



1 Junio, 2026

FH... Talks

# El dato, la IA y el absentismo: tres palancas para redefinir la gestión de grandes plantillas



**Gestionar grandes plantillas operativas exige hoy mucho más que intuición o experiencia. En sectores intensivos en mano de obra, con actividad continua y un fuerte impacto del coste laboral en la cuenta de resultados, el dato, la Inteligencia Artificial y la gestión del absentismo se han convertido en tres ejes inseparables de una misma transformación: la necesidad de convertir la gestión de personas en una verdadera ventaja competitiva.**

Esta fue una de las principales conclusiones del desayuno informativo organizado por SD Worx y Factor Humano, en el que responsables de Recursos Humanos de grandes organizaciones analizaron cómo están evolucionando sus modelos de gestión en un contexto marcado por la presión operativa, la digitalización y la necesidad de mayor eficiencia.

## EL DATO, DE HERRAMIENTA DE CONTROL A PALANCA ESTRATÉGICA

El punto de partida del debate fue el dato. Un elemento que ha pasado de ser un instrumento de reporting a convertirse en la base sobre la que construir decisiones estratégicas, aunque todavía lejos de considerarse plenamente estructurado en muchas organizaciones.

“Hoy contamos con una enorme cantidad de datos que deberían convertirse en la auténtica columna vertebral de la gestión de personas en nuestras organizaciones”, señaló Carlos

Pardo, Country Manager de SD Worx, al abrir la conversación.

En compañías con modelos operativos complejos, como hoteles, sanidad, facility services o retail, el reto es especialmente crítico. El volumen de empleados, la actividad 24/7 y el peso del coste laboral en la cuenta

de resultados obligan a una gestión mucho más sofisticada de la información.

Marcos Valera, director de RR.HH. de Vinci Hoteles subrayó que el verdadero desafío no está solo en ordenar el dato de personas, sino en integrarlo con la realidad del negocio. “Necesitamos cruzar información sobre ocupación, forecast, necesidades operativas y previsiones de actividad para anticipar necesidades y tomar decisiones con mayor precisión”, explicó.

En organizaciones donde el gasto de personal puede representar más de la mitad de la cuenta de resultados, esta conexión se vuelve imprescindible. “Cuando el gasto de personal supone alrededor del 60% del resultado de una empresa, no hay margen para la improvisación”, advirtió Pilar Oncins, Directora Corporativa de Personas del grupo Vithas. Más allá de la tecnología, el verdadero reto reside en la gobernanza y homogeneización del dato. “El desafío está en alinear a toda



Carlos Pardo. SD WORX

**“En muchas ocasiones hablamos de RR.HH. desde el feeling, cuando hoy contamos con una enorme cantidad de datos que deberían ser la auténtica columna vertebral de la gestión de personas en nuestras organizaciones”**



Cristian Felipe. **LEROY MERLIN**

**“Es fundamental que existan datos troncales, con definiciones compartidas y acompañados de formaciones claras que lleguen a todos los niveles de la organización. Porque muchas veces, diferentes áreas trabajan con lecturas distintas de una misma realidad”**

la organización y lograr un dato único, fiable y con una gobernanza clara”, añadió. La clave está en la sincronización del trabajo transversal entre áreas, que permite dotar a ese dato único de sentido y convertirlo en una palanca real para la toma de decisiones.

En esa línea, Cristian Felipe, director de RR.HH. Operacional de Leroy Merlin, destacó la importancia de definir indicadores comunes y compartidos. “Es fundamental que existan datos troncales, conocidos por todos, con definiciones compartidas y acompañados de formaciones claras”, señaló, recordando cómo incluso métricas como el absentismo pueden interpretarse de forma distinta entre áreas hasta lograr una alineación común.

Más allá de la calidad del dato, el debate se centró en qué hacer con él. Mario Moreno, director de Personas de Ilunion Facility Services, defendió un enfoque más ejecutivo y centrado en lo esencial: “No se trata de manejar millones de indicadores, sino de trabajar con seis



César Vázquez. **GRUPO DIA**

**“Solo el año pasado gestionamos 253.000 candidaturas y el principal problema era operativo, sobre todo a la hora de contactar con los candidatos. Por eso trasladamos todo el pre-screening y la comunicación inicial a una cuenta corporativa de WhatsApp apoyada por IA”**

o siete KPIs que nos permitan saber si estamos avanzando hacia nuestro objetivo”.

Ese paso del dato descriptivo al dato analítico —capaz de establecer correlaciones y anticipar comportamientos— es precisamente donde muchas organizaciones están concentrando hoy sus esfuerzos. Solo entonces, el dato deja de servir únicamente para controlar costes y “empiezan las preguntas realmente valiosas: ¿cómo influye el NPS de una tienda en función del clima laboral?, ¿qué relación existe con el absentismo?, ¿cómo impacta la evaluación del líder?”, apuntó César Vázquez, director de Recursos Humanos de Grupo DIA.



Pilar Oncins. **GRUPO VITHAS**

**“Estamos comenzando a trabajar con módulos de IA para acompañar a los profesionales. A través de simulaciones como el feedback o la gestión de conversaciones difíciles, obtienen herramientas prácticas para fortalecer sus equipos”**

Está claro que el reto pendiente ya no es estrictamente tecnológico. Herramientas y plataformas existen. El desafío es cultural y competencial. Según Francisco Romero, director de RR.HH. de Grupo Balesol, Recursos Humanos todavía necesita fortalecer sus capacidades analíticas para operar con la misma lógica que otras áreas del negocio. Una visión compartida por Valeriano López, director corporativo de RR.HH. de Grupo EULEN, donde el enfoque de *People Analytics* se apoya en perfiles especializados. Por su parte, Rebeca Rojo, directora de RR.HH. y Gestión del Talento de Paradores de Turismo de España, señala que “el reto no reside únicamente en gobernar el dato, sino en desarrollar profesionales capaces de entender qué hay detrás de él”.

**INTELIGENCIA ARTIFICIAL: DE LA AUTOMATIZACIÓN AL ACOMPAÑAMIENTO INTELIGENTE**

Si el dato es la base, la Inteligencia Artificial se presenta como el siguiente nivel



Francisco Romero. **GRUPO BALLE SOL**

**“El gran problema del absentismo es su conexión con el resto de indicadores. Cuando empiezas a analizar los datos, ves una correlación muy clara entre niveles elevados de absentismo y una alta rotación”**

de transformación, entrando en las organizaciones como una herramienta práctica para automatizar procesos, mejorar la productividad y ampliar la capacidad de los equipos de RR.HH.

Carlos Pardo, explicó uno de los proyectos que SD Worx desarrolla en Bélgica, basado en agentes autónomos capaces de gestionar consultas laborales y administrativas de forma coordinada. “Es un proyecto que todavía está evolucionando, pero vemos que puede dar pasos muy relevantes en los próximos meses”, señaló.

La selección de personal es uno de los ámbitos donde la IA está teniendo un mayor impacto inmediato. En *Ilunion Facility Services*, donde pueden incorporarse hasta 1.000 personas de forma simultánea, la automatización del cribado inicial permite gestionar el volumen sin perder capacidad de evaluación humana. “El sistema contacta con los candidatos y realiza entrevistas simultáneas con un alto nivel de personalización.



Rebeca Rojo. **PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA**

**“Los datos nos permiten tomar decisiones, pero primero tenemos que asegurarnos de que esas decisiones se construyen sobre una interpretación adecuada. El verdadero desafío está en capacitar a las personas y proceder a adecuar el trabajo”**

1 Junio, 2026



Mario Moreno. **ILUNION FACILITY SERVICES**

**“Abordamos el absentismo desde una perspectiva de prevención y acompañamiento, pero lo que más ha influido a la hora de bajar la tasa -actualmente ronda el 11%- ha sido la formación de los managers y responsables”**

Después, el técnico de selección toma la decisión final”, explicó Mario Moreno.

En **Vincci Hoteles**, la IA no solo se aplica al reclutamiento, sino también al onboarding y al desarrollo. Su agente virtual, Victoria, ya filtra candidaturas y acompaña al empleado en su incorporación. “Queríamos evitar uno de los grandes males del sector: la selección por urgencia”, señaló Marcos Valera.

El retail también ha avanzado en esta dirección. En **Grupo DIA**, la IA se ha integrado en el funnel de selección a través de WhatsApp, “trasladando el pre-screening y la comunicación inicial” de cientos de miles de candidaturas a un canal conversacional apoyado por IA.

Más allá del reclutamiento, la IA está ganando peso en el acompañamiento diario al empleado. En **Leroy Merlin**, la compañía ha democratizado su uso con asistentes internos como HR Buddy, que resuelve consultas sobre nómina, permisos o procesos internos, además de apoyar el onboarding y la formación. En **Vithas Hospitales**, el foco está en la formación en el propio puesto de trabajo. “A través de simulaciones como el feedback o la gestión de conversaciones difíciles, les proporcionaremos herramientas prácticas para fortalecer sus equipos y crear entornos emocionalmente seguros”, explicó Pilar Oncins. Sin embargo, no todas las organizaciones parten del mismo punto. En **Paradores de Turismo de España**, las limitaciones del entorno público condicionan su uso en selección, por lo que la IA se está aplicando sobre todo a la eficiencia operativa: preparación de respuestas, preinformes o apoyo en procesos internos.

#### ABSENTISMO: DEL IMPACTO OPERATIVO AL RETO CULTURAL Y DE LIDERAZGO

En este contexto, el absentismo se mantiene como uno de los grandes desafíos para las organizaciones, no solo por su impacto económico —con cifras que en algunos sectores pueden comprometer la viabilidad de la operación—, sino por su complejidad estructural y su vínculo con la salud, el liderazgo y el clima laboral.

En **Grupo EULEN**, donde la diversidad de servicios es muy amplia, Valeriano López explicó que las tasas pueden oscilar de forma significativa en función del área. “Hay actividades donde alcanza el 20% e incluso el 25%. Para nosotros el absentismo tiene un impacto enorme porque en muchos servicios la ausencia de una persona implica directamente no poder prestar el servicio”, señaló. El enfoque de las organizaciones se ha desplazado progresivamente hacia modelos más preventivos. Marcos Valera explicó cómo han construido un ecosistema de salud integral, con especial atención al bienestar psicológico y a la prevención de lesiones derivadas del puesto de trabajo. Por su parte, en **Leroy Merlin**, el modelo se articula en tres fases —prevención, seguimiento y reincorporación—, con especial atención al momento de retorno. “Hemos estructurado conversaciones específicas para la reincorporación porque ahí pueden aparecer dificultades de conciliación o necesidades de apoyo”, explicó Cristian Felipe.



Valeriano López. **GRUPO EULEN**

**“En materia de absentismo, tenemos que trabajar otros ámbitos relacionados con la salud, el compromiso y el sentido de pertenencia. Creemos que llegará un momento en que el artículo 20.4, por sí solo, dejará de ser eficaz”**

El papel del mánager aparece como elemento crítico en todas las organizaciones. En **Grupo DIA**, el enfoque pone también el acento en la dimensión humana del fenómeno. Para César Vázquez “el mánager tiene que conocer qué hay detrás de las ausencias recurrentes, escuchar y entender las circunstancias de cada persona”, señaló.

Desde otra perspectiva, Mario Moreno destacó la complejidad añadida de gestionar el absentismo en entornos donde la pertenencia organizativa no siempre está plenamente consolidada, especialmente en casos de subrogación de plantillas o colectivos vulnerables.

Más allá de las diferencias sectoriales, el debate dejó una conclusión compartida: el absentismo no puede abordarse únicamente desde el control o la normativa. Su gestión exige prevención, análisis de datos, acompañamiento y, sobre todo, liderazgo. Porque detrás de cada ausencia existe una realidad compleja que conecta salud, organización y cultura. ●



Marcos Valera. **VINCCI HOTELES**

**“Nuestro agente virtual, Victoria, ha sido entrenado a partir de nuestra cultura, competencias y necesidades. Habla con todos los candidatos, los entrevista y deja una trazabilidad completa que permiten a los recruiters concentrar su tiempo en las fases finales”**