamamos un radar cultural.”

Erik Villa Soguero Consultor RRHH experto en absentismo laboral, Grupo NORTEMPO



Momento de la inauguración de la jornada.

Colabora:



Con la financiación de:



LOS CAMBIOS QUE VALORAR Y LAS MEDIDAS A ADOPTAR

5. Reforzar la coordinación del sistema y reducir las fricciones operativas en la gestión de la incapacidad temporal.

Las recomendaciones convergen en la necesidad de actuar sobre los elementos de ineficiencia del sistema. La AIReF identifica como prioritarios el desarrollo de sistemas de información interoperables, la mejora de la coordinación entre administraciones y la clarificación de competencias en la gestión de los procesos como se ha mencionado con anterioridad.

En la misma línea, AMAT plantea reforzar el papel de las mutuas en el seguimiento de contingencias comunes y avanzar en la agilización de pruebas diagnósticas. Este tipo de medidas se alinea con las líneas de actuación que se están planteando en el ámbito autonómico, como el Plan anunciado por el presidente Rueda, donde el foco se sitúa precisamente en la reducción de tiempos, la mejora del seguimiento y la optimización de recursos.

Actualmente, un trabajador espera de media 94 días para su primera consulta especializada, lo que correlaciona directamente con la prolongación de las bajas. Es por ello que la simplificación de procedimientos y la reducción de tiempos administrativos aparecen como palancas clave para evitar prolongaciones innecesarias de las bajas y mejorar la capacidad de respuesta del sistema.



David Martínez Alonso; Presidente de la CEO.

Colabora:

 Sabadell

Con la financiación de:

 XUNTA
DE GALICIA

 CEG
Confederación de Empresarios de Galicia

 CEO Confederación
empresarial de
Ourense

En concreto, y sobre la base del informe de la AiRef, podríamos considerar 10 medidas clave a implementar o sobre a las que poner foco:

I. Crear un sistema de información integrado e interoperable.

Que conecte el INSS, servicios autonómicos de salud, mutuas y empresas, incorporando datos completos de trabajador, puesto y procesos.

“ Hay falta de coordinación entre los distintos actores, hay procesos administrativos y burocráticos complejos.”

José Antonio Rodríguez Araujo Presidente de la Asociación de Empresarios del Polígono de San Cibrao

II. Incorporar analítica avanzada e inteligencia artificial.

Para estimar duraciones esperadas, detectar desviaciones y generar alertas tempranas en los procesos de IT.

“ El uso de inteligencia artificial y del procesamiento de datos puede contribuir a mejorar la gestión y, en última instancia, la salud de los pacientes.”

Verónica Díaz Molina
Directora Territorial en Galicia en IBERMUTUA

III. Identificar riesgos de cronificación y patrones anómalos.

Priorizando colectivos, diagnósticos y situaciones con mayor desviación o reiteración.

“ El 70% de los casos tienen una causa social de base, no estrictamente sanitaria.”

Silvia Pereira Codirectora de XenSocial Bienestar

IV. Actualizar continuamente los tiempos óptimos de baja

Basándose en evidencia empírica generada por el propio sistema.

“ En el trabajo que están haciendo las mutuas, que además lo están haciendo bien, hay que desburocratizar lo máximo posible para que puedan seguir avanzando, dijéramos, en esa aceleración de los procesos con máximo respeto a la salud y a los derechos de los trabajadores.”

Juan Manuel Vieites Batista de Sousa
Presidente de la CEG

V. Reforzar el papel del INSS con intervención más temprana

Especialmente en casos complejos, prolongados o recurrentes.

“ El sistema sanitario, con sus tiempos de atención, está alargando muchas bajas, porque está totalmente saturado.”

David Martínez Presidente de la CEO

VI. Mejorar la coordinación entre INSS y atención primaria.

A través de colaboración más estrecha y mecanismos operativos compartidos.

“ Sería necesario reforzar la coordinación y la gestión telemática entre administraciones para mejorar el flujo de información y facilitar tanto el desarrollo de las propuestas como la calificación de los procesos.”

Verónica Díaz Molina
Directora Territorial en Galicia de IBERMUTUA

VII. Dotar a los médicos de información sobre condiciones laborales.

Una de las mejoras clave en la gestión de la incapacidad temporal pasa por dotar a los médicos de una mejor información sobre las condiciones reales de trabajo de los pacientes. En la actualidad, muchas decisiones clínicas se toman sin conocer en detalle las exigencias físicas o psicosociales del puesto, lo que puede derivar en bajas mal ajustadas, tanto por exceso como por defecto. Incorporar esta información permitiría una valoración más precisa, ajustando mejor la duración de los procesos y facilitando reincorporaciones más seguras y eficaces.

VIII. Proporcionar formación y herramientas digitales a facultativos.

Como apoyo a la decisión clínica y a la gestión de la incapacidad temporal.

Una mejora clave en la gestión de la incapacidad temporal es dotar a los médicos de formación específica y herramientas digitales que apoyen sus decisiones. Contar con referencias sobre la duración de las bajas o sistemas que alerten de desviaciones permitiría decisiones más ajustadas y homogéneas, reduciendo tanto bajas excesivamente largas como reincorporaciones prematuras.

IX. Impulsar la implicación activa de las empresas.

En la gestión de la IT y en la mejora de la salud laboral, especialmente en grandes compañías.



Es necesario generar un entorno favorable dentro de la empresa para ayudar en la reducción del absentismo"

Carlos Terán Bua, Presidente de la Asociación Empresarial de Valdeorras, AEVA

X. Desarrollar políticas empresariales de gestión proactiva de la IT.

Basadas en tres ejes:

- prevención y promoción de la salud
- gestión temprana de las bajas
- reincorporación gradual y adaptación del puesto

6. Actuar sobre las causas estructurales del absentismo y la escasez de talento desde una lógica preventiva y de adaptación.

Más allá de la gestión operativa, los estudios coinciden en la necesidad de intervenir sobre factores de fondo. En el ámbito del absentismo, Umi-vale Activa destaca la importancia de la prevención y de la intervención temprana, especialmente en procesos de larga duración y en patologías relacionadas con la salud mental.

“ Se está produciendo un fenómeno de aumento del envejecimiento, y poca atracción para la gente joven; nosotros, además, tenemos otro hándicap, y es que somos un sector súper masculinizado.”

Cesáreo Fernández Rios Gerente de Aco

“ En la provincia vamos a tener más de un 20% de jubilaciones en los próximos cinco o siete años. Un dato alarmante.”

Ricardo Borrajo Castro Presidente de la Asociación Provincial Talleres de Reparación de Vehículos - ATAVE

En paralelo, sobre la dificultad de cubrir los puestos de trabajo vacantes, Randstad Research subraya la necesidad de reforzar la adecuación entre formación y necesidades empresariales, impulsando la formación profesional y la especialización. En territorios como Galicia, estos factores se ven acentuados por dinámicas demográficas como el envejecimiento de la población y la menor disponibilidad de relevo generacional, lo que refuerza la necesidad de abordar el problema desde una perspectiva integral como se ha mencionado.

A ello se suman factores estructurales como las condiciones de vida, la movilidad o la capacidad de atracción de talento, que condicionan de forma directa la disponibilidad efectiva de mano de obra.

“La gente busca sentirse valorada
y sentir que lo que hace vale
para algo.”

Mateo López Bernárdez joven con perspectiva de futuro

“Con respecto al segmento que me atañe, la primera parte
es entender a los jóvenes, entender su postura y entender
su visión.”

Noelia Rodríguez Aparicio Presidenta de la Asociación Jóvenes
Empresarios de Ourense - AJE

Colabora:



Con la financiación de:



3

BIBLIOGRAFÍA

Asociación de Mutuas de Accidentes de Trabajo (AMAT). (s. f.). Informes y análisis sobre incapacidad temporal y absentismo laboral. <https://www.amat.es>

Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF). (2026). Evaluaciones. Spending Review 2022–2026. <https://www.airef.es/es/evaluaciones/spending-review/evaluaciones-spending-review-2022-2026/>

Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF). (2026). Spending Review 2022–2026. Fase II: Incapacidad temporal. https://www.airef.es/wp-content/uploads/2026/02/SpendingReview-2022-2026-fase-2/SR2226F2_IT.pdf

Randstad Research. (2025). Absentismo laboral. Tercer trimestre de 2025. <https://www.randstadresearch.es/absentismo-laboral-tercer-trimestre-2025/>

Umivale Activa. (s. f.). Estudio sobre incapacidad temporal y siniestralidad. <https://umivaleactiva.es/salud-y-absentismo-laboral/estudio-sobre-it-y-siniestralidad>

Colabora:



Con la financiación de:



“ Este observatorio no nace para describir problemas, sino que nace para afrontarlos. No podemos quedarnos solo en el diagnóstico. Queremos que sea una herramienta estable que nos permita seguir monitorizando la situación, anticipar tendencias, y acompañar a las empresas en la búsqueda de soluciones.”

David Martínez Alonso

Presidente, CEO

Colabora:

 **Sabadell**

Con la financiación de:

 **XUNTA
DE GALICIA**

 **CEG**
Confederación de Empresarios de Galicia

 **CEO**  Confederación
empresarial de
Ourense

Anexo

PROGRAMA DE LA JORNADA

Colabora:



Con la financiación de:



Absentismo laboral y Escasez de mano de obra

OBJETIVOS:

1 Entender qué está pasando:

- Por qué está aumentando el absentismo.
- Por qué cuesta encontrar determinados perfiles.
- Cómo afecta esto a las empresas en su día a día.

2 Aportar claridad y criterios prácticos:

- Qué puede hacer una empresa ante una baja prolongada.
- Cómo actuar cuando no se cubren vacantes.
- Qué herramientas existen para mejorar la organización interna.

3 Ofrecer soluciones:

- Medidas que funcionan para reducir el absentismo.
- Estrategias para atraer y retener talento.
- Cómo mejorar el clima laboral y la motivación.

4 Resolver dudas frecuentes:

- Qué se puede pedir legalmente a un trabajador de baja.
- Cómo gestionar la reincorporación.
- Qué opciones tiene una empresa cuando no encuentra personal.

Analizaremos en profundidad y con **casos prácticos y soluciones reales** estos dos problemas tan preocupantes para el tejido empresarial.

**Jueves
9 de abril
10:30 a 14:00H
Sede de la CEO**

Confederación Empresarial
de Ourense

**INSCRIPCIONES
CLIC AQUÍ**

Colabora:



Con la financiación de:



PROGRAMA

10:30- 10:45h

Bienvenida institucional.

- David Martínez Alonso, Presidente de la CEO.
- Juan Manuel Vieites Baptista de Sousa, Presidente de la CEG.
- Teresa Díaz de Terán López, Directora del Departamento Sociolaboral de CEPYME.
- Adolfo García-Ciaño Valles, Director Comercial Territorial Banco Sabadell.
- José González Vázquez, Conselleiro de Emprego, Comercio y Emigración.

10:45 – 11:00h

Diagnóstico general.

- Verónica Díaz Molina, Directora Territorial de Ibermutua en Galicia.
 - Datos actuales de absentismo y escasez de mano de obra en Ourense.
 - Sectores más afectados en la provincia.

11:00 –12:00h

Mesa 1: Absentismo laboral: Impacto, Retos y Soluciones.

- Causas más frecuentes y cómo gestionarlo correctamente.
- Qué puede hacer la empresa para reducirlo y Coordinación con mutuas.

Participantes:

- Asociación de Empresarios Polígono San Cibrao.
- Asociación Empresarial de Valdeorras –AEVA–.
- Asociación de Autónomos de Ourense –AEP–.
- Verónica Díaz Martínez, Directora Territorial en Galicia de Ibermutua.
- Silvia Pereira Bartolomé, Socia de Xen Social.

Modera: Teresa Díaz de Terán López, Directora del Departamento Sociolaboral de CEPYME.

12:00 -12:15h

Café-Networking.

12:15 –13:15h

Mesa 2: Escasez de mano de obra.

- Perfiles más difíciles de cubrir y Razones del desajuste.
- Estrategias de captación y retención de talento.

Participantes:

- Asociación Provincial de Talleres de Reparación de Vehículos – ATAVE–.
- Asociación de Constructores de Ourense– ACO–.
- Clúster de la Pizarra.
- Asociación Provincial de Graniteiros –APG–.
- Asociación Amigos da Cociña Galega.
- Borja Vecino, líder del área de reclutamiento internacional del Grupo Clave –Grupo Nortempo–.

Modera: Pablo Fernández López, Secretario General de Empleo y Relaciones Laborales.

13:15- 13:30h

Experiencias prácticas de empresas. Planes preventivos para la reducción del absentismo.

- Pablo Prada Souto, Gerente de Maderas Rubén.
- Erik Villa Soguero, Consultor de Recursos Humanos experto en absentismo laboral en Grupo Clave – Grupo Nortempo–.

13:30 – 13:45h

Hacia una perspectiva de cambio.

- Asociación de Jóvenes Empresarios de Ourense – AJE–.
- Mateo López Bernárdez, Joven Trabajador Activo y Estudiante Universitario.

13:30 – 13:45h

Cierre con conclusiones.

- David Martínez Alonso, Presidente de la CEO.

**Jueves
9 de abril
10:30 a 14:00h
Sede de la CEO**
Confederación Empresarial
de Ourense

Colabora:



Con la financiación de:



1er Observatorio CEO sobre Capital Humano

Organizado por la Confederación Empresarial de Ourense dentro del Convenio de colaboración entre la Consellería de Empleo, Comercio y Emigración y las organizaciones sindicales y empresariales participantes en el diálogo social en Galicia para el impulso del proceso y el desarrollo y seguimiento de los acuerdos firmados.

Colabora:



Con la financiación de:

