Manpower®

CONCLUSIONES DE LA GIRA NACIONAL 2026

Barcelona | Madrid | Vigo | Valladolid | Bilbao | Zaragoza | Sevilla | Valencia

ABSENTISMO EN TRANSFORMACIÓN

Cómo reconectar al talento en la era de la IA



ÍNDICE | INFORME DE CONCLUSIONES

Contexto

1. Las jornadas Manpower 2026: ciudades, participantes y enfoque

2. Contexto: un nuevo paradigma

3. El absentismo en cifras. Tasas por sectores.

4. Causas multifactoriales y desconexión silenciosa

5. Los grandes consensos de las jornadas

6. Estrategias y casos prácticos de éxito

7. Inteligencia Artificial, talento y futuro del trabajo

8. Conclusiones estratégicas

CONTEXTO

Durante 2026, Manpower impulsó un ciclo de encuentros en ocho ciudades españolas para analizar uno de los principales retos del mercado laboral: **el absentismo.**

Más de 40 representantes de empresas, administraciones públicas, mutuas, organizaciones empresariales y expertos en gestión de personas coincidieron en una conclusión central: el absentismo no debe entenderse únicamente como una ausencia laboral, sino como **el síntoma visible de una creciente desconexión entre personas y organizaciones**. Esta visión fue compartida de forma transversal en todos los encuentros celebrados a lo largo del año.

Las jornadas permitieron identificar **tendencias comunes, compartir buenas prácticas y definir líneas de actuación** orientadas a la prevención, la escucha activa, el liderazgo y el uso de datos para anticipar riesgos y reforzar el vínculo entre las personas y sus organizaciones.

LAS JORNADAS MANPOWER: UNA CONVERSACIÓN NACIONAL SOBRE UN PROBLEMA DE PAÍS

- Durante 2026, Manpower promovió un ciclo de encuentros en **ocho ciudades españolas** para generar un espacio de diálogo y reflexión sobre uno de los principales desafíos del mercado laboral.

- Entre los participantes se encontraban responsables de **administraciones públicas y entidades institucionales, organizaciones empresariales como CEOE, CEPYME, APD, Mandatum, PIMEC o el Círculo de Empresarios de Galicia, directivos de compañías líderes de distintos sectores, profesionales de Mutua Universal y expertos del ámbito jurídico y laboral.**

¿Por qué fue importante reunir perfiles tan diversos?

Una de las conclusiones más repetidas a lo largo de todas las jornadas fue que **el absentismo ya no puede analizarse exclusivamente desde Recursos Humanos**.

Se trata de un fenómeno complejo en el que confluyen **factores sanitarios, empresariales, sociales, organizativos y regulatorios,** lo que exige **una respuesta coordinada** entre empresas, administraciones, mutuas y agentes sociales.



PARTICIPANTES

Ciudad	Fecha	Participantes
Barcelona	19/03/2026	Mercè Serra (Manpower), Antonio Fernández Peña (APD Cataluña), Raúl Sánchez (ManpowerGroup), Bernat Mateu (Vall Companys), Esther Ibáñez (Mutua Universal), Silvia Miró (PIMEC), Luis M. Jiménez (Manpower), Patricia Castañeda (Manpower)
Madrid	15/04/2026	Mónica Salamanqués (Manpower), Rosa Santos (CEOE), Raúl Sánchez (ManpowerGroup), María Teresa Gómez Condado (CEPYME), Esther Ibáñez Márquez (Mutua Universal), Álvaro Tello (Navantia), Ana Ávila (Mahou San Miguel), Luis M. Jiménez (Manpower), Patricia Castañeda (Manpower)
Vigo	22/04/2026	Begoña Fernández (Manpower), María Borrás (Círculo de Empresarios de Galicia), Raúl Sánchez (ManpowerGroup), Esther Ibáñez Márquez (Mutua Universal), José Adame (Denso), Pablo Búa (Ganain), Fabián Valero (Zeres Abogados / Círculo de Empresarios de Galicia), Luis M. Jiménez (Manpower), Patricia Castañeda (Manpower), Ana Ortiz (Xunta de Galicia)
Valladolid	28/05/2026	Vanessa García (APD), Luis Jiménez Ramírez (Manpower), Sara Escalante (Manpower), Ignacio Pereda (Grupo CMD Salud), Alberto García Villar (Gestamp), Catalina Aguado (VAMETAL), Patricia Castañeda (Manpower)
Bilbao	03/06/2026	Mikel Madariaga Torre (APD Zona Norte), Alejandro Muñoz Chas (Manpower), Luis Jiménez Ramírez (Manpower), Virginia Múgica Conde (Confebask), Esther Ibáñez Márquez (Mutua Universal), Mónica Quijano Vargas (Pine), Elizabeth Pardo González (Alstom), Patricia Castañeda (Manpower)
Zaragoza	17/06/2026	Nacho Colmenarejo (Manpower), José Ignacio Oto Ribate (Ibercaja), Carmen Romero (ManpowerGroup), Ángel José Moreno Zapirain (REICAZ), Esther Ibáñez Márquez (Foro Madrid Empresarial), Carmelo Pérez Serrano (CEPYME Aragón), Carlos Barraqué García (Grupo Palacios Alimentación), Juan Cánovas (Atlas Copco España), Roberto Ruiz (Manpower), Patricia Castañeda (Manpower), Jesús Divasson Mendívil (Gobierno de Aragón)
Sevilla	02/07/2026	Pablo Barrasa (Grupo Cox), Antonio Cardona (Manpower), Luis Miguel Jiménez (Manpower), Esther Ibáñez Márquez (Mutua Universal), Pedro Guanche (AEDIPE Andalucía / Surexport), José Manuel Lucena (Axion), Patricia Castañeda (Manpower), Francisco Artacho (KPMG Abogados), Luis Rodas (Junta de Andalucía), Álvaro Polo (Mandatum)
Valencia	23/09/2026	Fernando Castilla (APD), Carmina Ramírez (Manpower), Luis M. Jiménez (Manpower), Juan Pablo Sanchiz (CaixaBank), Francisco Martínez (Ford), Raúl Ferrero (Mutua Universal), Patricia Castañeda (Manpower), María Lurueña (Generalitat Valenciana / INVASSAT)

2. CONTEXTO: UN NUEVO PARADIGMA

España afronta uno de los mayores desafíos laborales, económicos y sociales de la última década. **El absentismo laboral ha dejado de ser un fenómeno coyuntural para convertirse en una cuestión estructural que impacta simultáneamente sobre la competitividad empresarial, la sostenibilidad del sistema de protección social, la productividad y la experiencia de los trabajadores.**

Las distintas jornadas celebradas durante 2026 en Madrid, Barcelona, Vigo, Valladolid, Bilbao, Zaragoza, Sevilla y Valencia permitieron analizar un fenómeno **cada vez más complejo y multidimensional.** La principal conclusión compartida es contundente:

El absentismo ya no debe entenderse únicamente como una ausencia física del puesto de trabajo. Es, cada vez más, la manifestación visible de una desconexión creciente entre personas y organizaciones.

Este nuevo paradigma obliga a evolucionar desde modelos reactivos centrados en la gestión de bajas hacia **modelos preventivos, predictivos y basados en datos, liderazgo, salud emocional y escucha activa.**



3. EL ABSENTISMO EN CIFRAS

Las cifras compartidas durante las jornadas dibujan una realidad de gran magnitud:

Indicador / Métrica	Dato Expuesto y Dimensión Real
Horas Trabajadas Perdidas (2025)	Pérdida del 7,5% de las horas trabajadas a nivel nacional. La mayoría de las empresas visitadas reportan cifras de absentismo de doble dígito.
Volumen Diario de Ausencias	Entre 1,5 y 1,7 millones de trabajadores ausentes cada día. Equivale a que toda la población de la Región de Murcia no acudiera a trabajar diariamente.
Coste Económico Total	33.000 millones de euros anuales. El 50% asume las arcas públicas aprox. y el otro 50% recae directamente en el bolsillo de las empresas.
Bajas por Salud Mental	2ª causa de baja más importante en España (17% del total). El 60% (6 de cada 10) trabajadores declara haber tenido o sufrir síndrome de burnout (estar quemado).

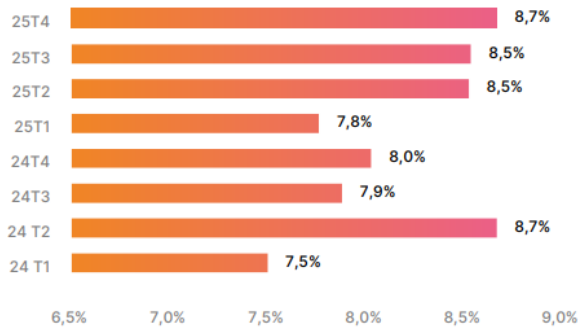
Según los datos expuestos por Rosa Santos (CEOE), en torno a **9,2 millones de procesos de baja se registraron durante 2025**, concentrándose el 50% de los procesos en apenas el 25% de las personas trabajadoras.

La situación trasciende claramente el ámbito empresarial. Administraciones, organizaciones empresariales, mutuas y expertos coincidieron en definir el absentismo como un **fenómeno sanitario, económico, organizativo y social.**

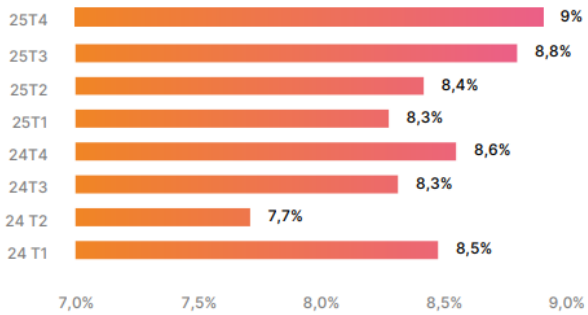


Tasas de absentismo por sectores (I)

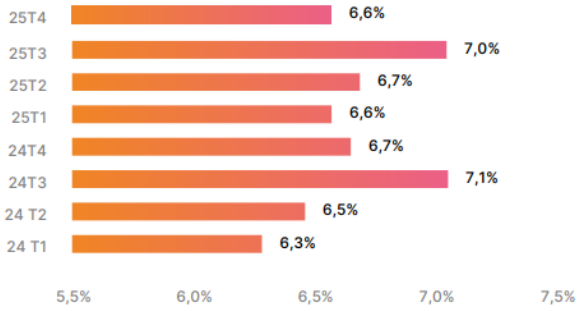
Alimentación y Bebidas



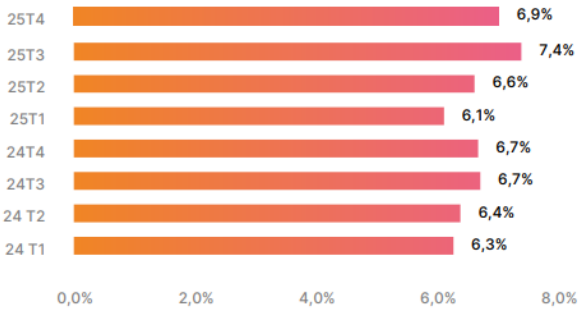
Logística y Transporte



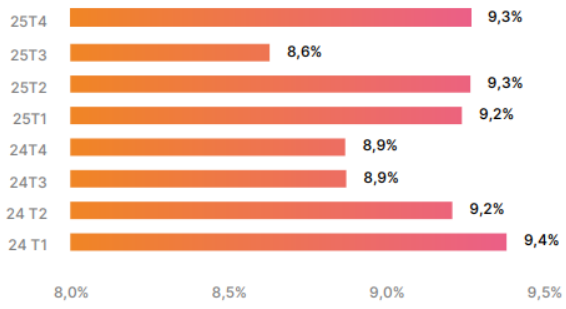
Bienes de Consumo



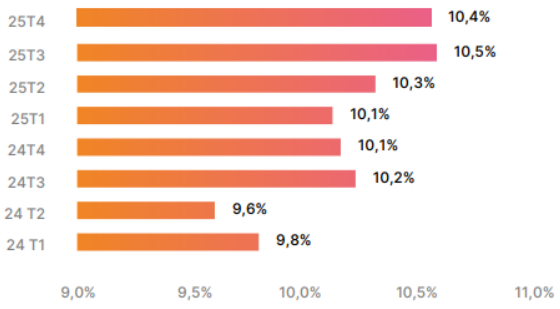
Industria



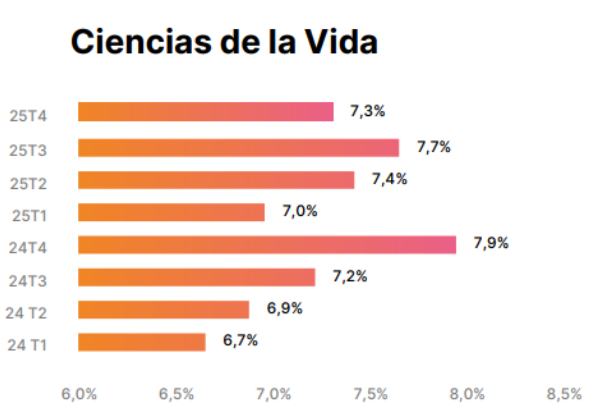
Sector Público

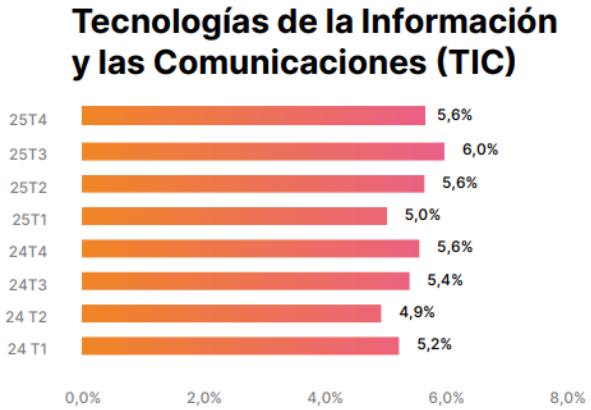


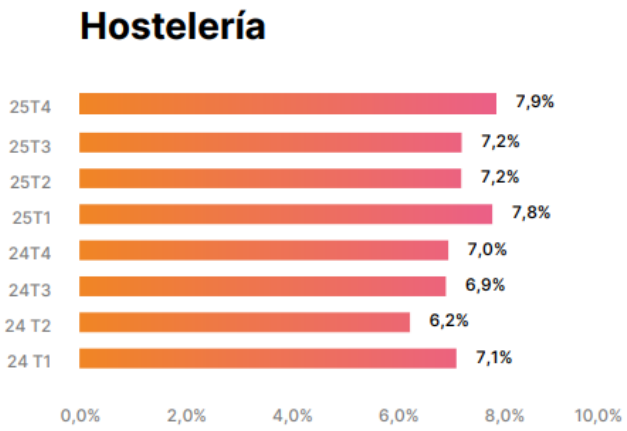
Sanidad



Tasas de absentismo por sectores (II)







4. CAUSAS MULTIFACTORIALES Y LA DESCONEXIÓN SILENCIOSA

El absentismo es un fenómeno multifactorial difícil de combatir porque convergen tanto elementos del entorno regulatorio y sanitario como dinámicas culturales e internas de las organizaciones.

Factores de Entorno y Perímetro Empresarial

- **Normativa y Sistema Sanitario:** Existe un marco normativo que en ocasiones favorece el uso intensivo de bajas, combinado con un sistema público de salud colapsado cuyos largos tiempos de espera para pruebas diagnósticas cronifican la duración de las bajas.
- **Desconexión por Bajas Prolongadas:** El incremento en la duración media de las bajas facilita el desenganche del empleado de la dinámica organizativa.
- **Brecha Generacional y Cambio de Expectativas:** La incorporación de la Generación Z y la convivencia multigeneracional introducen visiones contrapuestas sobre el trabajo, el propósito laboral y las relaciones con las empresas.
- **Efecto Post-COVID:** La vuelta paulatina a la presencialidad ha sido percibida por parte de las plantillas como una pérdida de derechos adquiridos.
- **Espiral Generadora de Absentismo:** El absentismo no cubierto genera sobrecarga en los compañeros, elevando el estrés, la rotación y provocando nuevas bajas en cadena.

Si hubiera que resumir todas las jornadas en una sola idea, probablemente sería esta: **"El absentismo no es el problema. El absentismo es el síntoma."**

Esta tesis fue desarrollada especialmente por Luis M. Jiménez, Director General de Manpower, y acabó convirtiéndose en el hilo conductor de prácticamente todos los debates: **“El absentismo no es la causa principal. Es el síntoma visible de una ruptura progresiva del vínculo entre la persona y la organización”.**

Dato clave sobre el compromiso laboral: Según estudios de ManpowerGroup, solo el 22% de los trabajadores se siente realmente comprometido con su empresa. Es decir, 4 de cada 5 empleados experimentan desconexión laboral. Por ello, el absentismo deja de ser un indicador meramente operativo para convertirse en un indicador de la salud cultural y del estilo de liderazgo de la organización.

Este concepto apareció de forma reiterada en prácticamente todas las ciudades.

- ⇨ En **Barcelona** se relacionó con el burnout, la pérdida de flexibilidad y la desalineación de expectativas.
- ⇨ En **Madrid** se vinculó con la ruptura del contrato psicológico entre empresa y empleado.
- ⇨ En **Vigo** se describió como consecuencia del desgaste emocional progresivo y la falta de reconocimiento.
- ⇨ En **Valladolid**, los participantes incidieron en que la desconexión también está vinculada a la transformación acelerada del trabajo y a la necesidad de comprender mejor las motivaciones de las personas. Se destacó la importancia de anticipar riesgos mediante la combinación de liderazgo, inteligencia artificial y una visión integral del bienestar.
- ⇨ En **Valencia** se definió como la situación de personas que continúan en la empresa pero han perdido parte de su motivación y compromiso.
- ⇨ **En Bilbao**, se enfatizó en que el talento no se desconecta de una empresa, sino de la experiencia que le ofrece y que vive en esa empresa.

El consenso fue prácticamente unánime:

La baja laboral suele ser la consecuencia final de un proceso previo de deterioro del vínculo emocional entre la persona y la organización.

5. LAS CUATRO GRANDES PREOCUPACIONES DETECTADAS

⇨ Insight 1. La salud mental protagoniza parte del debate empresarial

Probablemente el tema más recurrente en todas las ciudades fue el crecimiento de las bajas vinculadas a:

- Ansiedad
- Burnout
- Estrés
- Agotamiento emocional
- Pérdida de sentido profesional

Especialmente significativa fue la reflexión de Esther Ibáñez, que insistió en que **el absentismo comienza mucho antes de la baja médica y suele estar precedido por procesos de desgaste físico y emocional.**

⇨ Además, aumenta la preocupación por la duración creciente de las bajas. La cronificación preocupa más que el volumen. Especialmente en Galicia, Andalucía y Comunidad Valenciana se señaló el impacto de los largos tiempos de recuperación y las listas de espera diagnósticas.
⇨ Los participantes señalaron reiteradamente la saturación del sistema sanitario y la necesidad de mejorar la coordinación entre sistema público, INSS, mutuas y empresas.

⇨ Insight 2. Los mandos intermedios son la principal palanca de prevención

La figura del mando intermedio apareció como uno de los principales factores de riesgo y, al mismo tiempo, **una de las mayores oportunidades de mejora**. Prácticamente todos los ponentes coincidieron en este punto.

Esta visión fue especialmente compartida en **Valladolid y Bilbao**, donde se defendió que la formación de mandos intermedios en escucha activa, comunicación y detección temprana de señales de desgaste constituye una de las inversiones preventivas con mayor impacto para reducir absentismo y rotación.

Desde Barcelona hasta Sevilla, pasando por Madrid, Vigo o Valencia, se defendió que los líderes de proximidad son quienes mejor pueden:

- Detectar señales tempranas
- Identificar desconexión
- Mantener conversaciones difíciles
- Acompañar procesos de reincorporación

La formación de mandos intermedios emergió como una de las inversiones con mayor retorno potencial.

⇨ Insight 3. No existe una solución universal

Una de las expresiones más repetidas fue: "No vale el café para todos".

En **Bilbao** se insistió en que las respuestas homogéneas resultan insuficientes para abordar un fenómeno condicionado por realidades sectoriales, organizativas y generacionales muy diferentes.

La idea apareció de forma explícita en Madrid y fue respaldada posteriormente en Vigo, Barcelona y Zaragoza. El absentismo presenta comportamientos muy distintos según:

- Edad
- Sector
- Categoría profesional
- Nivel de responsabilidad
- Contexto organizativo

Además, las expectativas laborales según la generación, están cambiando más rápido que muchas organizaciones. Flexibilidad, bienestar, propósito y conciliación son variables cada vez más relevantes.

⇨ Insight 4. La IA no sustituirá la gestión humana; la hará más inteligente

Otro de los grandes consensos. La IA fue presentada como una herramienta para:

- Anticipar riesgos
- Detectar patrones
- Segmentar colectivos
- Identificar señales tempranas de desconexión

Pero todos los ponentes insistieron en que: **la tecnología no sustituye el liderazgo, la escucha ni la confianza.**



6. Estrategias de Gestión Predictiva y Casos Prácticos de éxito

Las organizaciones con mejores resultados están evolucionando desde un modelo reactivo (gestionar las bajas existentes) hacia un modelo predictivo y estratégico basado en tres pilares:

- **Diagnóstico Preciso y KPIs:** Identificación clara y desglosada de los datos para ubicar los focos concretos de absentismo.
- **Gestión del Absentismo Predecible e IA:** Uso de patrones y señales de alerta precoz, apoyándose en herramientas de Inteligencia Artificial para anticipar situaciones de riesgo.
- **Medidas Quirúrgicas y de Alto Impacto:** Intervenciones directas y adaptadas al contexto operativo de la plantilla.

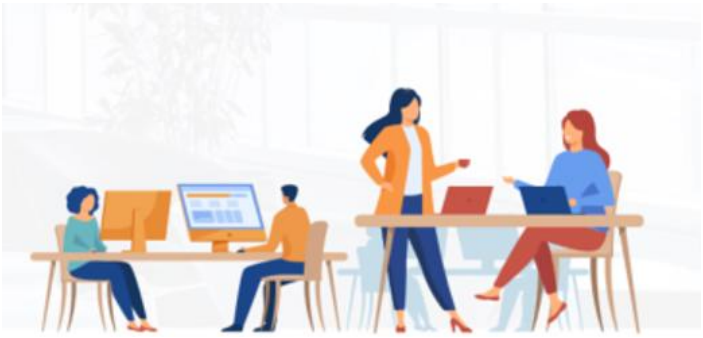


Casos prácticos

- José Adame (Denso) compartió una **estrategia basada en la anticipación del absentismo** mediante el análisis de datos, la segmentación de colectivos, la detección temprana de señales de desgaste y el refuerzo del papel del mando intermedio.
- Pablo Búa (Ganain) destacó la importancia de abordar el absentismo desde una **perspectiva psicosocial**, reforzando la comunicación, la participación y la confianza para combatir la desconexión de los empleados y reconstruir el vínculo con la organización.
- Ana Ávila (Mahou San Miguel) explicó su **modelo integral** de bienestar basado en encuestas de clima, experiencia de empleado, vigilancia de la salud y brigadas de primeros auxilios emocionales, con una implicación activa de líderes y mandos intermedios.
- Bernat Mateu (Vall Companys) presentó una **práctica de escucha activa** basada en reuniones diarias de cuatro minutos en las que se pregunta a los trabajadores cómo están, cómo fue su jornada anterior y qué mejorarían,

convirtiendo estas conversaciones en una herramienta de prevención y mejora continua.

- Carlos Javier Santos (Ibermutua) defendió la necesidad de evolucionar desde la gestión de la incapacidad temporal hacia **modelos de prevención** apoyados en el análisis de datos, la detección temprana y la colaboración entre empresas y mutuas para actuar antes de que se produzca la baja laboral.
- Pablo Barrasa (Grupo Cox) explicó cómo la compañía mantiene niveles reducidos de absentismo gracias a un **enfoque proactivo** centrado en la salud mental, la colaboración con mutuas y el uso de inteligencia artificial para anticipar riesgos.
- Mónica Quijano, de Pine, compartió la experiencia de su compañía, una empresa especializada en instalaciones y montajes eléctricos. Tras un proceso de análisis, medición, impacto de absentismo y diálogo con la representación de los trabajadores, **la organización impulsó una medida basada en la negociación** y la comunicación activa, alcanzando un acuerdo para reducir el complemento salarial durante los primeros cuatro meses de baja. Esta iniciativa permitió disminuir el absentismo en tres puntos porcentuales, al tiempo que contribuyó a mejorar el clima laboral y a reforzar la percepción de equidad entre los empleados, al aplicarse el complemento bajo criterios consensuados.
- Ignacio Pereda (Grupo CMD Salud) nos aportó la importancia del **enfoque sanitario/preventivo** y gestión de la salud laboral.
- Alberto García Villar (Gestamp), desde su experiencia industrial, enfatizó el **liderazgo de proximidad** y la prevención en el entorno productivo.
- Catalina Aguado (Vametal) puso el foco en la realidad de las empresas industriales y en la necesidad de **adaptar las medidas preventivas a las características de cada sector y colectivo,** reforzando la cercanía y la escucha activa como herramientas de fidelización y compromiso.

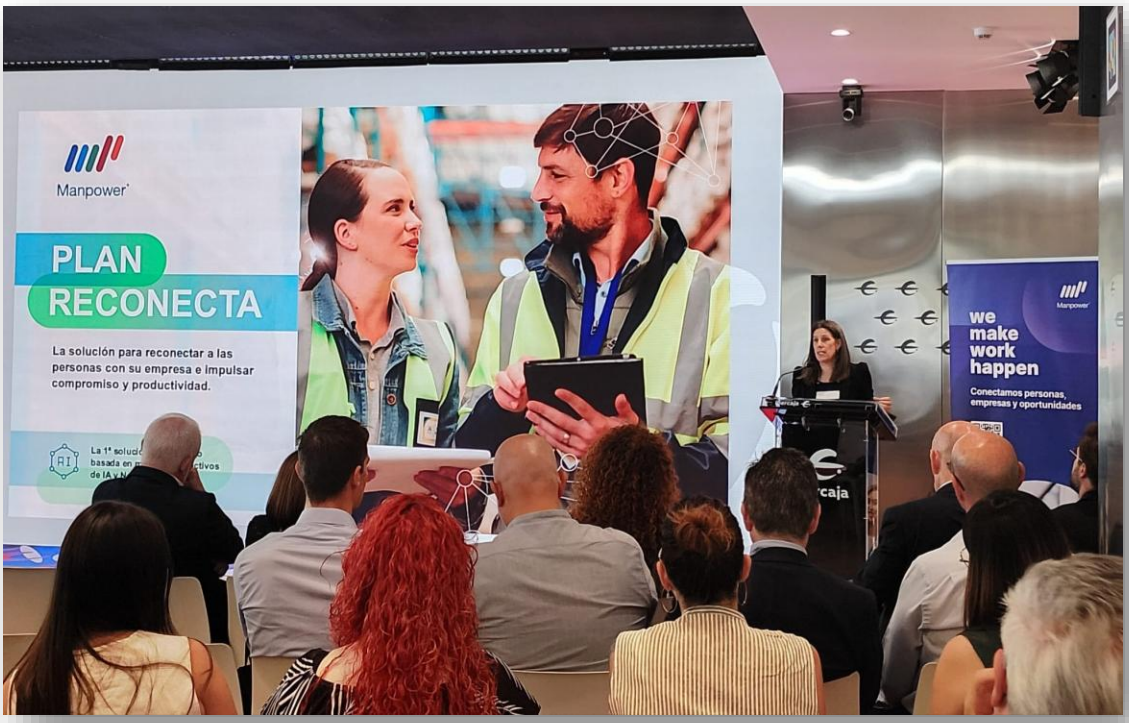


Desde la perspectiva jurídica, la gestión del absentismo exige priorizar la prevención, la adaptación y la actuación temprana frente a medidas reactivas. La entrada en vigor de la Ley 15/2022 de Igualdad de Trato y No Discriminación ha reforzado la protección frente a la discriminación por enfermedad o condición de salud, incrementando la exigencia de que las empresas justifiquen de forma objetiva sus decisiones

laborales. En este contexto, la prevención y la flexibilidad organizativa se configuran como mecanismos más eficaces y jurídicamente más seguros que las actuaciones sancionadoras o los conflictos una vez cronificada la situación.

- Como best practice transversal, **Plan Reconecta de Manpower** propone un **modelo predictivo** basado en inteligencia artificial, ciencia de datos y neurociencia para identificar las causas de la desconexión, anticipar riesgos de pérdida de talento y absentismo, y diseñar planes de intervención personalizados orientados a mejorar el engagement, la productividad y la fidelización del talento.

- La solución asigna probabilidades objetivas de riesgo y actúa sobre las palancas que influyen en el vínculo entre las personas y la organización.



Resultados de Casos Prácticos Reales Presentados en las Ponencias

Empresa / Sector	Iniciativa Implementada	Resultados e Impacto
Empresa Alimentación	**Programa 'Check-in':** Paro diario de máquinas de 5 minutos por turno para hacer 3 preguntas a los operarios: 1. ¿Cómo estás hoy? 2. ¿Cómo te fue ayer? 3. ¿Qué mejorarías?	Reducción del absentismo a tasas del 4%-5% en entorno industrial. Generación de mejoras de eficiencia e importantes ahorros en la línea de producción al poner a la persona en el centro.
Empresa de Bebidas	**Brigadas de Primeros Auxilios Emocionales:** Red de empleados voluntarios capacitados para identificar precozmente síntomas de ansiedad, estrés o burnout en sus compañeros.	Detección temprana y prevención de bajas por salud mental a través del apoyo entre iguales antes de que se produzca la baja médica.

Las 5 Medidas Estrella de Éxito Organizacional

- **Capacitación de Líderes y Mandos Intermedios:** Formación al pilar estratégico que gestiona directamente las conversaciones difíciles, el clima de equipo y el acompañamiento en bajas.
- **Mantenimiento del vínculo durante la baja**
  Especialmente destacado en Valencia y Sevilla. Las organizaciones entienden que la gestión no termina cuando comienza la incapacidad temporal. El acompañamiento durante la ausencia y la entrevista de reincorporación se consideran prácticas críticas para evitar recaídas y reforzar el compromiso.
- **Flexibilidad y Conciliación:** Implantación de teletrabajo y modelos flexibles allí donde la operativa lo permita. Representa una herramienta de alto impacto y bajo coste.
- **Programas de Bienestar Integral:** Iniciativas enfocadas en la salud física y, especialmente, la salud mental de los empleados.
- **Seguros Privados de Salud:** Contratación de coberturas que reducen los tiempos de espera en pruebas diagnósticas y aceleran la recuperación y reincorporación.



7. Impacto de la Inteligencia Artificial en el Mercado Laboral

Durante las jornadas, se abordó el papel de la Inteligencia Artificial analizando tres ejes fundamentales: la velocidad de adopción, el impacto real sobre el empleo y la brecha en el acceso al primer trabajo.

1. Velocidad de Adopción e Integración

Más del **60% de las empresas** ya han incorporado casos de uso de IA. Sin embargo, el factor diferencial y de ventaja competitiva ya no es tener pilotos aislados, sino la integración plena de la IA en los procesos de negocio y sistemas centrales.

2. Transformación de Tareas vs. Destrucción de Empleos

Aunque los informes macroeconómicos prevén la destrucción de entre 600.000 y 2 millones de puestos en España, la realidad operativa muestra una **transformación de tareas** más que una eliminación masiva de empleos de 'cuello blanco'. La clave para Recursos Humanos radicará en redefinir el reparto de tareas entre humanos y máquinas.

3. Evolución del Paradigma: De 'Talento' a 'Capacidades'

En el nuevo entorno, las organizaciones dejarán de solicitar únicamente 'talento' para demandar **capacidades organizativas**, independientemente de que estas sean puramente humanas, agénticas (automatizadas por IA) o híbridas.

Ejemplos Históricos y Actuales de Transformación Laboral

- **Robotaxis en Estados Unidos:** Su introducción generó un ajuste del 10%-15% en la oferta del taxi tradicional. Sin embargo, se crearon centros de soporte remoto 24/7 con más de 2.000 empleos para gestionar incidencias en los vehículos autónomos, diversificando la oferta para el usuario.
- **Cajeros Automáticos en la Banca:** Aunque eliminaron la función de dispensar dinero en ventanilla, transformaron las sucursales bancarias en centros de asesoramiento financiero de alto valor (hipotecas, fondos), multiplicando el número de pequeñas oficinas y el empleo cualificado.

La Brecha del Primer Empleo Junior

El mayor desafío ético y operativo se sitúa en los perfiles jóvenes o junior. Al competir directamente con la IA en tareas rutinarias iniciales, ven reducidas las oportunidades para adquirir experiencia práctica. Esto exige un esfuerzo especial

para evitar la desconexión temprana y adaptar sus trayectorias hacia modelos por proyectos o esquemas de trabajo más flexibles.

Conclusiones y el Nuevo Paradigma de Recursos Humanos

Frente a los retos del absentismo estructural, la desconexión silenciosa y la disrupción tecnológica, la función tradicional de Recursos Humanos debe evolucionar radicalmente.

Modelo Tradicional (En desuso)	Nuevo Paradigma Propuesto por ManpowerGroup
• Enfocado en 'Atraer y Retener' talento. • Gestión reactiva del absentismo (medir bajas tras producirse). • Evaluación aislada de puestos de trabajo rígidos.	**1. Reentrenar capacidades:** Adaptar las competencias de la plantilla a la IA. **2. Recualificar empleados:** Reorientar perfiles hacia tareas de alto valor. **3. Reconectar trabajadores:** Poner a las personas en el centro, escuchándolas y restaurando la cultura y el compromiso organizativo.

8. CONCLUSIONES ESTRATÉGICAS PARA EMPRESAS, ADMINISTRACIONES Y AGENTES SOCIALES

Conclusión 1

El absentismo es uno de los grandes retos económicos y sociales de España.

No se trata únicamente de jornadas perdidas o costes empresariales. Estamos ante un fenómeno que afecta a:

- Productividad
- Sostenibilidad del Sistema
- Competitividad territorial
- Bienestar de las personas
- Cohesión social



Conclusión 2

La colaboración público-privada es imprescindible.



Empresas, mutuas, administraciones, sistema sanitario y agentes sociales deben actuar coordinadamente para abordar un fenómeno que trasciende el ámbito empresarial.

Conclusión 3

El absentismo es ya un indicador adelantado de la salud organizativa.

Medir únicamente bajas resulta insuficiente. Las organizaciones deben monitorizar:



- Compromiso
- Experiencia de Empleado
- Liderazgo
- Bienestar emocional
- Confianza organizativa

Conclusión 4

La prevención genera más impacto que la gestión reactiva. La evidencia compartida por empresas, mutuas y administraciones demuestra que **actuar antes de la baja** resulta mucho más eficaz que intervenir cuando el problema ya se ha cronificado.

La evidencia compartida por empresas, mutuas, administraciones y organizaciones empresariales en ciudades como Valladolid y Bilbao confirma que **actuar sobre las señales tempranas de desconexión**, reforzar **el liderazgo de proximidad** y **utilizar datos para anticipar riesgos** genera más impacto que intervenir una vez cronificada la baja.

Conclusión 5

La competitividad futura dependerá de la capacidad de reconectar a las personas.



La principal tesis de Luis M. Jiménez, de Manpower, resume el mensaje central de todas las jornadas: **El reto de RR.HH. ya no consiste únicamente en atraer o retener talento,**

Los 10 consensos de las jornadas

1. **El absentismo es estructural.**
2. **Es un fenómeno multicausal.**
3. **La salud mental gana protagonismo.**
4. **La desconexión precede a muchas bajas.**
5. **No existe una solución única.**
6. **Los mandos intermedios son clave.**
7. **La prevención, la escucha activa y el liderazgo cercano son más eficaces que la gestión reactiva**
8. **Los datos deben guiar las decisiones.**
9. **La colaboración público-privada es imprescindible.**
10. **La IA y la neurociencia permiten evolucionar hacia modelos predictivos para anticipar absentismo y rotación.**

Tras escuchar a empresas, administraciones, mutuas, juristas y expertos en gestión de personas en toda España, la principal conclusión es clara**: el absentismo no se resolverá únicamente gestionando bajas. Se reducirá reconstruyendo el vínculo entre las personas y las organizaciones.**

La competitividad futura dependerá menos de controlar la ausencia y más de **generar compromiso, confianza, bienestar y sentido de pertenencia.**

En definitiva, el reto ya no es únicamente atraer y retener talento. El verdadero desafío consiste en **reconectar personas, capacidades y organizaciones.**

Galería de imágenes

















