

FÓRMULAS PARA LA REDUCCIÓN DEL ABSENTISMO LABORAL DESDE LA FORMACIÓN Y LA MEJORA COMPETENCIAL DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS



cen
empresa navarra



Pamplona, 24 de abril de 2026







Acción financiada por

SERVICIO
NAVARRO DE
EMPLEO **N** NAFAR
LANSARE

Objetivos y Metodología del Estudio



Objetivos del Estudio

-  **Entender detalladamente la situación de Navarra en materia de absentismo laboral.**
-  **Identificar las principales causas que conllevan el incremento del absentismo a nivel sectorial**
-  **Identificar otros territorios europeos con problemáticas similares en materia de absentismo laboral.**
-  **Analizar las mejores prácticas empleadas en dichas regiones para la reducción del absentismo laboral y extrapolar a Navarra las más interesantes.**
-  **Definir las competencias y habilidades profesionales que deben desarrollarse en los empleados y que, de hacerlo, tienen una relación directa con la reducción del absentismo**
-  **Proponer una batería de acciones formativas que favorezcan un cambio cultural y de mentalidad e incidan como consecuencia en una reducción del absentismo.**



Metodología empleada



Revisión bibliográfica y documental del absentismo global



Análisis sistemático de indicadores macroeconómicos



Evaluación de modelos de gestión y mejores prácticas



Definir las competencias y habilidades profesionales que deben desarrollarse en los empleados a través del análisis de fuentes documentales



Recopilación de estudios para proponer acciones formativas que favorezcan un cambio cultural en relación a las ausencias al trabajo y sus consecuencias.

Absentismo laboral
en Navarra:
Situación, evolución,
factores explicativos
y consideraciones
estratégicas.



Absentismo Laboral en Navarra. Situación Actual

1. Situación actual: niveles altos pero estables

- Navarra se mueve en torno al **6,5% – 7,3% de absentismo laboral** en 2025
- Está **ligeramente por encima o en línea con la media nacional**
- La mayor parte del absentismo:
 - 85% proviene de **bajas médicas (incapacidad temporal)**
 - pero **≈20% no son bajas médicas**

👉 Traducción clara:

no es un problema marginal → es estructural y sostenido

Absentismo Laboral en Navarra. Evolución.

.Evolución: tendencia al alza (post-pandemia)

- 2024: $\approx 6,8\%$
- 2025: entre 6,5% y 7,3% según trimestre
- Incrementos interanuales leves pero constantes

👉 Patrón:

- Subidas suaves pero persistentes
- “meseta alta” → no baja de forma estructural

📌 Esto es importante: **no es un pico puntual, es un nuevo nivel normal**

Absentismo Laboral en Navarra. Factores Explicativos.

Fenómeno multicausal

1. Salud (principal factor)

- Enfermedades comunes
- Aumento de problemas de salud mental
- Envejecimiento de la población activa

2. Condiciones de trabajo

- Carga física (industria, construcción)
- Estrés y burnout
- Turnos y horarios exigentes

3. Factores organizativos

- Clima laboral
- Liderazgo
- Baja implicación o desmotivación

4. Conciliación y vida personal

- Cuidado de hijos o mayores
- Permisos y ausencias justificadas

5. Contexto económico

- Menor miedo a perder el empleo → más uso de bajas
- Mercado laboral más favorable

 Insight:

“Cuando hay más empleo, suele subir el absentismo.”

Absentismo Laboral en Navarra. Consideraciones Estratégicas.

Es un **fenómeno estructural, multicausal y profundamente ligado a la configuración económica y social del territorio.**

Los factores determinantes en Navarra se articulan en torno a 5 grandes ejes:

- 1. Estructura productiva industrial**, con alta exposición a riesgos físicos y organizativos.
- 2. Crecimiento de la salud mental** como causa de bajas largas y recurrentes.
- 3. Envejecimiento de la población activa**, que incrementa la duración de las ausencias.
- 4. Condiciones organizativas y estilos de liderazgo**, impacto directo en el clima laboral.
- 5. Factores sanitarios y sociales**, especialmente listas de espera y déficits de conciliación.

Buenas prácticas en materia de reducción del absentismo laboral en Europa.



EL ABSENTISMO EN EUROPA

Según Eurostat (Oficina Estadística de la Unión Europea), **el absentismo en Europa se encuentra en una fase de crecimiento** y, de 2023 a 2025, lo lidera **Alemania**, seguido por **Francia** y **España**, en cuanto a número de días de ausencia del puesto de trabajo

Los países analizados han sido Francia, Alemania, Reino Unido, Países Bajos, Italia, Dinamarca, Suiza, Suecia y Noruega.



EL ABSENTISMO EN EUROPA

FORO ECONÓMICO MUNDIAL

Propone pasar de una gestión "reactiva" (pagar la baja) a una "proactiva" (gestionar la salud).

Se establecen **6 Principios** :

- **Estado Inicial:** las empresas tienen que medirlo.
- **Sostenibilidad:** hay que integrar la salud laboral como parte de la sostenibilidad de la compañía.
- **Pruebas piloto:** implementar soluciones a pequeña escala antes de lanzarlas globalmente.
- **Seguimiento:** incluir también KPIs sobre nivel de energía y compromiso.
- **Compromiso de la Dirección:** la salud debe ser una prioridad de la DG.
- **Cultura:** crear un entorno donde el bienestar psicológico no sea un tabú.

CASOS DE ÉXITO: ALEMANIA

BEM (Betriebliches Eingliederungsmanagement): las empresas están obligadas por ley a ofrecer una gestión de reincorporación a cualquier empleado con más de 6 semanas de baja acumuladas en un año.

DiGA (Apps Terapéuticas): Alemania es pionera en la "receta digital" (2019). Los médicos pueden prescribir apps para tratar patologías, financiadas por la Seguridad Social, permitiendo una recuperación más rápida.

- Salud Mental y Trastornos Psicológicos
- Tratamiento para la obesidad
- Enfermedades crónicas
- Trastornos musculoesqueléticos
- Rehabilitación



CASOS DE ÉXITO: DINAMARCA



El sistema danés se basa en la rapidez y la comunicación:

Entrevista a las 4 semanas: en Dinamarca existe una entrevista obligatoria a las 4 semanas para evaluar qué tareas **sí puede realizar** el trabajador.

Declaración de Posibilidad: El médico no solo emite una baja, sino un documento técnico que explica las capacidades funcionales restantes del empleado.

CASOS DE ÉXITO: PAÍSES BAJOS



Países Bajos: La "Ley del Vigilante"

Es quizás el modelo más exigente para la empresa:

Responsabilidad Financiera: las empresas pagan el salario de los trabajadores de baja durante los **primeros 2 años**. Esto provoca que la empresa invierta en prevención y ergonomía.

- Las pymes tienen ayuda del Estado con un seguro específico

Médico de Empresa (Bedrijfsarts): es una figura neutral pagada por la empresa, pero sujeta a estricto secreto profesional, cuyo único fin es la reintegración segura.

CASOS DE ÉXITO: FRANCIA

El Tiempo Parcial Terapéutico

Francia ha apostado por la flexibilidad:

Retorno Gradual: El uso del tiempo parcial por motivos médicos ha crecido un 157%. Permite al empleado trabajar al 50% cobrando el 100% (complementado por la seguridad social), evitando la desconexión total con la empresa.



PREMIOS A EMPRESAS

Audi Checkup

- Alemania.
- Identificar riesgos de salud y ayudar a prevenir enfermedades crónica.
- 90% plantilla voluntariamente.
- 75 minutos.
- Análisis de sangre, electro, biometría, análisis de tejidos, una prueba pulmonar, una prueba de la vista, una prueba de audición y la Encuesta de Salud SF-12[®].
- Desde 2006, +10.000 empleados.



Audi

NUEVO LOGO

PREMIOS A EMPRESAS

Volkswagen-Alemania

- Programa “Sueño saludable”.
- Según diversos estudios, el 80 % de los empleados en Alemania padecen trastornos del sueño ocasionales o persistentes.
- A largo plazo, la interrupción del sueño puede ser un factor de riesgo para diversas enfermedades graves.
- Formó a 70 médicos y psicólogos de la empresa.
- Análisis de los patrones de sueño.
- Campañas informativas exhaustivas.
- Ofrece soluciones para un sueño saludable y reparador.



PREMIOS A EMPRESAS

Novo Nordisk : “Estrategia de prevención del estrés “

- Dinamarca
- Encuesta anual de compromiso laboral
- Evaluación anual de riesgos psicosociales
- Diálogos con responsables para hacer seguimiento
- Servicios de Apoyo: salud mental, asesoramiento, orientación financiera y una línea directa de bienestar confidencial.
- Trabajo Flexible.
- Seguridad Psicológica: Campañas de concienciación y políticas antiacoso
- Guías de Liderazgo: para responsables que tengan que integrar personas después de bajas de larga duración



PREMIOS A EMPRESAS



Grupo Baumann Koelliker:

- Suiza
- 1.200 trabajadores
- Puntuaciones sobresalientes en: Desarrollo profesional, Valoración del empleado y Sentido de pertenencia.
- Consideran la salud laboral como un pilar estratégico.
- Formación continua como herramienta de fidelización y desarrollo interno
- Fomentan un estilo de Liderazgo Empático.
- Bienestar y Clima Laboral: concesión del día de cumpleaños libre, actividades de teambuilding y encuestas de clima laboral.
- Bonificaciones por éxito en proyectos y subidas salariales según el rendimiento individual.

Baja rotación.

LA SEMANA DE 4 DÍAS

Proyecto 4 Day Week Global:

- Reino Unido.
- 61 empresas (mayoritariamente de Marketing y Publicidad)
- 2.900 trabajadores.
- 6 meses.
- Apoyo investigación de la Universidad de Cambridge y el Boston College en Estados Unidos.
- Nivel de estrés disminuyó significativamente, y el 71% de los empleados reportaron niveles más bajos de agotamiento.
- **Reducción del 65% en el número de días de baja por enfermedad.**
- Los ingresos de las empresas se mantuvieron estables.

LUNES

MARTES

MIÉRCOLES

JUEVES

CONCLUSIONES

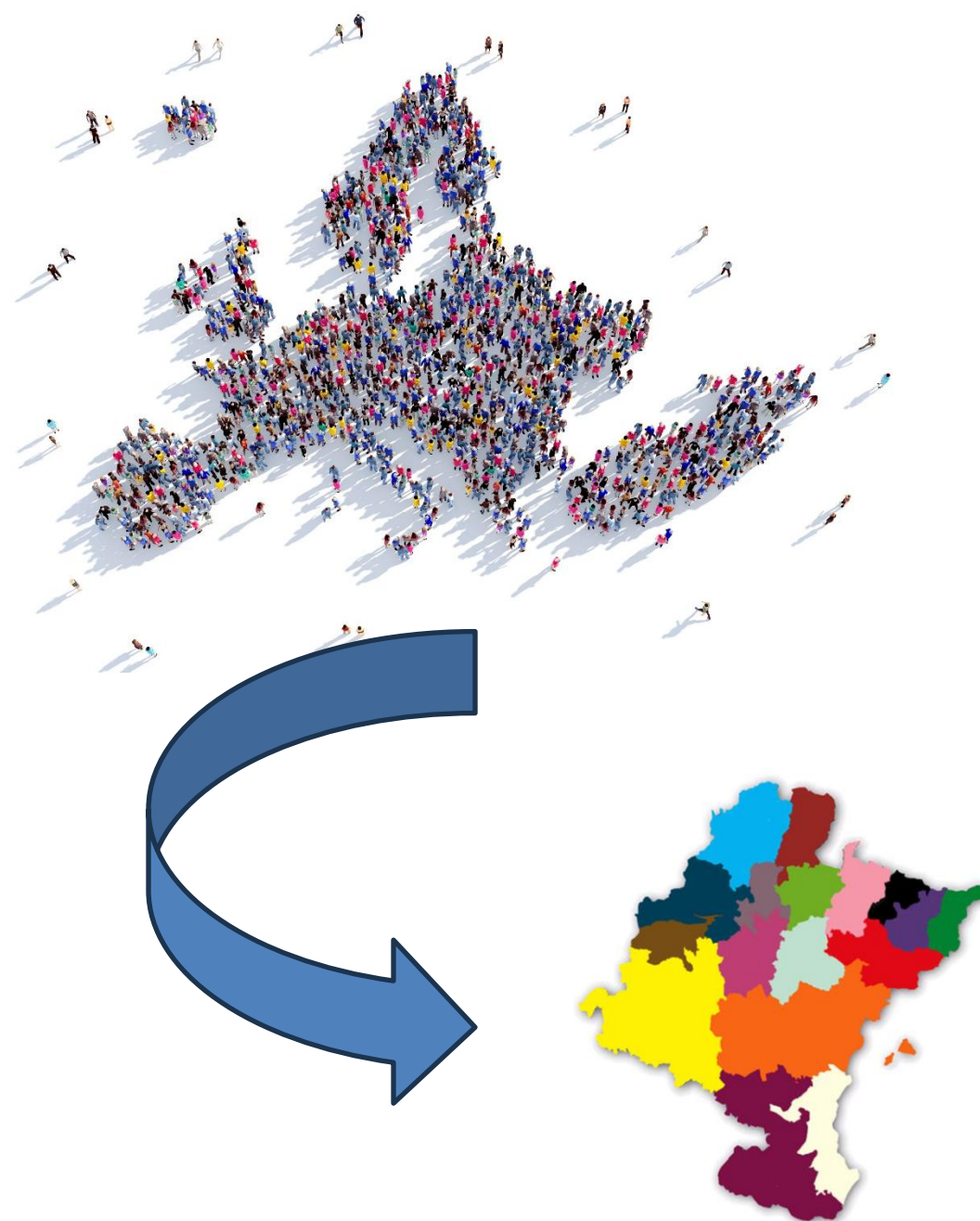
- El absentismo actual en Europa responde a una tormenta perfecta:
 - Envejecimiento de la población.
 - Alta incidencia de problemas de Salud mental.
 - Cambio en la cultura del trabajo.
- No existe una medición del absentismo universal.
- Es mayoritariamente **psicosocial y osteomuscular**.
- Los países con mayor éxito son aquellos que enfocan la baja médica desde la "**capacidad restante**" y no desde la "incapacidad" (Dinamarca, Alemania y Países Bajos). Programan planes para la reincorporación a las pocas semanas.

CONCLUSIONES

- Hay tecnología útil: apps médicas de la SS para tratamientos de salud mental y temas músculoesqueléticos (Alemania)
- Teletrabajo ayuda a que haya menos bajas (Francia)
- El liderazgo de responsables influye en el absentismo y se puede desarrollar.



Buenas prácticas en materia de reducción del absentismo laboral europeo aplicables a Navarra

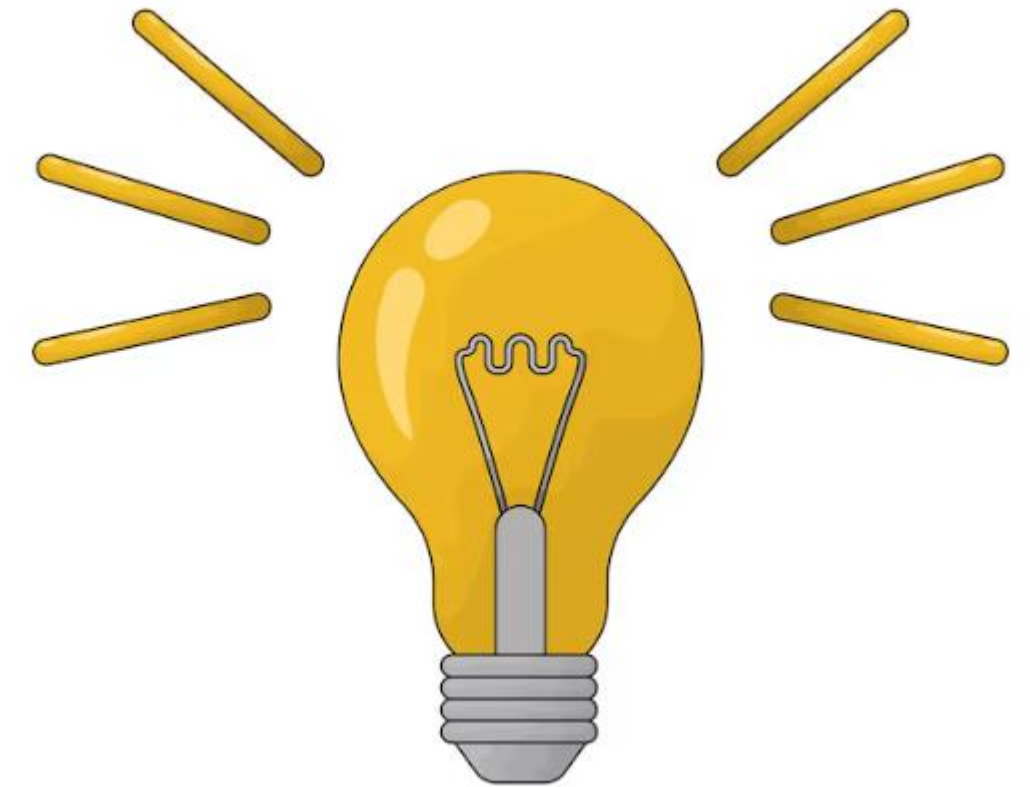


MEDIDAS PARA APLICAR EN NAVARRA

- **Intervención en el origen:** auditoría de los puestos de trabajo para identificar estresores específicos.
- **Detección Precoz:** implementación de evaluaciones psicosociales anuales.
- **Reincorporación Efectiva:** diseño de protocolos de retorno al trabajo en colaboración con las Mutuas.
- **Formar a mandos:**
 - Para detectar indicios tempranos de burnout o estrés crónico.
 - Potenciar la comunicación asertiva, la escucha activa y la organización eficiente del trabajo como herramientas preventivas.
 - Responsabilizarles del bienestar del equipo.

MEDIDAS PARA APLICAR EN NAVARRA

- **Diseñar planes de salud integral** (físicos y mentales)
- Tener en cuenta la perspectiva de género en la **salud de las mujeres**
- **Optimización del Servicio de Prevención Ajeno (SPA)**
- Opción de **teletrabajar**
- **Comunicación** a todos los niveles



Desarrollo de Competencias para la Reducción del Absentismo Laboral

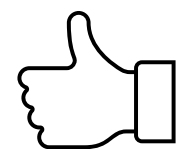


Motivación.

Niveles elevados de absentismo suelen estar asociados a factores como:

- **Déficits en el liderazgo** y la gestión de personas.
- **Bajo compromiso** y escaso sentido de pertenencia.
- **Problemas de clima laboral** y relaciones interpersonales.
- **Sobrecarga de trabajo**, estrés y falta de autocuidado.
- **Escasa corresponsabilidad** entre la persona y la organización.

 Las **organizaciones que abordan el absentismo desde una perspectiva normativa o disciplinaria** obtienen resultados limitados y poco sostenibles en el tiempo.

 Las **organizaciones que apuestan por el desarrollo de competencias profesionales, el fortalecimiento de una cultura organizativa saludable y la capacitación de sus líderes**, logran reducciones más estables y un mayor compromiso de sus equipos.

Competencias y habilidades vinculadas a la reducción del absentismo.

Las competencias profesionales deben entenderse como el conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos observables que permiten a las personas desempeñar su trabajo de forma eficaz y alineada con los objetivos de la organización.

- ✓ En relación con el absentismo, **no todas las competencias tienen el mismo impacto.**
- ✓ La experiencia demuestra que **existen determinadas competencias transversales que influyen de manera directa** en la presencia laboral, la implicación y la salud organizativa.
- ✓ **Estas competencias actúan como factores protectores**, reduciendo la probabilidad de ausencias evitables y favoreciendo comportamientos responsables y comprometidos.

Competencias y habilidades vinculadas a la reducción del absentismo.

Las competencias identificadas en este estudio no se limitan a aspectos técnicos, sino que **ponen el foco en dimensiones personales, relacionales y de liderazgo**, consideradas críticas para abordar el absentismo desde una perspectiva estructural y sostenible.

COMPETENCIAS IDENTIFICADAS

- ❖ Compromiso y sentido de pertenencia
- ❖ Autogestión y responsabilidad personal
- ❖ Inteligencia emocional y bienestar psicológico
- ❖ Comunicación efectiva y relaciones interpersonales
- ❖ Liderazgo saludable (mandos intermedios)
- ❖ Conciliación, flexibilidad y corresponsabilidad

Relación entre competencias y reducción del absentismo.

El desarrollo de competencias profesionales tiene un impacto directo y medible en los niveles de absentismo, ya que influye sobre las causas profundas que lo generan.

Relación a través de los siguientes mecanismos:

- **Incremento del compromiso y la motivación:** Las personas que se sienten identificadas con la organización muestran una mayor disposición a la presencia y al esfuerzo sostenido.
- **Mejora de la autogestión y la responsabilidad individual:** El desarrollo de competencias de autogestión reduce las ausencias vinculadas a una mala planificación, desorganización personal o baja disciplina profesional.
- **Prevención de riesgos psicosociales:** Competencias como la inteligencia emocional, la resiliencia o la gestión del estrés actúan como factores preventivos frente a bajas por ansiedad, agotamiento o desmotivación.
- **Reducción de conflictos y mejora del clima laboral:** La comunicación efectiva y las habilidades relacionales disminuyen tensiones, malentendidos y conflictos que suelen derivar en ausencias recurrentes.
- **Impacto del liderazgo en la presencia laboral:** El estilo de liderazgo de los mandos intermedios es uno de los factores con mayor correlación con el absentismo. Líderes capacitados para gestionar personas, ofrecer apoyo y detectar señales tempranas de desafección reducen significativamente las ausencias en sus equipos.
- **Uso responsable de la conciliación y la flexibilidad:** El desarrollo de una cultura de corresponsabilidad permite que las medidas de flexibilidad se utilicen de forma equilibrada, evitando abusos y reduciendo el absentismo estructural.

Mapa Causa – Efecto: Competencias, Conductas y Absentismo.

**Se ha desarrollado un Mapa Causa – Efecto por cada competencia identificada.
(ejemplo)**

COMPETENCIA: Compromiso y sentido de pertenencia

Competencias desarrolladas:

- . Identificación con valores y propósito
- . Responsabilidad profesional
- . Implicación organizativa

Conductas observables:

- . Mayor implicación en el trabajo diario
- . Disposición a colaborar y apoyar al equipo
- . Cumplimiento de horarios y compromisos

Impacto en el absentismo:

- . Reducción del absent. voluntario e injustificado
- . Mayor estabilidad en la asistencia

Este mapa constituye una herramienta clave para:

- . **Priorizar acciones formativas.**
- . **Comunicar a la organización la lógica del plan.**
- . **Evaluar el impacto real de la formación en indicadores de absentismo.**

Resumen del Plan Formativo Anual.

Primer Trimestre – Cultura, compromiso y propósito corporativo

- 1. CULTURA ORGANIZATIVA, VALORES Y PROPÓSITO COMPARTIDO.**
- 2. IMPACTO DEL ABSENTISMO EN EQUIPOS Y RESULTADOS.**
- 3. ON BOARDING CULTURAL**

Segundo Trimestre – Autogestión, bienestar e inteligencia emocional

- 4. GESTIÓN DEL TIEMPO Y PRIORIDADES.**
- 5. GESTIÓN EMOCIONAL Y RESILIENCIA.**
- 6. PREVENCIÓN DEL ESTRÉS Y BURNOUT.**

Tercer Trimestre – Comunicación, equipos y clima laboral

- 7. COMUNICACIÓN ASERTIVA Y ESCUCHA ACTIVA.**
- 8. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.**
- 9. COHESIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO.**

Cuarto Trimestre – Liderazgo saludable y corresponsabilidad

- 10. LIDERAZGO SALUDABLE PARA MANDOS INTERMEDIOS.**
- 11. DETECCIÓN TEMPRANA DE DESMOTIVACIÓN Y ABSENTISMO.**
- 12. CONCILIACIÓN Y FLEXIBILIDAD RESPONSABLE.**

Desarrollo de los programas formativos

Se ha desarrollado una ficha por cada Acción Formativa que integra el Plan Formativo con los siguientes contenidos:

PROGRAMA FORMATIVO

- 1. Denominación de la acción formativa**
- 2. Justificación y análisis previo**
- 3. Objetivo general**
- 4. Objetivos específicos**
- 5. Contenidos formativos**
- 6. Metodología didáctica**
- 7. Duración**
- 8. Perfil de las personas destinatarias**
- 9. Recursos didácticos**
- 10. Sistema de evaluación**
- 11. Resultados esperados**

