

## RESUMEN Y CONCLUSIONES DE LA SESIÓN:

# “ABSENTISMO EN TRANSFORMACIÓN Cómo reconectar al talento en la era de la IA”

2 de julio de 2026 | Sevilla



## BIENVENIDA

El encuentro organizado por **Manpower** y **Mandatium** reunió la visión institucional, estratégica y operativa de directivos, representantes empresariales y jurídicos, mutuas y expertos en gestión de personas, con un objetivo en común: **pasar de una gestión reactiva del absentismo a un enfoque preventivo y predictivo**, basado en datos, liderazgo y comprensión de las dinámicas humanas.

El diálogo puso de manifiesto que **el absentismo ha dejado de ser un indicador aislado** para convertirse en un síntoma avanzado de desconexión emocional, tensiones organizativas y transformaciones sociales profundas, con un impacto directo en la competitividad y sostenibilidad del tejido empresarial andaluz.



## Apertura

- **Pablo Barrasa, Director de Personas del Grupo Cox** inauguró la sesión destacando que en Cox mantienen una **tasa de absentismo del 2,8%**, muy por debajo de la media estatal del 7,68%.
- Subrayó que este éxito se debe a un **enfoque proactivo**, incluyendo la colaboración con **Mutua Universal** (proyecto piloto basado en el método Agua) y una apuesta disruptiva por la **salud mental** mediante una alianza con **IField**. Este modelo demuestra cómo las compañías debemos afrontar el absentismo desde la "ocupación" y no solo desde la "preocupación", convirtiéndolo en un eje protagonista de nuestro plan corporativo de salud.
- Finalmente, debemos dar **la bienvenida a la Inteligencia Artificial (IA)**. Gracias a ella, estamos pasando de un análisis reactivo a un sistema predictivo capaz de anticipar riesgos. Sin embargo, esto plantea retos de gobernanza y ética. Barrasa defiende firmemente que la gestión de la IA debe garantizar siempre una visión humanista donde la tecnología esté al servicio del trabajador.
- **Antonio Cardona (Área Manager Andalucía de Manpower)** definió el absentismo no solo como un indicador, sino como un **reflejo del vínculo real** entre las personas y las organizaciones, y la necesidad de encontrar juntos soluciones prácticas para gestionar una realidad que evoluciona a una velocidad sin precedentes.



## Contexto y tendencias: “Más allá del absentismo: tendencias que afectan al vínculo entre personas y organizaciones”

### Luis Miguel Jiménez (Director General de Manpower):

Luis Miguel Jiménez afirma que el fenómeno del absentismo ha dejado de ser una crisis coyuntural para convertirse en un problema estructural del mercado laboral español.



#### Análisis del Absentismo

Las cifras son contundentes: perdemos más del 7% de las horas laborales en España. Cada día, entre 1,5 y 1,7 millones de trabajadores se ausentan de su puesto. Esto supone un coste de 33.000 millones de euros, repartidos entre el gasto público y el coste directo para las empresas. El gran distorsionador actual es la salud mental, que ya representa entre el 17% y el 18% de las bajas, con un 60% de los empleados manifestando síntomas de burnout.

#### Causas del Fenómeno

La dificultad radica en su carácter poliédrico. La normativa laboral actual no solo no ayuda, sino que en ocasiones incentiva el uso abusivo de las bajas. A esto se suma un sistema público de salud que cronifica los procesos por las listas de espera en pruebas diagnósticas y una erosión del vínculo emocional exacerbada por la era post-COVID y un teletrabajo al 100% mal gestionado, que ha diluido el compromiso.

## La "Desconexión Silenciosa"

Desde Manpower acuñamos el concepto de "desconexión silenciosa". El absentismo es un síntoma de que el compromiso se está reduciendo: solo el 20% de los trabajadores se siente realmente vinculado a su organización. Es un elemento de pérdida de compromiso donde el trabajador está físicamente, pero se ha desconectado emocionalmente.

## Bloques de Soluciones

Las empresas con mejores resultados aplican cuatro estrategias fundamentales:

- Flexibilidad: Medidas de conciliación que evitan que el trabajador recurra a la baja para gestionar su vida personal.
- Programas de Bienestar: Iniciativas de salud física y psicoemocional con enfoque en la concienciación.
- Formación a Mandos Intermedios: Capacitar a los gestores directos para identificar señales de alerta temprana.
- Seguros Privados: Contratación de servicios de salud para agilizar pruebas y reducir drásticamente la duración de los procesos.



## Casos de Éxito

Dos ejemplos ilustran este cambio: una empresa de alimentación en Barcelona con 14.000 empleados implementó checkings de 5 minutos diarios para preguntar al trabajador cómo está, humanizando la producción. En Madrid, otra firma creó las "brigadas de primeros auxilios emocionales", voluntarios formados para detectar el burnout entre sus propios compañeros.

## Impacto de la IA

El 60% de las empresas ya adopta IA, por lo que la adopción ya no es la ventaja competitiva, sino la velocidad de integración. Sobre el miedo a la destrucción de empleo, las proyecciones en España oscilan entre los 600.000 y los 2 millones de puestos afectados. Sin embargo, vemos **más transformación que destrucción**. Un ejemplo son los robotaxis en Los Ángeles: aunque el sistema es autónomo, se ha

generado un contact center de 2.000 personas gestionado por Manpower para atender imprevistos. El riesgo real es el de-skilling o rendición cognitiva: ceder el gobierno de nuestro pensamiento a la máquina y dejar de aprender.

### **Evolución de RR.HH.**

El modelo de "atraer y retener" está obsoleto; "atraer" suena a engaño y "retener" a contravoluntad. El futuro de nuestra función **es reentrenar, recualificar y reconectar capacidades**. Debemos entender que las capacidades del futuro serán humanas, agénticas o híbridas.

**Mesa redonda: "Claves para entender y afrontar el nuevo paradigma del absentismo y la desconexión silenciosa".**

**Moderador: Luis Miguel Jiménez, (Director General de Manpower):**

Intervienen: **Esther Ibáñez** Márquez (Directora Territorial Madrid de Mutua Universal), Pedro Guanche (Vicepresidente de AEDIPE Andalucía y Director RRHH Surexport), José Manuel Lucena (Gerente de Personas, S&S y EGS de AXION)

#### **4.1. El fenómeno de la desconexión**



**Esther Ibáñez:** Estamos ante el "elefante rosa peludo en la habitación". Según datos publicados con proyección a 2025, **9,1 millones de trabajadores causaron baja al menos una vez**. El coste es alarmante: **33.000 millones de euros**, de los cuales 16.000 millones son abonados directamente por las empresas por los primeros 15 días. Es una desvinculación profunda entre personas y organizaciones.

**Pedro Guanche:** Coincide. Buscábamos la "identificación con la compañía" y hoy eso está en entredicho. Somos el segundo país más longevo del mundo, lo que prueba que no tenemos "mala salud de fábrica", pero **tenemos el mayor absentismo de Europa**. El concepto está muy ensuciado por factores que no son estrictamente médicos.

**José Manuel Lucena:** La desconexión es estructural y afecta a todas las esferas, no solo a la laboral. En esta era de exceso de digitalización y pantallas, las empresas debemos recuperar la conexión emocional y el cariño hacia el empleado para ser motor de la sociedad.

#### **4.2. Radiografía del absentismo en España y Andalucía**

**Ester Ibáñez:** Si analizamos los datos, Andalucía está mejor que la media nacional en tasa (5,35% frente a 5,94%), pero los indicadores de duración son preocupantes.

**Pedro Guanche:** Para que nos hagamos una idea de la magnitud: el número de personas que hoy no han ido a trabajar en Andalucía equivale a toda la población de la ciudad de Granada.



**Ester Ibáñez:** Y lo grave es la comparativa de tiempos. Mientras la media nacional de duración de procesos es de 38 días, en Andalucía se dispara a los 52 días. España, con un 4,5% de absentismo total, duplica la media europea del 2,5% y nos aleja de competidores como Italia o Grecia que no llegan al 1,5%. Estamos perdiendo competitividad.



### 4.3. Tipologías de bajas y factores sociales

**Pedro Guanche:** Hay que ser valientes y llamar a las cosas por su nombre para tener un diagnóstico real. Existe la "baja por despecho" (enfado con el mando), la "baja para negociar" una salida y la "baja por conciliación" para cuidar familiares. Hemos normalizado frases como "me cojo la baja" como quien coge un libro. Es una anomalía social que hayamos aceptado que un jefe no pueda llamar a un colaborador enfermo para preguntarle cómo está e interesarse por él.

### 4.4. El rol del mando intermedio y la cultura empresarial



**José Manuel Lucena:** En Axion lanzamos la "Academia Acción" con institutos de FP para crear cantera ante la dispersión de nuestras torres de telecomunicaciones. El mando intermedio es el agente clave; debe lograr que el empleado sienta que no le falla a una empresa abstracta, sino a su propio compañero.

**Ester Ibáñez:** Algunas empresas están creando la "célula de acción emocional", formando a jefes de taller para detectar el estado anímico antes de que ocurra un accidente o una baja. Es invertir en humanidad para evitar que el trabajador se convierta en un dato de absentismo.

#### 4.5. Herramientas técnicas y legales

**Ester Ibáñez:** En Mutua Universal aplicamos el Proyecto Lince, una IA predictiva que nos permite citar al trabajador solo cuando podemos aportar valor clínico real, evitando molestias y optimizando recursos.

**Pedro Guanche:** En el plano legal, hay que revisar los complementos de IT en los convenios colectivos. Negociar el pago del 100% desde el primer día sin un plan de gestión asociado incentiva el absentismo. Las empresas deben ser "seguidas" (disciplinadas), auditar estos complementos y trabajar el "antes, durante y después" de la baja.



#### 5. Conclusiones y Cierre de la Sesión

De las intervenciones del panel, se extraen las siguientes líneas estratégicas de acción:

- **Prioridad Estratégica:** Sentar el absentismo en el Comité de Dirección. Debe dejar de ser un KPI de RR.HH. para ser una preocupación del negocio.
- **Gestión del "Después":** Implementar entrevistas de reincorporación. No es un control, es hacer sentir al trabajador que su ausencia ha sido relevante y que el equipo se alegra de su vuelta.
- **Corresponsabilidad del Sistema:** Se identifica un fallo dual. El sistema público debe dejar de cronificar bajas por falta de pruebas, y la empresa debe dejar de limitarse al control para pasar a la gestión cultural.
- **Humanización frente a Digitalización:** Combatir la desconexión silenciosa mediante la cercanía, la formación en habilidades emocionales para mandos y el refuerzo del vínculo emocional.
- **Optimización Técnica:** Utilizar herramientas de IA predictiva y telemedicina para aportar valor clínico real y no solo burocrático.

**Ponencia : Absentismo y rotación: la IA y la neurociencia para pasar de la medición a la predicción preventiva.**

Interviene: **Patricia Castañeda, Directora Comercial de Manpower**

**Ideas clave:**

- **La desconexión emocional y profesional entre empleados y empresa ya está teniendo un impacto directo y medible en los resultados de negocio.** En España, el absentismo alcanza cifras históricas, con 1,6M de personas faltando a su puesto de trabajo cada día, generando un coste público y privado de 32.000M€; más del 47% de la GenZ tiene pensado dejar su empresa en los próximos 6 meses, 4M de personas abandonó su trabajo en 2025. Cifras realmente alarmantes.



En esta ponencia se abordó el absentismo y la rotación desde una perspectiva innovadora, incorporando inteligencia artificial, ciencia de datos y neurociencia como **palancas clave para evolucionar desde un modelo reactivo de medición hacia uno predictivo y preventivo**, centrado en la reconexión del talento con la organización.

- Hoy la productividad ya no puede explicarse únicamente a través de procesos, estructuras o tecnología, sino que depende en gran medida del **vínculo real entre las personas y su empresa**, y de las **dinámicas humanas** que lo sostienen o lo deterioran.
- Reconectar al talento debe situarse **en el centro de la agenda estratégica empresarial.**



La ponencia presentó un enfoque basado en modelos predictivos de inteligencia artificial, combinados con fundamentos de neurociencia, capaces de identificar las variables intrínsecas que están detrás de la desconexión, el absentismo y la rotación no deseada. Esta solución se llama [Plan Reconecta](#), y está

desarrollada junto a un equipo científico de la Universidad Autónoma de Madrid - con experiencia internacional de más de 20 años en el estudio del cerebro humano, la medicina, psicología, cognición y la ciencia de datos-, que utiliza la neurociencia junto a modelos de inteligencia artificial para predecir el comportamiento de las personas que componen el ecosistema de una empresa a través de variables que determinan la retención del talento.

- El modelo asigna un porcentaje de **probabilidad de pérdida de talento** con una **fiabilidad objetiva del 87%**.
- La herramienta de basa en un cuestionario científico validado y construido en base a 15 constructos clave (validados a nivel europeo) para entender cómo funcionan las relaciones en la empresa identificando dónde perciben los trabajadores la creatividad, la amistad, la influencia o la autoridad dentro de la empresa.
- Además, tiene en cuenta variables que afecta a la fidelización del talento como la retribución salarial, la conciliación, el teletrabajo y hasta 50 variables más para arrojar un resultado fiable.
- Tras el análisis y diagnóstico, Plan Reconecta facilita a la empresa un plan que actúa sobre **aquellas palancas que realmente influyen en el vínculo del profesional con la empresa**, generando impacto directo en engagement, eficiencia operativa y atracción del talento.

## Ponencia: "Absentismo más allá del marco normativo: elementos jurisprudenciales"

**Francisco Artacho (Socio Responsable del Área Laboral KPMG Abogados)**

### Contextualización del "Problema de País"



Francisco Artacho articula su análisis definiendo el absentismo como un "problema de país" con implicaciones directas en la productividad nacional y la sostenibilidad del tejido empresarial. Para ilustrar la magnitud del desafío, destaca que el volumen de inasistencias diarias en el ámbito territorial equivale a la población total de la ciudad de Granada.

Desde una perspectiva estadística, el experto subraya una evolución alarmante: el dato de absentismo ha escalado desde un 5% en 2019 hasta una proyección del 7,68%

para el periodo 2025/2026, evidenciando que la gestión tradicional resulta insuficiente ante el escenario actual.

### Análisis del Marco Normativo y Restricciones Legales

El análisis se centra en el impacto de dos reformas legislativas que han limitado la capacidad de autoprotección de las empresas:

- **Ley 1/2020:** Ejecutó la supresión del antiguo artículo 52.d (antes vinculado al 54) del Estatuto de los Trabajadores, eliminando el despido objetivo por absentismo intermitente y privando a las organizaciones de una herramienta de control fundamental.

- **Ley 15/2022:** Integral para la Igualdad de Trato y la No Discriminación: Específicamente su artículo 2, que prohíbe la discriminación por enfermedad. Artacho

advierte que esta norma ha generado una rigidez interpretativa inicial que dificultaba cualquier modulación de incentivos vinculados a la salud.

### **Evolución Jurisprudencial: Hacia una "Zona de Grises"**



A pesar del rigor normativo, el ponente identifica un cambio de rumbo en la doctrina casuística de los tribunales. Se observa una transición hacia una interpretación teleológica (basada en la finalidad de la norma) que permite a las empresas recuperar margen de maniobra mediante la gestión proactiva de incentivos. Se destacan tres hitos críticos:

1. **Sentencia Audiencia Nacional (Junio 2025)** – Empresa de banca: Valida la licitud de reducir (sin suprimir) la retribución variable en situaciones de Incapacidad Temporal (IT) superiores a 90 días, basándose en la falta de contribución real y efectiva al objetivo.
2. **Sentencia Tribunal Supremo (Febrero 2026)** – empresa de Gran Consumo: Representa un giro doctrinal significativo al validar deducciones en el variable por IT superior a 30 días, siempre que medie un convenio colectivo. Esta sentencia resulta especialmente relevante por ser contradictoria con los criterios más rígidos aplicados anteriormente en los casos de Zara (2023/2025) y la Federación Española de Ciencia y Tecnología (FECYT).
3. **Sentencia Tribunal Supremo (Mayo 2026)**: Clarifica la naturaleza jurídica de la prima de asistencia. El Tribunal determina que, si el concepto retribuye específicamente la prestación efectiva de servicios, su no abono durante periodos de IT es ajustado a derecho y no constituye discriminación.

## Clausura institucional

**Intervienen: Luis Rodas, Director General de Trabajo, Junta de Andalucía.**

**Álvaro Polo, Presidente de Mandatum.**

### Radiografía del Absentismo en Andalucía

Luis Rodas, Director General de Trabajo, ofrece una visión analítica del contexto regional. Andalucía se sitúa como la **cuarta región con menor índice de absentismo** (tras Baleares, Madrid y La Rioja). Sin embargo, advierte que la **duración media de las bajas** es el indicador que presenta una tendencia creciente más preocupante.



#### Causas Estructurales y Salud Mental

El ponente identifica la **salud mental** (burnout y desconexión) como el principal disparador de las IT actuales. Este fenómeno genera un coste nacional de **33.000 millones de euros**, de los cuales las empresas asumen directamente una carga masiva (pago de los primeros 15 días y costes de

sustitución). A este escenario se suma el **envejecimiento de la población**, factor que cronifica las patologías y dificulta la rotación saludable de las plantillas.

#### Eficiencia y Disociación del Sistema

Rodas denuncia la disociación operativa entre el **Servicio Andaluz de Salud (SAS)**, responsable de la gestión facultativa, y las **Mutuas y Empresas**, encargadas del coste económico. La saturación del sistema público genera demoras en pruebas diagnósticas, lo que convierte procesos leves en bajas de larga duración por mera ineficiencia administrativa. Frente a esto, destaca el éxito de la gestión privada proactiva: mientras la media nacional es del 7,68%, empresas como **Cox** mantienen una tasa del **2,8%** mediante políticas internas de bienestar.



### **Innovación y Tecnología Predictiva**

Se subraya el papel de la **Inteligencia Artificial (IA)** como herramienta para identificar **patrones de conducta**. Rodas menciona el ejemplo de una multinacional que utiliza el análisis masivo de datos para anticipar riesgos psicosociales, permitiendo una intervención temprana que respeta la dignidad del trabajador y garantiza la continuidad operativa.

### **Estrategias de Diálogo Social**

La Junta reafirma su compromiso mediante la **Estrategia Andaluza de Seguridad y Salud** y el **Plan Estratégico de Salud Mental y Adicciones**, buscando abordar el problema desde una raíz social y no meramente laboral.

### **Mensaje Estratégico Final - Mandatum**

El cierre de Mandatum, a través de su Director General, Álvaro Polo, enfatiza la necesidad de un enfoque **estratégico y humanista**. Polo invita a las organizaciones a "subirse a bordo" de un modelo de gestión donde la salud no sea un KPI aislado, sino un eje de liderazgo basado en la proximidad y el compromiso con la persona.

## CONCLUSIONES FINALES

La síntesis de la jornada revela que la solución al absentismo reside en la intersección de la **innovación tecnológica (IA)** para detectar patrones de conducta y la **seguridad jurídica** que permiten las nuevas sentencias para modular incentivos. La gestión proactiva, tal como demuestran los indicadores de éxito presentados, es la única vía para garantizar la sostenibilidad empresarial en un marco normativo complejo.

La jornada permitió concluir que el absentismo no es un fenómeno coyuntural ni exclusivamente laboral, sino un **problema complejo, de naturaleza sanitaria, económica, organizativa y social**.

Las principales conclusiones apuntan a:

- La necesidad de **respuestas coordinadas** entre empresas, mutuas, agentes sociales y administraciones.
- Evolucionar hacia modelos **preventivos, segmentados y basados en datos**, que permitan anticipar riesgos.
- Reforzar el **liderazgo, la comunicación y la vinculación emocional** como palancas clave de sostenibilidad.
- Reconocer que cuidar a las personas ya no es únicamente una cuestión de bienestar, sino una **condición imprescindible para sostener la productividad, el empleo y la competitividad futura**.
- **Invertir en formación de líderes y mandos intermedios**, en planes de escucha activa, en crear **ecosistemas de cuidado**, atender a las dinámicas humanas dentro de la empresa y **anticipar los riesgos**, se consolida como la vía más eficaz para reducir el absentismo, fidelizar el talento y garantizar la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

¿Te gustaría conocer más sobre Plan Reconecta de Manpower?

[Solicita información aquí.](#)