

# El problema del Absentismo Laboral derivado de Enfermedades Comunes y Accidentes no Profesionales



**Fernando Casado Juan**

Presidente de la Asociación de Mutuas de Accidentes de Trabajo (AMAT).

## Resumen

En España se produjeron, en 2023, cerca de 8.100.000 bajas laborales derivadas de Enfermedades Comunes y Accidentes no Profesionales, ocasionando un gasto superior a los 25.000 millones de euros en el último año. Este gasto ha crecido un 74% en los últimos cinco años. En Aragón, fueron más de 220.500 bajas laborales derivadas de Enfermedades Comunes y Accidentes no Profesionales, con un gasto de más de más de 755 millones de euros, un 70% con respecto a 2018. El laberinto burocrático, la carga asistencial de los Servicios Públicos de Salud y el riesgo moral del que se deriva un uso indebido de estas prestaciones son los orígenes de perjuicios para la salud de los Trabajadores, del aumento de las listas de espera de una Sanidad Pública ya saturada, una importante merma para la competitividad de las Empresas y un pesado lastre para el crecimiento económico de España.

## Palabras Clave

Absentismo Laboral, bajas laborales, Enfermedades Comunes, Accidentes no Profesionales, Coste Directo, Población Protegida, Procesos Iniciados, Duración Media, Patologías Traumatológicas, Posibles Ahorros

- En España en 2023 se produjeron 8.069.328 bajas por enfermedades y accidentes no laborales, que supusieron un coste de más de 25.300 millones de euros en prestaciones económicas de Seguridad Social y Coste Directo para las Empresas, habiendo crecido este gasto en un 74% en los últimos cinco años.
- En Aragón, se produjeron 220.500 bajas por enfermedades y accidentes no profesionales, y supusieron un gasto de 755 millones de euros en la Comunidad Autónoma, un 70% más con respecto a 2018.
- El laberinto burocrático existente para su gestión, las listas de espera en la sanidad pública y el riesgo moral del que se deriva un uso indebido de estas prestaciones, son los orígenes de perjuicios para la salud de los Trabajadores, incrementan aún más la carga asistencial de una Sanidad Pública saturada, y suponen, por un mayor gasto innecesario, una importante merma de la competitividad de las Empresas, y un pesado lastre para la creación de Empleo y para el crecimiento económico de España a corto, medio y largo plazo.

El comportamiento de la economía española se ha caracterizado por un desarrollo mejor de lo esperado, pero que presenta una significativa ralentización que se ha ido produciendo a lo largo del ejercicio 2023, con una primera mitad de año que mostró solidez, pero cuyo crecimiento económico fue descendiendo en un contexto internacional de elevada incertidumbre.

Pese a lo previo, la economía española ha cerrado 2023 con un crecimiento del 2,50%, muy inferior al 5,50% que se produjo en el año anterior, con una inflación que continúa su descenso hasta el 3,10% desde el 5,90% que marcó el Índice de Precios de Consumo en el mes de enero de 2023.

La evolución de la economía nacional refleja una significativa mejora del mercado laboral, cerrando el año

con 19.203.083 afiliados, creando más de medio millón de empleos. Esto se debe a un crecimiento del empleo público que aumentó en un 3,50%, superando al empleo privado que se incrementó en un 2,50%.

El crecimiento económico del año 2023 refleja un descenso de 230.000 desempleados con respecto a 2022, reduciendo el número de desempleados a 2,70 millones. Pese a que este descenso en el número de desempleados no se alcanzaba desde hace 16 años, España continúa manteniendo la tasa de desempleo más alta de la Unión Europea, que se sitúa en el 12,11%.

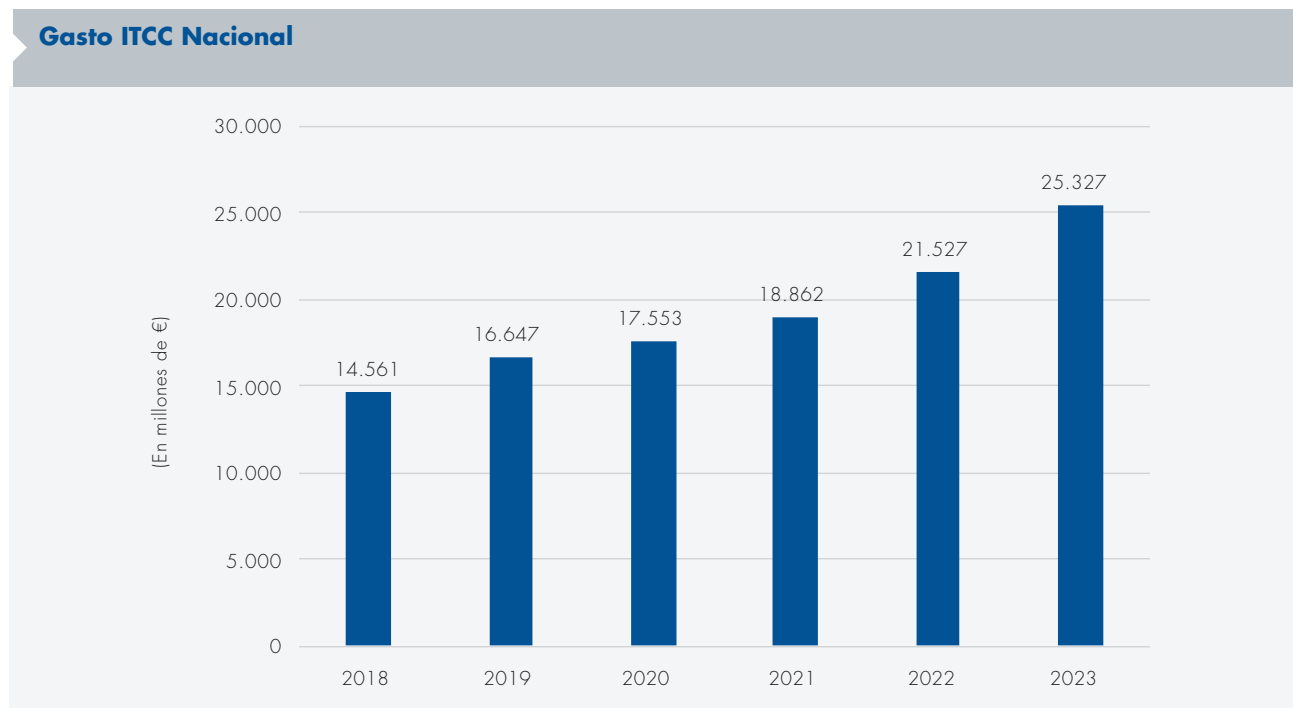
El sector privado está soportando un elevado esfuerzo económico a medida que aumentan los costes laborales y se reduce la productividad por ocupado.

Pese a que 1 de cada 10 empleos creados en 2023 se han producido en el sector sanitario, existe una excesiva carga burocrática en lo que respecta a la separación de funciones entre quien presta la asistencia sanitaria (Servicios Públicos de Salud) y quien satisface la prestación económica (Mutuas colaboradoras con la Seguridad Social y Entidades Gestoras de la Seguridad Social), junto a las listas de espera de los Servicios Públicos de Salud de las Comunidades Autónomas, unido a la carga asistencial en Comunidades Autónomas, que provoca como consecuencia una duración superior de los procesos de Incapacidad Temporal por Enfermedades Comunes y Accidentes no Profesionales.

En el ejercicio 2023, las listas de espera de los Servicios Públicos de Salud de las Comunidades Autónomas alcanzaron los 101 días de media, pero especialmente preocupante son las patologías traumatológicas,

que tuvieron un tiempo medio de espera de 108 días. Estas duraciones destacan si las comparamos con la Duración Media por baja derivada de Enfermedad Común o Accidente no Profesional en el Sector de Mutuas, pues en el ejercicio 2023, la duración para todos los procesos fue de 39,87 días y de 67,78 días en las patologías traumatológicas.

Como consecuencia de la tendencia ascendente en el número de bajas iniciadas, a nivel nacional, en 2023, las bajas laborales derivadas de Enfermedades Comunes y Accidentes no Laborales supusieron un gasto en Prestaciones económicas de la Seguridad Social y un coste directo para las Empresas de 25.327 millones de euros. Este gasto fue 3.800 millones de euros superior al del ejercicio 2022, y 10.766 millones de euros más respecto al de 2018, lo que supone un aumento del 17,65% comparado a 2022, pero un 73,94% de crecimiento en los últimos cinco años.



FUENTE: Estimaciones realizadas por AMAT a partir de datos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones y del Aplicativo RESINA: Datos del Sector de Mutuas.

Este aumento de las Bajas Laborales derivadas de la Incapacidad Temporal por Contingencias Comunes (ITCC) se puede describir a partir de diferentes indicadores utilizados para medir la problemática que supone, como son la Población Protegida, la cantidad de Procesos Iniciados, la Incidencia Media Mensual y la Duración Media de los mismos, entre otros muchos indicadores.

En primer lugar, la Población Protegida por el total Sistema (que se refiere a la Población Protegida por las Entidades Gestoras y por las Mutuas colaboradoras con la Seguridad Social) a nivel Nacional fue de 19.072.017 trabajadores, experimentando un aumento del 2,78% respecto al ejercicio 2022, y del 10,17% con respecto a 2018. Las Mutuas colaboradoras con la Seguridad Social tuvieron una cuota de Afiliación por Contingencias Comunes, a nivel Nacional, del 79,32% en el ejercicio 2023.

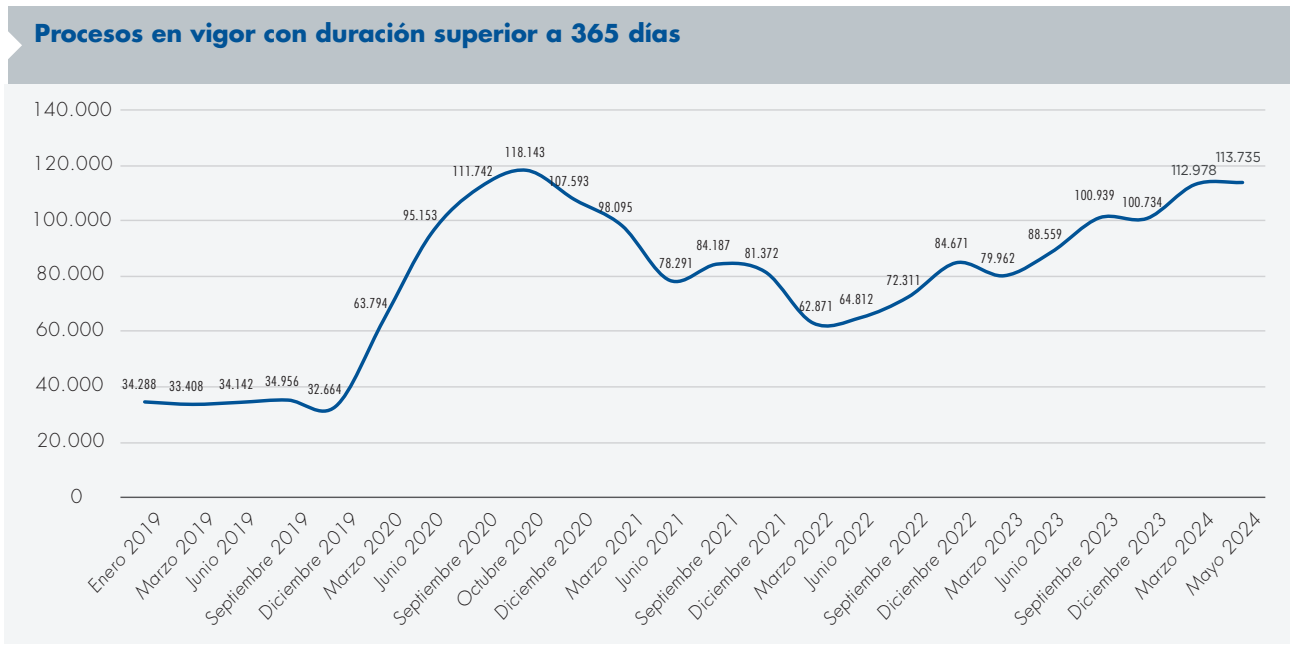
En segundo lugar, los Procesos Iniciados para la Población Protegida por el total Sistema, en el ejercicio

2023, en el territorio Nacional fueron 8.069.328, experimentando un incremento del 10,39% respecto a los Procesos Iniciados en el ejercicio 2022 y un 54,72% con respecto a 2018.

Por otra parte, la Incidencia Media Mensual por cada 1.000 trabajadores protegidos por el total Sistema, en el ejercicio 2023, en el territorio Nacional se cifró en 35,26 Procesos Iniciados, produciéndose un incremento interanual del 7,41% y del 40,42% respecto de 2018.

Por último, la Duración Media de los Procesos Finalizados para la Población Protegida por el total Sistema, en el ejercicio 2023, en el territorio Nacional, se cifró en 39,00 días, produciéndose un descenso de 2,40 días por Proceso Finalizado (variación porcentual de 5,78% y un descenso del 8,33% en los últimos 5 años).

En relación con la duración de los procesos de Incapacidad Temporal derivados de Enfermedades Comunes y Accidentes no Laborales, para la Población Protegida por las Mutuas, la Evolución del número de Procesos Abiertos con duración superior a 365 días



FUENTE: RESINA. Datos del Sector de Mutuas.

días, se ha multiplicado un 3,32 en los últimos cinco años, pasando de 34.288 a enero de 2019, a 113.735 a mayo de 2024.

A estos Procesos Abiertos habría que añadir los de las Entidades Gestoras, que se estima que no han tenido mejor comportamiento. Sucede también que los procesos de más de 545 días y de más de 730 días de duración han crecido en los últimos meses.

En el aumento de las bajas laborales derivadas de la Incapacidad Temporal por Contingencias Comunes influye, en primer lugar, el laberinto burocrático (Servicios Públicos de Salud – Instituto Nacional de la Seguridad Social – Mutuas) existente para su gestión, la carga asistencial en la Sanidad Pública y el riesgo moral del que se deriva un uso indebido de estas prestaciones. Estos son los orígenes de este mayor gasto, perjudican la salud de los Trabajadores, incrementan aún más la carga asistencial de una Sanidad Pública saturada, y suponen una importante merma de

competitividad de las Empresas y un pesado lastre para la creación de Empleo y para el crecimiento económico de España, a corto, medio y largo plazo.

Además de todo lo anterior, sucede que en 2023, en España, más de 1.264.000 Trabajadores que han sufrido un proceso de Enfermedad Común o Accidente no Laboral diagnosticado como Patología Traumatológica, han tardado en recuperar su salud 26 días más que si hubieran sido tratados por la Mutua, puesto que estas son especialistas en este tipo de patologías.

Para dar más concreción a este asunto, se dan los siguientes datos a nivel nacional: en 2023, 1.264.739 bajas laborales derivadas de Enfermedades Comunes y Accidentes no Laborales diagnosticadas como patologías traumatológicas, tuvieron una duración de 67,78 días de media en 2023 en los Servicios públicos de Salud de las Comunidades Autónomas. En dicho ejercicio 2023, las

### Patologías Traumatológicas a nivel nacional

Patologías Traumatológicas a nivel nacional	Procesos Iniciados por Contingencia Común	Duración Media (en días)	Procesos Iniciados por Contingencia Profesional	Duración Media (en días)
Otras alteraciones de espalda no especificados	369.403	52,60	48.563	21,77
Otras alteraciones columna cervical	158.478	49,30	33.143	29,43
Otros trastornos y trastornos Neom de articulación	148.020	82,78	21.323	37,15
Tendinitis intersecciones periféricas y síndromes conexos	80.261	88,52	18.161	71,76
Trastorno de músculo de ligamento y fascia	45.343	37,95	15.802	26,67
Otros trastornos de tejidos blandos	44.159	59,10	4.913	25,04
Otros trastornos de sinovía, tendón y bursa	37.134	86,26	10.481	79,43
<b>Top-20</b>	<b>1.098.788</b>	<b>66,08</b>	<b>323.720</b>	<b>39,66</b>
<b>Total Nacional</b>	<b>1.264.739</b>	<b>67,78</b>	<b>578.516</b>	<b>41,08</b>

FUENTE: RESINA. Datos del Sector de Mutuas.

Mutuas colaboradoras con la Seguridad Social gestionaron y trataron médicamente 578.516 bajas laborales traumatólogicas derivadas de Accidentes de Trabajo, con una duración media de 41,08 días.

De los datos anteriores se aprecia que las bajas laborales equivalentes, diagnosticadas como patologías traumatólogicas, tardaron en los centros sanitarios de las Mutuas aproximadamente 26 días menos de lo que tardaron los Servicios Públicos de Salud de las Comunidades Autónomas en recuperar la salud de los Trabajadores. Esto quiere decir que los Trabajadores de baja laboral por Enfermedades Comunes o Accidentes no Laborales tardan innecesariamente casi un mes más en recuperar su salud y poder reincorporarse al trabajo, con las pérdidas económicas que se producen para ellos mismos, para las Empresas y para la Seguridad Social.

A nivel nacional, si las Mutuas pudieran prestar una asistencia sanitaria integral y dar las altas médicas derivadas de Accidentes y Enfermedades no Profesionales diagnosticadas como

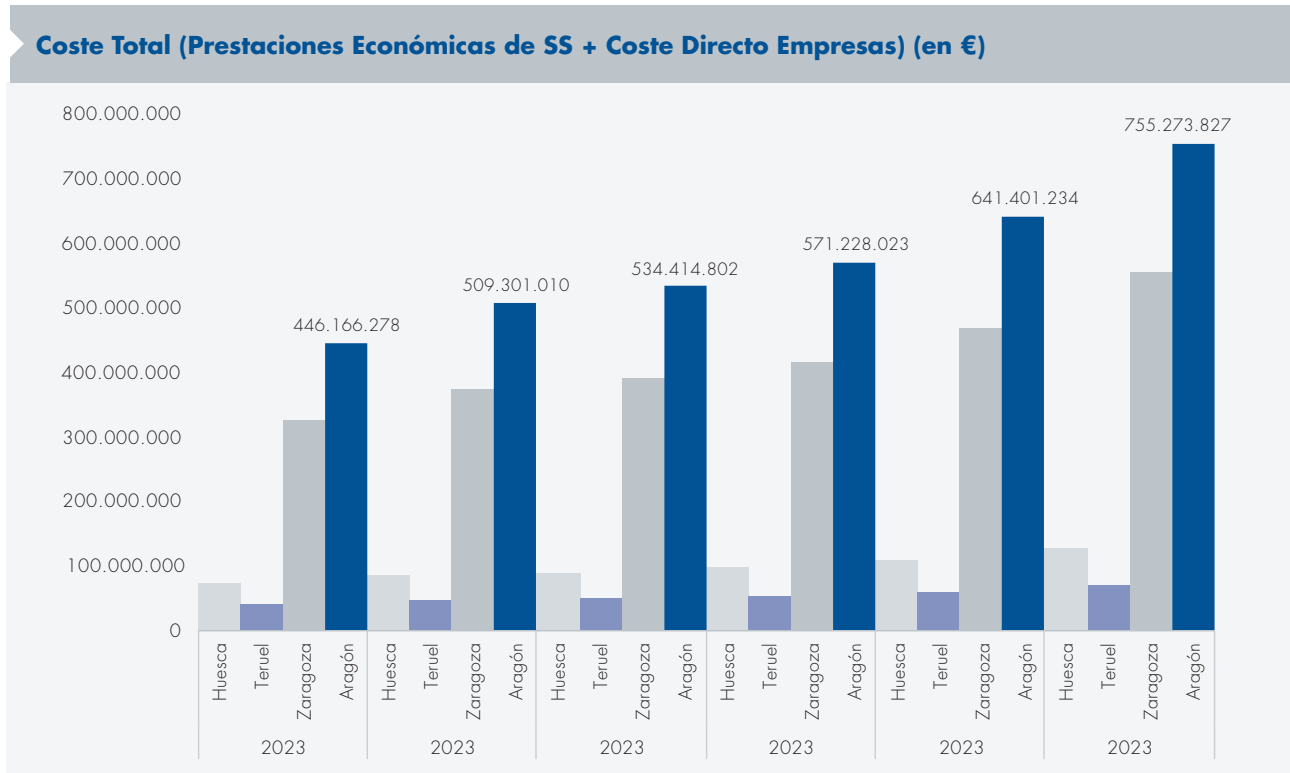
patologías traumatólogicas, se podría recuperar la salud de los trabajadores que las padecen en prácticamente la mitad de tiempo y obtener un ahorro económico de 2.637 millones de euros a nivel nacional, 1.654 millones de euros en prestaciones económicas de Seguridad Social y 983 millones de euros de costes directos para las Empresas.

En el caso concreto de la Comunidad Autónoma de Aragón, se produjeron 220.500 bajas laborales por accidentes y enfermedades no profesionales, que conllevaron un gasto en Prestaciones Económicas de Seguridad Social y un coste directo para las Empresas de 755 millones de euros. 114 millones de euros más con respecto a 2022 y 309 millones con respecto a 2018, es decir, un 17,75% más que en 2022 y un 69,29% más con respecto a cinco años atrás. A nivel provincial, la suma de los costes en Prestaciones Económicas y costes directos para las Empresas ascendieron a 556 millones de euros en Zaragoza, 128 millones en Huesca y 71 millones en Teruel.

### Posibles ahorros a nivel Nacional

	Posibles ahorros a nivel Nacional
Ahorro en días perdidos	33.768.531 días
Ahorro en prestaciones económicas (de Seguridad Social)	1.654.364.585 €
Ahorro para las Empresas	983.404.506 €
Total Gastos Innecesarios (para la Seguridad Social y las Empresas)	2.637.769.091 €

FUENTE: RESINA. Datos del Sector de Mutuas.



FUENTE: Estimaciones realizadas por AMAT a partir de datos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones y del Aplicativo RESINA: Datos del Sector de Mutuas.

De la misma forma que hemos estudiado previamente los principales indicadores del Absentismo Laboral por ITCC a nivel nacional, veremos la evolución de estos mismos indicadores a nivel autonómico y provincial en Aragón.

La Población Protegida por el total Sistema a nivel autonómico fue de 566.289 trabajadores, experimentando un aumento del 1,98% respecto al ejercicio 2022, y del 6,87% con respecto a 2018. Las Mutuas colaboradoras con la Seguridad Social tuvieron una cuota de Afiliación por Contingencias Comunes, en Aragón, del 80,41% en el ejercicio 2023.

A nivel provincial, la Población Protegida en Zaragoza del total Sistema fue de 416.173 trabajadores, un 2,21% más con respecto a 2022 y un 6,81% en los últimos cinco años. En Huesca alcanzó los 96.127 trabajadores, un 1,51% más con respecto al año anterior y un aumento del 8,19%

con respecto a 2018. En Teruel, fueron 53.989 trabajadores protegidos, un 1,15% más con respecto a 2022 y un 4,98% con respecto a 2018.

Los Procesos Iniciados totales en Aragón para el total Sistema, en 2023, fueron 220.500, lo que supone un incremento con respecto a 2022 del 5,70% y un 36,63% con respecto a 2018.

En Zaragoza, el total de Procesos Iniciados en 2023 fue de 178.190, un 7,09% más en el último año y un 35,78% más con respecto a 2018. En Huesca, fueron 27.198, un 2,60% más que en 2022 y un 40,08% más que en 2018. En Teruel, se iniciaron 15.112 procesos, habiendo descendido un 3,73% en el último año, y habiendo aumentado un 40,55% en los últimos cinco años.

La Incidencia Media Mensual por cada 1.000 trabajadores protegidos por la Población Protegida por el total

Sistema, en el ejercicio 2023, en el territorio de Aragón se cifró en 32,45 Procesos Iniciados, produciéndose un incremento interanual del 3,61% y un 27,86% con respecto a 2018. A nivel provincial, en Zaragoza la Incidencia Media Mensual por cada 1.000 trabajadores protegidos cerró, en 2023, en 35,68, un 4,78% más que el año anterior y un 27,11% que en 2018. En Huesca, se situó en 23,58, un 1,07% más que en 2022 y un 29,49% más que en 2019. En Teruel, la Incidencia Media Mensual fue de 23,33, descendió un 4,81% con respecto a 2022 y aumentó un 33,93% con respecto a 2018.

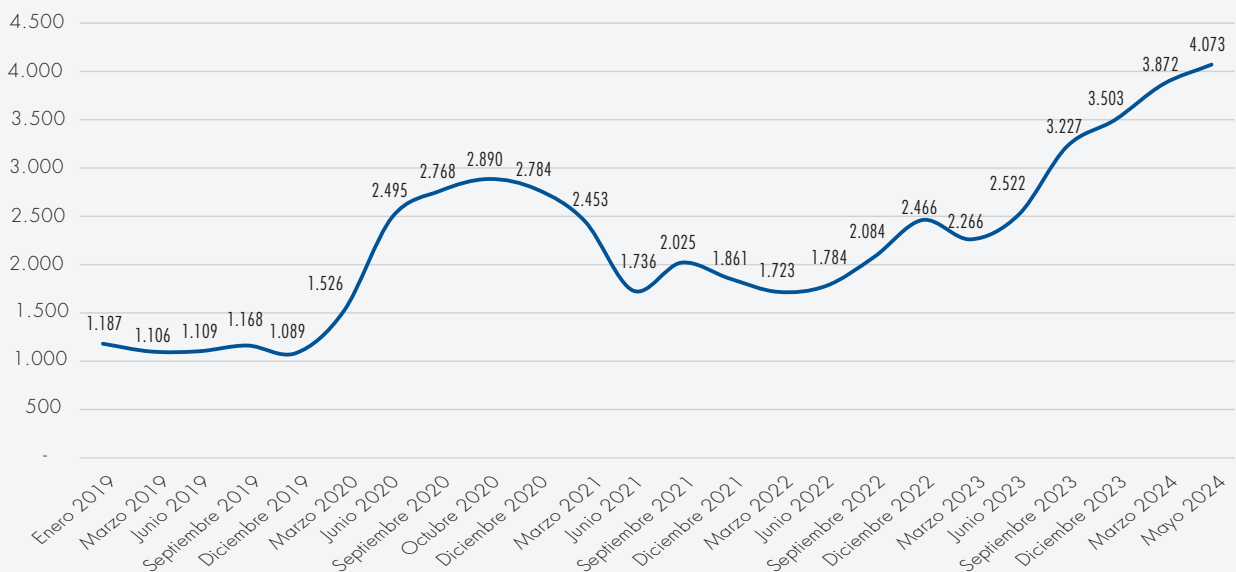
La Duración Media de los Procesos Finalizados para la población Protegida por el total Sistema, en la Comunidad Autónoma de Aragón, cifró 39,74 días, un descenso interanual del 3,82% con respecto al año precedente y un 0,38% con respecto a 2018.

En Zaragoza, la Duración Media de los Procesos Finalizados en 2023 fue

de 35,76 días, un 7,02% de duración inferior con respecto a 2022 y un 1,60% menos con respecto a 2022. En Huesca, fue de 59,21 días de Duración Media, aumentando un 6,32% con respecto al año anterior y un 3,37% con respecto a hace cinco años. En Teruel, cifró en 51,69 días, un 7,93% más que en 2022 y un 1,77% menos que en 2018.

Cabe señalar que, al igual que explicábamos anteriormente, en el aumento del Absentismo laboral derivado de la Incapacidad Temporal por Contingencias Comunes influye el laberinto burocrático existente para su gestión, la carga asistencial en la Sanidad Pública, en este caso en el Servicio Aragonés de Salud, y el riesgo moral del que se deriva un uso indebido de estas prestaciones. Estos son los orígenes de este mayor gasto, que perjudica la salud de los Trabajadores, incrementa aún más las listas de espera de una Sanidad Pública saturada, y supone una impor-

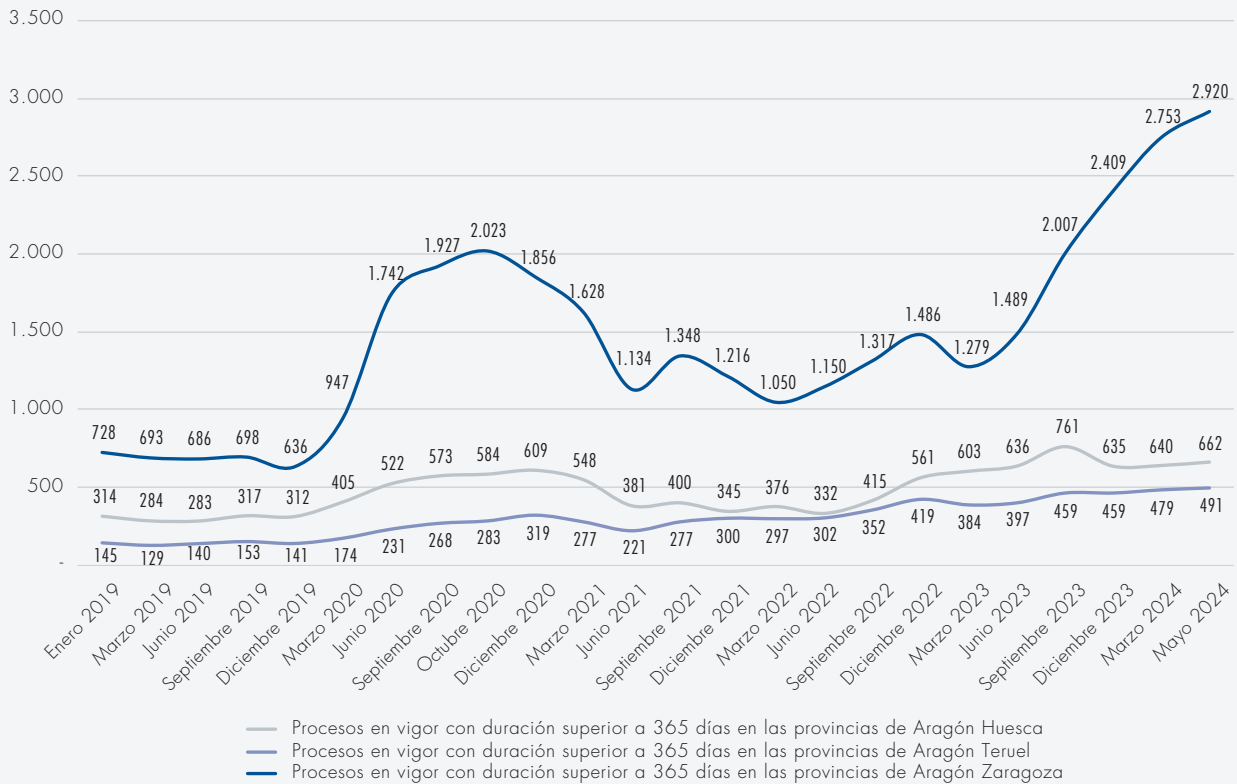
### Procesos en vigor con duración superior a 365 días en Aragón



FUENTE: RESINA. Datos del Sector de Mutuas.



## Procesos en vigor con duración superior a 365 días en las provincias de Aragón



FUENTE: RESINA. Datos del Sector de Mutuas.

tante merma de competitividad de las Empresas y para el crecimiento económico de España y de Aragón a corto, medio y largo plazo.

De la misma forma que hemos visto, a nivel nacional, la Evolución del número de Procesos Abiertos con duración superior a 365 días la duración de los procesos de Incapacidad Temporal derivados de Enfermedades Comunes y Accidentes no Laborales, para la Población Protegida por las Mutuas, veremos a continuación lo que sucede con este tipo de bajas en Aragón, tanto a nivel autonómico como a nivel provincial. En Aragón, estas bajas se han multiplicado un 3,43, de las 1.187 que hubo en enero de 2019 hasta las 4.073 bajas activas en mayo de 2024.

En Zaragoza, eran 728 bajas activas en enero de 2019, que crecen hasta

las 2.920 en mayo de 2024. En el caso de Huesca, eran 314 bajas en enero de 2019 con respecto a las 662 en mayo de 2024. Y, para finalizar, en Teruel, han crecido desde las 145 en enero de 2019 hasta las 491 en mayo de 2024.

Recordamos de nuevo que a estos Procesos Abiertos habría que añadir los de las Entidades Gestoras, que, como ya decíamos, no se prevé que hayan tenido mejor comportamiento. Sucede, también en Aragón, que los procesos de más de 545 días y de más de 730 días de duración han crecido los últimos meses.

Ocurre además que, en la Comunidad Autónoma de Aragón, 38.148 trabajadores tuvieron una duración de 68,52 días en sus procesos de recuperación al ser tratados por el Servicio Aragonés de Salud tras ser diagnos-

## Patologías Traumatológicas

Patologías Traumatológicas a nivel nacional	Procesos Iniciados por Contingencia Común	Duración Media (en días)	Procesos Iniciados por Contingencia Profesional	Duración Media (en días)
Otras alteraciones de espalda no especificados	9.330	46,27	1.713	23,29
Otras alteraciones columna cervical	6.356	59,85	871	31,27
Otros trastornos y trastornos Neom de articulación	4.929	83,05	750	47,44
Tendinitis intersecciones periféricas y síndromes conexos	3.024	82,92	489	89,08
Otros trastornos de tejidos blandos	1.582	62,97	116	44,43
Trastorno de músculo de ligamento y fascia	883	37,72	603	29,58
Otros trastornos de sinovía, tendón y bursa	1.038	81,83	476	59,13
<b>Top-20</b>	<b>32.514</b>	<b>67,48</b>	<b>10.253</b>	<b>41,88</b>
<b>Total Aragón</b>	<b>38.148</b>	<b>68,52</b>	<b>18.408</b>	<b>42,72</b>

FUENTE: RESINA. Datos del Sector de Mutuas.

ticados con una patología traumática derivada de un Accidente o Enfermedad no Profesional. Por otro lado, los 18.408 Trabajadores atendidos por las Mutuas colaboradoras con la Seguridad Social, diagnosticados con estas mismas patologías tras un Accidente de Trabajo o Enfermedad Profesional, tuvieron una duración media de 42,72 días.

En Aragón, si las Mutuas pudieran prestar una asistencia sanitaria integral y dar las altas médicas derivadas de Accidentes y Enfermedades no Profesionales diagnosticadas como patologías traumáticas, teóricamente, se podría recuperar la salud de los trabajadores de la Comunidad Autónoma

que las padecen en aproximadamente 25 días menos y obtener un ahorro económico de 81 millones de euros a nivel autonómico, 50 millones de euros en prestaciones económicas de Seguridad Social y 31 millones de euros de costes directos para las Empresas.

En Zaragoza, este ahorro alcanzaría hasta los 57 millones de euros, 35 en Prestaciones Económicas de la Seguridad Social y 22 de costes directos para las Empresas. En Huesca, serían 15 millones de euros, 9 en Prestaciones Económicas y 6 en costes para las Empresas. Y en Teruel, serían 9 millones de euros en total, con 6 millones en Prestaciones Económicas y 3 en costes para las Empresas.



## Posibles ahorros en Aragón

55	Ahorro en Huesca	Ahorro en Teruel	Ahorro en Zaragoza	Total Ahorro en Aragón
Ahorro en días perdidos	215.812 días	119.361 días	665.546 días	<b>984.218 días</b>
Ahorro en prestaciones económicas (de Seguridad Social)	9.740.786 €	5.506.494 €	35.299.725 €	<b>50.547.005 €</b>
Ahorro para las Empresas	5.781.378 €	3.112.219 €	21.820.605 €	<b>30.714.202 €</b>
Total Gastos Innecesarios (para la Seguridad Social y las Empresas)	15.522.163 €	8.618.713 €	57.120.331 €	<b>81.261.207 €</b>

FUENTE: RESINA. Datos del Sector de Mutuas.

Con motivo de todo lo expuesto anteriormente, desde las Mutuas se propone, a fin de recuperar lo antes y mejor posible la salud de los trabajadores, evitar el uso indebido de esta prestación y, para salvar el laberinto burocrático existente, lo siguiente:

- Reconocer a las Mutuas la posibilidad de prestar asistencia sanitaria integral y de emitir altas médicas en los procesos de ITCC, al menos en patologías Traumatólogicas y Osteoarticulares, del mismo modo que históricamente vienen haciéndolo para los procesos derivados de Accidente de Trabajo y Enfermedades Profesionales, estableciendo

un mecanismo de garantía para los Trabajadores como el que ya existe para el caso de los Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales.

- Evitar el establecimiento de complementos y mejoras a la prestación por ITCC o, en su caso, suprimirlos o tratar de reducirlos, en los Convenios Colectivos.
- Rebajar el porcentaje que se aplica a la base reguladora para el cálculo de la prestación de ITCC, ello sin perjuicio de ponderarlo en función de la gravedad de la enfermedad o accidente del trabajador, así como de su evolución temporal.

## Ideas fuerza

El coste del Absentismo Laboral ha crecido un 74% en los últimos cinco años, hasta los 25.327 millones de euros en 2023 a nivel nacional

El coste del Absentismo Laboral ha crecido en Aragón un 70% desde 2018, alcanzando los 755 millones de euros de gasto en 2023.

Los procesos con duración superior a 365 días derivados de Enfermedades Comunes y Accidentes no Laborales han pasado de 34.288 en enero de 2019 hasta los 113.735 en mayo de 2024.

En Aragón, los procesos con duración superior a 365 derivados de Enfermedades Comunes y Accidentes no Laborales han pasado de las 1.187 que hubo en enero de 2019 hasta las 4.073 bajas activas en mayo de 2024

Si las Mutuas pudieran prestar una asistencia sanitaria integral y dar las altas médicas derivadas de Enfermedades Comunes y Accidentes no Profesionales diagnosticadas como patologías traumatológicas, se podría recuperar la salud de los trabajadores que las padecen en aproximadamente 26 días menos y obtener un ahorro económico de 2.637 millones de euros a nivel nacional, y recuperar 25 días antes a los trabajadores y ahorrar 81 millones de euros en Aragón.

**D. Fernando Casado Juan.** Nacido en Barcelona, se licenció en Ciencias Económicas y Empresariales y Actuario de Seguros en 1967 en la Universidad de Barcelona.

En 1976 obtuvo el Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales, con la calificación de Sobresaliente "Cum Laude". En 1984 ganó la Cátedra de Universidad en Economía de la Empresa, en 1986 la de Contabilidad y Finanzas, y en 1987 la de Comercialización e Investigación de Mercados. De 1989 a 1993 fue Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Barcelona.

Desde 1991 es miembro numerario de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, formando actualmente parte de su Junta de Gobierno como Secretario, y desde 2005 es miembro numerario de la Real Academia Europea de Doctores.

Ha sido Director General del Instituto de la Empresa Familiar desde 1993 hasta 2010, Presidente de Catalunya Caixa desde noviembre de 2010 hasta febrero de 2011 y Director del Consejo Empresarial para la Competitividad desde 2011 a 2017.

Actualmente, también, es Presidente de la Junta Directiva de ASEPEYO y Presidente de la Fundación Formación y Futuro. Pertenecer al Consejo de Administración de Laboratorios Ordesa S.A., de Frigicoll S.L., al Consejo Asesor de Havas Media España y al Consejo Editorial de El Economista. También es Presidente del Consejo Económico de la Fundación España Salud, entre otros cargos.

Anteriormente, ha pertenecido a la Asamblea General de La Caixa y de 2004 a 2010 ha sido miembro del Board of Directors del Family Firm Institute (USA) y miembro del Consejo Asesor de la Fundación de Estudios Financieros. Hasta marzo de 2005 fue consejero de Fibanc, S.A. y hasta 2002, miembro del Patronato de la Fundación Bosch i Gimpera (Universidad de Barcelona). Entre 1994 y 2001 fue miembro del Consejo Ejecutivo del Family Business Network International (Suiza). También fue Secretario General del Family Business Europe de 1997 a 2002, Consejero de Corporación Financiera Alba S.A hasta noviembre de 2010 y miembro de los consejos asesores de EY, Cap Gemini y Accentur (este hasta 2015), así como Senior Consultant of International Industrial Competitiveness of FISZ (Industrial Federation of Shenzhen. China) hasta 2023, entre otras responsabilidades.