IV Barómetro Adecco Outsourcing sobre productividad y eficiencia

Adecco Outsourcing

THE ADECCO GROUP INSTITUTE

Contenido

Artículos

Productividad en España: ¿estamos construyendo un modelo sostenible?

Javier Blasco
Director de
The Adecco Group Institute

En los últimos años, el mercado laboral español ha mostrado avances en términos de crecimiento en la afiliación y reducción del desempleo, pero la productividad sigue siendo un desafío importante. A pesar de que las previsiones del Banco de España indican un crecimiento moderado del PIB en los próximos años, con un 2,6% en 2025, la productividad laboral en España continúa estando por debajo de la media europea. Este estancamiento, sumado al aumento del absentismo laboral, pone de manifiesto las carencias estructurales que debemos abordar para mantener la competitividad y fomentar un crecimiento económico sostenible.

La productividad por hora trabajada en España, según Eurostat, se sitúa en un 97%, un porcentaje inferior al promedio de la Unión Europea (100%), con economías como Alemania o Italia superando a España. Este desfase pone de manifiesto que, a pesar de que España ha aumentado su número de trabajadores, la eficiencia en términos de producción por hora sigue siendo insuficiente. De hecho, las proyecciones del Banco de España apuntan a un estancamiento en la productividad durante los próximos tres años, con incrementos anuales muy moderados, lo que refleja una ralentización respecto a las últimas dos décadas.

Este estancamiento podría estar relacionado con la falta de inversión en sectores clave como la investigación y el desarrollo, el capital humano, la digitalización y la innovación. Sin estos elementos fundamentales es difícil que la productividad crezca de forma sostenible y que España logre cerrar la brecha con otras economías avanzadas. En este sentido, las políticas a largo plazo son esenciales para garantizar que el crecimiento de la productividad sea duradero y que las empresas puedan competir en el mercado global.

El absentismo laboral ha sido otra de las señales de alerta que afectan a la productividad. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), la tasa de absentismo en España alcanzó el 7% de las horas pactadas efectivas en el tercer trimestre de 2023, un incremento significativo en comparación con años anteriores. Este fenómeno, que afecta a las empresas en términos de rendimiento y competitividad, no solo responde a factores de salud, sino también a la falta de motivación y bienestar en el entorno laboral.

El absentismo se convierte en un obstáculo importante para la productividad, ya que impide que los equipos funcionen de manera eficiente y que las empresas puedan cumplir con sus objetivos. En este sentido, es crucial invertir en políticas que promuevan el bienestar de los empleados, ya que un entorno laboral saludable, flexible y motivador tiene un impacto directo en la reducción de las ausencias y en el aumento del rendimiento.

Las organizaciones que invierten en la salud física y mental de sus empleados, que promueven una cultura de trabajo inclusiva y que diseñan espacios laborales adecuados, son más productivas y logran una mayor retención de talento. En lugar de centrarse solo en la cantidad de horas trabajadas, las empresas deben enfocarse en cómo optimizar la eficiencia y el rendimiento de sus equipos, lo que se logra mediante un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la flexibilidad laboral y la capacitación continua.

Es fundamental que las empresas adopten nuevas tecnologías y enfoquen su estrategia en la digitalización de los procesos. La automatización y la implementación de soluciones digitales no solo aumentan la eficiencia operativa, sino que también mejoran la experiencia del empleado, permitiendo que se concentren en tareas de mayor valor añadido. Además, la digitalización permite una mejor gestión del tiempo y la creación de un entorno más colaborativo, lo que favorece la productividad y reduce el estrés laboral.

Por otra parte, las soluciones para mejorar la productividad en España pasan asimismo por políticas públicas a largo plazo que se enfoquen en la economía del conocimiento, la innovación y la inversión en capital humano. Según FEDEA, las políticas orientadas a la investigación y el desarrollo tecnológico, la mejora de la formación y la calidad del sistema educativo, y el impulso de las profesiones STEM son esenciales para el crecimiento productivo del país.

La inversión en capital humano debe ser otra prioridad, no solo a través de la mejora de la formación y la capacitación de los trabajadores, sino también mediante la creación de un entorno que favorezca la transferencia de conocimiento entre universidades, empresas y organismos públicos. Además, es importante que se fomente la digitalización y la innovación en los sectores productivos más competitivos, especialmente aquellos con mayor intensidad tecnológica.

Es clave también que las políticas económicas y laborales estén alineadas con las tendencias globales, promoviendo el comercio internacional, la inversión extranjera y el desarrollo de un marco regulador que favorezca la competitividad. Las reformas deben estar orientadas a mejorar la eficiencia del mercado laboral, incentivando la formación continua y reduciendo la dualidad laboral, promoviendo la integración activa de los desempleados en el mercado de trabajo y adaptando los sistemas de intermediación laboral.

El futuro de la productividad en España depende de un enfoque integral que no solo tenga en cuenta la cantidad de trabajo realizado, sino también la calidad y la eficiencia de ese trabajo. Para ello, es necesario adoptar un modelo económico basado en la innovación, la digitalización y la formación continua, que permita mejorar la competitividad de las empresas y fomentar un entorno laboral saludable y motivador.

Así, el reto de mejorar la productividad no se limita a un aspecto económico, sino que abarca una dimensión social. La creación de un mercado de trabajo más equitativo, la reducción del absentismo y el fomento del bienestar laboral son factores que debemos tener en cuenta para asegurar un crecimiento sostenible y una mejora de la competitividad a largo plazo.

Con políticas públicas que apunten a la inversión productiva, la mejora del capital humano y la digitalización, y un enfoque en el bienestar de las plantillas, España puede cerrar la brecha de productividad con los países más avanzados, generando un círculo virtuoso que beneficie tanto a las empresas como a la sociedad en su conjunto.

Cómo entender la productividad empresarial en España

Raúl Cortés Cuba
Director Comercial
Adecco Outsourcing

Por cuarto año consecutivo, el Barómetro Adecco Outsourcing nos ofrece una radiografía del estado de la productividad y eficiencia en el tejido empresarial español. Aunque las cifras muestran una evolución positiva, con un aumento del índice de productividad hasta el 56,3% en 2025, sigue habiendo desafíos estructurales que limitan el verdadero potencial de crecimiento. Más allá de los números, surge una pregunta clave: ¿estamos construyendo un modelo de productividad sostenible y equilibrado?

La productividad no es un fenómeno aislado ni puede analizarse exclusivamente desde una perspectiva cuantitativa. Está condicionada por múltiples factores, desde el clima laboral hasta la digitalización, pasando por la formación de los empleados y la capacidad de adaptación de las empresas. Si bien sectores como IT y Audiovisual, Alimentación y Transporte destacan por sus niveles de eficiencia, otros como la Hostelería y la Administración evidencian la existencia de obstáculos estructurales que requieren un enfoque estratégico más sólido. La clave no es solo identificar los sectores más rezagados, sino entender qué factores subyacentes están frenando su evolución y cómo pueden superarse.

Uno de los desafíos más persistentes es el absentismo laboral, un indicador que refleja tanto problemas de salud como de insatisfacción en el entorno de trabajo. Con una rotación laboral que oscila entre el 10% y el 20% en la mayoría de las empresas, es evidente que muchos empleados no encuentran en sus puestos la estabilidad ni la motivación necesarias. Aunque la enfermedad sigue siendo la principal causa de absentismo (50,8%), es preocupante que la insatisfacción laboral (33,9%) y la falta de estímulos (30,6%) también tengan un peso relevante. Esto plantea un interrogante fundamental: ¿hasta qué punto las empresas están diseñando entornos laborales que promuevan el compromiso y la motivación?

El informe también resalta un aspecto crucial: la retribución vinculada a la productividad. Que el 70% de las empresas haya implementado algún tipo de incentivo variable basado en objetivos es un avance significativo. No obstante, el hecho de que aún un 30% de las compañías no haya integrado este modelo genera dudas sobre su compromiso con la eficiencia y el reconocimiento del desempeño. ¿Se trata de una cuestión de cultura empresarial o de una falta de confianza en la capacidad de los incentivos para mejorar el rendimiento?

La formación es otro pilar estratégico en la mejora de la productividad. Es positivo que el 68% de las empresas haya implementado planes de formación personalizados, observando mejoras en el rendimiento de sus equipos. Sin embargo, la efectividad de estos programas sigue siendo un reto. La pregunta no es solo cuántas empresas apuestan por la formación, sino qué calidad y alineación tienen estos programas con las necesidades del mercado y la transformación digital. La inversión en formación debe ir más allá del cumplimiento normativo y enfocarse en la adquisición de habilidades clave para la competitividad futura.

Uno de los motores más potentes del cambio es la digitalización y la adopción de inteligencia artificial (IA). El 69% de las empresas reconoce que la digitalización ha mejorado su productividad, pero el 48,7% sigue viendo barreras en la falta de formación y adaptación del personal. No basta con implementar tecnología; es imprescindible garantizar que los empleados tengan las competencias necesarias para aprovecharla. La automatización de tareas repetitivas, la toma de decisiones basada en datos y la recualificación de empleados son avances fundamentales, pero ¿están las empresas preparadas para integrar estos cambios de forma efectiva?

Otro punto clave en la agenda empresarial es el teletrabajo. Tras años de debate, el modelo parece haber alcanzado cierta estabilidad. El 59,7% de las empresas ha identificado qué tareas pueden realizarse de forma remota, pero solo el 47,4% ha desarrollado un sistema eficaz para medir la productividad en este formato. Esta disparidad pone de manifiesto la necesidad de establecer métricas objetivas y claras para evaluar el rendimiento, evitando que la flexibilidad se traduzca en una percepción de menor eficiencia.

Desde una perspectiva más amplia, la percepción de adaptación de las empresas a las necesidades del negocio ha mejorado, pasando de 6,1 en 2024 a 6,8 en 2025. Sin embargo, aún un 21% de los encuestados considera que sus empresas no son suficientemente ágiles. Esto sugiere que, a pesar de los avances, muchas organizaciones siguen atrapadas en estructuras rígidas que limitan su capacidad de respuesta ante los cambios del entorno.

Pero si hay un factor que no puede obviarse cuando hablamos de productividad, es la gestión del talento. No basta con optimizar procesos o digitalizar tareas si no se prioriza el desarrollo y bienestar de las personas. Sigue siendo preocupante que algunas organizaciones continúen priorizando la reducción de costes a corto plazo por encima de la sostenibilidad del talento. Empresas que optan por soluciones de bajo coste sin invertir en formación, motivación o bienestar, terminan enfrentando altos niveles de rotación, pérdida de calidad y una caída en la productividad que, paradójicamente, afecta a sus propios objetivos empresariales.

En última instancia, la verdadera clave del éxito no está en recortar costes sin más, sino en invertir en modelos operativos sostenibles que potencien el talento, la flexibilidad y la mejora continua. Aquellas organizaciones que comprendan que su capital humano es su activo más valioso, serán las que logren un crecimiento sólido y una productividad real.

El futuro del trabajo en España dependerá de cómo se gestionen estos retos. Más allá de aumentar los índices de productividad, el verdadero desafío es construir un modelo de eficiencia equilibrado, donde la digitalización, la motivación y la formación vayan de la mano. La cuestión no es solo si la economía española puede seguir mejorando sus cifras, sino si lo está haciendo sobre bases sólidas y sostenibles.

Productividad y eficiencia

Productividad y eficiencia

El índice de productividad y eficiencia aumenta con respecto al año pasado, de un **49,4%** en 2024 al **56,3%** de 2025, situándose en cifras muy similares a las de 2022 (**58,8%**) y de 2023 (**54,4%**).

Productividad media 2025 (0-100)

56,3

Media

Evolución de la productividad y eficiencia Outsourcing

	2022	2023	2024	2025
Productividad y eficiencia:	**58,8%**	**54,4%**	**49,4%**	**56,3%**
Menos de 10 empleados	47,2%	43,6%	39,7%	49,0%
De 10 a 49 empleados	53,8%	51,8%	47,3%	51,5%
De 50 a 249 empleados	57,2%	53,7%	51,0%	57,5%
De 250 a 1.000 empleados	67,9%	60,5%	51,9%	61,2%
Más de 1.000 empleados	64,3%	57,9%	51,6%	55,9%

Es el sector de actividad de IT y Audiovisual (**62,5%**), seguido de Alimentación (**59,8%**), Transportes (**59,5%**), Energéticas (**57,9%**) e Industrial (**57,6%**), los que cuentan con mayor índice de productividad y eficiencia.

Por su parte, son los sectores de actividad de la Hostelería (**53,6%**), seguidos de Administración (**55,1%**) y el Químico y Salud (**55,4%**) los que menor índice de productividad y eficiencia tienen.

En cuanto al tamaño de las compañías, son las de 250 a 1.000 empleados las que mejor índice de productividad y eficiencia tienen (**61,2%**), frente a las de menos de 10 empleados, que cuentan con un índice de productividad y eficiencia de tan sólo el **48,6%**.

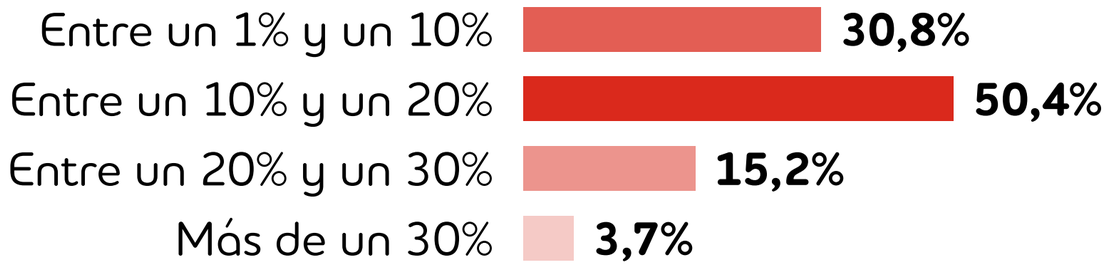
Absentismo y gestión de las ausencias

¿Cuál es la rotación actual en su empresa? / ¿Cuáles piensa que son las principales causas del absentismo laboral en su empresa? Seleccione todas las que correspondan.

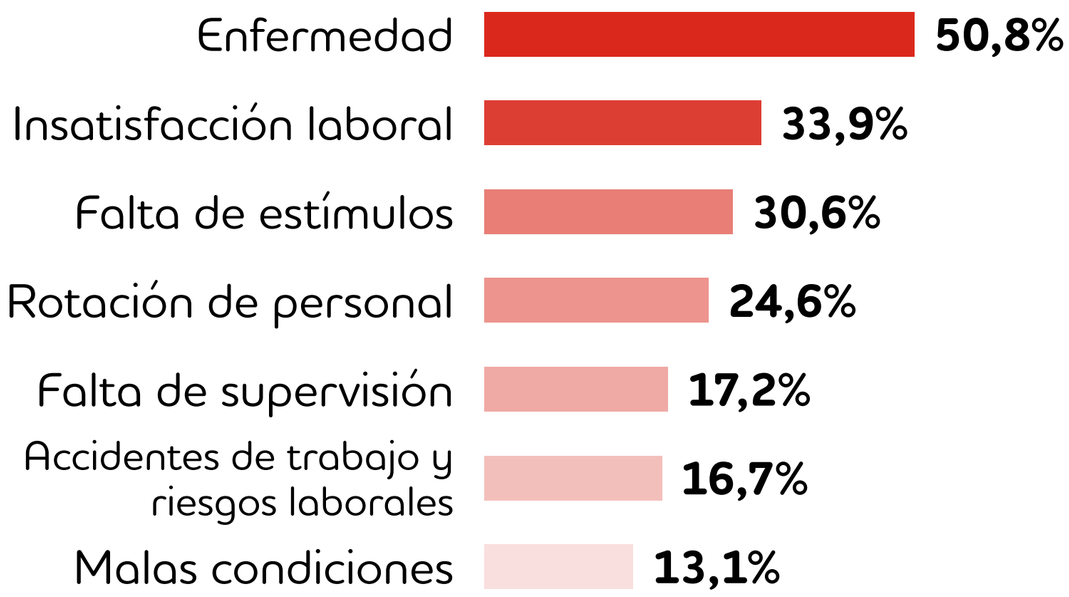
El **50,4%** de encuestados indica que la rotación actual en su empresa es de entre un **10%** y un **20%**; un **30,8%** trabaja en empresas con una rotación de entre un **1%** y un **10%** y un **15,2%** trabaja en empresas cuya rotación oscila entre el **20%** y el **30%**. En menor porcentaje, un **3,7%** trabaja en empresas con una rotación de más del **30%**. Por otro lado, de entre las principales causas de absentismo laboral, destacan: enfermedad (**50,8%**), insatisfacción laboral (**33,9%**), falta de estímulos (**30,6%**) y rotación de personal (**24,6%**), entre otras.

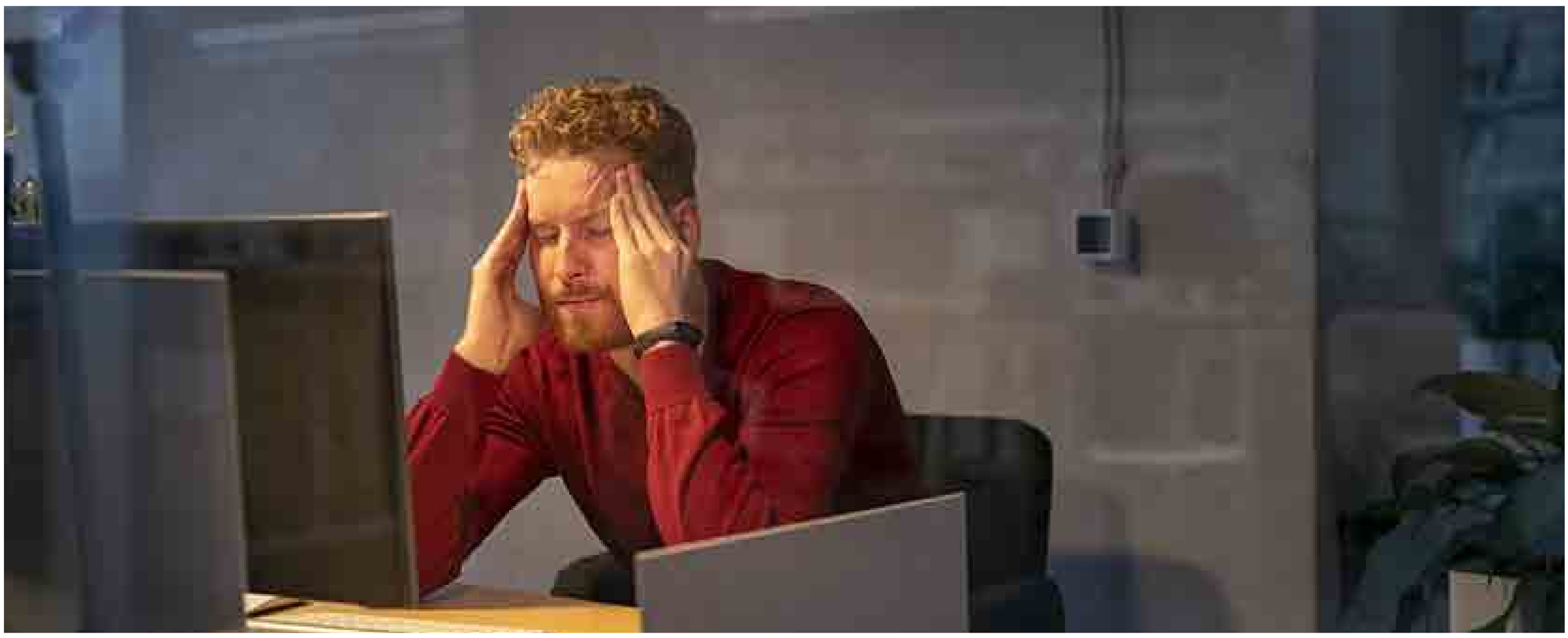
Las personas que en mayor medida que el resto indican que en su empresa la rotación actual es de entre el **10%** y el **20%** son las de 25 a 44 años, las de la región Sur, las que pertenecen a empresas de 50 a 249 empleados y aquellos cuya empresa tiene actividad IT y Audiovisual y Distribución. Los encuestados que en mayor porcentaje señalan que la rotación de su empresa es mínima son los de 45 a 65 años, los de las regiones Norte y Sur, los que trabajan en las empresas de menor tamaño y los que tienen una actividad diferente a las sugeridas.

¿Cuál es la rotación actual en su empresa?



¿Cuáles piensa que son las principales causas del absentismo laboral en su empresa? Seleccione todas las que correspondan.





¿Cuál es la rotación actual en su empresa?

	Entre un 1% y un 10%	Entre un 10% y un 20%	Entre un 20% y un 30%	Más de un 30%
Total	30,8%	50,4%	15,2%	3,7%
Sexo				
Hombre	30,5%	52,1%	14,7%	**2,7%**
Mujer	31,2%	47,8%	15,8%	**5,2%**
Edad				
De 18 a 24 años	**9,9%**	59,2%	**26,8%**	4,2%
De 25 a 34 años	**22,3%**	**55,6%**	**18,5%**	3,6%
De 35 a 44 años	**27,0%**	**54,8%**	14,9%	3,4%
De 45 a 54 años	**39,0%**	**44,5%**	13,2%	3,4%
De 55 a 64 años	**38,2%**	**44,6%**	12,5%	4,7%
Región				
Norte	37,2%	45,3%	14,4%	3,0%
Centro	31,8%	50,4%	15,9%	**2,0%**
Sur	**25,8%**	**55,0%**	15,8%	3,3%
Noreste	**36,4%**	**45,4%**	13,7%	4,5%
Este	**23,1%**	54,1%	15,7%	**7,1%**
Hábitat				
Menos de 10.000 hab.	26,1%	52,3%	17,1%	4,5%
De 10.000 a 50.000 hab.	31,0%	49,2%	15,1%	4,8%
De 50.001 a 200.000 hab.	32,4%	49,8%	14,4%	3,4%
Más de 200.000 hab.	30,7%	51,1%	15,3%	2,9%

Elementos infrarrepresentados Elementos sobrerrepresentados

¿Cuál es la rotación actual en su empresa?

	Entre un 1% y un 10%	Entre un 10% y un 20%	Entre un 20% y un 30%	Más de un 30%
Total	30,8%	50,4%	15,2%	3,7%
Tamaño empresa				
Menos de 50 empleados	**40,4%**	**45,2%**	**11,4%**	3,0%
De 50 a 249 empleados	**25,7%**	**56,2%**	15,3%	2,7%
De 250 a 1.000 empleados	28,0%	52,7%	17,1%	2,1%
Más de 1.000 empleados	30,3%	**46,0%**	16,9%	**6,8%**
Sector				
Primario y construcción	30,3%	53,1%	14,7%	1,9%
Industrial	27,6%	53,7%	16,2%	2,5%
Servicios	32,0%	**48,7%**	14,9%	**4,4%**
Actividad 2				
IT y Audiovisual	27,5%	**59,2%**	11,8%	1,6%
Energéticas	26,5%	52,9%	20,6%	0,0%
Transportes	36,3%	48,4%	12,1%	3,3%
Administración	31,3%	47,1%	16,5%	5,2%
Industrial	33,5%	52,6%	12,5%	**1,5%**
Distribución	**20,3%**	**60,4%**	15,5%	3,7%
Químico y Salud	32,4%	46,5%	16,9%	4,2%
Hostelería	26,2%	45,6%	20,4%	**7,8%**
Alimentación	28,2%	47,1%	21,2%	3,5%
Otro	**35,4%**	**45,8%**	14,7%	4,0%

Elementos infrarrepresentados Elementos sobrerrepresentados

¿Cuáles piensa que son las principales causas del absentismo laboral en su empresa?

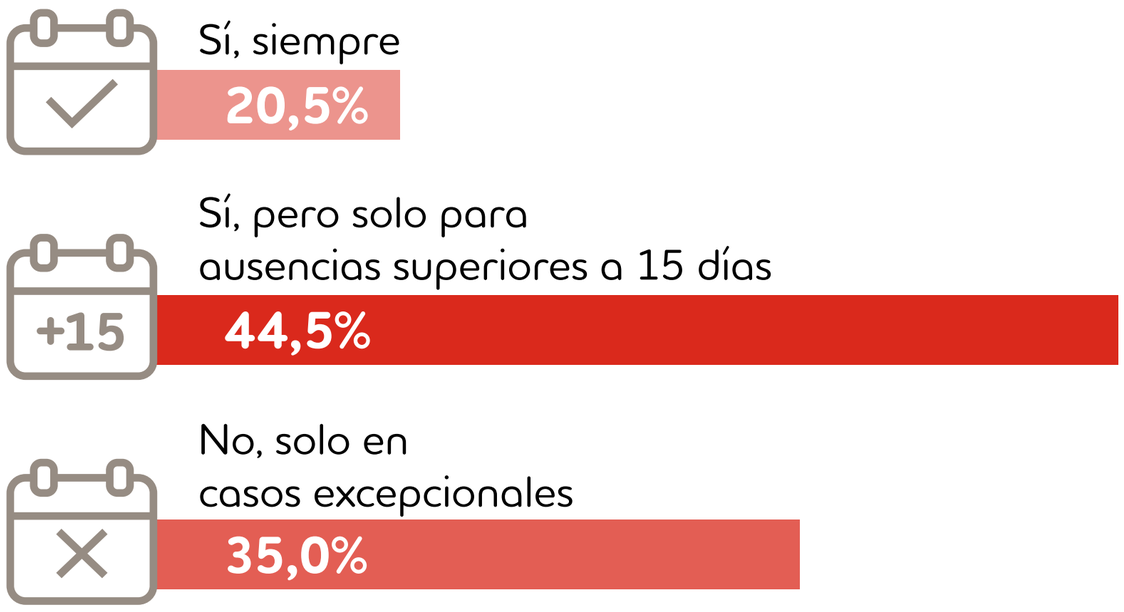
	Enfermedad	Insatisfacción laboral	Falta de estímulos	Rotación de personals	Falta de supervisión	Accidentes de trabajo y riesgos laborales	Malas condiciones
Total	**50,8%**	**33,9%**	**30,6%**	**24,6%**	**17,2%**	**16,7%**	**13,1%**
Sexo							
Hombre	51,7%	33,7%	30,6%	25,7%	18,4%	**18,8%**	12,7%
Mujer	49,4%	34,2%	30,5%	23,0%	15,5%	**13,6%**	13,5%
Edad							
De 18 a 24 años	**31,0%**	**18,3%**	31,0%	26,8%	**29,6%**	**25,4%**	19,7%
De 25 a 34 años	**42,8%**	36,5%	34,2%	**33,6%**	**23,4%**	16,4%	**18,0%**
De 35 a 44 años	47,7%	**41,0%**	29,1%	25,9%	16,8%	16,8%	14,7%
De 45 a 54 años	51,9%	31,0%	33,1%	**19,9%**	15,7%	16,5%	**10,5%**
De 55 a 64 años	**68,2%**	**27,1%**	**23,9%**	**18,7%**	**9,9%**	15,5%	**7,0%**
Región							
Norte	55,4%	35,6%	29,2%	26,2%	14,4%	17,1%	14,1%
Centro	51,0%	35,3%	32,4%	24,7%	18,0%	16,9%	10,8%
Sur	52,0%	32,9%	32,3%	21,9%	18,4%	18,2%	14,1%
Noreste	46,6%	33,4%	28,7%	26,7%	16,7%	15,2%	15,0%
Este	48,9%	32,1%	28,0%	25,0%	17,2%	15,3%	11,2%
Hábitat							
Menos de 10.000 hab.	45,2%	31,2%	30,7%	24,6%	18,1%	14,6%	14,6%
De 10.000 a 50.000 hab.	49,4%	34,1%	29,2%	25,0%	15,7%	16,5%	14,5%
De 50.001 a 200.000 hab.	**55,0%**	35,9%	31,9%	22,6%	15,5%	18,5%	11,7%
Más de 200.000 hab.	50,0%	32,9%	30,5%	25,9%	19,3%	16,1%	12,7%

Elementos infrarrepresentados Elementos sobrerrepresentados

¿Sustituyen las ausencias de los trabajadores?

En el **65%** de los casos los encuestados señalan que en su empresa se sustituyen las ausencias de los trabajadores siempre (**20,5%**; -2,5 p.p.) o solo en casos en los que las ausencias sean superiores a los 15 días (**44,5%**). En el **35%** sólo se sustituyen en casos excepcionales, porcentaje que disminuye 6 p.p. respecto al año pasado.

¿Sustituyen las ausencias de los trabajadores?



Las personas de 25 a 34 años y las de la región Este son quienes en mayor medida que el resto señalan que siempre se sustituyen las ausencias de los trabajadores. Los que por encima del resto indican que las ausencias se sustituyen solo cuando son superiores a 15 días son los trabajadores jóvenes (18 a 34 años) y los de la región Sur. Los de edades a partir de 45 años y los de la región Centro son los que en mayor porcentaje afirman que en su empresa solo se sustituyen per les en casos excepcionales.

Los empleados de empresas entre 250 y 1.000 trabajadores y los de Hostelería son quienes, en mayor porcentaje que el resto indican que en su empresa se sustituyen siempre las ausencias. Los de empresas de 50 a 249 trabajadores y los que trabajan en alimentación son los que por encima del resto afirman que en su empresa las sustituciones se realizan solo cuando las ausencias superan los 15 días. Los trabajadores de las empresas de menor y mayor tamaño y los del sector servicios afirman en mayor medida que el resto que en su caso su empresa solo sustituye a los empleados en casos excepcionales.

¿Sustituyen las ausencias de los trabajadores?

	Sí, siempre	Sí, pero solo para ausencias superiores a 15 días	No, solo en casos excepcionales
Total	20,5%	44,5%	35,0%
Sexo			
Hombre	20,5%	44,6%	34,9%
Mujer	20,5%	44,2%	35,3%
Edad			
De 18 a 24 años	29,6%	**62,0%**	**8,5%**
De 25 a 34 años	**25,7%**	**50,2%**	**24,1%**
De 35 a 44 años	20,9%	45,2%	33,9%
De 45 a 54 años	**16,0%**	**39,8%**	**44,2%**
De 55 a 64 años	19,0%	40,2%	**40,8%**
Región			
Norte	22,1%	40,9%	36,9%
Centro	**15,7%**	45,3%	**39,0%**
Sur	19,7%	**49,3%**	**31,0%**
Noreste	23,4%	**39,2%**	37,4%
Este	**25,0%**	45,1%	29,9%
Hábitat			
Menos de 10.000 hab.	25,1%	41,2%	33,7%
De 10.000 a 50.000 hab.	21,0%	44,4%	34,5%
De 50.001 a 200.000 hab.	19,9%	44,0%	36,1%
Más de 200.000 hab.	19,3%	45,7%	34,9%

Elementos infrarrepresentados Elementos sobrerrepresentados

¿Sustituyen las ausencias de los trabajadores?

	Sí, siempre	Sí, pero solo para ausencias superiores a 15 días	No, solo en casos excepcionales
Total	20,5%	44,5%	35,0%
Tamaño empresa			
Menos de 50 empleados	17,8%	**36,8%**	**45,5%**
De 50 a 249 empleados	20,0%	**49,1%**	**30,9%**
De 250 a 1.000 empleados	**29,2%**	46,6%	**24,2%**
Más de 1.000 empleados	16,3%	44,2%	**39,4%**
Sector			
Primario y construcción	25,6%	48,8%	**25,6%**
Industrial	22,0%	47,7%	**30,3%**
Servicios	**19,1%**	**42,6%**	**38,3%**
Actividad 2			
IT y Audiovisual	20,0%	43,5%	36,5%
Energéticas	8,8%	50,0%	41,2%
Transportes	19,8%	44,0%	36,3%
Administración	17,2%	45,4%	37,4%
Industrial	21,0%	44,9%	34,2%
Distribución	23,5%	48,7%	**27,8%**
Químico y Salud	25,4%	42,3%	32,4%
Hostelería	**31,1%**	35,9%	33,0%
Alimentación	18,8%	**56,5%**	**24,7%**
Otro	19,7%	42,0%	38,2%

Elementos infrarrepresentados Elementos sobrerrepresentados

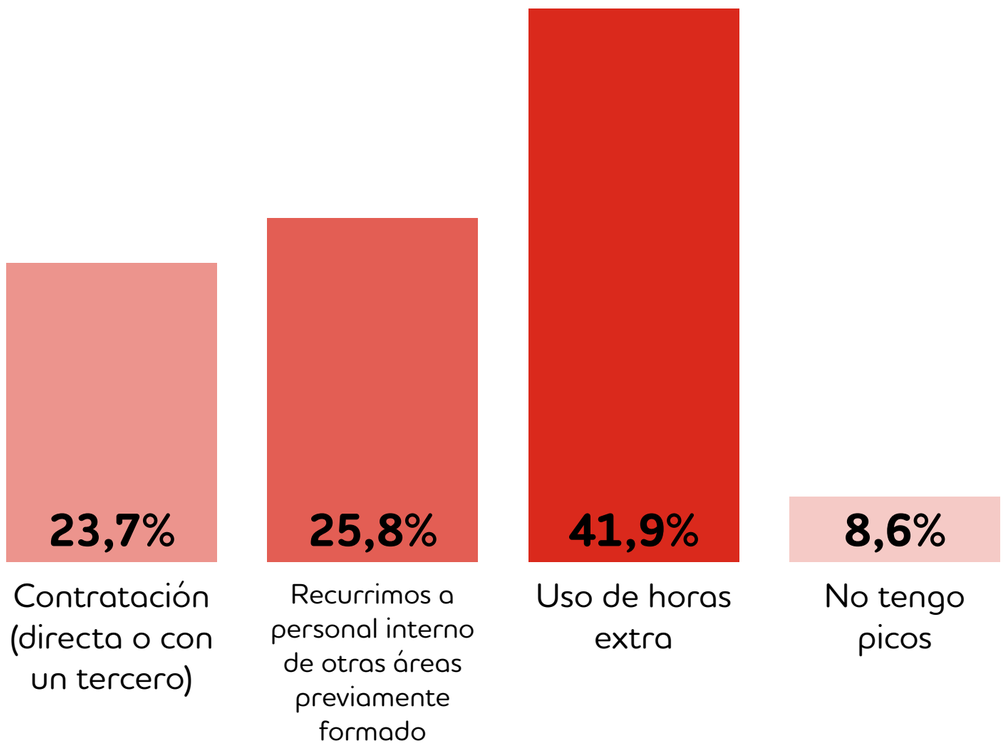
¿Cómo actúan ante picos eventuales de trabajo?

El **41,9%** de las empresas recurre al uso de horas extra ante los picos eventuales de trabajo, un porcentaje que disminuye 4,7 p.p. respecto al año pasado (**46,6%**). En menor medida, el **25,8%** de las empresas recurre a personal interno de otras áreas previamente formado, y el **23,7%** recurre a la contratación directa o con un tercero (- 1,4 p.p.). Por último, un **8,6%** declara no tener picos eventuales de trabajo.

Los hombres, las personas de mayor edad y los que residen en áreas de 50.001 a 200.000 habitantes son quienes, en mayor medida que el resto, afirman que ante picos de trabajo su empresa procede a la contratación de personal. Los más jóvenes, por su parte, indican en mayor porcentaje que el resto que en su empresa recurren a personal interno de otras áreas previamente formado. Los que en mayor medida que el resto señalan que los picos de trabajo se atajan mediante el uso de horas extra son los de 25 a 34 años. Y, finalmente, las personas que por encima del resto señalan que no tienen picos de trabajo son las mujeres y las de 55 a 65 años.

Los que tienen como actividad la industrial son quienes, en mayor porcentaje que el resto, indican que en su empresa se procede a la contratación de más personal cuando se producen picos de trabajo. Los de IT y Audiovisual, sin embargo, afirman por encima del resto que en su empresa se recurre a personal interno de otras áreas previamente formado. Los de empresas energéticas indican en mayor medida que el resto que en su empresa se hacen horas extra. Los que en mayor medida que el resto afirman que no tienen picos de trabajo son los de las empresas de menor y mayor tamaño, el sector Servicios y las Actividades Administrativas y otras

¿Cómo actúan ante picos eventuales de trabajo?



¿Cómo actúan ante picos eventuales de trabajo?

	Contratación (directa o con un técnico)	Recurrimos a personal interno de otras áreas previamente formado	Uso de horas extra	No tengo picos
Total	23,7%	25,8%	41,9%	8,6%
Sexo				
Hombre	**25,6%**	25,1%	41,9%	**7,5%**
Mujer	**21,0%**	26,8%	42,0%	**10,2%**
Edad				
De 18 a 24 años	21,1%	**40,8%**	32,4%	5,6%
De 25 a 34 años	**19,1%**	28,6%	**46,8%**	**5,4%**
De 35 a 44 años	21,1%	27,1%	45,4%	**6,4%**
De 45 a 54 años	26,3%	**20,6%**	43,2%	9,9%
De 55 a 64 años	**30,0%**	25,7%	**29,7%**	**14,6%**
Región				
Norte	26,2%	24,2%	38,9%	10,7%
Centro	22,9%	27,5%	42,5%	7,1%
Sur	21,7%	27,9%	42,2%	8,2%
Noreste	23,7%	23,9%	42,6%	9,7%
Este	26,5%	22,8%	42,5%	8,2%
Hábitat				
Menos de 10.000 hab.	19,1%	27,1%	44,7%	9,0%
De 10.000 a 50.000 hab.	20,6%	27,8%	42,7%	8,9%
De 50.001 a 200.000 hab.	**27,2%**	25,1%	**38,4%**	9,3%
Más de 200.000 hab.	24,4%	24,5%	43,3%	7,7%

Elementos infrarrepresentados Elementos sobrerrepresentados

¿Sustituyen las ausencias de los trabajadores?

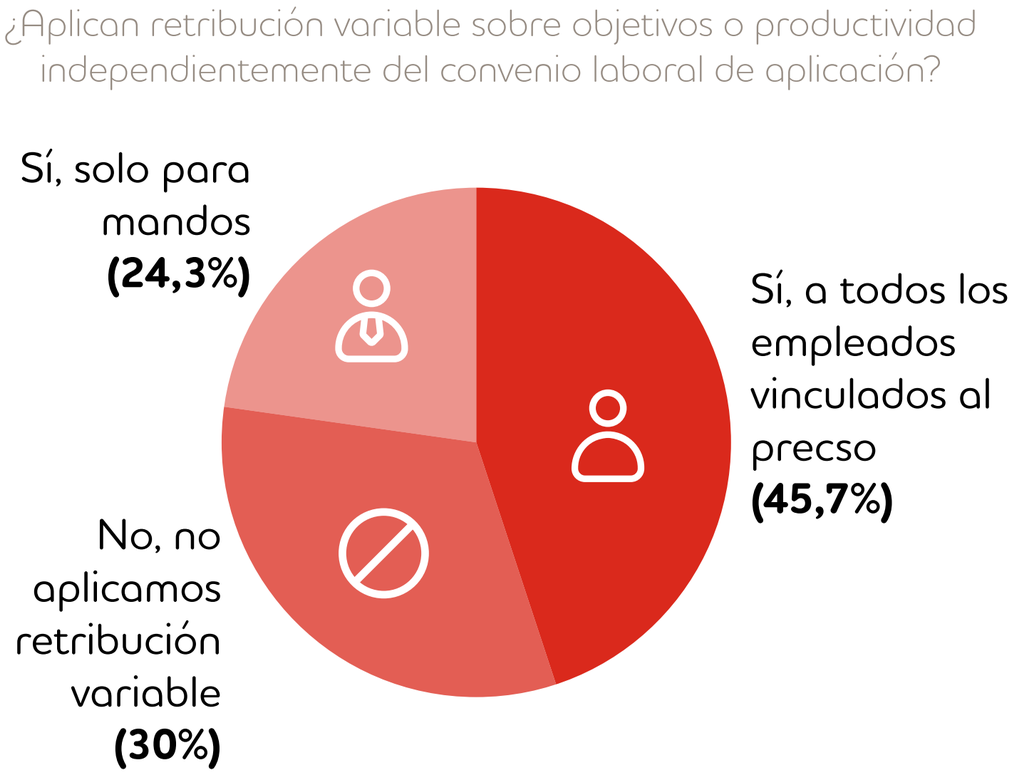
	Contratación (directa o con un técnico)	Recurrimos a personal interno de otras áreas previamente formado	Uso de horas extra	No tengo picos
Total	23,7%	25,8%	41,9%	8,6%
Tamaño empresa				
Menos de 50 empleados	20,7%	**22,2%**	45,7%	**11,4%**
De 50 a 249 empleados	23,6%	27,1%	42,2%	7,1%
De 250 a 1.000 empleados	26,6%	28,0%	41,6%	**3,8%**
Más de 1.000 empleados	24,3%	25,5%	38,4%	**11,8%**
Sector				
Primario y construcción	26,1%	28,4%	41,2%	**4,3%**
Industrial	25,9%	29,0%	41,7%	**3,3%**
Servicios	22,5%	**24,1%**	42,1%	**11,2%**
Actividad 2				
IT y Audiovisual	**16,9%**	**31,0%**	45,9%	6,3%
Energéticas	17,6%	17,6%	**58,8%**	5,9%
Transportes	22,0%	30,8%	36,3%	11,0%
Administración	20,9%	27,1%	40,0%	**12,0%**
Industrial	**34,2%**	22,8%	41,2%	**1,8%**
Distribución	25,7%	29,4%	39,6%	5,3%
Químico y Salud	27,5%	24,6%	43,0%	4,9%
Hostelería	22,3%	21,4%	49,5%	6,8%
Alimentación	28,2%	28,2%	41,2%	**2,4%**
Otro	22,1%	22,1%	40,9%	**15,0%**

Elementos infrarrepresentados Elementos sobrerrepresentados

Retribución y objetivos

¿Aplican retribución variable sobre objetivos o productividad independientemente del convenio laboral de aplicación?

El **70%** de los directores, managers o mandos intermedios encuestados indican que en sus empresas se aplica la retribución variable sobre objetivos o productividad independientemente del convenio laboral de aplicación, porcentaje que aumenta 7,65 p.p. respecto a 2024. De este **70%**, un **45,7%** señala que se aplica a todos los empleados vinculados en el proceso, y el **24,3%** indica que se aplica a los mandos. Por otro lado, un **30%** declara que en su empresa no se aplica retribución variable, porcentaje que disminuye 7,7 p.p. con respecto al año pasado.



Son los hombres y las personas de 35 a 44 años los que, por encima del resto, indican que en su empresa se aplica retribución variable sobre objetivos o productividad a todos los empleados vinculados al proceso. Por el contrario, las mujeres, las personas a partir de 45 años y las de la región Norte señalan, en mayor porcentaje que el resto, que en su empresa no se aplica retribución variable.

Los que en mayor porcentaje que el resto señalan que solo se aplica la retribución variable para mandos son los que trabajan en empresas de 250 a 1.000 empleados, los de los sectores Primario y Construcción e Industrial y los que trabajan en transportes y distribución. Los que trabajan en empresas de 250 a 1.000 empleados, pertenecen al sector industrial y se dedican a IT y Audiovisual son quienes en mayor medida que el resto confirman que se aplica la retribución a todos los empleados vinculados al proceso.

¿Aplican retribución variable sobre objetivos o productividad independientemente del convenio laboral de aplicación?

	Sí, solo para mandos	Sí, a todos los empleados vinculados al proceso	No, no aplicamos retribución variable
Total	24,3%	45,7%	30,0%
Sexo			
Hombre	25,6%	**48,6%**	**25,7%**
Mujer	22,4%	**41,4%**	**36,2%**
Edad			
De 18 a 24 años	29,6%	54,9%	**15,5%**
De 25 a 34 años	27,5%	48,0%	**24,5%**
De 35 a 44 años	22,7%	**49,6%**	27,7%
De 45 a 54 años	25,0%	**41,7%**	**33,4%**
De 55 a 64 años	20,7%	41,4%	**37,9%**
Región			
Norte	**19,5%**	40,9%	**39,6%**
Centro	**28,8%**	45,5%	**25,7%**
Sur	23,6%	48,1%	28,3%
Noreste	23,2%	44,6%	32,2%
Este	24,3%	48,1%	27,6%
Hábitat			
Menos de 10.000 hab.	28,6%	**37,2%**	34,2%
De 10.000 a 50.000 hab.	26,4%	43,1%	30,6%
De 50.001 a 200.000 hab.	**21,2%**	47,7%	31,1%
Más de 200.000 hab.	24,1%	48,3%	27,6%

Elementos infrarrepresentados Elementos sobrerrepresentados

¿Aplican retribución variable sobre objetivos o productividad independientemente del convenio laboral de aplicación?

	Sí, solo para mandos	Sí, a todos los empleados vinculados al proceso	No, no aplicamos retribución variable
Total	24,3%	45,7%	30,0%
Tamaño empresa			
Menos de 50 empleados	**19,9%**	**41,2%**	**38,9%**
De 50 a 249 empleados	24,1%	46,4%	29,6%
De 250 a 1.000 empleados	**29,7%**	**52,0%**	**18,3%**
Más de 1.000 empleados	24,3%	43,8%	31,9%
Sector			
Primario y construcción	**30,8%**	47,4%	**21,8%**
Industrial	**30,5%**	**51,2%**	**18,3%**
Servicios	**21,0%**	**43,4%**	**35,6%**
Actividad 2			
IT y Audiovisual	28,2%	**53,7%**	**18,0%**
Energéticas	23,5%	61,8%	14,7%
Transportes	**40,7%**	45,1%	**14,3%**
Administración	**19,8%**	42,6%	**37,6%**
Industrial	25,0%	48,9%	26,1%
Distribución	**33,2%**	47,1%	**19,8%**
Químico y Salud	21,8%	48,6%	29,6%
Hostelería	31,1%	**35,9%**	33,0%
Alimentación	22,4%	51,8%	25,9%
Otro	**18,3%**	**40,4%**	**41,3%**

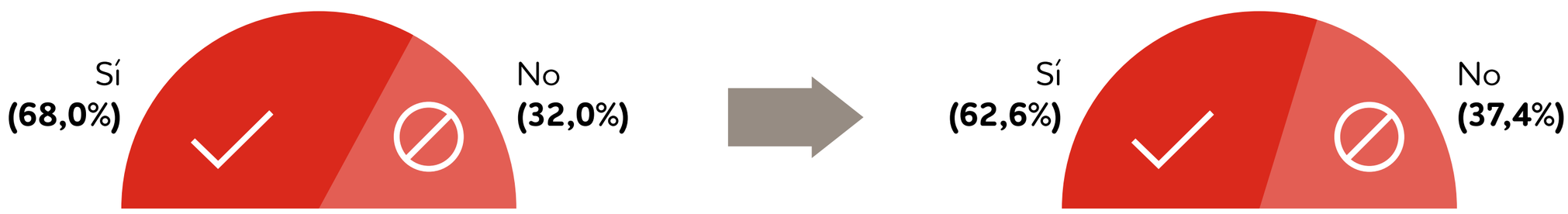
Elementos infrarrepresentados Elementos sobrerrepresentados

Formación, eficiencia y productividad

¿Aplican planes de formación ad hoc con el objetivo de mejorar la productividad y e ciencia del recurso humano?

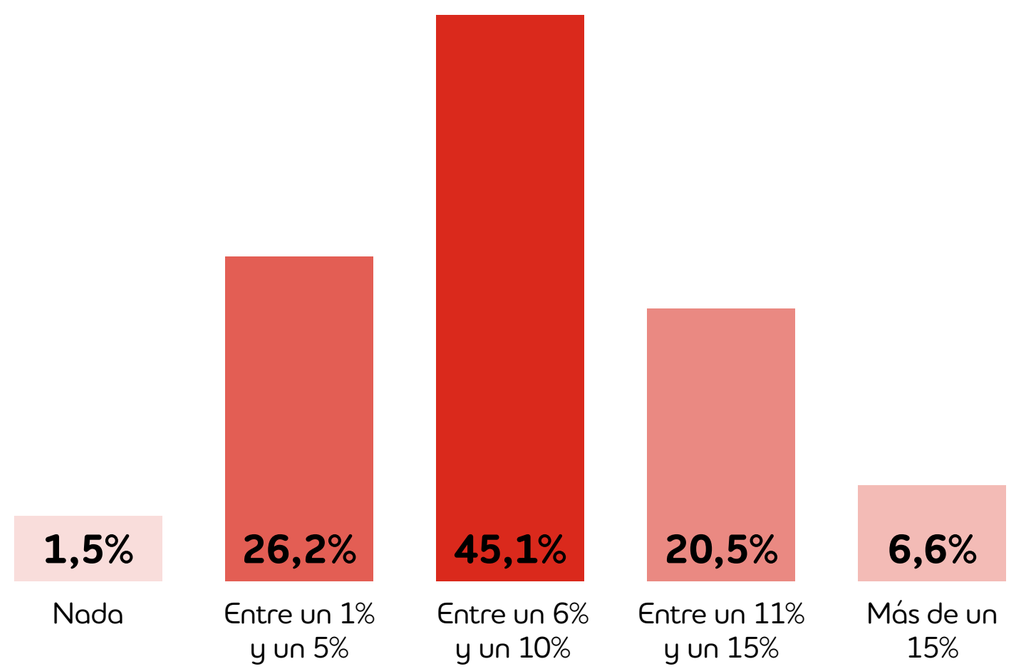
En el **68%** de los casos (casi 10 p.p por encima de la cifra de 2024 que fue del **58,78%**) indica que en su empresa se aplican planes de formación ad-hoc con el objetivo de mejorar la productividad y eficiencia, de ellos, el **62,6%** (**54,85%** en 2024) ha medido el porcentaje de mejora.

¿Su empresa aplica planes de formación ad-hoc?



El porcentaje de mejora ha sido de entre un **1%** y un **5%** en el **26,2%** de los casos, entre un **6%** y un **10%** en el **45,1%** de los casos y entre un **11%** y un **15%** en el **20,5%** de los casos. Solo en el **6,6%** se ha producido una mejora superior al **15%**.

¿Han medido el porcentaje de mejora?



Los hombres, las personas de 18 a 34 años, los que trabajan en empresas de 50 a 1.000 empleados, los del sector industrial y los de IT y Audiovisual y transportes son quienes, en mayor medida que el resto, indican que en su empresa se aplican planes de formación ad hoc para mejorar la productividad y eficiencia del recurso humano.

Las mujeres, las personas de 45 a 54 años, los que trabajan en empresas de menos de 50 empleados, los del sector servicios y los que trabajan en hostelería y otros son los que por encima del resto señalan lo contrario.

¿Aplican planes de formación ad hoc con el objetivo de mejorar la productividad y e ciencia del recurso humano?

	Sí	No
Total	68,0%	32,0%
Sexo		
Hombre	70,4%	29,6%
Mujer	64,4%	35,6%
Edad		
De 18 a 24 años	80,3%	19,7%
De 25 a 34 años	73,4%	26,6%
De 35 a 44 años	68,1%	31,9%
De 45 a 54 años	63,9%	36,1%
De 55 a 64 años	65,3%	34,7%
Región		
Norte	64,4%	35,6%
Centro	69,6%	30,4%
Sur	65,8%	34,2%
Noreste	69,8%	30,2%
Este	70,5%	29,5%
Hábitat		
Menos de 10.000 hab.	67,3%	32,7%
De 10.000 a 50.000 hab.	68,3%	31,7%
De 50.001 a 200.000 hab.	68,3%	31,7%
Más de 200.000 hab.	67,7%	32,3%

	Sí	No
Total	68,0%	32,0%
Tamaño empresa		
Menos de 50 empleados	56,0%	44,0%
De 50 a 249 empleados	72,2%	27,8%
De 250 a 1.000 empleados	72,7%	27,3%
Más de 1.000 empleados	70,1%	29,9%
Sector		
Primario y construcción	70,1%	29,9%
Industrial	72,2%	27,8%
Servicios	66,1%	33,9%
Actividad 2		
IT y Audiovisual	76,5%	23,5%
Energéticas	79,4%	20,6%
Transportes	80,2%	19,8%
Administración	71,3%	28,7%
Industrial	66,2%	33,8%
Distribución	62,6%	37,4%
Químico y Salud	66,9%	33,1%
Hostelería	58,3%	41,7%
Alimentación	75,3%	24,7%
Otro	60,8%	39,2%

Elementos infrarrepresentados

Elementos sobrerrepresentados

Los encuestados de 18 a 34 años y los de la región Sur son quienes por encima del resto indican que su empresa sí ha medido el porcentaje de mejora. Los de 45 a 54 años y los de la región Norte indican en mayor medida que el resto lo contrario.

Los de la región Sur son los que en mayor porcentaje que el resto afirman que la productividad en su empresa ha mejorado más de un **15%**.

¿Han medido el porcentaje de mejora?

	Sí	No
Total	**62,6%**	**37,4%**
Sexo		
Hombre	64,3%	35,7%
Mujer	59,9%	40,1%
Edad		
De 18 a 24 años	**82,5%**	**17,5%**
De 25 a 34 años	**69,0%**	**31,0%**
De 35 a 44 años	63,3%	36,7%
De 45 a 54 años	**56,5%**	**43,5%**
De 55 a 64 años	57,6%	42,4%
Región		
Norte	**54,7%**	**45,3%**
Centro	63,9%	36,1%
Sur	**68,4%**	**31,6%**
Noreste	60,0%	40,0%
Este	61,4%	38,6%
Hábitat		
Menos de 10.000 hab.	59,7%	43,3%
De 10.000 a 50.000 hab.	65,4%	34,6%
De 50.001 a 200.000 hab.	61,7%	38,3%
Más de 200.000 hab.	63,0%	37,0%

Elementos infrarrepresentados

Elementos sobrerrepresentados

¿En qué porcentaje ha mejorado?

	Nada	Entre un 1% y un 5%	Entre un 6% y un 10%	Entre un 11% y un 15%	Más de un 15%
Total	**1,5%**	**26,2%**	**45,1%**	**20,5%**	**6,6%**
Sexo					
Hombre	1,7%	26,1%	47,2%	19,5%	5,5%
Mujer	1,3%	26,4%	41,4%	22,3%	8,6%
Edad					
De 18 a 24 años	2,1%	38,3%	34,0%	17,0%	8,5%
De 25 a 34 años	2,2%	24,4%	43,6%	23,1%	6,7%
De 35 a 44 años	1,6%	28,0%	47,7%	18,1%	4,5%
De 45 a 54 años	1,4%	24,3%	47,7%	19,2%	7,5%
De 55 a 64 años	0,0%	24,8%	42,6%	24,0%	8,5%
Región					
Norte	1,0%	32,4%	41,0%	18,1%	7,6%
Centro	0,9%	27,8%	48,0%	18,9%	4,4%
Sur	2,1%	26,0%	40,5%	21,9%	**9,5%**
Noreste	1,2%	22,0%	49,4%	21,4%	6,0%
Este	2,6%	24,1%	46,6%	21,6%	5,2%
Hábitat					
Menos de 10.000 hab.	3,9%	30,3%	38,2%	19,7%	7,9%
De 10.000 a 50.000 hab.	1,8%	27,6%	44,4%	16,9%	9,3%
De 50.001 a 200.000 hab.	0,8%	24,5%	48,9%	20,3%	5,5%
Más de 200.000 hab.	1,3%	25,6%	44,4%	23,4%	5,3%

Elementos infrarrepresentados Elementos sobrerrepresentados

Los que en mayor medida señalan que en su empresa se ha medido el porcentaje de mejora han sido los que trabajan en empresas de 250 a 1.000 empleados, los del sector industrial y los que trabajan en IT y Audiovisual y en distribución.

Los del sector servicios y los que trabajan en hostelería y otras actividades son quienes, por encima del resto, indican que el porcentaje de mejora ha sido de más de un **15%**, mientras que los que trabajan en IT y Audiovisual afirman en mayor medida que la mejora ha sido entre un **1%** y un **5%**.

¿Han medido el porcentaje de mejora?

	Sí	No
Total	62,6%	37,4%
Tamaño empresa		
Menos de 50 empleados	57,7%	42,3%
De 50 a 249 empleados	63,1%	36,9%
De 250 a 1.000 empleados	**69,0%**	**31,0%**
Más de 1.000 empleados	60,2%	39,8%
Sector		
Primario y construcción	67,6%	32,4%
Industrial	**70,7%**	**29,3%**
Servicios	**58,6%**	**41,4%**
Actividad 2		
IT y Audiovisual	70,3%	**29,7%**
Energéticas	55,6%	44,4%
Transportes	60,3%	39,7%
Administración	**57,8%**	**42,2%**
Industrial	58,9%	41,1%
Distribución	**72,6%**	**27,4%**
Químico y Salud	63,2%	36,8%
Hostelería	68,3%	31,7%
Alimentación	70,3%	29,7%
Otro	58,6%	41,4%

Elementos infrarrepresentados

Elementos sobrerrepresentados

Los que pertenecen a empresas del sector primario son quienes en mayor porcentaje que el resto indican que la productividad no ha mejorado nada.

¿En qué porcentaje ha mejorado?

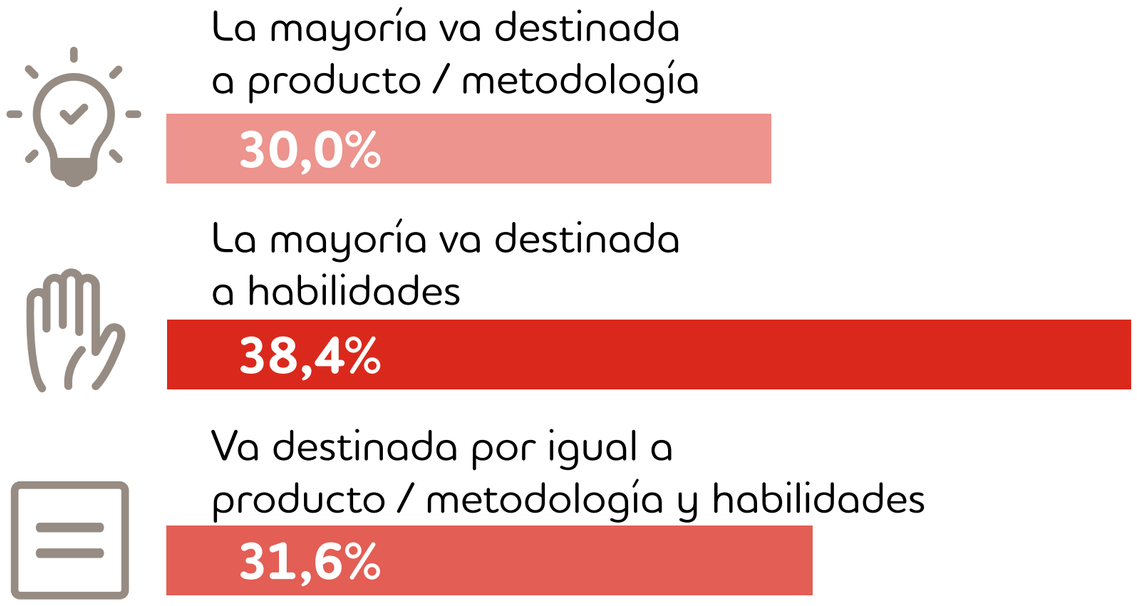
	Nada	Entre un 1% y un 5%	Entre un 6% y un 10%	Entre un 11% y un 15%	Más de un 15%
Total	1,5%	26,2%	45,1%	20,5%	6,6%
Tamaño empresa					
Menos de 50 empleados	2,6%	31,4%	**34,6%**	22,9%	8,5%
De 50 a 249 empleados	1,1%	22,7%	49,3%	19,9%	7,1%
De 250 a 1.000 empleados	1,9%	25,6%	45,0%	23,7%	3,8%
Más de 1.000 empleados	0,9%	27,8%	47,2%	16,5%	7,5%
Sector					
Primario y construcción	**6,0%**	22,0%	41,0%	23,0%	8,0%
Industrial	1,2%	26,0%	47,6%	22,4%	**2,8%**
Servicios	**0,8%**	27,1%	44,7%	19,1%	**8,2%**
Actividad 2					
IT y Audiovisual	0,0%	**33,6%**	42,3%	19,7%	4,4%
Energéticas	6,7%	20,0%	33,3%	33,3%	6,7%
Transportes	2,3%	34,1%	40,9%	22,7%	0,0%
Administración	1,7%	24,0%	44,0%	22,3%	8,0%
Industrial	1,9%	**17,9%**	50,0%	24,5%	5,7%
Distribución	2,4%	29,4%	54,1%	12,9%	**1,2%**
Químico y Salud	1,7%	26,7%	41,7%	23,3%	6,7%
Hostelería	2,4%	24,4%	34,1%	24,4%	**14,6%**
Alimentación	0,0%	26,7%	53,3%	15,6%	4,4%
Otro	1,3%	24,7%	44,7%	18,0%	**11,3%**

Elementos infrarrepresentados Elementos sobrerrepresentados

Del total de formación proporcionada ¿cuál destina a formación de producto/técnica y cuál a la formación sobre habilidades?

La mayoría de la formación proporcionada (**38,4%**) va destinada a habilidades, en el **30%** de los casos a producto/metodología, mientras que en el **31,6%** va destinada por igual a producto/metodología y habilidades. En 2025, aumenta en +1,35 p.p. la formación destinada a las habilidades y la dedicada a producto en +2,27 p.p mientras que disminuye en -3,62 p.p. la formación que va destinada por igual a producto/técnica y habilidades.

Del total de formación proporcionada ¿cuál destina a formación de producto/técnica y cuál a la formación sobre habilidades?



Los más jóvenes (18 a 34 años) y los que viven en poblaciones pequeñas son quienes, en mayor medida que el resto, indican que la mayoría de la formación que proporciona su empresa va destinada a producto/metodología. Los que por encima del resto señalan que la formación se destina por igual a producto/metodología y habilidades son los mayores de 45 años y los que viven en poblaciones de 10.000 a 50.000 habitantes.

Los que trabajan en empresas pertenecientes a los sectores primario y construcción e industrial son quienes, por encima del resto, indican que la mayoría de los contenidos de formación son sobre producto/metodología. Los que en mayor porcentaje que el resto señalan que la formación va destinada por igual a producto/metodología y habilidades son los que trabajan en empresas con más de 1.000 empleados.

Del total de formación proporcionada ¿cuál destina a formación de producto/técnica y cuál a la formación sobre habilidades?

	La mayoría va destinada a producto / metodología	La mayoría va destinada a habilidades	Va destinada por igual a producto / metodología y habilidades
Total	30,0%	38,4%	31,6%
Sexo			
Hombre	30,1%	39,6%	30,3%
Mujer	29,7%	36,7%	33,5%
Edad			
De 18 a 24 años	**45,1%**	**25,4%**	29,6%
De 25 a 34 años	**37,4%**	39,4%	**23,2%**
De 35 a 44 años	32,3%	41,1%	**26,6%**
De 45 a 54 años	**24,3%**	39,6%	**36,1%**
De 55 a 64 años	**23,3%**	**33,2%**	**43,4%**
Región			
Norte	26,2%	38,3%	35,6%
Centro	33,3%	37,5%	29,2%
Sur	31,0%	36,2%	32,7%
Noreste	28,4%	41,1%	30,4%
Este	28,0%	40,7%	31,3%
Hábitat			
Menos de 10.000 hab.	**37,2%**	34,2%	28,6%
De 10.000 a 50.000 hab.	27,0%	37,1%	**35,9%**
De 50.001 a 200.000 hab.	27,2%	40,6%	32,2%
Más de 200.000 hab.	32,1%	38,8%	29,1%

Elementos infrarrepresentados Elementos sobrerrepresentados

Del total de formación proporcionada ¿cuál destina a formación de producto/técnica y cuál a la formación sobre habilidades?

	La mayoría va destinada a producto / metodología	La mayoría va destinada a habilidades	Va destinada por igual a producto / metodología y habilidades
Total	**30,0%**	**38,4%**	**31,6%**
Tamaño empresa			
Menos de 50 empleados	31,1%	36,6%	32,3%
De 50 a 249 empleados	31,3%	40,9%	**27,8%**
De 250 a 1.000 empleados	29,2%	42,5%	28,3%
Más de 1.000 empleados	27,9%	**33,7%**	**38,4%**
Sector			
Primario y construcción	**37,9%**	36,0%	26,1%
Industrial	**33,6%**	35,5%	30,9%
Servicios	**27,4%**	33,7%	32,8%
Actividad 2			
IT y Audiovisual	32,5%	42,0%	**25,5%**
Energéticas	32,4%	41,2%	26,5%
Transportes	34,1%	39,6%	26,4%
Administración	28,0%	39,8%	32,2%
Industrial	30,9%	37,9%	31,3%
Distribución	35,3%	38,0%	26,7%
Químico y Salud	28,2%	38,0%	33,8%
Hostelería	26,2%	31,1%	**42,7%**
Alimentación	37,6%	30,6%	31,8%
Otro	26,4%	38,5%	35,2%

Elementos infrarrepresentados Elementos sobrerrepresentados

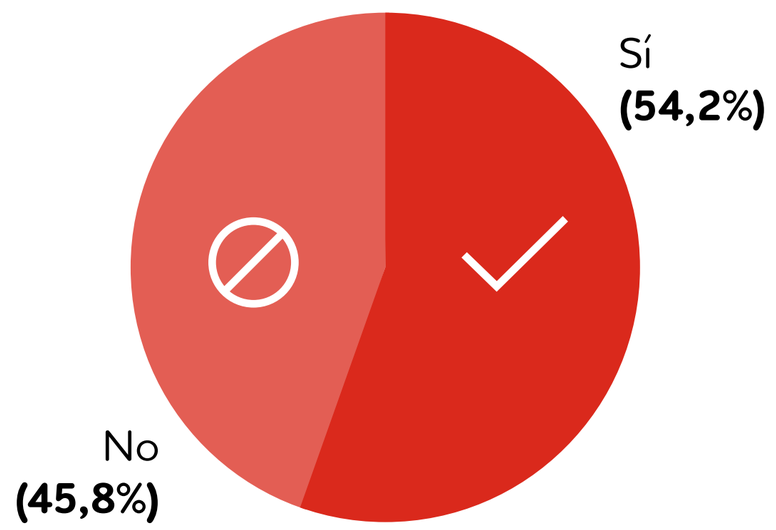
Clima laboral y productividad

En su empresa, ¿realizan estudios de clima laboral?

El **54,2%** de los encuestados indica que en su empresa realizan estudios de clima laboral. En 2025, aumenta en +13,72 p.p. el porcentaje de empresas que realizan estudios de clima laboral respecto al año 2024.

Los hombres y las personas de 18 a 34 años son quienes, en mayor medida que el resto, señalan que en su empresa realizan estudios de clima laboral. Por el contrario, las mujeres y las personas de mayor edad son las que en mayor porcentaje indican que en su empresa no se llevan a cabo este tipo de estudios.

En su empresa, ¿realizan estudios de clima laboral?



Los trabajadores de empresas con más de 250 empleados, los de los sectores primario y construcción e industrial, así como los de IT y Audiovisual y transportes, son quienes, en mayor porcentaje que el resto, afirman que en su empresa se realizan estudios de clima laboral.

Los que en mayor medida que el resto señalan que su empresa no realiza este tipo de estudios son los que trabajan en las empresas de menor tamaño, los del sector servicios y los que tienen otras actividades distintas a las sugeridas en la encuesta.

En su empresa, ¿realizan estudios de clima laboral?

	Sí	No
Total	54,2%	45,8%
Sexo		
Hombre	58,5%	41,5%
Mujer	47,9%	52,1%
Edad		
De 18 a 24 años	76,1%	23,9%
De 25 a 34 años	58,6%	41,4%
De 35 a 44 años	55,3%	44,7%
De 45 a 54 años	52,1%	47,9%
De 55 a 64 años	46,1%	53,9%
Región		
Norte	51,3%	48,7%
Centro	57,3%	42,7%
Sur	52,6%	47,4%
Noreste	55,4%	44,6%
Este	53,4%	46,6%
Hábitat		
Menos de 10.000 hab.	56,8%	43,2%
De 10.000 a 50.000 hab.	52,4%	47,6%
De 50.001 a 200.000 hab.	56,4%	43,6%
Más de 200.000 hab.	53,2%	46,8%

	Sí	No
Total	54,2%	45,8%
Tamaño empresa		
Menos de 50 empleados	35,9%	64,1%
De 50 a 249 empleados	55,4%	44,6%
De 250 a 1.000 empleados	64,6%	35,4%
Más de 1.000 empleados	61,4%	38,6%
Sector		
Primario y construcción	61,1%	38,9%
Industrial	65,1%	34,9%
Servicios	49,2%	50,8%
Actividad 2		
IT y Audiovisual	60,4%	39,6%
Energéticas	64,7%	35,3%
Transportes	71,4%	28,6%
Administración	55,5%	44,5%
Industrial	54,4%	45,6%
Distribución	52,9%	47,1%
Químico y Salud	60,6%	39,4%
Hostelería	52,4%	47,6%
Alimentación	61,2%	38,8%
Otro	42,0%	58,0%

Elementos infrarrepresentados

Elementos sobrerrepresentados

Trabajo en remoto

¿En qué medida se han implementado los siguientes aspectos del trabajo en remoto en su empresa?

59,7%

(-9,2 p.p respecto a 2024)

indica (mucho + bastante) que en su empresa tienen identificadas las tareas preferentemente presenciales y en remoto.

59,3%

(-5,33 p.p)

afirma (mucho + bastante) que la experiencia ha demostrado que la productividad del trabajo en remoto depende del tipo de ocupación.

53,0%

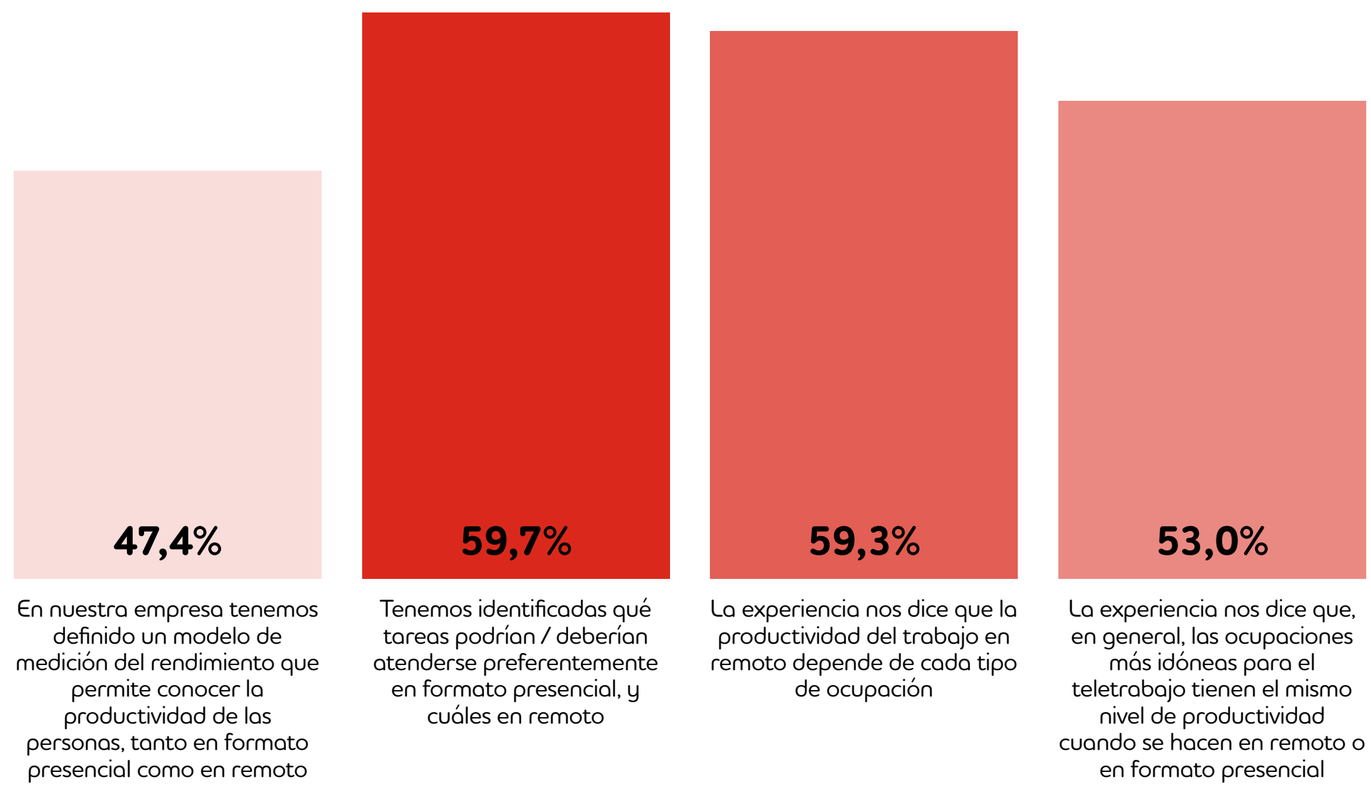
(-0,63 p.p)

señala (mucho + bastante) que la experiencia ha demostrado que la productividad en remoto y presencial es la misma para determinadas ocupaciones.

47,4%

de encuestados señala (mucho + bastante) que en su empresa tienen definido un modelo para medir el rendimiento y la productividad de las personas tanto a nivel presencial como en remoto.

¿En qué medida se han implementado los siguientes aspectos del trabajo en remoto en su empresa?



Los hombres y las personas de 18 a 34 años son quienes en mayor medida que el resto señalan que en su empresa la productividad del trabajo en remoto depende de cada tipo de ocupación.

Aquellos que, por encima del resto, afirman tener en su empresa un modelo de medición de rendimiento son los trabajadores de 18 a 34 años y los de la región Este.

Los que indican, en mayor porcentaje, que la productividad en remoto o presencial es la misma son los de 25 a 44 años y los del Centro.

Los trabajadores de empresas de 250 a 1.000 empleados, los del sector Industrial y los que tienen como actividad IT y Audiovisual son quienes, en mayor medida que el resto, afirman que su empresa ha implementado todos los aspectos de trabajo en remoto sugeridos en la encuesta.

¿En qué medida se han implementado los siguientes aspectos del trabajo en remoto en su empresa?

MUCHO + BASTANTE

	En nuestra empresa tenemos definido un modelo de medición del rendimiento que permite conocer la productividad de las personas, tanto en formato presencial como en remoto	Tenemos identificadas qué tareas podrían / deberían atenderse preferentemente en formato presencial, y cuáles en remoto	La experiencia nos dice que la productividad del trabajo en remoto depende de cada tipo de ocupación	La experiencia nos dice que, en general, las ocupaciones más idóneas para el teletrabajo tienen el mismo nivel de productividad cuando se hacen en remoto o en formato presencial
Total	47,4%	59,7%	59,3%	53,0%
Sexo				
Hombre	49,0%	**62,8%**	**61,3%**	53,0%
Mujer	45,0%	**55,2%**	**56,3%**	52,9%
Edad				
De 18 a 24 años	**63,4%**	64,8%	**71,8%**	59,2%
De 25 a 34 años	**54,3%**	61,7%	**63,5%**	**57,2%**
De 35 a 44 años	50,4%	62,4%	61,0%	**58,2%**
De 45 a 54 años	**42,7%**	57,2%	**55,5%**	**49,1%**
De 55 a 64 años	**38,5%**	56,0%	54,8%	**44,6%**
Región				
Norte	**40,6%**	58,1%	**53,4%**	**45,3%**
Centro	48,4%	60,0%	61,8%	**60,4%**
Sur	49,6%	60,6%	61,7%	53,9%
Noreste	44,4%	57,9%	57,6%	51,1%
Este	**53,0%**	61,9%	58,6%	48,5%
Hábitat				
Menos de 10.000 hab.	47,2%	62,8%	56,3%	51,3%
De 10.000 a 50.000 hab.	47,2%	61,1%	58,1%	49,6%
De 50.001 a 200.000 hab.	45,0%	59,6%	59,8%	51,8%
Más de 200.000 hab.	49,3%	58,0%	60,4%	**56,7%**

Elementos infrarrepresentados Elementos sobrerrepresentados

¿En qué medida se han implementado los siguientes aspectos del trabajo en remoto en su empresa?

MUCHO + BASTANTE	En nuestra empresa tenemos definido un modelo de medición del rendimiento que permite conocer la productividad de las personas, tanto en formato presencial como en remoto	Tenemos identificadas qué tareas podrían / deberían atenderse preferentemente en formato presencial, y cuáles en remoto	La experiencia nos dice que la productividad del trabajo en remoto depende de cada tipo de ocupación	La experiencia nos dice que, en general, las ocupaciones más idóneas para el teletrabajo tienen el mismo nivel de productividad cuando se hacen en remoto o en formato presencial
Total	**47,4%**	**59,7%**	**59,3%**	**53,0%**
Tamaño empresa				
Menos de 10 empleados	42,0%	52,9%	**44,5%**	45,4%
De 10 a 49 empleados	**37,0%**	**48,6%**	**52,8%**	**46,3%**
De 50 a 249 empleados	48,9%	**64,0%**	60,9%	54,8%
De 250 a 1.000 empleados	**62,2%**	**67,5%**	**67,7%**	**60,8%**
Más de 1.000 empleados	**41,6%**	57,4%	58,2%	50,8%
Sector				
Agrario o primario	**64,7%**	58,8%	66,7%	60,8%
Industrial	**53,1%**	**64,7%**	**63,9%**	**57,7%**
Construcción	**57,5%**	66,3%	**66,9%**	59,4%
Servicios	**43,4%**	**57,1%**	**56,4%**	**50,2%**
Actividad 2				
IT y Audiovisual	**60,0%**	**72,9%**	**67,1%**	**68,6%**
Energéticas	52,9%	73,5%	70,6%	58,8%
Transportes	49,5%	65,9%	63,7%	51,6%
Administración	45,2%	62,8%	57,6%	55,5%
Industrial	50,0%	59,2%	58,8%	54,0%
Distribución	**56,7%**	61,5%	63,1%	48,7%
Químico y Salud	42,3%	**50,0%**	56,3%	44,4%
Hostelería	**34,0%**	**47,6%**	52,4%	39,8%
Alimentación	49,4%	65,9%	**71,8%**	**63,5%**
Otro	**39,9%**	**50,6%**	**53,0%**	**46,1%**

Elementos infrarrepresentados Elementos sobrerrepresentados

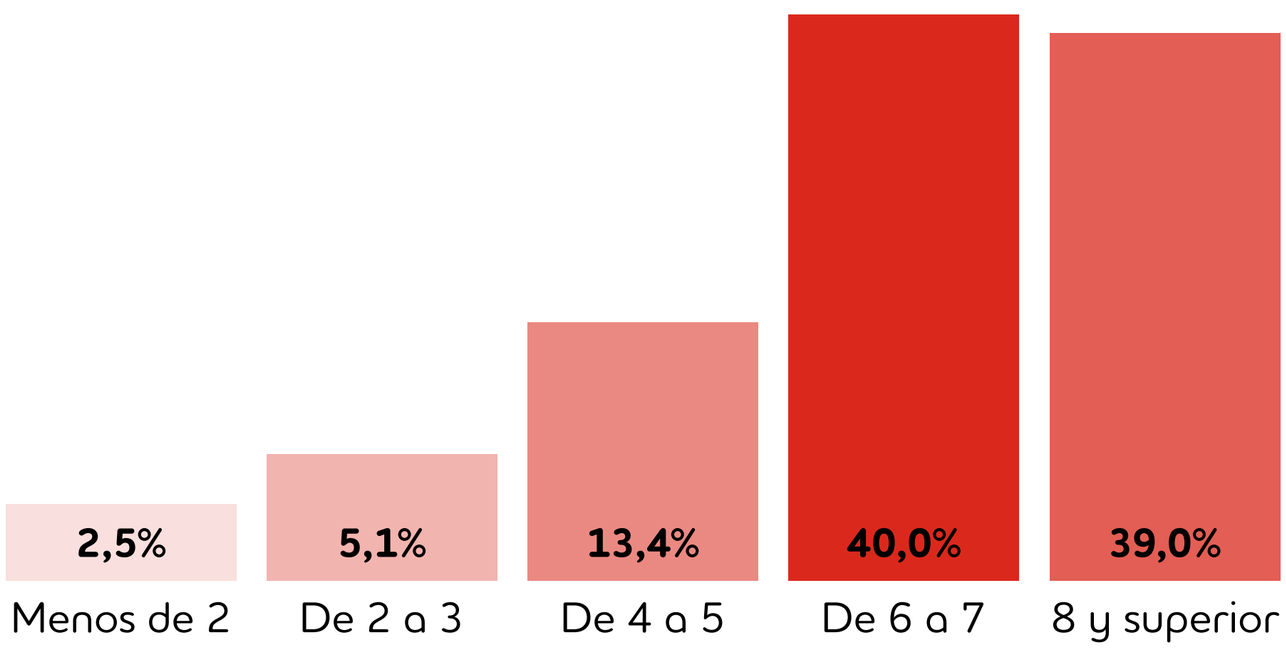
Organización y eficiencia

En una escala de 0 a 10, ¿en qué medida la estructura interna de su empresa se adapta de una forma rápida y flexible a las necesidades del negocio?

Cerca de 8 de cada 10 encuestados (**79%**) califican con una puntuación de entre 6 y 10 el grado de adaptación de su empresa a las necesidades del negocio, siendo la media de 6,8 puntos sobre 10. Así, se produce un aumento de 7 décimas respecto a 2024, cuando la media se situó en 6,1 puntos sobre 10.

6,8
Media

En una escala de 0 a 10, ¿en qué medida la estructura interna de su empresa se adapta de una forma rápida y flexible a las necesidades del negocio?



Los trabajadores más jóvenes, los que residen en las poblaciones de menor tamaño y los de administración son quienes, en mayor medida que el resto, califican con una puntuación más baja el grado de adaptación de su empresa a las necesidades del negocio. Los que dan una media mayor por encima del resto son los de IT y Audiovisual e industrial.

En una escala de 0 a 10, ¿en qué medida la estructura interna de su empresa se adapta de una forma rápida y flexible a las necesidades del negocio?

	Valoración
Total	**6,8**
Sexo	
Hombre	6,8
Mujer	6,8
Edad	
De 18 a 24 años	**6,0**
De 25 a 34 años	6,9
De 35 a 44 años	6,8
De 45 a 54 años	6,8
De 55 a 64 años	6,8
Región	
Norte	6,5
Centro	6,8
Sur	6,7
Noreste	6,9
Este	6,9
Hábitat	
Menos de 10.000 hab.	**6,3**
De 10.000 a 50.000 hab.	6,8
De 50.001 a 200.000 hab.	6,8
Más de 200.000 hab.	6,9

	Valoración
Total	**6,8**
Tamaño empresa	
Menos de 50 empleados	6,8
De 50 a 249 empleados	6,9
De 250 a 1.000 empleados	6,9
Más de 1.000 empleados	6,6
Sector	
Primario y construcción	6,8
Industrial	6,9
Servicios	6,8
Actividad 2	
IT y Audiovisual	**7,1**
Energéticas	6,3
Transportes	6,4
Administración	**6,5**
Industrial	**7,1**
Distribución	6,8
Químico y Salud	6,6
Hostelería	6,9
Alimentación	6,6
Otro	6,9

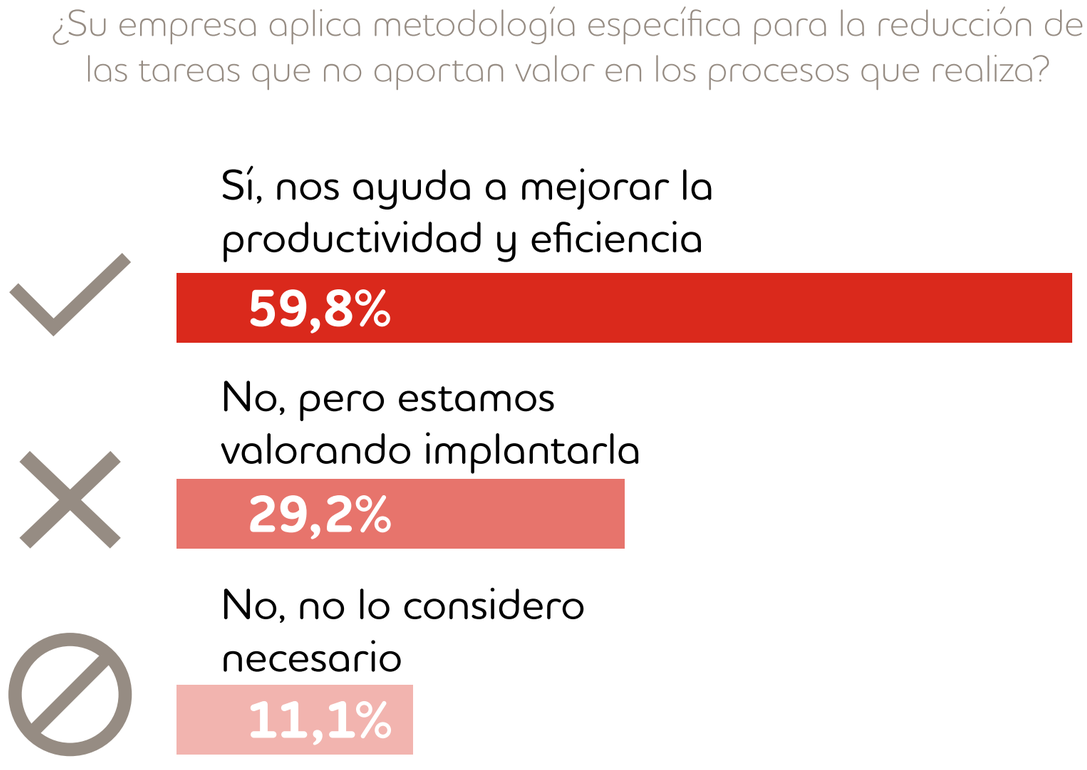
Elementos infrarrepresentados

Elementos sobrerrepresentados

Procesos y productividad

¿Su empresa aplica metodología específica para la reducción de las tareas que no aportan valor en los procesos que realiza?

Cerca de 6 de cada 10 encuestados (**59,8%**) señalan que su empresa aplica metodología específica para reducir las tareas que no aportan valor en los procesos que se realizan, un porcentaje que asciende considerablemente (27,7 p.p.) respecto al año pasado (**32,1%**). Por otra parte, un **29,2%** no la aplica, pero están valorando su implantación y tan solo un **11,1%** no la considera necesaria.



Los hombres y las personas de 18 a 44 años son quienes, en mayor porcentaje que el resto, señalan que en su empresa se aplican metodologías para mejorar la productividad y eficiencia. Las personas de 45 a 54 años responden negativamente a dicha pregunta, pero afirman que en su empresa están valorando implantar este tipo de metodologías. Las que en mayor medida que el resto no lo consideran necesario son las mujeres, las personas de mayor edad (a partir de 45 años) y las de la región Norte.

¿Su empresa aplica metodología específica para la reducción de las tareas que no aportan valor en los procesos que realiza?

	Sí, nos ayuda a mejorar la productividad y eficiencia	No, pero estamos valorando implantarla	No, no lo considero necesario
Total	**59,8%**	**29,2%**	**11,1%**
Sexo			
Hombre	**62,9%**	28,4%	**8,7%**
Mujer	**55,0%**	30,3%	**14,6%**
Edad			
De 18 a 24 años	**76,1%**	**18,3%**	5,6%
De 25 a 34 años	**68,7%**	**24,5%**	**6,8%**
De 35 a 44 años	**64,7%**	28,4%	**6,9%**
De 45 a 54 años	**51,8%**	**34,2%**	**14,0%**
De 55 a 64 años	**50,4%**	30,0%	**19,5%**
Región			
Norte	**53,4%**	30,9%	**15,8%**
Centro	61,2%	29,4%	9,4%
Sur	60,2%	29,2%	10,6%
Noreste	60,1%	29,2%	10,7%
Este	62,7%	26,9%	10,4%
Hábitat			
Menos de 10.000 hab.	58,3%	32,2%	9,5%
De 10.000 a 50.000 hab.	58,9%	29,4%	11,7%
De 50.001 a 200.000 hab.	59,1%	28,1%	12,8%
Más de 200.000 hab.	61,2%	29,1%	9,7%

Elementos infrarrepresentados Elementos sobrerrepresentados

Los que pertenecen a empresas de entre 50 y 1.000 empleados, los de los sectores primario y construcción e industrial y aquellos cuya actividad es IT y Audiovisual e industrial son los que, en mayor porcentaje que el resto, afirman que su empresa sí aplica metodologías para reducir las tareas que no aportan valor en los procesos que realizan y que esto les ayuda a mejorar la productividad y eficiencia. Los encuestados de empresas con menos de 50 empleados, del sector servicios y cuya actividad es otra distinta a las sugeridas en la encuesta son los que indican que su empresa no aplica esta metodología, pero valoran implantarla y que no se aplica pero que además no lo consideran necesario, por encima del resto.

¿Su empresa aplica metodología específica para la reducción de las tareas que no aportan valor en los procesos que realiza?

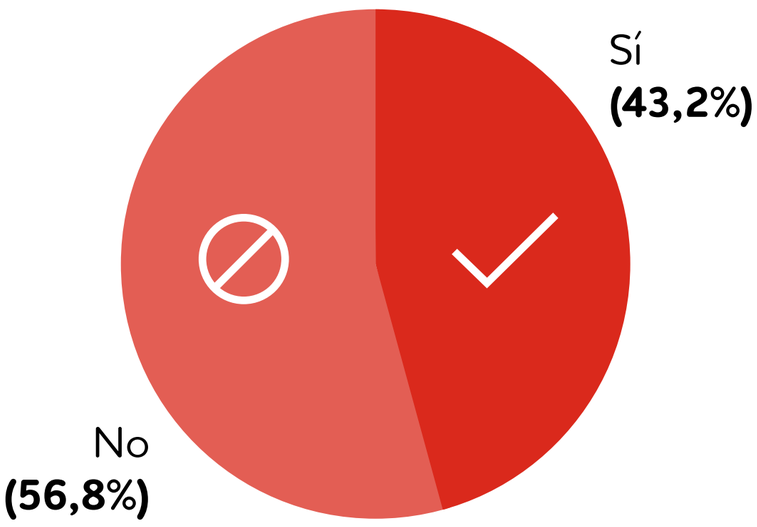
	Sí, nos ayuda a mejorar la productividad y eficiencia	No, pero estamos valorando implantarla	No, no lo considero necesario
Total	**59,8%**	**29,2%**	**11,1%**
Tamaño empresa			
Menos de 50 empleados	**49,7%**	**33,8%**	**16,5%**
De 50 a 249 empleados	**64,6%**	27,1%	**8,2%**
De 250 a 1.000 empleados	**65,3%**	27,6%	**7,1%**
Más de 1.000 empleados	58,6%	28,7%	12,7%
Sector			
Primario y construcción	**66,8%**	26,5%	**6,6%**
Industrial	**72,0%**	**23,9%**	**4,1%**
Servicios	**54,2%**	**31,5%**	**14,3%**
Actividad 2			
IT y Audiovisual	**74,1%**	**22,7%**	**3,1%**
Energéticas	58,8%	38,2%	2,9%
Transportes	68,1%	26,4%	5,5%
Administración	57,4%	29,6%	12,9%
Industrial	**68,4%**	25,7%	**5,9%**
Distribución	63,1%	29,9%	7,0%
Químico y Salud	58,5%	28,9%	12,7%
Hostelería	55,3%	31,1%	13,6%
Alimentación	65,9%	28,2%	5,9%
Otro	**44,9%**	**34,2%**	**20,9%**

Elementos infrarrepresentados Elementos sobrerrepresentados

¿Tiene su empresa filiales o matrices en otros países?

En 2025 aumenta el porcentaje de empresas que tienen filiales o matrices en otros países (26,6 p.p.). Así, el **56,8%** de encuestados indica que su empresa cuenta con filiales o matrices en otros países.sector industrial y se dedican a IT y Audiovisual son quienes en mayor medida que el resto confirman que se aplica la retribución a todos los empleados vinculados al proceso.

¿Tiene su empresa filiales o matrices en otros países?



Los hombres, los más jóvenes (18 a 34 años) y los de la región Centro afirman, en mayor medida que el resto, que su empresa cuenta con filiales o matrices en otros países.

	Sí	No
Total	43,2%	56,8%
Sexo		
Hombre	**47,2%**	**52,8%**
Mujer	**37,3%**	**62,7%**
Edad		
De 18 a 24 años	**63,4%**	**36,6%**
De 25 a 34 años	**50,9%**	**49,1%**
De 35 a 44 años	46,3%	53,7%
De 45 a 54 años	40,1%	59,9%
De 55 a 64 años	**29,4%**	**70,6%**
Región		
Norte	**37,9%**	**62,1%**
Centro	**51,4%**	**48,6%**
Sur	41,1%	58,9%
Noreste	41,1%	58,9%
Este	41,0%	59,0%
Hábitat		
Menos de 10.000 hab.	45,2%	54,8%
De 10.000 a 50.000 hab.	**37,5%**	**62,5%**
De 50.001 a 200.000 hab.	45,2%	54,8%
Más de 200.000 hab.	45,1%	54,9%

Elementos infrarrepresentados

Elementos sobrerrepresentados

Los que trabajan en empresas de más de 250 empleados, los de los sectores primario y construcción e industrial y los que tienen como actividad IT y Audiovisual, Energética y Transportes son quienes, en mayor porcentaje que el resto, indican que su empresa tiene filiales o matrices en otros países.

¿Tiene su empresa filiales o matrices en otros países?

	Sí	No
Total	43,2%	56,8%
Tamaño empresa		
Menos de 50 empleados	**20,7%**	**79,3%**
De 50 a 249 empleados	40,7%	59,3%
De 250 a 1.000 empleados	**62,5%**	**37,5%**
Más de 1.000 empleados	**51,4%**	**48,6%**
Sector		
Primario y construcción	**52,1%**	**47,9%**
Industrial	**57,1%**	**42,9%**
Servicios	**36,8%**	**63,2%**
Actividad 2		
IT y Audiovisual	**61,2%**	**38,8%**
Energéticas	**73,5%**	**26,5%**
Transportes	**62,6%**	**37,4%**
Administración	**34,6%**	**65,4%**
Industrial	46,3%	53,7%
Distribución	46,0%	54,0%
Químico y Salud	38,7%	61,3%
Hostelería	36,9%	63,1%
Alimentación	50,6%	49,4%
Otro	**32,8%**	**67,2%**

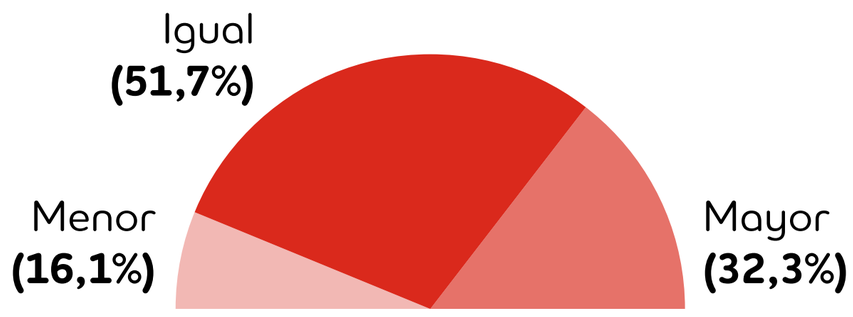
Elementos infrarrepresentados

Elementos sobrerrepresentados

¿Considera que la productividad y efciencia de sus filiales y/o matrices en otros países es mayor, menor o igual que en España?

Más de la mitad de los encuestados (51,7%) considera que la productividad y eficiencia de las filiales o matrices de su empresa en otros países es igual que en España. En menor escala, el 32,3% piensa que es mayor, mientras que el 16,1% cree que es menor que en España.

¿Considera que la productividad y e ciencia de sus filiales y/o matrices en otros países es mayor, menor o igual que en España?



Las personas de 45 a 54 años creen, en mayor medida que el resto, que la productividad de las filiales o matrices de otros países es menor, mientras que los de 55 a 65 años creen en mayor porcentaje que es igual y los más jóvenes (18 a 34 años) piensan que es mayor por encima del resto. Los de hábitats más pequeños son los que, en mayor porcentaje que el resto, creen que la productividad de las filiales o matrices en otros países es mayor que en España.

¿Considera que la productividad y efciencia de sus filiales y/o matrices en otros países es mayor, menor o igual que en España?

	Menor	Igual	Mayor
Total	**16,1%**	**51,7%**	**32,3%**
Sexo			
Hombre	16,2%	51,3%	32,5%
Mujer	15,8%	52,3%	31,9%
Edad			
De 18 a 24 años	**2,2%**	44,4%	**53,3%**
De 25 a 34 años	15,5%	**45,1%**	**39,4%**
De 35 a 44 años	13,4%	55,2%	31,4%
De 45 a 54 años	**24,4%**	51,3%	**24,4%**
De 55 a 64 años	10,9%	**61,4%**	27,7%
Región			
Norte	15,9%	54,0%	30,1%
Centro	18,7%	52,3%	29,0%
Sur	14,5%	50,2%	35,3%
Noreste	15,8%	51,5%	32,7%
Este	13,6%	50,9%	35,5%
Hábitat			
Menos de 10.000 hab.	12,2%	43,3%	**44,4%**
De 10.000 a 50.000 hab.	14,3%	53,4%	32,3%
De 50.001 a 200.000 hab.	15,4%	51,6%	33,1%
Más de 200.000 hab.	18,6%	53,0%	28,4%

Elementos infrarrepresentados Elementos sobrerrepresentados

Los que trabajan en empresas con más de 1.000 empleados y los del sector Servicios son quienes piensan por encima del resto que la productividad y eficiencia de su empresa en otros países es menor. Los que en mayor medida que el resto opinan que la productividad y eficiencia es mayor son los que trabajan en empresas pequeñas (menos de 50 empleados), los del sector primario o Construcción y los que se dedican a actividad relativa a los transportes.

Los que trabajan en empresas con más de 1.000 empleados y los del sector Servicios son quienes piensan por encima del resto que la productividad y eficiencia de su empresa en otros países es menor. Los que en mayor medida que el resto opinan que la productividad y eficiencia es mayor son los que trabajan en empresas pequeñas (menos de 50 empleados), los del sector primario o Construcción y los que se dedican a actividad relativa a los transportes.

¿Considera que la productividad y efciencia de sus filiales y/o matrices en otros países es mayor, menor o igual que en España?

	Menor	Igual	Mayor
Total	**16,1%**	**51,7%**	**32,3%**
Tamaño empresa			
Menos de 50 empleados	12,2%	42,9%	**44,9%**
De 50 a 249 empleados	12,7%	52,0%	35,3%
De 250 a 1.000 empleados	13,3%	55,5%	31,2%
Más de 1.000 empleados	**23,6%**	50,8%	**25,6%**
Sector			
Primario y construcción	10,9%	43,6%	**45,5%**
Industrial	13,1%	51,6%	35,3%
Servicios	**18,9%**	53,5%	**27,6%**
Actividad 2			
IT y Audiovisual	18,6%	52,6%	28,8%
Energéticas	12,0%	56,0%	32,0%
Transportes	15,8%	**38,6%**	**45,6%**
Administración	17,7%	**44,2%**	38,1%
Industrial	14,3%	58,7%	27,0%
Distribución	15,1%	54,7%	30,2%
Químico y Salud	16,4%	47,3%	36,4%
Hostelería	15,8%	44,7%	39,5%
Alimentación	16,3%	39,5%	44,2%
Otro	14,5%	**62,3%**	**23,2%**

Elementos infrarrepresentados Elementos sobrerrepresentados

Digitalización y adopación de la IA

¿En qué medida se han implementado en su empresa las siguientes ocupaciones y tareas?

59,1%

(+10,1 p.p)

afirma (mucho + bastante) que en cada ocupación se tienen definidas qué habilidades son específicas de la misma.

54,5%

(+4,3 p.p)

señala (mucho + bastante) que en cada ocupación se ha establecido un plan para formar y potenciar las tareas con mayor contenido de habilidades más "humanas" para asegurar la transición hacia un modelo más sostenible y productivo

45,4%

(+5,9 p.p)

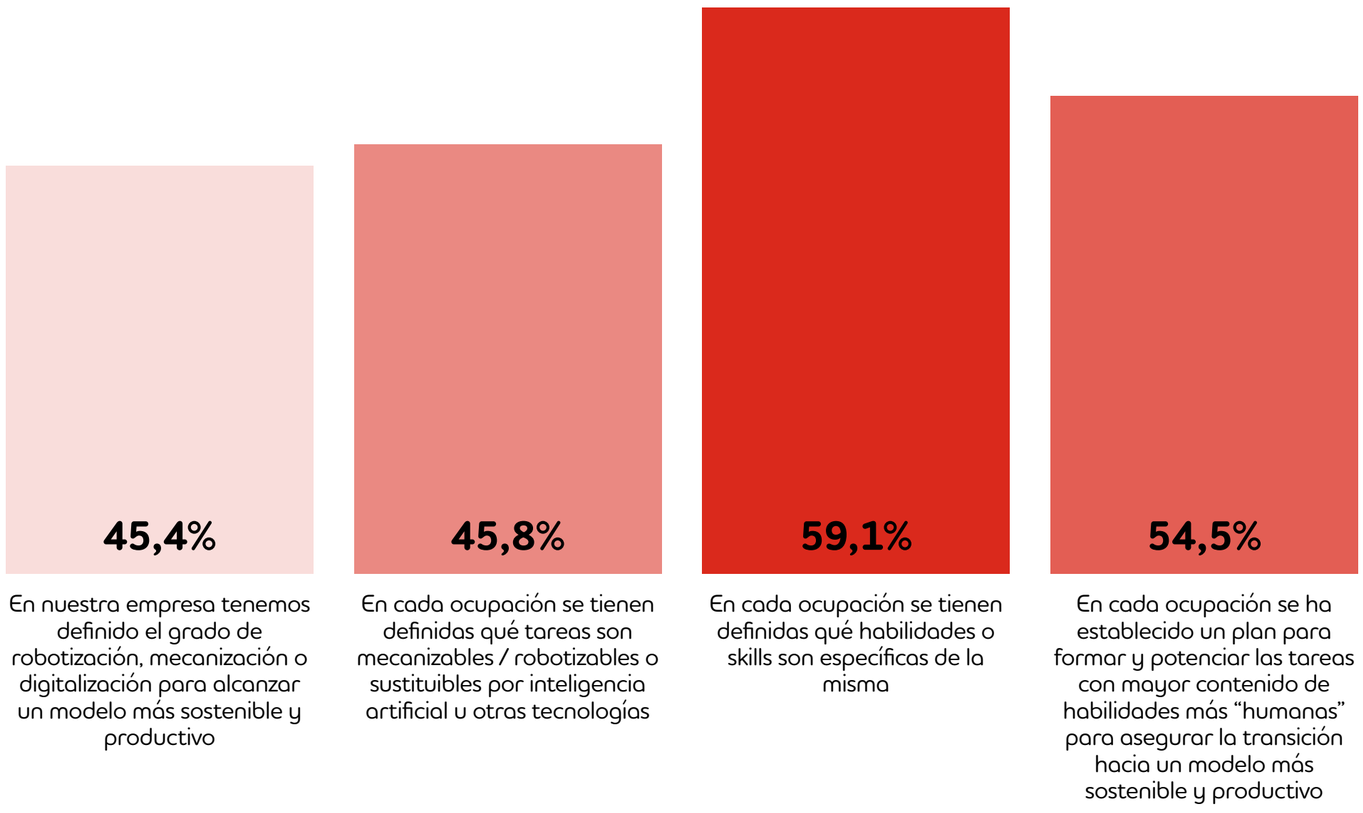
señala (mucho + bastante) que en su empresa tienen definido el grado de robotización, mecanización o digitalización para alcanzar un modelo más sostenible y productivo

45,8%

(+8,1 p.p)

indica (mucho + bastante) que en cada ocupación se tienen definidas qué tareas son mecanizables/robotizables o sustituibles por IA u otras tecnologías.

¿En qué medida se han implementado en su empresa las siguientes ocupaciones y tareas?



Los hombres y los encuestados de 18 a 44 años son quienes, en mayor porcentaje que el resto, afirman que en su empresa se han implementado todas o la mayor parte de las ocupaciones y tareas sugeridas en la pregunta. Los encuestados que trabajan en empresas de 50 a 1.000 empleados, aquellos cuya empresa pertenece al sector agrario o primario o al industrial y los que trabajan en IT y Audiovisual son quienes, en mayor grado que el resto, afirman que en su empresa se han implementado todas o la mayor parte de las ocupaciones y tareas sugeridas.

¿En qué medida se han implementado en su empresa las siguientes ocupaciones y tareas?

MUCHO + BASTANTE

	En nuestra empresa tenemos definido el grado de robotización, mecanización o digitalización para alcanzar un modelo más sostenible y productivo	En cada ocupación se tienen definidas qué tareas son mecanizables / robotizables o sustituibles por inteligencia artificial u otras tecnologías	En cada ocupación se tienen definidas qué habilidades o skills son específicas de la misma	En cada ocupación se ha establecido un plan para formar y potenciar las tareas con mayor contenido de habilidades más "humanas" para asegurar la transición hacia un modelo más sostenible y productivo
Total	45,4%	45,8%	59,1%	54,5%
Sexo				
Hombre	**47,5%**	**48,4%**	**62,5%**	**56,5%**
Mujer	**42,3%**	**41,9%**	**54,1%**	**51,7%**
Edad				
De 18 a 24 años	**64,8%**	**63,4%**	66,2%	**69,0%**
De 25 a 34 años	**54,3%**	**55,0%**	61,5%	**63,7%**
De 35 a 44 años	**50,2%**	**51,1%**	61,5%	**58,5%**
De 45 a 54 años	**37,6%**	**39,3%**	56,5%	**46,2%**
De 55 a 64 años	**35,6%**	**32,7%**	55,1%	**47,5%**
Región				
Norte	41,9%	44,6%	**52,3%**	50,3%
Centro	46,9%	44,3%	60,2%	56,1%
Sur	46,8%	48,7%	60,4%	53,7%
Noreste	44,1%	44,1%	58,4%	53,1%
Este	45,5%	46,3%	63,1%	60,1%
Hábitat				
Menos de 10.000 hab.	46,7%	43,7%	56,8%	52,3%
De 10.000 a 50.000 hab.	43,8%	45,8%	61,1%	55,8%
De 50.001 a 200.000 hab.	45,9%	45,9%	56,8%	54,1%
Más de 200.000 hab.	45,7%	46,1%	60,1%	54,7%

Elementos infrarrepresentados Elementos sobrerrepresentados

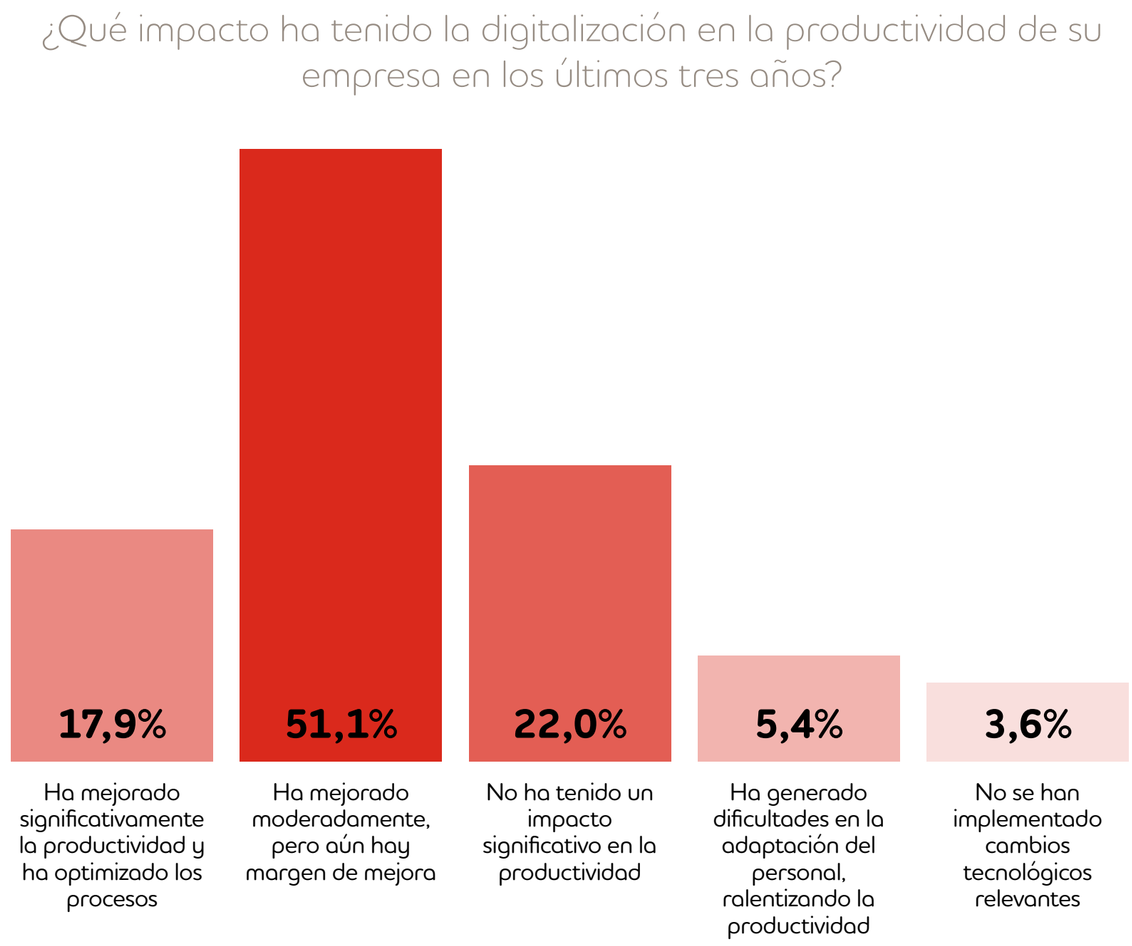
¿En qué medida se han implementado en su empresa las siguientes ocupaciones y tareas?

MUCHO + BASTANTE

	En nuestra empresa tenemos definido el grado de robotización, mecanización o digitalización para alcanzar un modelo más sostenible y productivo	En cada ocupación se tienen definidas qué tareas son mecanizables / robotizables o sustituibles por inteligencia artificial u otras tecnologías	En cada ocupación se tienen definidas qué habilidades o skills son específicas de la misma	En cada ocupación se ha establecido un plan para formar y potenciar las tareas con mayor contenido de habilidades más "humanas" para asegurar la transición hacia un modelo más sostenible y productivo
Total	**47,4%**	**59,7%**	**59,3%**	**53,0%**
Tamaño empresa				
Menos de 10 empleados	**31,1%**	37,8%	**42,0%**	46,2%
De 10 a 49 empleados	**36,7%**	**39,0%**	55,1%	**45,5%**
De 50 a 249 empleados	**50,1%**	**49,8%**	59,9%	**58,2%**
De 250 a 1.000 empleados	**54,4%**	**54,6%**	**66,0%**	**62,0%**
Más de 1.000 empleados	**41,6%**	**40,0%**	59,2%	52,2%
Sector				
Agrario o primario	58,8%	**66,7%**	**76,5%**	**68,6%**
Industrial	**52,7%**	**52,7%**	**64,1%**	**60,0%**
Construcción	**56,3%**	**55,6%**	61,3%	60,0%
Servicios	**40,9%**	**41,2%**	**56,4%**	**51,4%**
Actividad 2				
IT y Audiovisual	**57,3%**	**60,4%**	**69,4%**	**64,3%**
Energéticas	50,0%	35,3%	58,8%	59,9%
Transportes	46,2%	50,5%	61,5%	**69,2%**
Administración	42,6%	43,1%	58,4%	55,1%
Industrial	48,9%	50,4%	59,9%	55,5%
Distribución	48,7%	50,3%	57,8%	56,1%
Químico y Salud	42,3%	45,1%	54,9%	50,7%
Hostelería	44,7%	36,9%	55,3%	50,5%
Alimentación	54,1%	52,9%	67,1%	61,2%
Otro	**36,3%**	**35,4%**	**53,9%**	**44,4%**

Elementos infrarrepresentados Elementos sobrerrepresentados

¿Qué impacto ha tenido la digitalización en la productividad de su empresa en los últimos tres años?



Ha mejorado

69,0%

Porcentaje

Según el **69%** de encuestados, la digitalización ha mejorado significativamente (**17,9%**) o moderadamente (**51,1%**) la productividad en su empresa. En proporción menor, el **22%** indica que esta no ha tenido un impacto significativo en la productividad y, en última instancia, para el **5,4%** la digitalización ha generado dificultades en la adaptación del personal, ralentizando la productividad. En el **3,6%** de los casos, los encuestados señalan que en su empresa no se han implementado cambios tecnológicos relevantes.

Las personas de 25 a 34 años son quienes piensan en mayor porcentaje que el resto que la digitalización ha mejorado la productividad de forma significativa y ha optimizado los procesos. Los encuestados de mayor edad son los que reflejan por encima del resto que la digitalización no ha tenido un impacto significativo en la productividad de su empresa. Las mujeres, los de 45 a 54 años y los de la región Norte son quienes en mayor medida indican que en su empresa no se han implementado cambios tecnológicos relevantes.

¿Qué impacto ha tenido la digitalización en la productividad de su empresa en los últimos tres años?

	Ha mejorado significativamente la productividad y ha optimizado los procesos	Ha mejorado moderadamente, pero aún hay margen de mejora	No ha tenido un impacto significativo en la productividad	Ha generado dificultades en la adaptación del personal, ralentizando la productividad	No se han implementado cambios tecnológicos relevantes
Total	**17,7%**	**51,1%**	**22,0%**	**5,4%**	**3,6%**
Sexo					
Hombre	17,7%	52,7%	22,0%	5,2%	**2,4%**
Mujer	18,1%	48,8%	22,1%	5,8%	**5,3%**
Edad					
De 18 a 24 años	22,5%	42,3%	23,9%	7,0%	4,2%
De 25 a 34 años	22,7%	52,5%	**16,2%**	6,8%	**1,8%**
De 35 a 44 años	18,1%	53,5%	20,9%	5,1%	2,3%
De 45 a 54 años	15,5%	49,2%	24,6%	5,4%	**5,2%**
De 55 a 64 años	14,3%	50,4%	**26,5%**	3,8%	5,0%
Región					
Norte	15,8%	49,7%	22,1%	6,4%	**6,0%**
Centro	19,2%	52,0%	20,4%	4,7%	3,7%
Sur	18,4%	51,3%	22,9%	5,4%	**2,0%**
Noreste	16,7%	50,4%	22,4%	6,0%	4,5%
Este	18,3%	51,9%	22,8%	4,9%	2,2%
Hábitat					
Menos de 10.000 hab.	16,6%	48,2%	25,6%	4,5%	5,0%
De 10.000 a 50.000 hab.	18,3%	50,8%	22,8%	5,0%	3,2%
De 50.001 a 200.000 hab.	17,8%	50,4%	23,0%	5,2%	3,7%
Más de 200.000 hab.	18,0%	52,7%	19,9%	6,1%	3,3%

Elementos infrarrepresentados Elementos sobrerrepresentados

Quienes en mayor medida que el resto piensan que el impacto de la digitalización en su empresa ha sido significativo son los que trabajan en el sector industrial y los que tienen como actividades IT y Audiovisual y Alimentación. Las personas que trabajan en empresas de 50 a 249 empleados y las que trabajan en IT y Audiovisual y en Distribución son las que, por encima del resto, creen que la digitalización ha mejorado la productividad pero que aún hay margen de mejora. Los que pertenecen al sector Servicios son quienes, en mayor porcentaje que el resto, creen que la digitalización ha generado dificultades en la adaptación del personal, ralentizando la productividad.

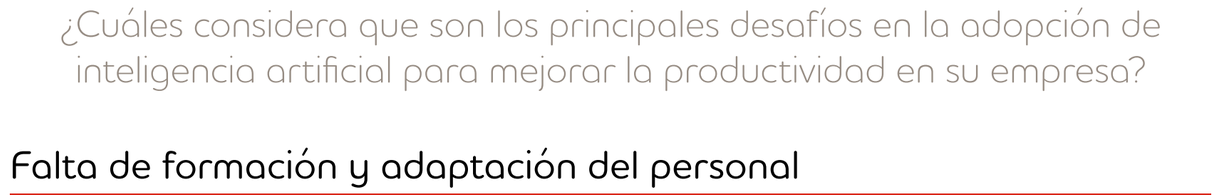
¿Qué impacto ha tenido la digitalización en la productividad de su empresa en los últimos tres años?

	Ha mejorado significativamente la productividad y ha optimizado los procesos	Ha mejorado moderadamente, pero aún hay margen de mejora	No ha tenido un impacto significativo en la productividad	Ha generado dificultades en la adaptación del personal, ralentizando la productividad	No se han implementado cambios tecnológicos relevantes
Total	**17,7%**	**51,1%**	**22,0%**	**5,4%**	**3,6%**
Tamaño empresa					
Menos de 50 empleados	17,5%	**44,8%**	24,7%	5,9%	**7,0%**
De 50 a 249 empleados	16,8%	**56,4%**	19,5%	4,2%	3,1%
De 250 a 1.000 empleados	20,2%	53,4%	19,5%	5,0%	**1,9%**
Más de 1.000 empleados	17,5%	48,6%	24,7%	6,8%	2,4%
Sector					
Primario y construcción	20,9%	50,2%	20,9%	3,8%	4,3%
Industrial	**21,4%**	52,7%	19,1%	3,9%	2,9%
Servicios	**16,1%**	50,7%	23,3%	**6,2%**	3,7%
Actividad 2					
IT y Audiovisual	**22,4%**	**59,2%**	**12,2%**	4,3%	2,0%
Energéticas	11,8%	55,9%	20,6%	8,8%	2,9%
Transportes	20,9%	46,2%	24,2%	3,3%	5,5%
Administración	15,8%	52,7%	24,2%	5,6%	**1,6%**
Industrial	16,5%	50,7%	26,1%	3,7%	2,9%
Distribución	17,1%	**59,9%**	**15,5%**	5,9%	1,6%
Químico y Salud	14,8%	50,7%	22,5%	7,7%	42%
Hostelería	15,5%	43,7%	27,2%	8,7%	4,9%
Alimentación	**25,9%**	47,1%	18,8%	3,5%	4,7%
Otro	18,3%	**44,4%**	24,9%	5,7%	**6,7%**

Elementos infrarrepresentados Elementos sobrerrepresentados

¿Cuáles considera que son los principales desafíos en la adopción de inteligencia artificial para mejorar la productividad en su empresa?

De entre los principales desafíos en la adopción de la inteligencia artificial para mejorar la productividad en las empresas, el **48,7%** de encuestados destaca la falta de formación y adaptación del personal, seguido de un **40,6%** que señala la dificultad para integrar la IA con los sistemas actuales, un **37,4%** que percibe falta de claridad sobre el impacto real de la IA en la productividad y un **35,5%** que cree que la implementación de la IA tiene un coste elevado, entre otros.



Las personas de 45 a 54 años consideran, en mayor grado que el resto, que el principal desafío de la IA es la falta de formación y adaptación del personal, mientras que los de 25 a 34 años perciben en mayor porcentaje que existe una falta de claridad sobre el impacto real de la IA en la productividad y los de mayor edad señalan en mayor medida que no ven la IA como prioridad en su empresa. Los hombres, en mayor porcentaje que las mujeres, son quienes consideran que la IA representa una dificultad para integrarse con los sistemas actuales y que existe falta de claridad sobre su impacto real en la productividad. Los encuestados de la región Este son quienes en mayor medida que el resto piensan que hay falta de claridad sobre el impacto de la IA en la productividad, mientras que los del Noreste creen que ésta entraña riesgos éticos y de privacidad de datos.

¿Cuáles considera que son los principales desafíos en la adopción de inteligencia artificial para mejorar la productividad en su empresa?

	Falta de formación y adaptación del personal	Dificultad para integrar la IA con los sistemas actuales	Falta de claridad sobre el impacto real de la IA en la productividad	Coste elevado de implementación	Resistencia al cambio dentro de la organización	Riesgos éticos y de privacidad de datos	No vemos la IA como una prioridad en nuestra empresa
Total	**48,7%**	**40,6%**	**37,4%**	**35,5%**	**34,6%**	**30,7%**	**12,9%**
Sexo							
Hombre	48,3%	**43,8%**	**40,0%**	34,9%	35,8%	29,9%	**11,0%**
Mujer	49,4%	**36,0%**	**33,5%**	36,4%	32,8%	31,8%	**15,6%**
Edad							
De 18 a 24 años	46,5%	31,0%	36,6%	38,0%	28,2%	29,6%	16,9%
De 25 a 34 años	**44,4%**	39,6%	**41,7%**	38,1%	37,8%	32,9%	**8,6%**
De 35 a 44 años	47,5%	39,5%	38,3%	38,7%	35,1%	29,6%	**9,4%**
De 45 a 54 años	**53,6%**	42,2%	35,1%	**31,2%**	34,2%	30,4%	14,5%
De 55 a 64 años	48,4%	43,1%	34,7%	33,8%	31,5%	30,3%	**20,4%**
Región							
Norte	47,0%	41,3%	**30,2%**	34,2%	31,9%	29,5%	14,8%
Centro	47,1%	42,2%	39,6%	37,3%	35,7%	27,6%	12,0%
Sur	49,4%	37,2%	38,5%	35,7%	37,7%	30,7%	13,2%
Noreste	49,4%	42,6%	34,9%	33,2%	31,4%	**36,7%**	12,2%
Este	51,5%	41,0%	**42,9%**	36,6%	34,0%	28,7%	12,7%
Hábitat							
Menos de 10.000 hab.	49,7%	42,7%	42,2%	36,7%	35,2%	27,6%	11,6%
De 10.000 a 50.000 hab.	50,2%	39,1%	38,9%	34,3%	33,3%	32,9%	14,7%
De 50.001 a 200.000 hab.	49,3%	41,1%	34,7%	37,5%	33,8%	29,9%	11,9%
Más de 200.000 hab.	47,1%	40,8%	37,2%	34,4%	35,9%	30,5%	12,7%

Elementos infrarrepresentados Elementos sobrerrepresentados

Los encuestados de empresas que tienen como Actividad Química y Salud son los que en mayor medida que el resto creen que la IA es difícil de integrar con los sistemas actuales y que tiene riesgos éticos y de privacidad de datos. Los que pertenecen a empresas de 250 a 1.000 empleados indican de forma superior al resto que la IA tiene un coste elevado de implementación. Los que pertenecen a empresas pequeñas, al sector servicios y trabajan en hostelería y en otras actividades distintas a las sugeridas son quienes en mayor porcentaje que el resto no ven la IA como prioridad en su empresa.

¿Cuáles considera que son los principales desafíos en la adopción de inteligencia artificial para mejorar la productividad en su empresa?

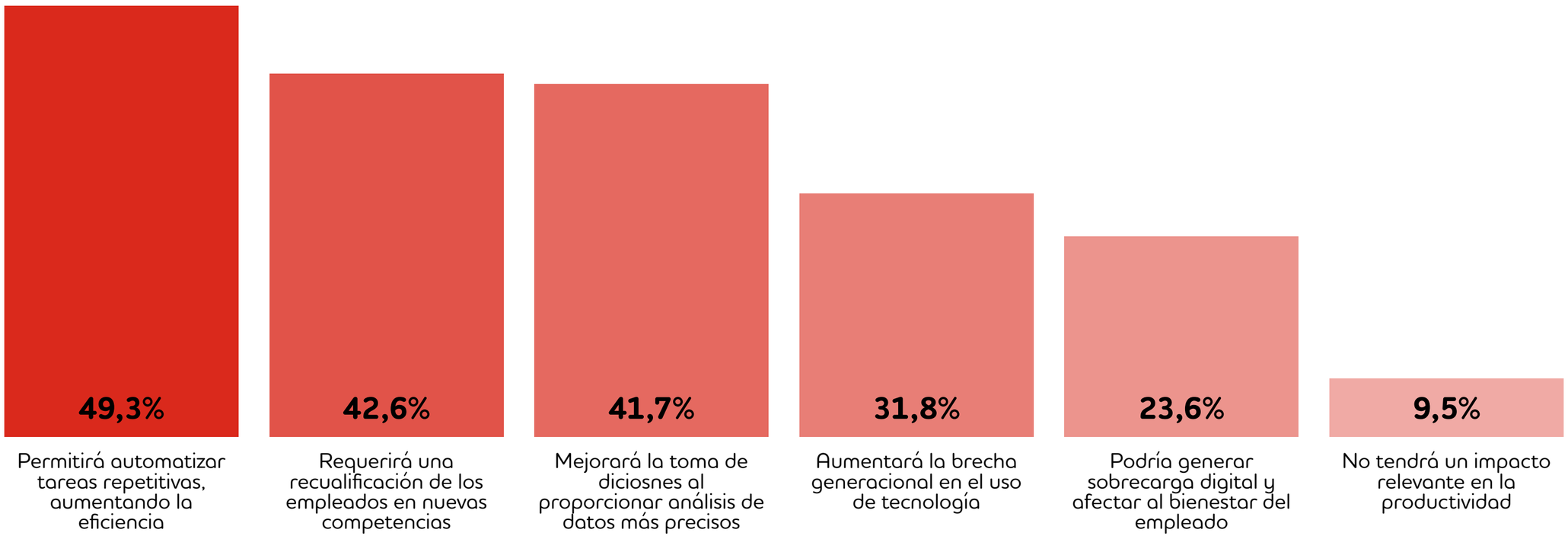
	Falta de formación y adaptación del personal	Dificultad para integrar la IA con los sistemas actuales	Falta de claridad sobre el impacto real de la IA en la productividad	Coste elevado de implementación	Resistencia al cambio dentro de la organización	Riesgos éticos y de privacidad de datos	No vemos la IA como una prioridad en nuestra empresa
Total	**48,7%**	**40,6%**	**37,4%**	**35,5%**	**34,6%**	**30,7%**	**12,9%**
Tamaño empresa							
Menos de 50 empleados	44,8%	36,8%	36,4%	**29,6%**	34,2%	**26,6%**	**18,8%**
De 50 a 249 empleados	50,1%	43,3%	38,0%	35,4%	32,8%	29,9%	12,9%
De 250 a 1.000 empleados	50,4%	43,9%	39,9%	**40,9%**	37,1%	33,5%	**7,8%**
Más de 1.000 empleados	49,4%	38,2%	35,7%	36,7%	35,1%	33,1%	11,4%
Sector							
Primario y construcción	**42,2%**	38,4%	37,9%	36,0%	31,3%	25,1%	13,7%
Industrial	50,0%	43,8%	39,2%	34,9%	37,1%	28,2%	**8,7%**
Servicios	49,3%	39,9%	36,7%	35,6%	34,2%	**32,5%**	**14,2%**
Actividad 2							
IT y Audiovisual	50,2%	40,4%	39,2%	38,8%	32,5%	32,5%	**5,5%**
Energéticas	44,1%	38,2%	38,2%	32,4%	41,2%	38,2%	14,7%
Transportes	41,8%	40,7%	37,4%	42,9%	34,1%	24,2%	7,7%
Administración	49,2%	37,9%	38,4%	34,4%	36,9%	33,4%	10,1%
Industrial	46,3%	42,3%	37,9%	30,5%	37,1%	25,7%	11,4%
Distribución	50,3%	41,2%	42,2%	40,1%	37,4%	29,4%	9,1%
Químico y Salud	43,7%	**49,3%**	31,7%	36,6%	41,5%	**38,7%**	16,9%
Hostelería	48,5%	47,6%	38,8%	35,9%	**25,2%**	26,2%	**24,3%**
Alimentación	49,4%	36,5%	43,5%	37,6%	34,1%	22,4%	16,5%
Otro	51,8%	38,7%	**33,3%**	33,5%	**30,2%**	31,4%	**18,8%**

Elementos infrarrepresentados Elementos sobrerrepresentados

¿Cómo cree que la inteligencia artificial puede influir en la productividad de los empleados en su empresa?

El **49,3%** de encuestados piensa que la IA permitirá automatizar tareas repetitivas, aumentando la eficiencia. A estos, les siguen el **42,6%** que indica que la IA requerirá una recualificación de los empleados en nuevas competencias, el **41,7%** que la IA mejorará la toma de decisiones al proporcionar análisis de datos más precisos, el **31,8%** que la IA aumentará la brecha generacional en el uso de la tecnología y el **23,6%** que la IA podría generar sobrecarga digital y afectar el bienestar del empleado. Tan solo un **9,5%** de los encuestados cree que la IA no tendrá un impacto relevante en la productividad.

¿Cómo cree que la inteligencia artificial puede influir en la productividad de los empleados en su empresa?



Las personas de 25 a 34 años son las que piensan que la IA permitirá automatizar tareas repetitivas, por encima del resto. Los hombres creen que la IA mejorará la toma de decisiones al proporcionar análisis de datos más precisos, en mayor medida que el resto. Los más jóvenes (18 a 34 años) son quienes, en mayor porcentaje que el resto, creen que la IA aumentará la brecha generacional en el uso de tecnología y que podría generar sobrecarga digital y afectar el bienestar del empleado. Las personas que, en mayor medida que el resto, creen que la IA no tendrá un impacto relevante en la productividad son las mujeres, las de 45 a 65 años y las que viven en poblaciones pequeñas, de menos de 10.000 habitantes.

¿Cómo cree que la inteligencia artificial puede influir en la productividad de los empleados en su empresa?

	Permitirá automatizar tareas repetitivas, aumentando la eficiencia	Requerirá una recualificación de los empleados en nuevas competencias	Mejorará la toma de diciosnes al proporcionar análisis de datos más precisos	Aumentará la brecha generacional en el uso de tecnología	Podría generar sobrecarga digital y afectar al bienestar del empleado	No tendrá un impacto relevante en la productividad
Total	49,3%	42,6%	41,7%	31,8%	23,6%	9,5%
Sexo						
Hombre	50,3%	42,8%	**44,1%**	31,1%	24,0%	**8,4%**
Mujer	47,8%	42,3%	**38,2%**	32,7%	23,1%	**11,1%**
Edad						
De 18 a 24 años	**35,2%**	**31,0%**	35,2%	**43,7%**	**33,8%**	9,9%
De 25 a 34 años	**54,1%**	43,7%	42,3%	**35,6%**	**30,2%**	**3,4%**
De 35 a 44 años	48,2%	43,3%	44,0%	30,0%	**27,3%**	7,8%
De 45 a 54 años	48,9%	43,2%	39,8%	29,8%	**18,0%**	**12,6%**
De 55 a 64 años	48,4%	41,4%	42,0%	30,6%	**16,6%**	**14,6%**
Región						
Norte	46,0%	42,3%	**32,2%**	30,9%	25,5%	12,1%
Centro	52,9%	44,7%	44,3%	29,0%	25,7%	8,8%
Sur	50,0%	42,8%	41,1%	33,3%	24,9%	9,1%
Noreste	**44,9%**	38,7%	44,9%	33,2%	**18,7%**	11,5%
Este	51,1%	44,4%	44,0%	32,8%	22,4%	**5,6%**
Hábitat						
Menos de 10.000 hab.	47,2%	43,2%	38,2%	33,7%	**17,1%**	**14,6%**
De 10.000 a 50.000 hab.	52,8%	40,5%	39,1%	31,7%	22,8%	9,3%
De 50.001 a 200.000 hab.	48,9%	42,7%	41,8%	30,8%	26,2%	9,8%
Más de 200.000 hab.	47,7%	43,7%	44,4%	32,0%	24,0%	8,0%

Elementos infrarrepresentados Elementos sobrerrepresentados

Quienes piensan por encima del resto que la IA permitirá automatizar tareas repetitivas son los que trabajan en alimentación. Los que en mayor medida que el resto creen que la IA requerirá una recualificación de los empleados en nuevas competencias son los que trabajan en empresas de 250 a 1.000 empleados, los del sector industrial y los de actividad química y sanitaria. Los que trabajan en empresas de 250 a 1.000 empleados y en energéticas son quienes en mayor grado que el resto señalan que la IA mejorará la toma de decisiones al proporcionar análisis de datos más precisos.

¿Cómo cree que la inteligencia artificial puede influir en la productividad de los empleados en su empresa?

	Permitirá automatizar tareas repetitivas, aumentando la eficiencia	Requerirá una recualificación de los empleados en nuevas competencias	Mejorará la toma de diciosnes al proporcionar análisis de datos más precisos	Aumentará la brecha generacional en el uso de tecnología	Podría generar sobrecarga digital y afectar al bienestar del empleado	No tendrá un impacto relevante en la productividad
Total	**49,3%**	**42,6%**	**41,7%**	**31,8%**	**23,6%**	**9,5%**
Tamaño empresa						
Menos de 50 empleados	**42,7%**	**35,3%**	**35,5%**	**27,5%**	20,9%	**16,1%**
De 50 a 249 empleados	51,9%	41,5%	42,8%	31,3%	23,1%	8,1%
De 250 a 1.000 empleados	50,6%	**48,7%**	**47,5%**	33,0%	**29,0%**	**4,5%**
Más de 1.000 empleados	51,2%	45,6%	41,4%	35,3%	22,3%	9,2%
Sector						
Primario y construcción	46,0%	37,0%	39,8%	27,5%	25,1%	10,0%
Industrial	52,7%	**46,9%**	42,3%	34,6%	24,3%	**6,0%**
Servicios	48,6%	41,9%	41,8%	31,4%	23,1%	**10,7%**
Actividad 2						
IT y Audiovisual	53,7%	42,7%	45,9%	33,3%	20,4%	**4,3%**
Energéticas	55,9%	52,9%	**61,8%**	29,4%	**5,9%**	0,0%
Transportes	49,5%	42,9%	47,3%	27,5%	19,8%	5,5%
Administración	47,8%	44,5%	42,6%	33,4%	**28,9%**	7,3%
Industrial	46,7%	43,4%	43,0%	27,9%	24,6%	7,4%
Distribución	51,3%	46,5%	40,1%	32,6%	22,5%	9,6%
Químico y Salud	47,2%	**51,4%**	42,3%	34,5%	**31,0%**	7,0%
Hostelería	**35,9%**	**30,1%**	41,7%	34,0%	20,4%	**18,4%**
Alimentación	**63,5%**	42,4%	38,8%	37,6%	28,2%	5,9%
Otro	49,4%	**37,5%**	**35,9%**	29,7%	**19,7%**	**17,1%**

Elementos infrarrepresentados Elementos sobrerrepresentados

Ficha técnica y metodología

Universo y población objeto de estudio

Directores, managers y mandos intermedios que trabajan por cuenta ajena en empresas españolas

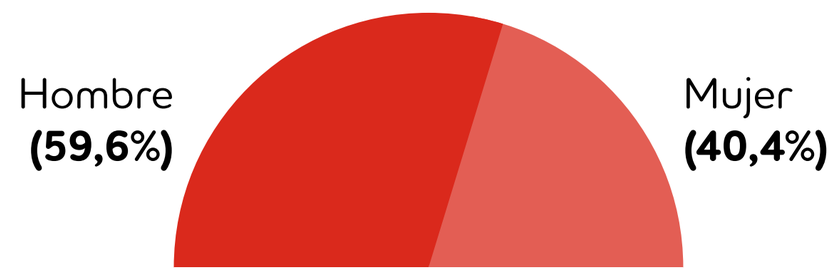
Tipo de entrevista y error muestral

Auto-administrada a través del correo electrónico. n= 2.015 (Error muestral máximo al 95% de confianza y para un P=Q=50% (máxima variabilidad): +/- 2,2%).

Muestra

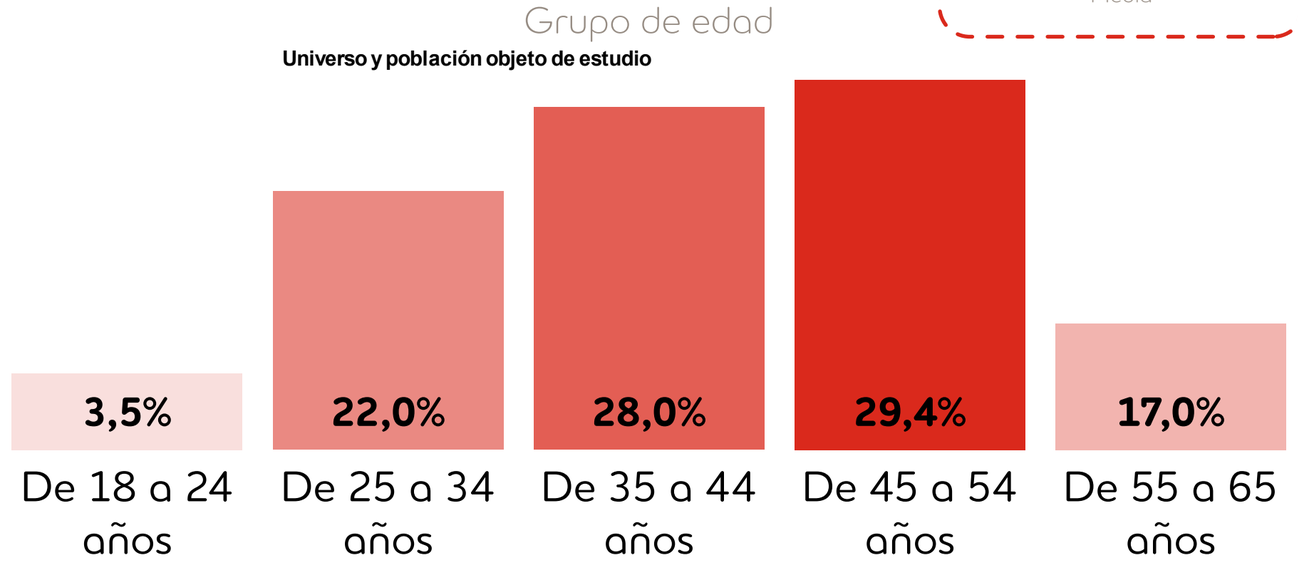
El presente estudio se ha realizado sobre una muestra de 2.015 directores, managers y mandos intermedios que trabajan por cuenta ajena en empresas españolas, pertenecientes a un Panel asociado a MásMétrica, seleccionados de forma intencional y proporcional inicialmente a las cuotas del INE (instituto Nacional de estadística, enero 2025) según sexo, grupo de edad y CCAA, dejando posteriormente la entrada libre a dichas cuotas para rellenar el cuestionario a todas aquellas personas que son directores, managers o mandos intermedios en empresas españolas.

Sexo

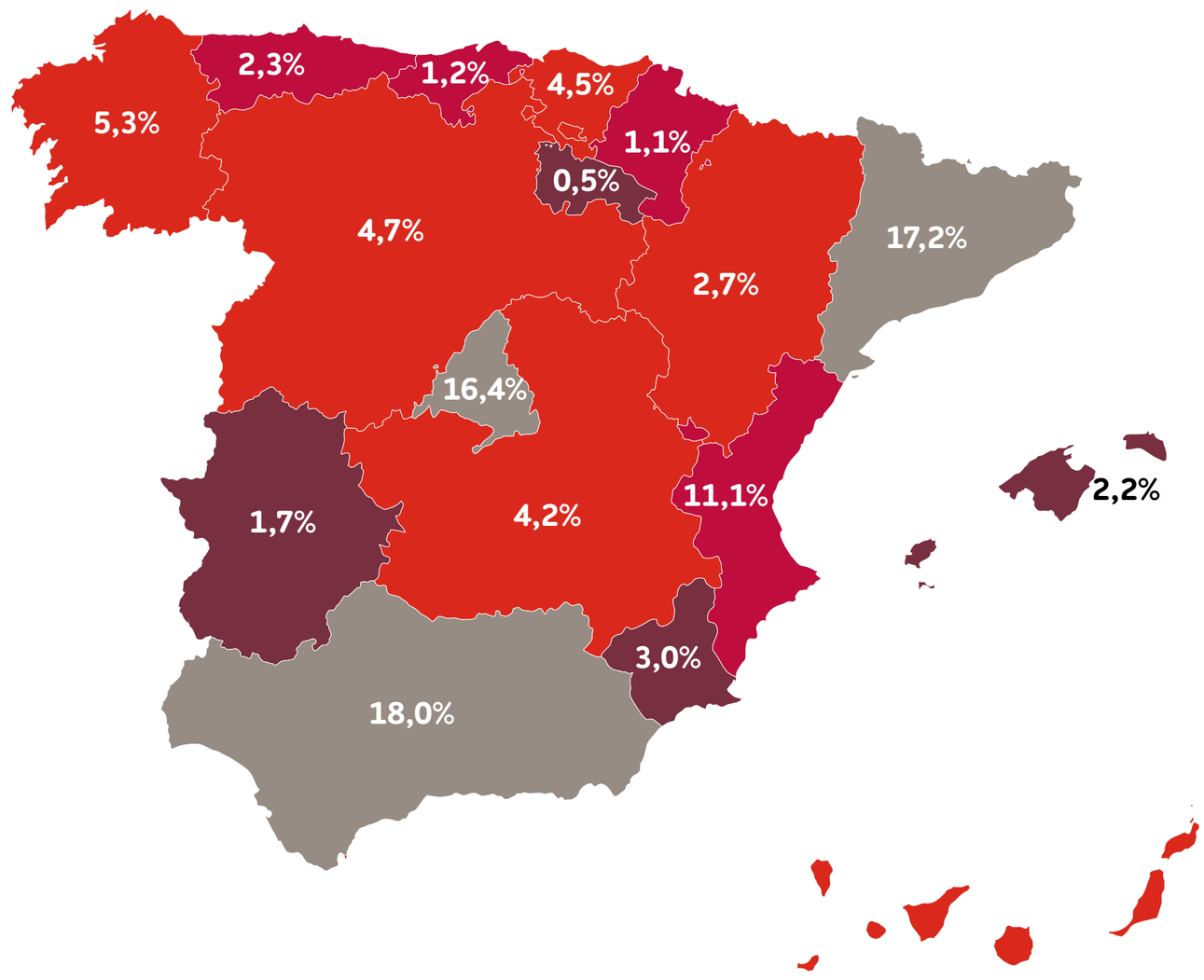


43,0
Media

Grupo de edad



CCAA



1. Productividad y Eficiencia

- Se observa un crecimiento del índice de productividad y eficiencia, pasando del 49,4% en 2024 al 56,3% en 2025, acercándose a los niveles previos a 2023.
- Los sectores con mayor índice de productividad son IT y Audiovisual (62,5%), Alimentación (59,8%) y Transportes (59,5%).
- Las empresas de mayor tamaño (250 a 1.000 empleados) presentan los mejores resultados en eficiencia (61,2%), mientras que las más pequeñas (<10 empleados) registran los niveles más bajos (48,6%).

2. Absentismo y Gestión de las Ausencias

- La rotación laboral se sitúa mayormente entre el 10% y el 20% (50,4%), aunque un 3,7% de las empresas enfrenta rotaciones superiores al 30%.
- Las principales causas de absentismo son enfermedad (50,8%), insatisfacción laboral (33,9%) y falta de estímulos (30,6%).
- El 65% de las empresas sustituyen ausencias prolongadas, aunque un 35% solo lo hace en casos excepcionales.
- Ante picos de trabajo, el 41,9% opta por el uso de horas extra, mientras que un 25,8% emplea personal interno previamente formado.

3. Retribución y objetivos

- El 70% de las empresas aplica retribución variable vinculada a la productividad, lo que supone un incremento de 7,65 p.p. respecto al año anterior.
- De este porcentaje, un 45,7% la aplica a todos los empleados, mientras que un 24,3% la restringe a mandos intermedios.
- Un 30% de las empresas aún no implementa este tipo de incentivos.

4. Formación, Eficiencia y Productividad

- El 68% de las empresas desarrolla planes de formación específicos para mejorar la productividad, aumentando en casi 10 p.p. respecto a 2024.
- Entre quienes han medido su impacto, un 45,1% señala mejoras de entre el 6% y el 10% en la productividad.
- En cuanto a la distribución de contenidos, un 38,4% de la formación se destina a habilidades, mientras que un 30% se orienta a producto/metodología.

5. Clima Laboral y Productividad

- El 54,2% de las empresas realiza estudios de clima laboral, cifra que ha aumentado en 13,72 p.p. respecto a 2024.
- Las grandes empresas (>250 empleados) y los sectores IT y Audiovisual son los más comprometidos con la medición del ambiente laboral.

6. Trabajo en Remoto

- El 59,7% de las empresas ha identificado qué tareas pueden realizarse en remoto, aunque este porcentaje ha disminuido en 9,2 p.p. respecto a 2024.
- El 59,3% considera que la productividad en remoto depende del tipo de ocupación.
- Solo el 47,4% ha definido un modelo claro para medir la productividad en trabajo remoto.

7. Organización y Eficiencia

- El 79% de los encuestados califica con una puntuación de entre 6 y 10 la capacidad de su empresa para adaptarse a las necesidades del negocio.
- La media de puntuación ha mejorado, pasando de 6,1 en 2024 a 6,8 en 2025.

8. Procesos y Productividad

- El 59,8% de las empresas implementa metodologías para reducir tareas sin valor añadido, aumentando 27,7 p.p. respecto al año anterior.
- Un 29,2% está considerando su implementación, mientras que un 11,1% no lo ve necesario.
- El 56,8% de las empresas tiene filiales o matrices en otros países, un crecimiento significativo de 26,6 p.

9. Digitalización y Adopción de la IA

- El 69% de los encuestados considera que la digitalización ha mejorado la productividad, con un 51,1% que lo percibe como una mejora moderada y un 17,9% como una mejora significativa.
- Los principales desafíos en la adopción de la IA incluyen la falta de formación del personal (48,7%) y las dificultades para integrarla con los sistemas existentes (40,6%).
- Se espera que la IA facilite la automatización de tareas repetitivas (49,3%), la toma de decisiones basada en datos (41,7%) y la recualificación del talento (42,6%).

IV Barómetro Adecco Outsourcing sobre productividad y eficiencia

Adecco Outsourcing

THE ADECCO GROUP INSTITUTE