

# III Barómetro Adecco Outsourcing sobre productividad y eficiencia

**Adecco**  
Outsourcing



THE ADECCO GROUP  
INSTITUTE

# Contenido

Artículos.....	3
Gestión de las ausencias.....	13
Salud y productividad.....	16
Productividad y gestión de personas .....	20
Retribución y objetivos.....	23
Formación, eficiencia y productividad.....	26
Clima laboral y productividad.....	32
Trabajo en remoto.....	35
Organización y eficiencia .....	40
Procesos y productividad.....	43
KPI'S .....	54
Ficha técnica y metodología.....	57
Conclusiones.....	60

# Artículos

A top-down view of a desk with a laptop, pen, glasses, and coffee cup. The desk is a light brown color. A silver laptop is in the top right corner, showing keys like 'ctrl', 'caps lock', and 'home'. A silver pen is in the center. A pair of black-rimmed glasses is in the bottom right. A white coffee cup with brown coffee is in the bottom left. A white tablet is in the bottom right corner. The entire scene is framed by a dashed red border.

## La productividad que nos separa



**Javier Blasco**

**Director, The Adecco  
Group Institute**

Mientras el mercado laboral lleva meses marcando récords de afiliación y ocupación, según los datos del Banco de España sobre la evolución de la ocupación laboral, se prevé que se sigan reduciendo las horas semanales de trabajo efectivo en los próximos años. Las previsiones del Instituto Nacional de Estadística ya indicaban que en 2033 la jornada laboral media se habría reducido otras tres horas, por factores como el envejecimiento de la población, la terciarización de la actividad económica y el incremento de la tasa de empleo a tiempo parcial. La pandemia también ayudó a la reducción de la jornada laboral media y las jornadas laborales son ahora inferiores es más de una hora que antes de la crisis sanitaria. Según la OCDE, España es el sexto Estado miembro con menor PIB por hora trabajada.

No es de extrañar que el número de ocupados en la Unión Europea y en España en los últimos trimestres haya crecido casi un 1% mientras la productividad cayó en una tasa superior. Esta divergencia entre el número de ocupados, las horas trabajadas y la productividad empieza a formar parte de la sintomatología de la economía de la Unión. En el caso particular de España, con más afiliados en lo que llevamos de 2024, la producción es inferior al año 2019. La caída de la productividad es una constante desde la crisis financiera de 2008. El número de trabajadores se ha incrementado más del doble que el crecimiento del PIB, y más del triple que las horas trabajadas. Algunos estudios coinciden en que se ha producido una pérdida de productividad por trabajador acumulada desde el año 2019 del 2,5% y un estancamiento de la productividad por hora trabajada en los últimos 3 años.

### Lecciones por aprender

La productividad está detrás de los mejores síntomas de una economía y un mercado de trabajo competitivos. Ganar productividad significa que los aumentos en las riquezas del país son mayores al incremento en horas totales de trabajo sumadas por la economía. Los aumentos de productividad permiten que crezca la renta per cápita; contribuyen a la mejora de la competitividad de las empresas, lo que a su vez les permite ganar presencia en los mercados internacionales, y posibilitan que aumenten los salarios sin generar tensiones inflacionistas ni aumentos del desempleo.

El crecimiento de la productividad —y los aumentos salariales que lleva consigo— es un factor clave en la capacidad de atraer y retener talento por las empresas, organizaciones y territorios, y permite también el aumento del salario mínimo al que suelen optar los trabajadores menos cualificados, promoviendo de esta forma la reducción de las desigualdades. También la productividad permite sostener el sistema público de pensiones en particular, y el Estado de bienestar en general. En el caso de España, el PIB per cápita -como producto del PIB por persona en edad de trabajar y la proporción de este grupo de edad sobre la población total- muestran una ausencia de convergencia respecto a las sociedades más avanzadas. De hecho, la brecha en PIB por persona en edad de trabajar se explica por las brechas en la tasa de empleo y de productividad.

Uno de los debates actuales en la Unión Europea se centra en la relación negativa entre el número de horas trabajadas y la productividad. Esto es, cuanto mayor es la jornada laboral del trabajador, menor es su producción por horas. Sin embargo, esta regla no parece cumplirse en la Unión Europea, donde Grecia es el país con más horas trabajadas al año por empleado y Alemania el que menos, y ambos países ocupan la zona media en el gráfico de productividad. Europa en general presenta en materia de productividad como asignatura pendiente sus bajos ratios frente a países como Estados Unidos, sobre todo -y salvo honrosas excepciones- por la excesiva rigidez de nuestro mercado de trabajo o una deficiente inversión en investigación y desarrollo, y en los sectores productivos más competitivos de la economía actual.

Entre los debates sobre las causas de nuestra falta de productividad, algunos hablan, sobre todo en el caso de las pymes, que la menor productividad tiene que ver con una deficiente gestión empresarial, lo que afecta a la menor eficiencia en los procesos y en la toma de decisiones, así como menores inversiones en recualificación de las personas trabajadoras y en la captación de talento de mayor valor y salarios. Tampoco podemos olvidar que la brecha en el PIB por persona en edad de trabajar se explica por las bajas tasas de empleo y de productividad, y por eso es crítico maximizar la tasa de actividad, la capacitación y recualificación de las personas trabajadoras, y una adecuada orientación laboral hace los sectores y empresas con mayores demandas de capital humano cualificado. En el caso de España, es frecuente el reproche de que tengamos un tejido productivo menos intensivo en conocimiento y en el uso de nuevas tecnologías.

## **Las carencias de nuestra economía**

Sin embargo, la productividad por trabajador ha caído no solo por la falta de inversiones en investigación y desarrollo, sino por la baja tasa de actividad de nuestro mercado de trabajo, así como por la falta de perfiles profesionales adecuados a las demandas del mercado y a las necesidades de las empresas. Y en este escenario llama la atención que los países más productivos y con mercados de trabajo más eficientes hayan sido los que han adoptado desde hace décadas el modelo de flexiseguridad y la apuesta por las políticas activas de empleo y la colaboración público-privada.

Sin duda que cuando hablamos de productividad, en el caso de España cada vez hay mayor distanciamiento con respecto a los países de la Unión, lo que nos lleva a perder puestos en términos de renta y competitividad. Podríamos decir que una hora de trabajo española produce menos valor económico que la de cualquier otro país de Europa.

El comportamiento de la relación desempleo-vacantes en el segundo semestre del pasado año ya evidenció dificultades crecientes para realizar emparejamientos laborales que podrían incrementar las presiones salariales en algunos sectores y ocupaciones. El mercado de trabajo está sometido a cambios demográficos intensos que podrían ayudar a explicar el desajuste entre la evolución del empleo y la de las horas trabajadas. Los problemas de relevo que genera el envejecimiento pueden limitar el crecimiento del empleo en varios territorios de España. Existe una cierta disimilitud entre el tipo de ocupaciones que dejaron las personas que se jubilaron en la última década y aquellas en las que trabajan los jóvenes en la actualidad.

Tampoco podemos obviar otras de las constantes de nuestro mercado de trabajo, en particular en los momentos de ciclo económico creciente, real o percibido, y que se trata del absentismo. El porcentaje de ausencias muestra una preocupante tendencia creciente en la mayoría de los países europeos.

Entre 2014 y 2022 se produjo un incremento medio de 0,6 puntos porcentuales en el conjunto de la Unión Europea. Pero el caso de España es aún más destacable, ya que experimenta un crecimiento de 2,1 puntos, lo que supone doblar la tasa de ocho años atrás. Los últimos datos de nuestros informes apuntan a que la tasa de absentismo alcanzó el 7% del total de horas pactadas efectivas y el absentismo por incapacidad temporal (IT) el 5,5% en el tercer trimestre del 2023.

## ¿Hay luz al final del túnel?

Las soluciones parecen consensuadas. Según FEDEA, son importantes las políticas a largo plazo enfocadas a la economía del conocimiento, a la investigación y al desarrollo tecnológico, a la mejora de los canales de financiación, a las inversiones inteligentes y equilibradas -no solo orientadas al capital maquinaria e infraestructuras o tecnología- sino también a los intangibles como capital humano tecnológico o social. También son importantes el buen funcionamiento de las instituciones, la seguridad jurídica y la estabilidad política y social, la inversión permanente en formación y en la calidad del sistema educativo, así como el reforzamiento de la formación y de las profesiones STEM, la mejora de la transferencia de conocimiento entre universidades y empresas, y la mejora de productividad en el sector público, así como la orientación productiva hacia los sectores de mayor intensidad tecnológica. Un análisis de las iniciativas de los Consejos Nacionales de Productividad de los países miembros de la Unión Europea, realizada por la Fundación BVA-Ivie, resume en cinco palancas directas los vectores de la productividad: la inversión productiva, el capital humano, la innovación y otros activos intangibles, la digitalización y la dinámica productiva de las empresas. También se incluyen el necesario impulso al comercio internacional y las políticas de inversión extranjera, las políticas sobre el marco regulador y de la competencia, así como sobre el mercado de trabajo, las políticas industriales y territoriales, y los salarios y la desigualdad.

Una de las claves de la productividad radica en la calidad del capital humano en una economía, de modo que en aquellas economías con mayor proporción de trabajadores formados y que aprovechan ese capital en actividades de alto valor añadido se producen más por hora trabajada. Entre las políticas relativas al mercado de trabajo, urge impulsar la integración activa de los casi tres millones de desempleados, potenciando la flexibilidad, asegurando la reducción de la dualidad, mejorando el modelo de intermediación y de Formación Profesional para el empleo, aumentando las capacidades digitales, y generando un modelo que incentive las transiciones hacia el empleo. Porque detrás del déficit de productividad también están las consecuencias sobre los salarios y la sostenibilidad de nuestro sistema de Seguridad Social. Algunos hablan de que un desacoplamiento estructural entre los salarios y la productividad -como podría ocurrir con los sucesivos incrementos del salario mínimo interprofesional- puede conllevar pérdidas de empleos. Sin mejoras de productividad no puede haber incrementos sostenibles de salarios

Además de las citadas medidas de mejora de nuestro mercado de trabajo a través de adecuadas políticas de empleo, se deben acompañar de prácticas empresariales de gestión de personas comprometidas y responsables con la promoción del talento, apostando por la inversión permanente en formación y planificación estratégica de plantillas. También suman las conductas individuales responsables de las personas trabajadoras, comprometiéndose con esa recualificación permanente, reforzando las habilidades complementarias con la tecnología, lo que reforzará su empleabilidad.

De cara al incremento de la productividad del capital humano y del material, la transformación digital puede llevarnos a un reequilibrio, en el sentido de que esa mejora en la productividad y las tasas de empleo conllevarán mayor igualdad y redistribución de la riqueza. La revolución digital no hay duda de

que tiene efectos disruptivos sobre la economía y puede potenciar el aumento de la productividad, el empleo y la equidad. La revolución digital puede llevarnos a una nueva “gran nivelación”, aumentando productividad y reduciendo desempleo, a diferencia de lo que ocurre actualmente en España, donde la baja productividad y el elevado desempleo conllevan desigualdad y poca redistribución de la riqueza.

Las nuevas tecnologías, incluyendo la inteligencia artificial tiene un enorme potencial de cara al incremento de la productividad, generando valor añadido por unidad de trabajo o de capital, aunque no deben olvidarse las posibles perturbaciones en el mercado de trabajo y la distribución de la renta, si esa mayor productividad solo se consigue sustituyendo al trabajo en lugar de potenciar la recualificación. El nuevo escenario que nos ocupa no sólo tiene que ver con la tecnología. En el escenario actual, caracterizado por una marcada escasez de mano de obra y de perfiles cualificados, las propuestas de reducción de jornada abordan desafíos significativos. El desafío radica en encontrar un equilibrio que permita impulsar la productividad y la atracción de talento sin perjudicar la capacidad de las empresas, especialmente las pymes, para generar empleo y crecimiento económico.

Y para finalizar, la variable regulación... todas las reformas previstas en el pacto político de Gobierno de coalición (tiempo de trabajo y conciliación familiar, despido, modificación de condiciones laborales, sistema de relaciones laborales colectivas, economía social, jóvenes, o Estatuto del Trabajo del siglo XXI) tienen impacto en la productividad. La anunciada creación del nuevo Consejo Nacional de Productividad, figura ya asentada en todos los países de la Unión desde 2016, esperemos que sirva para oír a los expertos, e implementar iniciativas y buenas prácticas, incluyendo el mensaje al regulador para que la garantía del diálogo social y una normativa orientada a la competitividad y productividad de nuestra economía sean la prioridad.

## La productividad en el modelo de gestión empresarial



**Raúl Cortés Cuba**

**Director Comercial  
Adecco Outsourcing**

Por tercer año consecutivo y, comprometidos con el tejido empresarial de nuestro país, en Adecco Outsourcing lanzamos nuestro III Barómetro sobre Productividad y Eficiencia. Un estudio avalado por directivos de compañías de distintos tamaños que operan en los sectores más relevantes de nuestra economía. Un informe muy bien acogido por el tejido empresarial de nuestro país.

En este barómetro recogemos las conclusiones sobre los aspectos más relevantes que condicionan el nivel de productividad de una importante muestra de empresas.

La productividad de nuestras empresas viene determinada en parte por factores exógenos, como nuestro sistema educativo, el nivel tecnológico de nuestro mercado laboral o los cambios normativos que pueden influir en los índices de absentismo, por ejemplo. Pero también es importante matizar que desde las empresas podemos trabajar para mejorar la productividad de nuestras organizaciones y en conseguir que nuestro país esté en la parte alta de la lista de países con mayor índice de productividad. ¿Estamos comprometidos con mejorar la productividad de nuestras organizaciones, dentro de los parámetros sobre los que realmente podemos interactuar?

Desde nuestra experiencia de más de 25 años diseñando soluciones para mejorar la competitividad de nuestros clientes a través de nuestras soluciones de outsourcing, analizando sus procesos administrativos, sus operaciones en la cadena de suministro, la forma en la que afrontan sus estrategias comerciales, o cómo gestionan la seguridad y salud de sus empleados, hemos podido detectar en compañías de diferentes sectores las diferentes formas de gestionar la productividad y la eficiencia de los procesos y cómo estas conclusiones se alinean con las principales claves de nuestro barómetro. Por poner un ejemplo, para empezar, sorprende que, a día de hoy, como podrán ver en este estudio, 4 de cada 10 empresas consultadas no tienen un estándar de tiempos objetivos de duración de los procesos. Y no sólo eso, de las empresas que sí afirman tener este estándar, más de la mitad reconocen que no es un modelo de medición preciso.

Consecuentemente, si la mayoría de las empresas no tiene una medición fiable de los tiempos objetivos de duración de los procesos, el dato de empresas que tienen una metodología de reducción de tareas que no aportan valor apenas alcanza el 30%. Es un dato lógico, pues no se pueden tomar decisiones sobre algo que no está medido. Destaca observar que los sectores de IT y de Transportes son los más adelantados en este ámbito.

Aun así, las personas directivas consultadas valoran con un 6,48 sobre 10 la productividad de sus empresas, dato que nos puede llevar a plantearnos si la percepción de productividad y eficacia que realmente estamos llevando a cabo en las organizaciones, es una percepción adecuada.

Mencionaba anteriormente nuestra experiencia en el análisis de las operaciones para orientarlas hacia la eficiencia a través de la externalización. En todos estos proyectos subyace el olfato de cuáles



con aquellas organizaciones realmente orientadas a la mejora de la productividad y cuáles dejan en un segundo plano la búsqueda de la eficiencia. Hemos podido ayudar a cientos de empresas a mejorar su productividad y el lector se podrá preguntar, ¿cómo podemos orientar la eficiencia de la empresa externalizando operaciones?

Para empezar, en el análisis de la cadena de valor de las organizaciones, hay determinados procesos que necesitan de una especialización de un socio que pueda llevar a cabo tareas que requieren de una inversión en conocimiento o en tecnología a través de la especialización del proveedor. Esto, que empezó con operaciones de facility en los inicios de nuestra industria hace décadas, ha llegado a un grado cada vez más alto de especialización aplicando soluciones de valor añadido que se acercan cada vez más al core de las empresas que utilizan servicios de outsourcing. Por tanto, la primera de las claves es la de contar con socios especializados en la gestión de soluciones de los procesos que necesitamos optimizar.

El segundo de los bloques que atraen a las empresas a consumir servicios de outsourcing está vinculado con el riesgo empresarial, con un protagonismo cada vez más creciente en detrimento de acometer “a pulmón” el crecimiento orgánico de las organizaciones. El producto que hoy triunfa en el mercado, mañana puede ser sustituido por otra tecnología o, el país en el que confiábamos como estratégico en nuestra política comercial, en unos meses ha podido sufrir una contingencia que ha variado por completo la demanda. Todas las inversiones en recursos humanos o en recursos materiales que asume la empresa para atender incrementos de demanda o para invertir en nuevos mercados pueden condicionar el futuro de la empresa en el caso que la apuesta no sea favorable. Externalizar procesos inherentes a crecimientos orgánicos, a lanzamiento de nuevos productos o a la inversión en nuevos mercados, es una forma de derivar el riesgo empresarial a un tercero que además esté especializado en la gestión de los recursos humanos y acometa las necesarias inversiones en medios de producción y tecnología. Si el proveedor elegido, además, acomete las operaciones a través de una metodología que mide y busca la mejora de la eficiencia, antes encontraremos los ahorros requeridos para los procesos externalizados.

Por otro lado, y, ante flujos de oferta y demanda cada vez menos predecibles, la flexibilidad es determinante y, por ende, la asignación de recursos necesariamente tiene que ir por el mismo camino que la variabilidad de la economía. Externalizar un proceso supone pasar de un coste fijo a un coste variable a través de la asignación de recursos del proveedor de outsourcing en función de las variaciones de los indicadores de las distintas operaciones que gestiona. Es aquí donde se distinguen aquellos operadores de outsourcing que realmente se alinean con las necesidades de flexibilidad del cliente de aquellos que simplemente emiten una factura por prestación de servicios, con un dimensionamiento plano de recursos, independientemente de la fluctuación de las cargas de trabajo.

Concluyo con el aspecto más importante a la hora de gestionar operaciones de outsourcing: la gestión del talento. En un entorno en el que la necesidad de conseguir tener a las personas trabajadoras más expertas, más profesionales y más comprometidas, a las que hay que cuidar y mantener para que nos ayuden a mejorar la eficiencia de nuestras empresas, aún observamos, afortunadamente cada vez en menor medida, organizaciones que sólo buscan ahorrar costes consiguiendo el precio por servicio más económico posible operando con compañías que tratan de reclutar profesionales mal pagados, mal formados y mal dirigidos, cuya desmotivación redundará en una constante rotación de personas que provoca pérdida de calidad y sobredimensionamientos que finalmente van en detrimento del espíritu de mejora de productividad con el que el cliente pretendía externalizar un proceso.

Outsourcing como herramienta de optimización sí, a través de modelos operativos enfocados a la captación del talento, a la aportación de flexibilidad y a la búsqueda constante de la mejora continua. Cualquier otro modelo no deja de ser un brindis al sol que muy probablemente se volverá en contra de la empresa contratante.

## La logística, el aceite del motor de la economía española



**Ramón García**  
**Director García**  
**del Centro Español**  
**de Logística**

En su tercer año consecutivo, este estudio revela no solo cómo se desarrollan los procedimientos en cada empresa, sino también el progreso en términos de eficiencia y productividad en las empresas españolas. Por eso, para el Centro Español de Logística nos supone un gran orgullo poder apoyar y participar en el III Barómetro sobre Productividad y Eficiencia de Adecco Outsourcing porque dentro del sector logístico, la productividad y la eficiencia son los parámetros que controlan la pauta.

Esta información es especialmente relevante en el contexto en el que nos encontramos actualmente, marcado por la incertidumbre y la ralentización económica internacional, donde España continúa mostrando su resiliencia y destacando como uno de los países con menor inflación en Europa, respaldando así su capacidad para afrontar los desafíos actuales.

Dentro de este contexto nos es inevitable encontrarnos con una actividad clave que apoya e impulsa el desarrollo de la economía, como es la logística. La logística organiza, planifica y ejecuta la cadena de suministro, apoyándose en una fuerte red de infraestructuras aéreas, terrestres, marítimas y ferroviarias, y en un servicio mejorado que se encuentra a la vanguardia en la incorporación y entrada de nuevas soluciones tecnológicas a su campo de trabajo... Son muchas las características que hacen destacar a esta gran área que supone ya un pilar fundamental para nuestra sociedad.

Representando el 6,9% del PIB español -10% si añadimos las actividades de carácter logístico que llevan a cabo empresas industriales, comerciales y de servicios- el ICEX lo continúa posicionando como elemento clave en la economía española, extendiéndose esta situación también a nivel europeo.

La logística, así, continúa ocupando una posición crucial en la economía y mejora de la eficiencia y productividad en diversidad de sectores, planificando las operaciones dentro de las empresas y contribuyendo significativamente a mejorar la eficiencia y productividad al optimizar múltiples procesos dentro de la cadena de suministro, eliminando y reduciendo aquellas actividades que no agregan valor. ¿De qué manera? Optimizando las rutas de transporte, mejorando la gestión de inventario -evitando la escasez y el exceso de stock-, eliminando las actividades que no agregan valor y automatizando procesos para mejorar su precisión, entre otras.

En este sentido, resulta fundamental la implantación de metodologías específicas que impulsen el desarrollo y la mejora continua de los procesos logísticos. Desde el Centro Español de Logística sabemos que para ello resulta esencial mantener enfoques innovadores para gestionar el entorno dinámico que define a la logística, asegurando así su adaptabilidad y eficacia en un mercado en constante cambio.

Entre ellas destacamos metodologías como agile, un procedimiento cuyo objetivo es desarrollar proyectos rápidos y ágiles para mejorar la eficiencia y capacidad de respuesta de los diversos

procesos de la cadena de suministro. Poner así el foco en la flexibilidad y adaptabilidad de las cadenas de suministro genera grandes beneficios para aquellas empresas que apuestan por la flexibilidad, autonomía y eficacia de sus proyectos, permitiendo esta forma de trabajo reducir los costes e incrementar la productividad. Junto a esta forma de trabajo también encontramos la metodología lean, enfocada en la optimización de los procesos a partir de la eliminación de aquellas fases que no generan beneficio o valor adicional al negocio. ¿Cómo lo hace? Detectando los problemas desde el origen, eliminando dichas actividades que no aporten valor añadido, cambiando la metodología de trabajo y estando alerta continuamente de posibles mejoras en la empresa.

La aplicación de estas nuevas formas de enfocar el trabajo repercute de manera directa en la productividad y eficiencia de cualquier negocio. Además, en este escenario también cobra gran valor la llegada de la automatización y robotización, tecnologías cada vez más presentes en el escenario logístico y que aportan una mejora sustancial en cuanto a la calidad del trabajo y la reducción de tiempos y costes. Y si, pese a que las empresas puedan tener una visión algo escéptica de la aplicación de soluciones tecnológicas a sus operativas, es una realidad que su gran potencial reside en la capacidad de realizar de manera eficiente las tareas repetitivas, proporcionando no sólo un trabajo rápido y bien hecho, también información valiosa que permite un posterior análisis de datos de manera avanzada. Su aplicación a ciertas tareas puede ayudar al equipo humano a liberarlos de tareas que no generan un valor añadido, pudiendo así el equipo desarrollarse en áreas más estratégicas y con mayor impacto, impulsando así la mejora del talento y la innovación en las organizaciones.

Para lograr este escenario, si bien puede resultar complejo, debemos hacer uso de un elemento imprescindible en todo sector: la formación. Contar con personal capacitado resulta crucial, especialmente para poder añadir las nuevas tecnologías de manera satisfactoria a las operativas. De esta manera el personal gana los conocimientos necesarios para hacer frente a los desafíos del entorno tecnológico y logístico actual, marcado por el cambio. Invertir en formación es, así, un elemento clave a la hora de optimizar y mejorar la productividad y eficiencia empresarial. Desde el Centro Español de Logística somos conscientes de ello, por eso impartimos una formación especializada abordando las necesidades desde el principio hasta el final de la cadena de suministro con el fin de impulsar la excelencia en nuestra área.

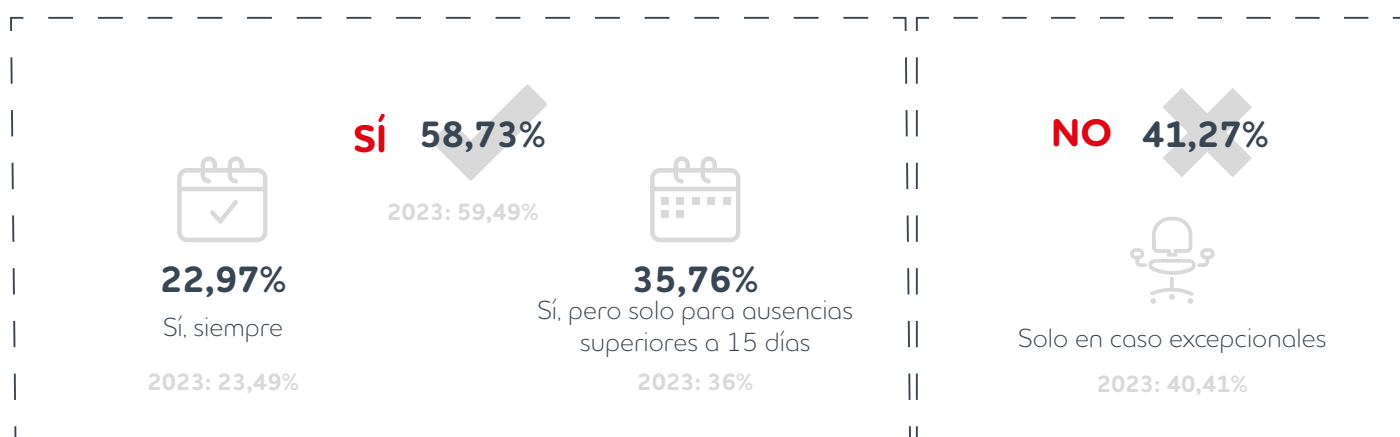
A blurred background image of an office desk. In the foreground, a wooden desk edge is visible. On the desk, there is a black keyboard and a black telephone with a coiled cord. The text is overlaid on the image.

# **Gestión de las ausencias**

## ¿Sustituyen las ausencias de los trabajadores?

6 de cada 10 encuestados (58,73%) afirman que su empresa sustituye la ausencia de trabajadores, siempre el 22,97% o solo en ausencias superiores a 15 días el 35,76%. Por el contrario, el 41,27% de los encuestados indican que su empresa no sustituye a los trabajadores, y solo lo hace en casos excepcionales, porcentaje que aumenta en 2024 con respecto a 2023 en +0,76 p.p.

**6 de cada 10 encuestados (58,73%) afirman que su empresa sustituye la ausencia de trabajadores**



Los trabajadores de 18-34 años, los que trabajan en empresas de 50 a 249 empleados y los que pertenecen al sector de la alimentación, afirman en mayor medida que el resto que sus empresas siempre sustituyen la ausencia de los trabajadores. Por el lado contrario, en mayor proporción los encuestados mayores de 35 años, los que trabajan en empresas de menos de 49 empleados o más de 1.000 empleados, y los que pertenecen a los sectores de la administración, distribución, IT y audiovisual u otros sectores, indican que solamente sustituyen las ausencias de los trabajadores en casos excepcionales.



			Sí, siempre	Sí, pero solo para ausencias superiores a 15 días	No, solo en casos excepcionales
<b>Total</b>			<b>22,97</b>	<b>35,76</b>	<b>41,27</b>
<b>Sexo</b>	Hombre	<b>A</b>	21,64	35,27	43,09
	Mujer	<b>B</b>	24,56	36,35	39,08
<b>Grupo de edad</b>	De 18 a 34 años	<b>A</b>	<b>B C D</b> 33,26	36,90	29,84
	De 35 a 44 años	<b>B</b>	20,82	36,54	<b>A</b> 42,65
	De 45 a 54 años	<b>C</b>	19,57	35,49	<b>A</b> 44,94
	De 55 a 65 años	<b>D</b>	19,51	32,75	<b>A</b> 47,74
<b>Región</b>	Centro	<b>A</b>	21,32	32,07	<b>E</b> 46,61
	Este	<b>B</b>	22,22	41,45	36,32
	Noreste	<b>C</b>	22,16	34,99	42,86
	Norte	<b>D</b>	22,54	34,29	43,17
	Sur	<b>E</b>	26,01	38,92	35,07
<b>Tamaño de la empresa</b>	Menos de 10 empleados	<b>A</b>	22,60	23,56	<b>CD</b> 53,85
	De 10 a 49 empleados	<b>B</b>	23,64	33,81	<b>C</b> 42,55
	De 50 a 249 empleados	<b>C</b>	<b>E</b> 28,44	<b>A</b> 38,10	33,46
	De 250 a 1.000 empleados	<b>D</b>	20,29	<b>A</b> 39,14	40,57
	Más de 1.000 empleados	<b>E</b>	18,51	<b>A</b> 37,63	<b>C</b> 43,86
<b>Sector</b>	Administración	<b>A</b>	18,43	36,40	<b>B</b> 45,17
	Alimentación	<b>B</b>	<b>AJ</b> 35,50	38,46	26,04
	Distribución	<b>C</b>	21,84	33,33	<b>B</b> 44,83
	Energéticas	<b>D</b>	29,55	38,64	31,82
	Hostelería	<b>E</b>	30,38	36,71	32,91
	Industrial	<b>F</b>	21,52	36,77	41,70
	IT & Audiovisual	<b>G</b>	24,38	30,99	<b>B</b> 44,63
	Químico & Salud	<b>H</b>	23,20	34,40	42,40
	Transportes	<b>I</b>	30,30	31,31	38,38
	Otro	<b>J</b>	19,23	38,22	<b>B</b> 42,55

Prueba de significación estadística mediante comparativa de proporciones de columna (prueba Z), con un grado de significación del 95%. A, B, Indica diferencias significativamente estadísticas del grupo respecto a los grupos de cada categoría. Los resultados se basan en pruebas bilaterales con un nivel de significación 0.05.



A doctor with a beard and glasses, wearing a white lab coat over a blue shirt, is sitting at a desk and talking to a female patient. The doctor is holding a pen and looking at the patient. The patient is also wearing a blue shirt and is looking at the doctor. The background is a bright, out-of-focus window. The text "Salud y productividad" is overlaid in the center in a bold, red font.

# Salud y productividad

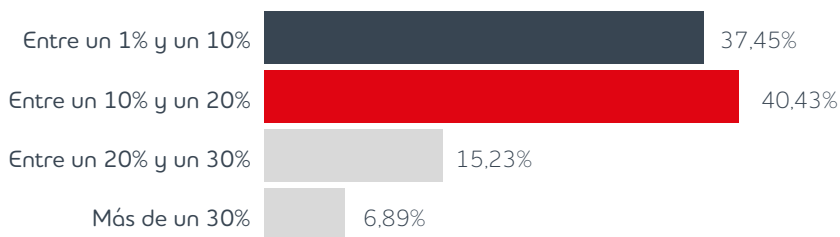


## ¿Cuál es la rotación actual en su empresa?/¿Cuáles piensa que son las principales causas del absentismo laboral en su empresa?

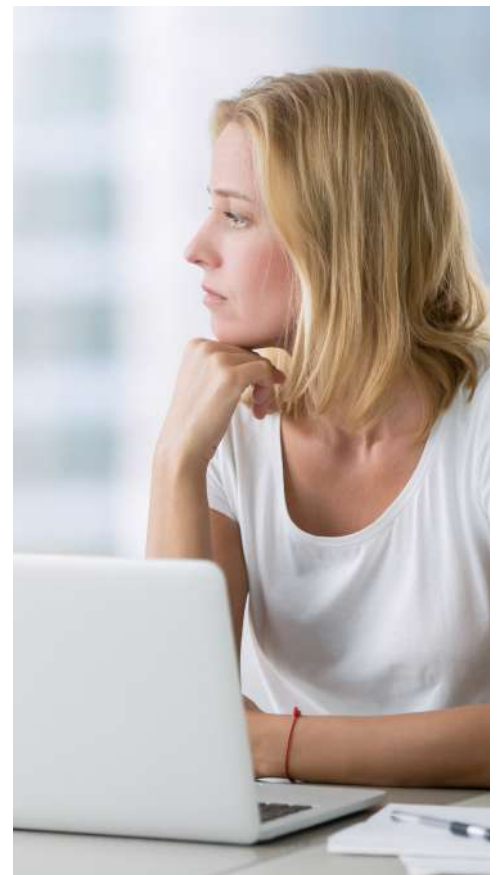
4 de cada 10 encuestados trabaja en empresas que tienen una rotación de entre 1% y un 10% (37,45%) o entre un 10% y un 20% (40,43%). En menor porcentaje, un 15% trabaja en empresas con una rotación entre el 20% y el 30% (15,23%) y el 7% trabaja en empresas con una rotación de más de un 30% (6,89%). Por otro lado, la principal causa de absentismo laboral es la enfermedad (50,84%). En menor medida, lo es la insatisfacción laboral (31,00%), falta de estímulos (28,97%) y la rotación de personal (23,81%). Por debajo del 20%, los accidentes de trabajo y riesgos laborales (15,67%), las malas condiciones (14,29%) y la falta de supervisión (13,44%).

**4 de cada 10 encuestados trabajan en empresas que tienen una rotación de entre 1% y un 10% o entre un 10% y un 20%. Por otro lado, la principal causa de absentismo laboral es la enfermedad.**

### Rotación de la empresa



Las empresas grandes (más de 1.000 empleados) tienen mayor rotación que el resto de las empresas menores, mientras que, son las empresas más pequeñas (menos de 49 empleados) las que en mayor medida que el resto tienen una rotación menor. Además, son las empresas del sector Industrial las que tienen una rotación más pequeña (entre 1% y 10%) en comparación con el resto, siendo las empresas del sector de administración, alimentación y transportes las que presentan una rotación de entre 20% y un 30% en mayor medida que el resto de las empresas de otros sectores. Por otro lado, es la enfermedad, la insatisfacción laboral y la falta de estímulos, las causas de mayor absentismo laboral en las empresas más grandes (más

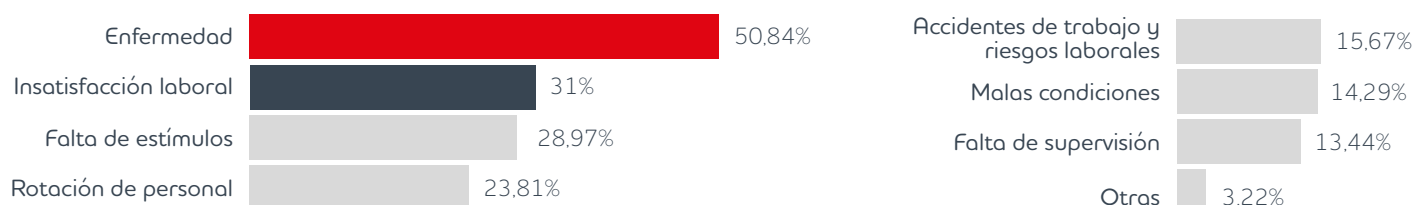


de 1.00 empleados), en mayor medida que en las empresas de otros sectores. Por otro lado, en las empresas del sector de IT y Audiovisual, en mayor porcentaje que en el resto de las empresas de otros sectores, es la rotación de personal la causa de absentismo laboral más común.

			Entre un 1% y un 10%	Entre un 10% y un 20%	Entre un 20% y un 30%	Más de un 30%
<b>Total</b>			<b>37,45</b>	<b>40,43</b>	<b>15,23</b>	<b>6,89</b>
<b>Sexo</b>	Hombre	<b>A</b>	37,00	42,00	14,64	6,36
	Mujer	<b>B</b>	37,99	38,54	15,94	7,53
<b>Grupo de edad</b>	De 18 a 34 años	<b>A</b>	27,11	<b>D</b> 44,42	<b>BC</b> 20,73	7,74
	De 35 a 44 años	<b>B</b>	<b>A</b> 38,86	39,45	13,97	7,71
	De 45 a 54 años	<b>C</b>	<b>A</b> 38,97	41,46	13,27	6,30
	De 55 a 65 años	<b>D</b>	<b>A</b> 46,69	34,49	13,94	4,88
<b>Región</b>	Centro	<b>A</b>	34,88	42,98	15,54	6,61
	Este	<b>B</b>	37,61	39,74	13,68	8,97
	Noreste	<b>C</b>	43,44	36,15	13,99	6,41
	Norte	<b>D</b>	39,37	45,71	9,52	5,40
	Sur	<b>E</b>	35,26	37,38	<b>D</b> 19,85	7,51
<b>Tamaño de la empresa</b>	Menos de 10 empleados	<b>A</b>	<b>BCDE</b> 64,42	25,00	6,25	4,33
	De 10 a 49 empleados	<b>B</b>	<b>D</b> 40,66	<b>AE</b> 44,92	12,29	2,13
	De 50 a 249 empleados	<b>C</b>	33,83	<b>AE</b> 45,72	<b>A</b> 15,24	5,20
	De 250 a 1.000 empleados	<b>D</b>	28,57	<b>AE</b> 44,86	<b>AB</b> 20,57	6,00
	Más de 1.000 empleados	<b>E</b>	33,60	34,21	<b>A</b> 17,71	<b>ABCD</b> 14,49
<b>Sector</b>	Administración	<b>A</b>	35,28	34,38	<b>F</b> 19,78	10,56
	Alimentación	<b>B</b>	23,67	41,42	<b>CFJ</b> 26,63	8,28
	Distribución	<b>C</b>	28,74	<b>AJ</b> 53,45	12,07	5,75
	Energéticas	<b>D</b>	34,09	45,45	18,18	2,27
	Hostelería	<b>E</b>	41,77	40,51	13,92	3,80
	Industrial	<b>F</b>	<b>BC</b> 44,84	44,84	6,73	3,59
	IT y Audiovisual	<b>G</b>	31,40	<b>AJ</b> 47,93	14,05	6,61
	Químico y Salud	<b>H</b>	40,80	40,00	12,80	6,40
	Transportes	<b>I</b>	32,32	43,43	<b>F</b> 19,19	5,05
	Otro	<b>J</b>	<b>ABCG</b> 48,32	33,17	12,02	6,49

Prueba de significación estadística mediante comparativa de proporciones de columna (prueba Z), con un grado de significación del 95%. A, B, Indica diferencias significativamente estadísticas del grupo respecto a los grupos de cada categoría. Los resultados se basan en pruebas bilaterales con un nivel de significación 0.05.

## Causas de absentismo



			Enfermedad	Insatisfacción laboral	Falta de estímulos	Rotación de personal	Accidentes de trabajo y riesgos laborales	Malas condiciones	Falta de supervisión	Otras
<b>Total</b>			<b>50,84</b>	<b>31,00</b>	<b>28,97</b>	<b>23,81</b>	<b>15,67</b>	<b>14,29</b>	<b>13,44</b>	<b>3,22</b>
<b>Sexo</b>	Hombre	<b>A</b>	50,64	31,18	<b>B</b> 31,09	24,36	16,00	15,45	14,64	2,64
	Mujer	<b>B</b>	51,09	30,79	26,42	23,14	15,28	12,88	12,01	3,93
<b>Grupo de edad</b>	De 18 a 34 años	<b>A</b>	36,45	30,98	31,44	28,47	19,13	<b>BCD</b> 23,23	17,08	0,68
	De 35 a 44 años	<b>B</b>	<b>A</b> 54,15	31,88	28,38	23,00	15,14	14,12	12,08	<b>A</b> 3,78
	De 45 a 54 años	<b>C</b>	<b>A</b> 53,90	30,35	27,69	22,39	13,76	10,61	13,76	<b>A</b> 4,48
	De 55 a 65 años	<b>D</b>	<b>A</b> 58,54	30,31	29,27	21,60	15,68	8,71	10,45	3,14
<b>Región</b>	Centro	<b>A</b>	48,60	32,56	30,91	25,62	17,02	13,72	14,71	2,64
	Este	<b>B</b>	45,30	31,62	32,48	24,79	15,81	14,10	13,25	5,98
	Noreste	<b>C</b>	48,10	33,24	30,32	22,16	15,74	13,70	12,24	3,50
	Norte	<b>D</b>	54,60	31,75	25,71	25,08	13,02	16,83	11,11	3,49
	Sur	<b>E</b>	55,49	26,97	26,20	21,58	15,61	13,87	14,26	2,31
<b>Tamaño de la empresa (nº empleados)</b>	Menos de 10	<b>A</b>	48,08	18,27	20,19	14,90	10,58	12,02	7,69	<b>BC</b> 7,21
	De 10 a 49	<b>B</b>	45,63	26,48	26,95	24,11	16,78	14,66	13,48	2,36
	De 50 a 249	<b>C</b>	47,77	<b>A</b> 33,27	<b>A</b> 32,71	<b>A</b> 26,58	15,99	16,54	<b>A</b> 16,17	2,23
	De 250 a 1.000	<b>D</b>	54,29	<b>A</b> 32,29	28,29	<b>A</b> 27,71	16,57	13,43	14,57	3,43
	Más de 1.000	<b>E</b>	<b>BC</b> 57,34	<b>AB</b> 36,82	<b>A</b> 30,78	21,53	15,90	13,08	12,07	3,22
<b>Sector</b>	Administración	<b>A</b>	56,85	30,11	30,79	20,22	14,83	13,48	13,26	2,02
	Alimentación	<b>B</b>	42,60	28,40	27,22	23,08	18,93	18,93	18,93	1,18
	Distribución	<b>C</b>	42,53	27,59	24,14	25,86	18,97	12,64	13,22	1,15
	Energéticas	<b>D</b>	45,45	31,82	29,55	25,00	11,36	18,18	15,91	0,00
	Hostelería	<b>E</b>	49,37	32,91	31,65	24,05	20,25	18,99	11,39	5,06
	Industrial	<b>F</b>	53,81	33,18	30,49	23,77	18,39	8,52	11,66	3,59
	IT y Audiovisual	<b>G</b>	46,69	36,78	31,40	<b>AJ</b> 35,12	14,88	17,36	19,01	5,37
	Químico y Salud	<b>H</b>	52,80	32,00	33,60	21,60	12,80	13,60	6,40	4,00
	Transportes	<b>I</b>	40,40	31,31	24,24	24,24	16,16	18,18	12,12	2,02
	Otro	<b>J</b>	54,81	29,09	26,68	20,91	13,22	13,22	11,78	4,81

Prueba de significación estadística mediante comparativa de proporciones de columna (prueba Z), con un grado de significación del 95%. A, B, Indica diferencias significativamente estadísticas del grupo respecto a los grupos de cada categoría. Los resultados se basan en pruebas bilaterales con un nivel de significación 0.05.

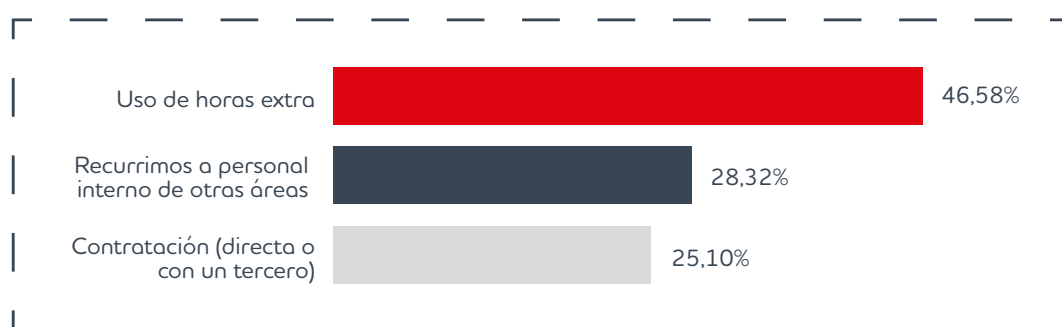


# Productividad y gestión de personas

## ¿Cómo actúan ante picos eventuales de trabajo?

El 46,58% de las empresas recurren al uso de horas extra ante los picos eventuales de trabajo. En menor medida, el 28,32% de las empresas recurren a personal interno de otras áreas previamente formado y 1 de cada 4 empresas (25,10%) recurre a la contratación (directa o con un tercero) como manera de actuación ante los picos eventuales de trabajo. Con respecto a 2023, aumenta en +3,42 p.p. el uso de horas extra, disminuyendo en -5,55 p.p. recurrir a la contratación (directa o con un tercero).

**El 46,58% de las empresas recurre al uso de horas extra ante los picos eventuales de trabajo**



Son los directores, managers y mandos intermedios de 18-34 años de edad, los que trabajan en empresas de menos de 249 empleados y los que pertenecen al sector de la distribución quienes, en mayor proporción que el resto, indican que sus empresas hacen uso de horas extra ante picos eventuales de trabajo, mientras que los que pertenecen a los sectores de la administración u otros sectores no mostrados indican en mayor porcentaje que el resto, que sus empresas recurren a personal interno de otras áreas previamente formado. Finalmente, los trabajadores mayores de 45 años y los que trabajan en empresas de más de 1.000 empleados señalan que ante picos eventuales de trabajo recurren a la contratación (directa o con un tercero).



			Uso de horas extra	Recurrimos a personal interno de otras áreas previamente formado	Contratación (directa o con un tercero)
<b>Total</b>			<b>46,58</b>	<b>28,32</b>	<b>25,10</b>
<b>Sexo</b>	Hombre	<b>A</b>	47,55	27,00	25,45
	Mujer	<b>B</b>	45,41	29,91	24,67
<b>Grupo de edad</b>	De 18 a 34 años	<b>A</b>	<b>BCD</b> 54,44	25,74	19,82
	De 35 a 44 años	<b>B</b>	44,83	30,42	24,75
	De 45 a 54 años	<b>C</b>	44,44	28,19	<b>A</b> 27,36
	De 55 a 65 años	<b>D</b>	43,21	27,53	<b>A</b> 29,27
<b>Región</b>	Centro	<b>A</b>	45,45	28,26	26,28
	Este	<b>B</b>	50,00	27,78	22,22
	Noreste	<b>C</b>	44,90	30,03	25,07
	Norte	<b>D</b>	48,89	25,08	26,03
	Sur	<b>E</b>	46,05	29,48	24,47
<b>Tamaño de la empresa</b>	Menos de 10 empleados	<b>A</b>	<b>€</b> 50,00	28,85	21,15
	De 10 a 49 empleados	<b>B</b>	<b>€</b> 54,61	23,40	21,99
	De 50 a 249 empleados	<b>C</b>	<b>€</b> 48,51	28,81	22,68
	De 250 a 1.000 empleados	<b>D</b>	46,00	28,86	25,14
	Más de 1.000 empleados	<b>E</b>	36,62	31,39	<b>ABC</b> 31,99
<b>Sector</b>	Administración	<b>A</b>	39,55	<b>EF</b> 34,83	25,62
	Alimentación	<b>B</b>	52,66	21,30	26,04
	Distribución	<b>C</b>	<b>A</b> 56,90	22,41	20,69
	Energéticas	<b>D</b>	52,27	25,00	22,73
	Hostelería	<b>E</b>	55,70	13,92	30,38
	Industrial	<b>F</b>	48,43	21,97	29,60
	IT y Audiovisual	<b>G</b>	43,80	28,93	27,27
	Químico y Salud	<b>H</b>	42,40	29,60	28,00
	Transportes	<b>I</b>	50,51	28,28	21,21
	Otro	<b>J</b>	45,91	<b>€</b> 32,45	21,63

Prueba de significación estadística mediante comparativa de proporciones de columna (prueba Z), con un grado de significación del 95%. A, B, Indica diferencias significativamente estadísticas del grupo respecto a los grupos de cada categoría. Los resultados se basan en pruebas bilaterales con un nivel de significación 0.05.



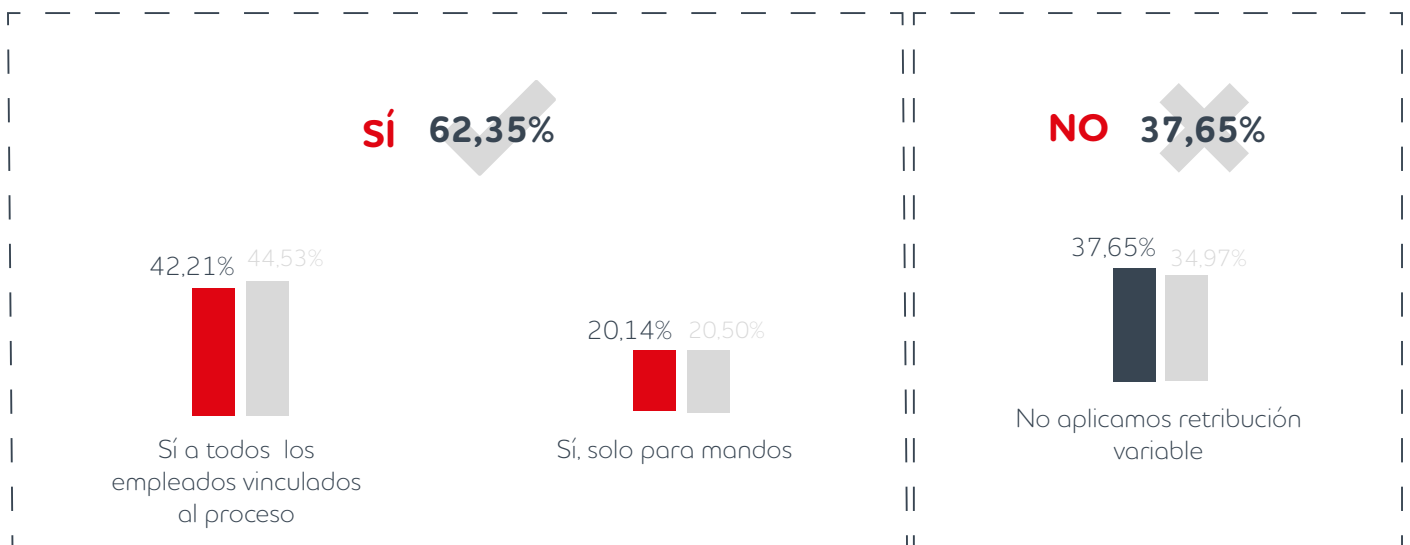
A blurred background image of three business professionals in a meeting. A woman on the left is speaking and gesturing with her hands. A man in the center is listening intently. A woman on the right is wearing glasses and looking towards the speaker. The scene is set around a table with papers and a laptop.

# Retribución y objetivos

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

El 62,35% 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 en 2024 disminuye en -2,68 p.p. respecto al 2023. Así, el 42,21% indica que se aplica a todos los empleados vinculados en el proceso y el 20,14% solamente dirigido a los mandos. Por el contrario, un 37,65% declara que en su empresa no se aplica retribución variable, porcentaje que aumenta en +2,68 p.p. con respecto a 2023.

**El 62,35% 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**





Son los hombres y los trabajadores de mayor edad los que principalmente señalan que su empresa aplica la retribución variable sobre objetos o productividad a todos los empleados vinculados en el proceso, mientras que los encuestados de menor edad y los que pertenecen a los sectores de la alimentación o IT y Audiovisual, en mayor porcentaje que el resto, indican que sus empresas aplican retribución variable sobre objetos o productividad, solo para mandos.

			Sí, a todos los empleados vinculados al proceso	Sí, solo para mandos	No, no aplicamos retribución variable
<b>Total</b>			<b>42,21</b>	<b>20,14</b>	<b>37,65</b>
<b>Sexo</b>	Hombre	<b>A</b>	<b>B</b> 44,64	20,09	35,27
	Mujer	<b>B</b>	39,30	20,20	<b>A</b> 40,50
<b>Grupo de edad</b>	De 18 a 34 años	<b>A</b>	44,19	<b>BCD</b> 28,02	27,79
	De 35 a 44 años	<b>B</b>	41,34	19,07	<b>A</b> 39,59
	De 45 a 54 años	<b>C</b>	38,31	18,08	<b>A</b> 43,62
	De 55 a 65 años	<b>D</b>	<b>C</b> 49,48	14,98	35,54
<b>Región</b>	Centro	<b>A</b>	44,63	20,99	34,38
	Este	<b>B</b>	40,60	20,94	38,46
	Noreste	<b>C</b>	43,44	19,24	37,32
	Norte	<b>D</b>	43,49	15,24	41,27
	Sur	<b>E</b>	38,54	22,35	39,11
<b>Tamaño de la empresa</b>	Menos de 10 empleados	<b>A</b>	39,90	14,42	<b>CD</b> 45,67
	De 10 a 49 empleados	<b>B</b>	38,77	20,09	41,13
	De 50 a 249 empleados	<b>C</b>	43,87	22,12	34,01
	De 250 a 1.000 empleados	<b>D</b>	44,29	22,86	32,86
	Más de 1.000 empleados	<b>E</b>	42,86	18,51	38,63
<b>Sector</b>	Administración	<b>A</b>	37,98	14,38	<b>BFGI</b> 47,64
	Alimentación	<b>B</b>	49,70	<b>AJ</b> 30,18	20,12
	Distribución	<b>C</b>	43,68	17,24	<b>B</b> 39,08
	Energéticas	<b>D</b>	45,45	27,27	27,27
	Hostelería	<b>E</b>	39,24	16,46	<b>BI</b> 44,30
	Industrial	<b>F</b>	47,53	20,18	32,29
	IT y Audiovisual	<b>G</b>	39,26	<b>AJ</b> 30,17	30,58
	Químico y Salud	<b>H</b>	45,60	19,20	35,20
	Transportes	<b>I</b>	52,53	26,26	21,21
	Otro	<b>J</b>	38,70	16,35	<b>BGI</b> 44,95

Prueba de significación estadística mediante comparativa de proporciones de columna (prueba Z), con un grado de significación del 95%. A, B, Indica diferencias significativamente estadísticas del grupo respecto a los grupos de cada categoría. Los resultados se basan en pruebas bilaterales con un nivel de significación 0.05.

A blurred background image of a business meeting. A man in a grey blazer and glasses stands on the right, pointing with a marker at a whiteboard. Two other people are seated at a table on the left, looking at the whiteboard. The whiteboard has a diagram with an arrow pointing right. The scene is brightly lit, suggesting a window in the background.

# **Formación, eficiencia y productividad**

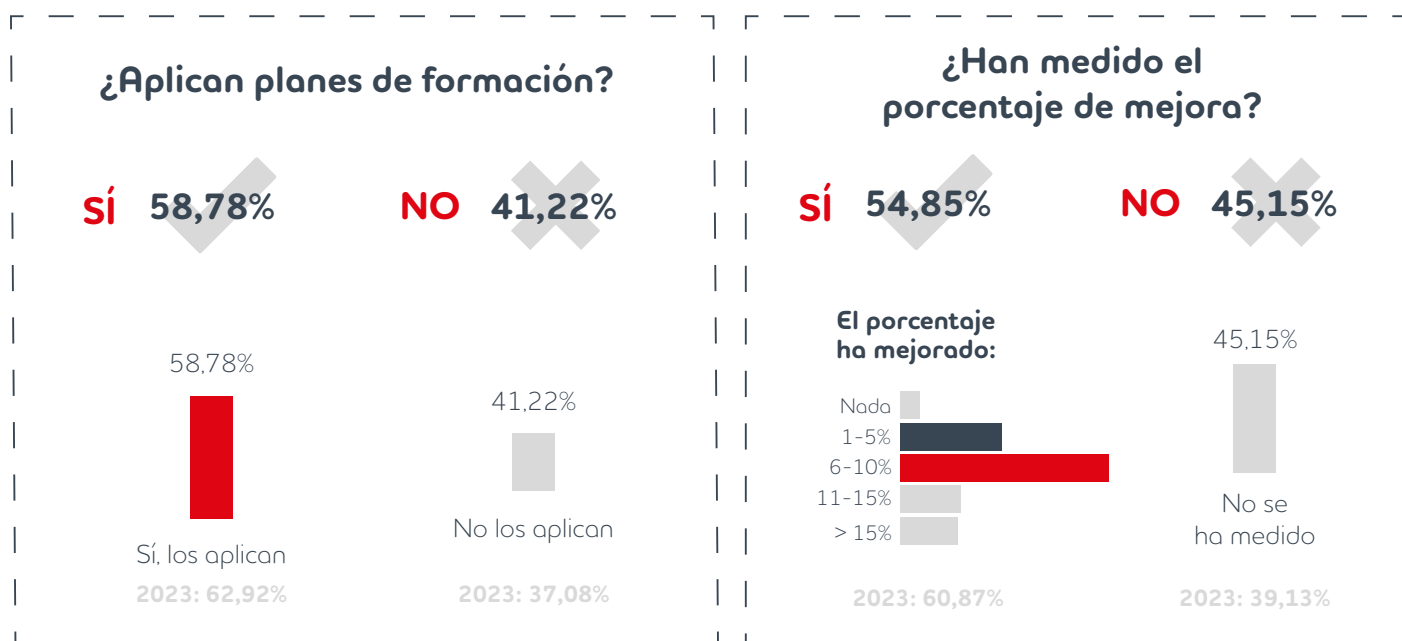
## ¿Aplican planes de formación *ad-hoc* con el objetivo de mejorar la productividad y eficiencia del recurso humano?

### ¿Han medido el porcentaje de mejora?

### ¿En qué porcentaje ha mejorado?

El 58,78% de los encuestados indica que en su empresa se aplican planes de formación *ad-hoc* con el objetivo de mejorar la productividad y eficiencia del recurso humano (porcentaje que en 2024 disminuye en -4.14 p.p.), de los cuales, el 54,85% ha medido el porcentaje de mejora, siendo el 46,31% quienes declaran que ha mejorado entre un 6% y un 10%, y el 22,62% ha mejorado la productividad y eficiencia entre el 1% y el 5%.

**El 58,78% de los encuestados indican que en su empresa se aplican planes de formación *ad-hoc* con el objetivo de mejorar la productividad y eficiencia del recurso humano**



Los trabajadores de mayor edad y quienes trabajan en empresas de más de 50 empleados en mayor proporción que el resto, indican que en las empresas que trabajan aplican planes de formación *ad-hoc* para la mejora de la productividad y la eficiencia del recurso humano. Así, los trabajadores en empresas que aplican planes de formación *ad-hoc* del sector transporte, declaran que sus empresas han medido el porcentaje de mejora, en mayor medida que los trabajadores de empresas de otros sectores.

			¿Aplican planes de formación ad-hoc con el objetivo de mejorar la productividad y eficiencia del recurso humano?		¿Han medido el porcentaje de mejora?	
			Sí	No	Sí	No
<b>Total</b>			<b>58,78</b>	<b>41,22</b>	<b>54,85</b>	<b>45,15</b>
<b>Sexo</b>	Hombre	<b>A</b>	59,45	40,55	54,89	45,11
	Mujer	<b>B</b>	57,97	42,03	54,80	45,20
<b>Grupo de edad</b>	De 18 a 34 años	<b>A</b>	53,99	<b>D</b> 46,01	56,96	43,04
	De 35 a 44 años	<b>B</b>	59,53	40,47	57,95	42,05
	De 45 a 54 años	<b>C</b>	58,21	41,79	49,57	50,43
	De 55 a 65 años	<b>D</b>	<b>A</b> 65,51	34,49	55,32	44,68
<b>Región</b>	Centro	<b>A</b>	58,68	41,32	55,77	44,23
	Este	<b>B</b>	58,55	41,45	55,47	44,53
	Noreste	<b>C</b>	56,85	43,15	51,79	48,21
	Norte	<b>D</b>	55,87	44,13	48,86	51,14
	Sur	<b>E</b>	62,04	37,96	58,70	41,30
<b>Tamaño de la empresa</b>	Menos de 10 empleados	<b>A</b>	43,27	<b>CDE</b> 56,73	54,44	45,56
	De 10 a 49 empleados	<b>B</b>	51,54	<b>DE</b> 48,46	56,42	43,58
	De 50 a 249 empleados	<b>C</b>	<b>A</b> 58,92	<b>E</b> 41,08	57,10	42,90
	De 250 a 1.000 empleados	<b>D</b>	<b>AB</b> 62,00	38,00	57,14	42,86
	Más de 1.000 empleados	<b>E</b>	<b>ABC</b> 69,01	30,99	50,44	49,56
<b>Sector</b>	Administración	<b>A</b>	60,45	39,55	49,44	<b>I</b> 50,56
	Alimentación	<b>B</b>	57,99	42,01	65,31	34,69
	Distribución	<b>C</b>	53,45	46,55	53,76	46,24
	Energéticas	<b>D</b>	65,91	34,09	58,62	41,38
	Hostelería	<b>E</b>	54,43	45,57	62,79	37,21
	Industrial	<b>F</b>	58,74	41,26	50,38	49,62
	IT y Audiovisual	<b>G</b>	66,53	33,47	61,49	38,51
	Químico y Salud	<b>H</b>	56,00	44,00	45,71	<b>I</b> 54,29
	Transportes	<b>I</b>	62,63	37,37	<b>AHJ</b> 74,19	25,81
	Otro	<b>J</b>	55,05	44,95	50,66	<b>I</b> 49,34

Prueba de significación estadística mediante comparativa de proporciones de columna (prueba Z), con un grado de significación del 95%. A, B, Indica diferencias significativamente estadísticas del grupo respecto a los grupos de cada categoría. Los resultados se basan en pruebas bilaterales con un nivel de significación 0.05.



			Nada	Entre un 1% y un 5%	Entre un 6% y un 10%	Entre un 11% y un 15%	Más de un 15%
<b>Total</b>			<b>4,62</b>	<b>22,62</b>	<b>46,31</b>	<b>13,54</b>	<b>12,92</b>
<b>Sexo</b>	Hombre	<b>A</b>	5,57	23,12	45,96	13,37	11,98
	Mujer	<b>B</b>	3,44	21,99	46,74	13,75	14,09
<b>Grupo de edad</b>	De 18 a 34 años	<b>A</b>	6,67	17,78	54,07	14,07	7,41
	De 35 a 44 años	<b>B</b>	2,11	24,05	40,51	16,88	16,46
	De 45 a 54 años	<b>C</b>	6,90	22,99	50,57	9,20	10,34
	De 55 a 65 años	<b>D</b>	3,85	25,00	42,31	12,50	16,35
<b>Región</b>	Centro	<b>A</b>	2,53	23,23	46,46	12,63	15,15
	Este	<b>B</b>	6,58	19,74	51,32	13,16	9,21
	Noreste	<b>C</b>	5,94	23,76	40,59	17,82	11,88
	Norte	<b>D</b>	5,81	18,60	43,02	19,77	12,79
	Sur	<b>E</b>	4,76	24,34	48,68	9,52	12,70
<b>Tamaño de la empresa</b>	Menos de 10 empleados	<b>A</b>	<b>E</b> 12,24	20,41	36,73	12,24	18,37
	De 10 a 49 empleados	<b>B</b>	4,88	24,39	46,34	15,45	8,94
	De 50 a 249 empleados	<b>C</b>	5,52	22,10	45,86	15,47	11,05
	De 250 a 1.000 empleados	<b>D</b>	3,23	25,00	47,58	12,10	12,10
	Más de 1.000 empleados	<b>E</b>	2,31	20,81	48,55	11,56	16,76
<b>Sector</b>	Administración	<b>A</b>	3,01	21,05	47,37	15,04	13,53
	Alimentación	<b>B</b>	9,38	18,75	56,25	12,50	3,13
	Distribución	<b>C</b>	4,00	32,00	50,00	2,00	12,00
	Energéticas	<b>D</b>	11,76	35,29	41,18	5,88	5,88
	Hostelería	<b>E</b>	7,41	22,22	48,15	14,81	7,41
	Industrial	<b>F</b>	4,55	22,73	46,97	13,64	12,12
	IT y Audiovisual	<b>G</b>	3,03	22,22	38,38	21,21	15,15
	Químico y Salud	<b>H</b>	0,00	12,50	59,38	15,63	12,50
	Transportes	<b>I</b>	10,87	21,74	41,30	10,87	15,22
	Otro	<b>J</b>	2,59	24,14	43,10	12,07	18,10

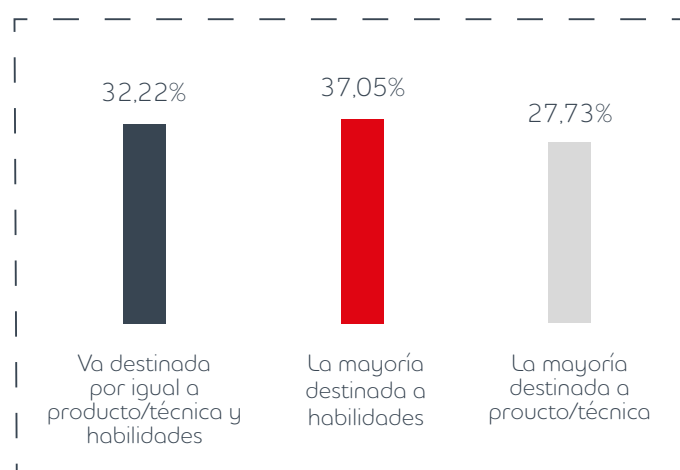
Prueba de significación estadística mediante comparativa de proporciones de columna (prueba Z), con un grado de significación del 95%. A, B, Indica diferencias significativamente estadísticas del grupo respecto a los grupos de cada categoría. Los resultados se basan en pruebas bilaterales con un nivel de significación 0.05.



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

Principalmente, la mayoría de formación proporcionada va destinada a habilidades (37,05%), mientras que el 35,22% de los encuestados declara que en su empresa la formación proporcionada va destinada por igual a producto/técnica como a habilidades. En 2024, aumenta en +3,21 p.p. la formación destinada a las habilidades mientras que disminuye en -2,89 p.p. la formación que va destinada por igual a producto/técnica y habilidades.

**Cerca de 4 de cada 10 encuestados declaran que la mayoría de la formación de sus empresas va destinada a habilidades (37,05%)**



Son los directores, managers y mandos intermedios mayores de 35 años, quienes trabajan en empresas de más de 1.000 empleados y los que pertenecen al sector industrial u otros sectores no sugeridos quienes en mayor medida que el resto declaran que el total de la formación proporcionada en sus empresas va destinada por igual a producto/técnica y habilidades. Mientras, los trabajadores más jóvenes (18 a 34 años de edad), quienes trabajan en empresas de 50 a 249 empleados, y los pertenecientes al sector de distribución afirman en mayor porcentaje que el resto, que la mayoría de la formación proporcionada va destinada a habilidades.





			Va destinada por igual a producto / técnica y habilidades	La mayoría va destinada a habilidades	La mayoría va destinada a producto/técnica
<b>Total</b>			<b>35,22</b>	<b>37,05</b>	<b>27,73</b>
<b>Sexo</b>	Hombre	<b>A</b>	34,73	37,55	27,73
	Mujer	<b>B</b>	35,81	36,46	27,73
<b>Grupo de edad</b>	De 18 a 34 años	<b>A</b>	26,65	<b>BCD</b> 47,61	25,74
	De 35 a 44 años	<b>B</b>	<b>A</b> 36,54	34,21	29,26
	De 45 a 54 años	<b>C</b>	<b>A</b> 37,65	35,49	26,87
	De 55 a 65 años	<b>D</b>	<b>A</b> 40,07	31,01	28,92
<b>Región</b>	Centro	<b>A</b>	32,23	38,18	29,59
	Este	<b>B</b>	39,32	37,61	23,08
	Noreste	<b>C</b>	38,19	34,69	27,11
	Norte	<b>D</b>	33,65	38,41	27,94
	Sur	<b>E</b>	35,84	36,22	27,94
<b>Tamaño de la empresa</b>	Menos de 10 empleados	<b>A</b>	38,94	33,65	27,40
	De 10 a 49 empleados	<b>B</b>	33,57	38,53	27,90
	De 50 a 249 empleados	<b>C</b>	29,74	<b>E</b> 41,64	28,62
	De 250 a 1.000 empleados	<b>D</b>	33,14	37,14	29,71
	Más de 1.000 empleados	<b>E</b>	<b>C</b> 42,45	32,19	25,35
<b>Sector</b>	Administración	<b>A</b>	36,63	39,33	24,04
	Alimentación	<b>B</b>	23,67	39,64	36,69
	Distribución	<b>C</b>	28,74	<b>FGJ</b> 49,43	21,84
	Energéticas	<b>D</b>	31,82	36,36	31,82
	Hostelería	<b>E</b>	30,38	46,84	22,78
	Industrial	<b>F</b>	<b>B</b> 39,91	29,60	30,49
	IT y Audiovisual	<b>G</b>	38,84	29,34	31,82
	Químico y Salud	<b>H</b>	36,00	37,60	26,40
	Transportes	<b>I</b>	27,27	38,38	34,34
	Otro	<b>J</b>	<b>B</b> 39,42	34,62	25,96

Prueba de significación estadística mediante comparativa de proporciones de columna (prueba Z), con un grado de significación del 95%. A, B, Indica diferencias significativamente estadísticas del grupo respecto a los grupos de cada categoría. Los resultados se basan en pruebas bilaterales con un nivel de significación 0.05.

A photograph of two women in an office setting. The woman on the left is smiling and holding a white mug. She is wearing a light-colored, striped blazer over a white t-shirt and blue jeans. The woman on the right is wearing glasses and a dark, patterned dress. They appear to be in a conversation. The background is a blurred office environment with a plant visible. The entire image is framed by a dashed red border.

# **Clima laboral y productividad**



## En su empresa, ¿realizan estudios de clima laboral?

El 40,48% de los directivos, managers y mandos intermedios encuestados afirman que sus empresas realizan estudios de clima laboral, frente a un 59,52% que indican lo contrario. En 2024, disminuye en -4,01 p.p. el porcentaje de empresas que realizan estudios de clima laboral respecto al año 2023.

**El 40,48% de los directivos, managers y mandos intermedios encuestados afirman que sus empresas realizan estudios de clima laboral**

**SÍ 40,48%**

2023: 44,48%

**NO 59,52%**

2023: 55,52%

Los hombres, los trabajadores de 35 a 44 años, los que residen en la región Centro, los que trabajan en empresas de más de 10 empleados y los que pertenecen a los sectores de la administración, alimentación, IT y Audiovisual o transportes, en mayor porcentaje que el resto, indican que en su empresa realizan estudios de clima laboral.



			Sí	No
<b>Total</b>			<b>40,48</b>	<b>59,52</b>
<b>Sexo</b>	Hombre	<b>A</b>	<b>B</b> 42,82	57,18
	Mujer	<b>B</b>	37,66	<b>A</b> 62,34
<b>Grupo de edad</b>	De 18 a 34 años	<b>A</b>	39,64	60,36
	De 35 a 44 años	<b>B</b>	<b>C</b> 44,98	55,02
	De 45 a 54 años	<b>C</b>	36,15	<b>B</b> 63,85
	De 55 a 65 años	<b>D</b>	40,07	59,93
<b>Región</b>	Centro	<b>A</b>	<b>C</b> 43,47	56,53
	Este	<b>B</b>	41,03	58,97
	Noreste	<b>C</b>	33,53	<b>A</b> 66,47
	Norte	<b>D</b>	38,41	61,59
	Sur	<b>E</b>	42,58	57,42
<b>Tamaño de la empresa</b>	Menos de 10 empleados	<b>A</b>	18,27	<b>BCDE</b> 81,73
	De 10 a 49 empleados	<b>B</b>	<b>A</b> 31,44	<b>CDE</b> 68,56
	De 50 a 249 empleados	<b>C</b>	<b>AB</b> 41,45	<b>E</b> 58,55
	De 250 a 1.000 empleados	<b>D</b>	<b>AB</b> 48,86	51,14
	Más de 1.000 empleados	<b>E</b>	<b>ABC</b> 50,50	49,50
<b>Sector</b>	Administración	<b>A</b>	<b>HJ</b> 42,92	57,08
	Alimentación	<b>B</b>	<b>HJ</b> 50,30	49,70
	Distribución	<b>C</b>	37,93	62,07
	Energéticas	<b>D</b>	50,00	50,00
	Hostelería	<b>E</b>	35,44	64,56
	Industrial	<b>F</b>	39,46	60,54
	IT y Audiovisual	<b>G</b>	<b>HJ</b> 50,41	49,59
	Químico y Salud	<b>H</b>	26,40	<b>ABGI</b> 73,60
	Transportes	<b>I</b>	<b>H</b> 48,48	51,52
	Otro	<b>J</b>	31,97	<b>ABG</b> 68,03

Prueba de significación estadística mediante comparativa de proporciones de columna (prueba Z), con un grado de significación del 95%. A, B, Indica diferencias significativamente estadísticas del grupo respecto a los grupos de cada categoría. Los resultados se basan en pruebas bilaterales con un nivel de significación 0.05.



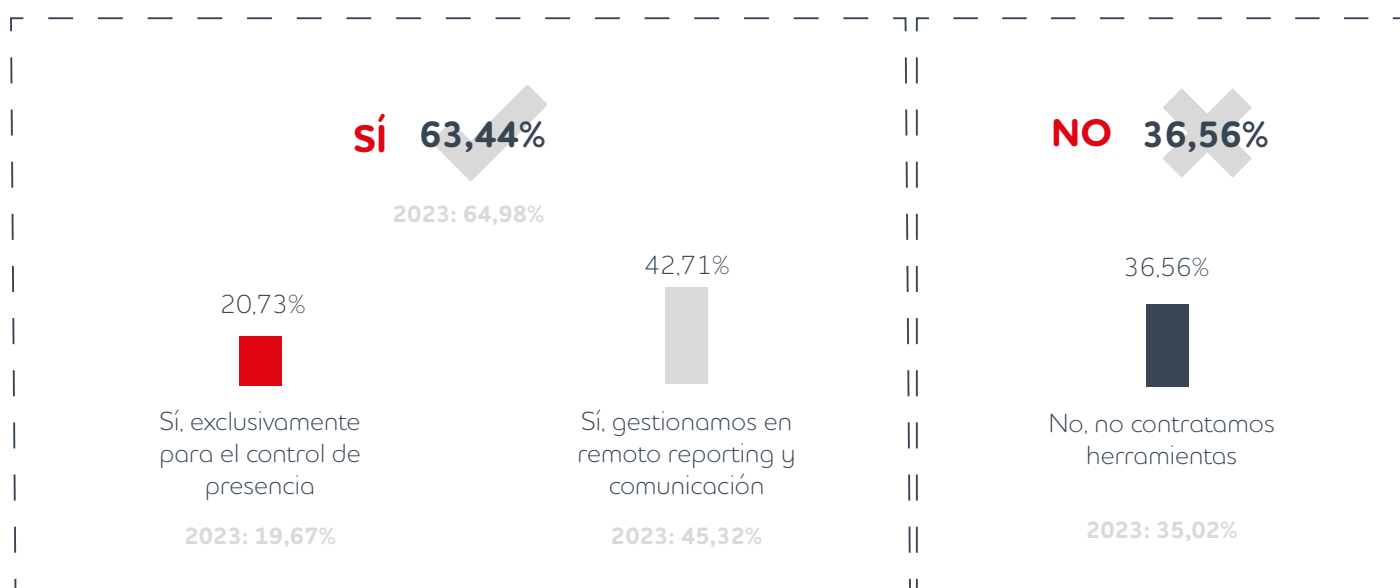
A top-down view of a woman with a long brown braid, wearing a white shirt, sitting at a wooden desk. She is looking at a laptop screen. On the desk, there are several papers, a smartphone, and two yellow sticky notes. The entire scene is framed by a dashed red border.

# Trabajo en remoto

## En casos de equipos con dispersión geográfica ¿cuentan con herramientas tecnológicas para la gestión del equipo?

En el caso de los equipos con dispersión geográfica, el 63,44% de los directores, managers y mandos intermedios, indican que sus empresas cuentan con herramientas tecnológicas, ya sea para la gestión en remoto del *reporting* y la comunicación (42,71%) como para gestionar únicamente el control de presencia (20,73%), disminuye en -2,61 p.p. la gestión en remoto *reporting* y comunicación, con respecto a 2023, volviendo a los valores de 2022. Por otro lado, el 36,56% declaran que su empresa no cuenta con este tipo de herramientas.

En el caso de los equipos con dispersión geográfica, el 63,44% de los directores, managers y mandos intermedios indican que sus empresas cuentan con herramientas tecnológicas para la gestión del equipo, siendo el valor obtenido más bajo desde el inicio en 2022



Son los hombres, los que residen en la región del Centro, los que trabajan en empresas de más de 50 empleados y los trabajadores que pertenecen a los sectores de la alimentación o IT y Audiovisual quienes, en mayor medida que el resto, declaran que, en caso de equipos con dispersión geográfica, cuentan con herramientas tecnológicas para gestionar en remoto *reporting* y la comunicación. Por otro lado, los que cuentan con herramientas exclusivamente para el control de presencia son principalmente los directores, managers y mandos intermedios más jóvenes, los residentes en la región Este y los que pertenecen a los sectores de la alimentación o de transportes.

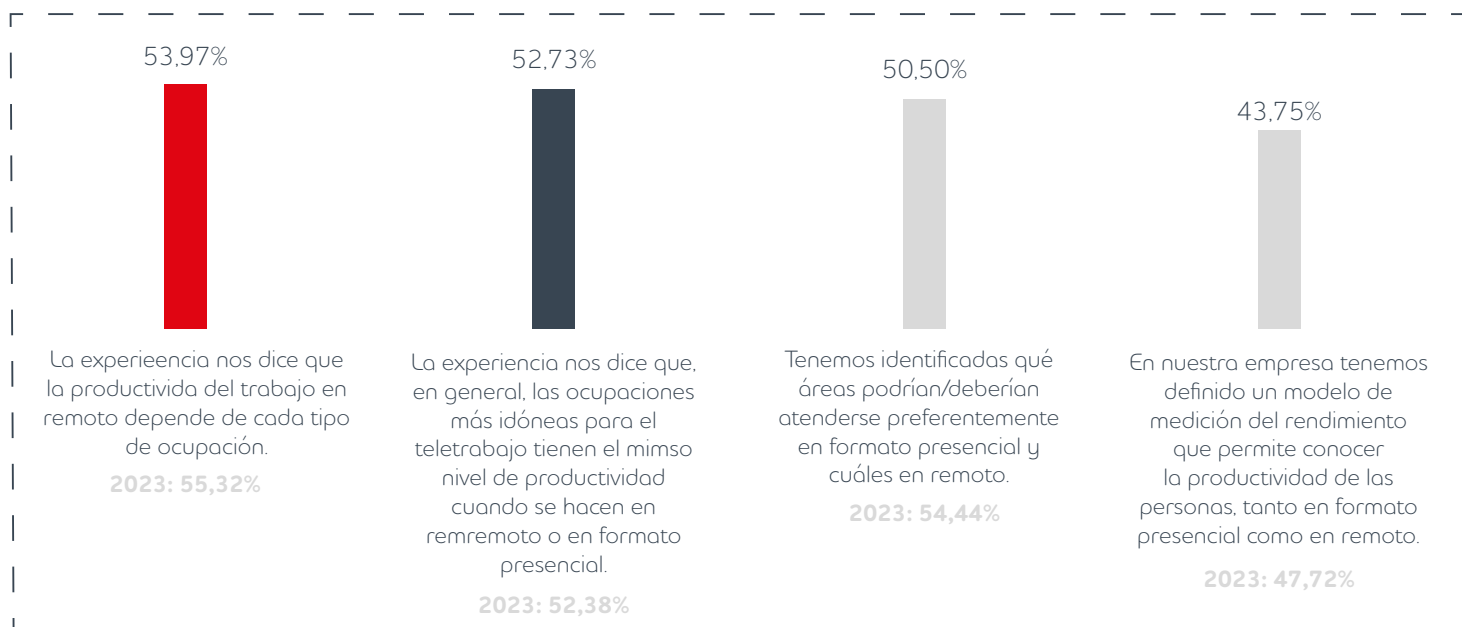
			Sí, exclusivamente para el control de presencia	Sí, gestionamos en remoto reporting y comunicación	No, no contamos con herramientas
<b>Total</b>			<b>20,73</b>	<b>42,71</b>	<b>36,56</b>
<b>Sexo</b>	Hombre	<b>A</b>	21,45	<b>B</b> 45,18	33,36
	Mujer	<b>B</b>	19,87	39,74	<b>A</b> 40,39
<b>Grupo de edad</b>	De 18 a 34 años	<b>A</b>	<b>BCD</b> 27,11	47,15	25,74
	De 35 a 44 años	<b>B</b>	19,80	43,09	<b>A</b> 37,12
	De 45 a 54 años	<b>C</b>	18,41	41,13	<b>A</b> 40,46
	De 55 a 65 años	<b>D</b>	18,12	38,33	<b>A</b> 43,55
<b>Región</b>	Centro	<b>A</b>	18,68	<b>B</b> 47,27	34,05
	Este	<b>B</b>	<b>D</b> 27,35	34,19	38,46
	Noreste	<b>C</b>	18,66	40,23	41,11
	Norte	<b>D</b>	17,14	40,95	41,90
	Sur	<b>E</b>	23,70	43,93	32,37
<b>Tamaño de la empresa</b>	Menos de 10 empleados	<b>A</b>	16,83	28,37	<b>BCDE</b> 54,81
	De 10 a 49 empleados	<b>B</b>	20,09	38,30	<b>D</b> 41,61
	De 50 a 249 empleados	<b>C</b>	21,38	<b>A</b> 45,54	33,09
	De 250 a 1.000 empleados	<b>D</b>	25,14	<b>A</b> 44,57	30,29
	Más de 1.000 empleados	<b>E</b>	19,11	<b>AB</b> 48,09	32,80
<b>Sector</b>	Administración	<b>A</b>	19,33	39,55	<b>BGI</b> 41,12
	Alimentación	<b>B</b>	<b>AGHJ</b> 33,14	<b>EJ</b> 50,30	16,57
	Distribución	<b>C</b>	22,99	44,25	<b>B</b> 32,76
	Energéticas	<b>D</b>	22,73	50,00	27,27
	Hostelería	<b>E</b>	18,99	27,85	<b>BGI</b> 53,16
	Industrial	<b>F</b>	21,08	39,91	<b>BGI</b> 39,01
	IT y Audiovisual	<b>G</b>	17,36	<b>ACEFHJ</b> 63,22	19,42
	Químico y Salud	<b>H</b>	14,40	38,40	<b>BGI</b> 47,20
	Transportes	<b>I</b>	<b>HJ</b> 33,33	50,51	16,16
	Otro	<b>J</b>	17,07	33,41	<b>BCGI</b> 49,52

Prueba de significación estadística mediante comparativa de proporciones de columna (prueba Z), con un grado de significación del 95%. A, B, Indica diferencias significativamente estadísticas del grupo respecto a los grupos de cada categoría. Los resultados se basan en pruebas bilaterales con un nivel de significación 0.05.

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

Más de 1 de cada 2 directivos, managers o mandos intermedios indican que la productividad del trabajo en remoto depende (mucho o bastante) del tipo de ocupación (53,97%, porcentaje que disminuye en -1,35 p.p. respecto a la ola del 2023), que las ocupaciones más idóneas para el teletrabajo tienen el mismo nivel de productividad cuando se hacen en remoto o en presencial (52,73%) y que tienen identificadas qué tareas podrían/deberían atenderse preferentemente en formato presencial y cuáles en remoto (50,50%). Con un porcentaje por debajo del 50%, los encuestados indican que en su empresa tienen definido un modelo de medición del rendimiento que permite conocer la productividad de las personas, tanto en formato presencial como en remoto (43,75%) siendo también la medida que sufre un mayor descenso (-3,97 p.p.) respecto a la ola del 2023.

**Más de 1 de cada 2 directivos, managers o mandos intermedios indican que la productividad del trabajo en remoto depende (mucho o bastante) de cada tipo de ocupación (53,97%)**



Son los directores, managers y mandos intermedios de 35 a 44 años, los que trabajan en empresas de más de 50 empleados y los que pertenecen al sector IT y Audiovisual los que afirman en mayor medida que el resto que en su empresa se han implementado todos o la mayoría de los aspectos en remoto que se muestran en la tabla.

## Trabajo en remoto

### Mucho + Bastante

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.

Tenemos identificadas qué áreas podrían/deberían atenderse preferentemente en formato presencial y cuáles en remoto.

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.

Total			53,97	52,73	50,50	43,75
Sexo	Hombre	A	52,64	51,91	51,73	B 46,64
	Mujer	B	55,57	53,71	49,02	40,28
Grupo de edad	De 18 a 34 años	A	47,61	54,21	47,15	C 47,15
	De 35 a 44 años	B	A 56,77	C 56,48	AC 55,75	C 47,62
	De 45 a 54 años	C	52,74	47,60	45,27	34,66
	De 55 a 65 años	D	A 59,58	52,26	54,01	C 45,99
Región	Centro	A	53,22	D 57,52	49,59	43,14
	Este	B	57,26	49,15	51,71	45,73
	Noreste	C	51,60	50,44	53,35	45,48
	Norte	D	55,87	46,98	45,71	42,86
	Sur	E	53,76	53,76	52,02	42,97
Tamaño de la empresa (nº empleados)	<10	A	37,50	40,38	34,13	31,73
	10-49	B	A 54,85	50,12	A 51,54	39,48
	50-249	C	A 56,32	A 57,06	A 52,23	AB 50,37
	250-1.000	D	A 58,29	A 56,57	A 55,43	A 48,29
	>1.000	E	A 54,53	A 52,72	A 51,11	42,05
Sector	Administración	A	50,79	52,58	46,52	39,10
	Alimentación	B	53,25	57,40	53,85	J 52,07
	Distribución	C	55,17	56,90	E 55,17	48,85
	Energéticas	D	61,36	47,73	50,00	50,00
	Hostelería	E	45,57	39,24	32,91	35,44
	Industrial	F	57,85	48,43	50,22	45,29
	IT y Audiovisual	G	59,09	AEFHJ 67,36	E 59,50	AJ 52,89
	Químico y Salud	H	49,60	44,00	44,80	40,00
	Transportes	I	55,56	49,49	50,51	J 55,56
	Otro	J	53,85	49,52	51,44	36,30

Prueba de significación estadística mediante comparativa de proporciones de columna (prueba Z), con un grado de significación del 95%. A, B, Indica diferencias significativamente estadísticas del grupo respecto a los grupos de cada categoría. Los resultados se basan en pruebas bilaterales con un nivel de significación 0.05.

A woman and a man in a laboratory setting, looking at a device on a table. The woman is on the left, wearing a light blue jacket and a small earring. The man is on the right, wearing a dark blue shirt, glasses, and an orange lanyard with a white ID badge. They are both looking down at a device on the table. The device has a white cylindrical component and a black handle. The background is a blurred laboratory environment with various pieces of equipment.

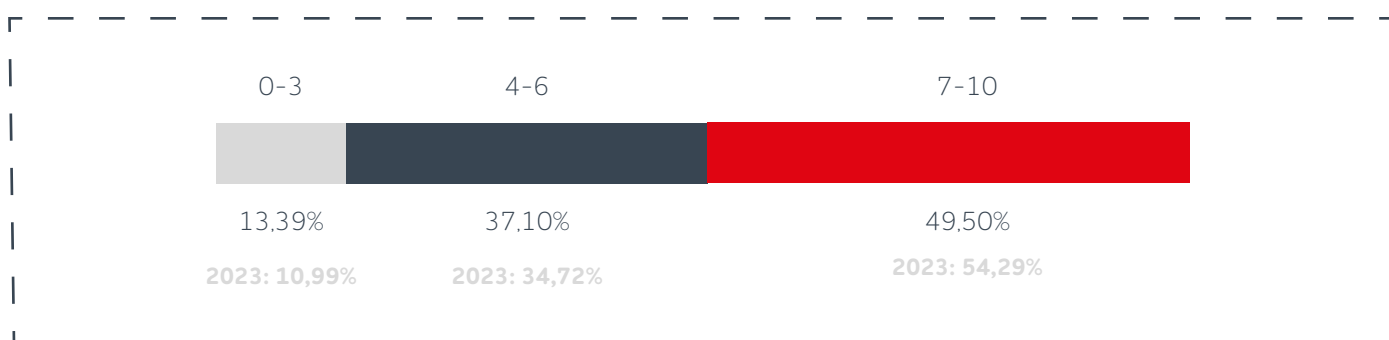
# Organización y eficiencia



## 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?

Los directores, managers y mandos intermedios, puntúan con una media de 6,10 sobre 10 la capacidad de adaptación de la estructura interna de su empresa de forma rápida y flexible a las necesidades del negocio, de los cuales el 49,50% lo valora entre 7-10. Así, en 2024 disminuye en -4,79 p.p. el porcentaje de directores, manager y mandos intermedios que otorgan valoraciones entre 7 y 10 a la capacidad de adaptación de la estructura interna de su empresa de forma rápida y flexible a las necesidades del negocio.

**Los directores, managers y mandos intermedios, puntúan con una media de 6,10 sobre 10 la capacidad de adaptación de la estructura interna de su empresa de forma rápida y flexible a las necesidades del negocio**



Los encuestados mayores de 35 años, los residentes en la región Centro y los que pertenecen a los sectores de distribución, industrial, IT y Audiovisual u otros sectores, son quienes valoran de forma más positiva la adaptabilidad de la estructura interna de la empresa en la que trabajan a las necesidades del negocio de una forma rápida y flexible.



Valoración media de la adaptabilidad de la estructura interna de la empresa a las necesidades del negocio

Total			6,10
<b>Sexo</b>	Hombre	<b>A</b>	6,16
	Mujer	<b>B</b>	6,02
<b>Grupo de edad</b>	De 18 a 34 años	<b>A</b>	5,54
	De 35 a 44 años	<b>B</b>	<b>AC</b> 6,41
	De 45 a 54 años	<b>C</b>	<b>A</b> 5,99
	De 55 a 65 años	<b>D</b>	<b>AC</b> 6,41
<b>Región</b>	Centro	<b>A</b>	6,28
	Este	<b>B</b>	6,10
	Noreste	<b>C</b>	6,08
	Norte	<b>D</b>	6,17
	Sur	<b>E</b>	5,84
<b>Tamaño de la empresa</b>	Menos de 10 empleados	<b>A</b>	5,68
	De 10 a 49 empleados	<b>B</b>	6,20
	De 50 a 249 empleados	<b>C</b>	6,11
	De 250 a 1.000 empleados	<b>D</b>	6,08
	Más de 1.000 empleados	<b>E</b>	6,18
<b>Sector</b>	Administración	<b>A</b>	5,74
	Alimentación	<b>B</b>	5,33
	Distribución	<b>C</b>	<b>AB</b> 6,44
	Energéticas	<b>D</b>	6,18
	Hostelería	<b>E</b>	5,86
	Industrial	<b>F</b>	<b>AB</b> 6,42
	IT y Audiovisual	<b>G</b>	<b>AB</b> 6,74
	Químico y Salud	<b>H</b>	6,03
	Transportes	<b>I</b>	5,89
	Otro	<b>J</b>	<b>B</b> 6,20

Prueba de significación estadística mediante comparativa de proporciones de columna (prueba Z), con un grado de significación del 95%. A, B, Indica diferencias significativamente estadísticas del grupo respecto a los grupos de cada categoría. Los resultados se basan en pruebas bilaterales con un nivel de significación 0.05.



# Procesos y productividad

## Loan Comparison

HOW TO USE: This calculator will help evaluate various percentage rate, and length of each loan, and the payments



Loan #	Loan Principal	Annual Percentage Rate	Length in Months
Loan #1	US\$30,000	US\$0.05	US\$40.00
Loan #2	US\$35,000	US\$0.05	US\$40.00
Loan #3	US\$30,000	US\$0.06	US\$40.00
Loan #4	US\$35,000	US\$0.06	US\$40.00
Loan #5	US\$74,000	US\$0.40	US\$40.00
Loan #6	US\$20,000	US\$0.04	US\$10.00



Andy 16%

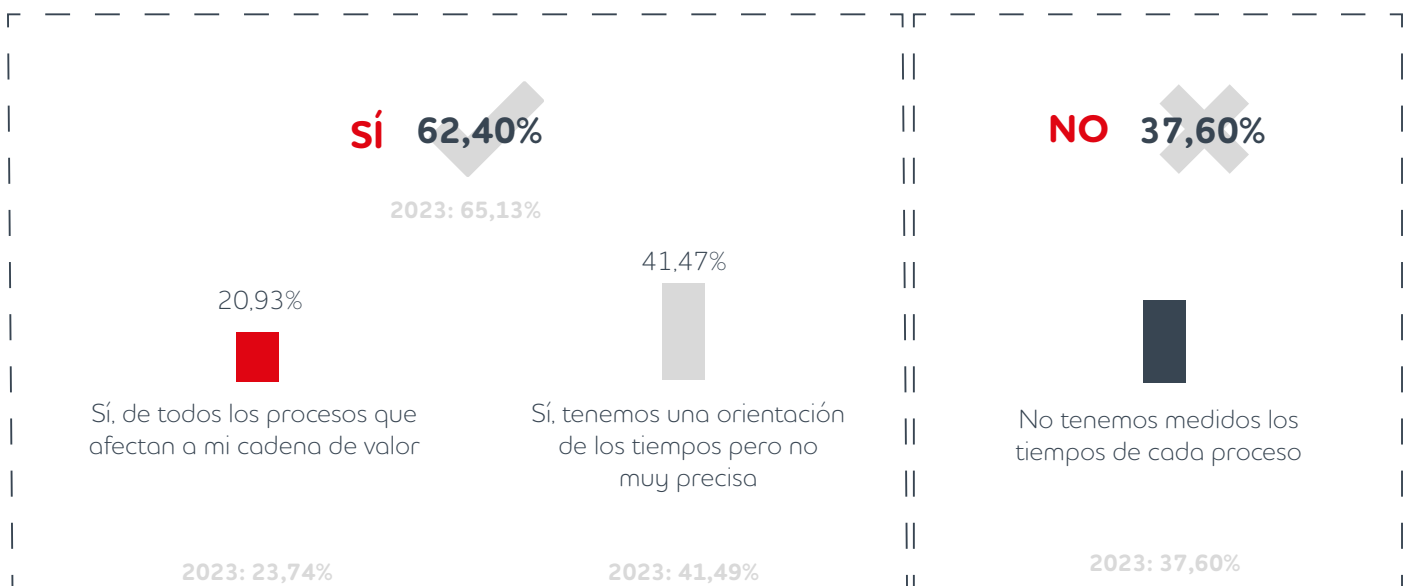
Chris 21%

# ¿Existen manuales en su empresa sobre los tiempos objetivos de duración de cada proceso? ¿Cómo realizan esas mediciones?

El 62,40% de los encuestados indican que en su empresa existen manuales sobre los tiempos objetivos de duración de cada proceso, porcentaje que en 2024 disminuye en -2,73 p.p. con respecto a 2023, obteniendo el dato más bajo desde el inicio en 2022. Así, el 20,93% tienen los manuales en todos los procesos que afectan a su cadena de valor y el 41,47% tiene una orientación de los tiempos, pero no muy precisa. Entre las empresas que realizan las mediciones, el 58,82% de ellas (porcentaje que aumenta en +2,95 p.p. respecto al 2023) las realizan de forma automática/tecnológica mientras que el 41,18% se realizan de forma manual.

**El 62,40% de los encuestados indican que en su empresa existen manuales sobre los tiempos objetivos de duración de cada proceso, realizándose estas mediciones principalmente de forma automática/tecnológica (58,82%)**

## ¿Existen manuales en su empresa sobre los tiempos objetivos de duración de cada proceso?



## ¿Cómo realizan esas mediciones?



Los directores, managers y mandos intermedios de 35 a 44 años, los que trabajan en empresas con más de 250 empleados y los trabajadores que pertenecen al sector IT y Audiovisual, en mayor medida que el resto, declaran que en su empresa existen manuales sobre los tiempos objetivos de duración de todos los procesos que afectan a su cadena de valor. Sin embargo, son los hombres, los trabajadores de empresas de 50 a 249 empleados y los trabajadores de empresas del sector de distribución, en mayor porcentaje que el resto, quienes indican que tienen una orientación de los tiempos, pero no es muy precisa. Por otro lado, quienes realizan estas mediciones de forma automática/tecnológica son principalmente las empresas de más de 250 empleados, que tienen manuales sobre los tiempos objetivos de duración de cada proceso.

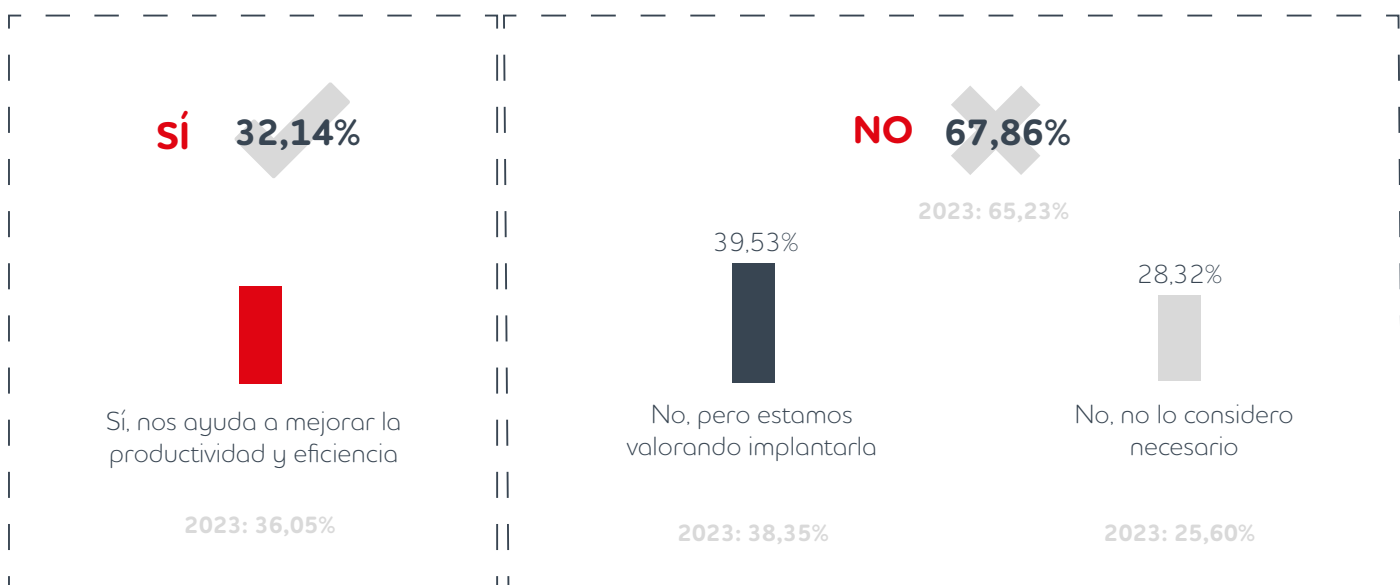
			Sí, de todos los procesos que afectan a mi cadena de valor	Sí, tenemos una orientación de los tiempos pero no muy precisa	No tenemos medidos los tiempos de cada proceso	De forma automática/tecnología	De forma manual
<b>Total</b>			<b>20,93</b>	<b>41,47</b>	<b>37,60</b>	<b>58,82</b>	<b>41,18</b>
<b>Sexo</b>	Hombre	<b>A</b>	21,45	<b>B</b> 43,55	35,00	57,76	42,24
	Mujer	<b>B</b>	20,31	38,97	<b>A</b> 40,72	60,22	39,78
<b>Grupo de edad</b>	De 18 a 34 años	<b>A</b>	22,32	45,79	31,89	59,20	40,80
	De 35 a 44 años	<b>B</b>	<b>C</b> 24,31	41,19	34,50	58,67	41,33
	De 45 a 54 años	<b>C</b>	17,08	38,47	<b>AB</b> 44,44	55,82	44,18
	De 55 a 65 años	<b>D</b>	18,82	41,81	39,37	64,37	35,63
<b>Región</b>	Centro	<b>A</b>	18,51	44,79	36,69	62,92	37,08
	Este	<b>B</b>	23,08	41,88	35,04	50,00	50,00
	Noreste	<b>C</b>	18,95	39,36	41,69	57,50	42,50
	Norte	<b>D</b>	20,32	41,90	37,78	54,59	45,41
	Sur	<b>E</b>	24,47	38,54	36,99	61,47	38,53
<b>Tamaño de la empresa</b>	Menos de 10 empleados	<b>A</b>	12,50	35,10	<b>BCDE</b> 52,40	43,43	<b>DE</b> 56,57
	De 10 a 49 empleados	<b>B</b>	19,15	43,03	37,83	56,65	<b>E</b> 43,35
	De 50 a 249 empleados	<b>C</b>	19,70	<b>ADE</b> 48,88	31,41	53,39	<b>E</b> 46,61
	De 250 a 1.000 empleados	<b>D</b>	<b>A</b> 25,71	38,29	36,00	<b>ABC</b> 62,50	37,50
	Más de 1.000 empleados	<b>E</b>	<b>A</b> 23,94	37,02	39,03	69,64	30,36
<b>Sector</b>	Administración	<b>A</b>	17,75	36,63	<b>BCG</b> 45,62	54,96	45,04
	Alimentación	<b>B</b>	26,04	47,93	26,04	63,20	36,80
	Distribución	<b>C</b>	16,67	<b>AGHJ</b> 58,62	24,71	61,83	38,17
	Energéticas	<b>D</b>	20,45	54,55	25,00	66,67	33,33
	Hostelería	<b>E</b>	12,66	40,51	<b>CG</b> 46,84	47,62	52,38
	Industrial	<b>F</b>	23,32	43,50	33,18	51,68	48,32
	IT y Audiovisual	<b>G</b>	<b>ACJ</b> 30,99	42,15	26,86	66,67	33,33
	Químico y Salud	<b>H</b>	20,00	36,80	<b>C</b> 43,20	59,15	40,85
	Transportes	<b>I</b>	29,29	39,39	31,31	69,12	30,88
	Otro	<b>J</b>	16,83	36,06	<b>BCFG</b> 47,12	55,00	45,00

Prueba de significación estadística mediante comparativa de proporciones de columna (prueba Z), con un grado de significación del 95%. A, B, Indica diferencias significativamente estadísticas del grupo respecto a los grupos de cada categoría. Los resultados se basan en pruebas bilaterales con un nivel de significación 0.05.

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

El 32,14% de los directivos, managers y mandos intermedios, indican que en sus empresas se aplica una metodología específica para la reducción de las tareas que no aportan valor en los procesos que realiza. Por el contrario, el 39,53% indican que a pesar de no aplicar esta metodología específica, están valorando implementarla. Sin embargo, el 28,32% no lo considera necesario. Disminuye con respecto a 2023 en -3,90 p.p. las empresas que aplican una metodología específica para reducir las tareas que no aportan valor en los procesos que realizan y aumenta en +1,18 p.p. las que no lo han aplicado, pero lo están valorando y en +2,72 p.p. las que directamente no lo consideran necesario.

**El 32,14% de las empresas de los encuestados aplican una metodología específica para la reducción de tareas que no aportan valor debido a que ayuda a mejorar la productividad y eficiencia**



Los hombres, los trabajadores de 35 a 44 años, los que residen en la región Este y Sur, los que trabajan en empresas de más de 50 empleados y los que pertenecen a los sectores IT y Audiovisual y transportes, en mayor porcentaje que el resto de los grupos, indican que en su empresa aplican una metodología específica para la reducción de las tareas que no aportan valor en los procesos que realizan y que les ayuda a mejorar la productividad y eficiencia. Sin embargo, los directivos, managers y mandos intermedios más jóvenes, los que residen en la región Norte, aquellos que trabajan en empresas con menos de 249 empleados y los que pertenecen a los sectores de la alimentación, energéticas y químico y salud, no aplican esta metodología específica, pero están valorando implementarla para la reducción de estas tareas, en mayor medida que el resto.

			Sí, nos ayuda a mejorar la productividad y eficiencia	No, pero estamos valorando implantarla	No, no lo considero necesario
<b>Total</b>			<b>32,14</b>	<b>39,53</b>	<b>28,32</b>
<b>Sexo</b>	Hombre	<b>A</b>	<b>B</b> 34,55	39,73	25,73
	Mujer	<b>B</b>	29,26	39,30	<b>A</b> 31,44
<b>Grupo de edad</b>	De 18 a 34 años	<b>A</b>	33,26	<b>B</b> 45,10	21,64
	De 35 a 44 años	<b>B</b>	<b>C</b> 35,81	36,39	27,80
	De 45 a 54 años	<b>C</b>	27,36	39,30	<b>A</b> 33,33
	De 55 a 65 años	<b>D</b>	31,71	39,02	29,27
<b>Región</b>	Centro	<b>A</b>	32,40	40,33	27,27
	Este	<b>B</b>	<b>D</b> 38,03	38,46	23,50
	Noreste	<b>C</b>	27,70	41,40	30,90
	Norte	<b>D</b>	26,03	<b>E</b> 45,08	28,89
	Sur	<b>E</b>	<b>D</b> 35,84	34,49	29,67
<b>Tamaño de la empresa</b>	Menos de 10 empleados	<b>A</b>	20,67	<b>E</b> 42,31	<b>C</b> 37,02
	De 10 a 49 empleados	<b>B</b>	26,00	<b>DE</b> 46,34	27,66
	De 50 a 249 empleados	<b>C</b>	<b>A</b> 31,60	<b>DE</b> 45,54	22,86
	De 250 a 1.000 empleados	<b>D</b>	<b>AB</b> 37,43	33,43	29,14
	Más de 1.000 empleados	<b>E</b>	<b>AB</b> 39,03	30,38	<b>C</b> 30,58
<b>Sector</b>	Administración	<b>A</b>	30,79	31,69	<b>BCDG</b> 37,53
	Alimentación	<b>B</b>	34,91	<b>A</b> 46,15	18,93
	Distribución	<b>C</b>	35,06	44,25	20,69
	Energéticas	<b>D</b>	22,73	<b>AGIJ</b> 65,91	11,36
	Hostelería	<b>E</b>	20,25	48,10	31,65
	Industrial	<b>F</b>	30,04	43,95	26,01
	IT y Audiovisual	<b>G</b>	<b>AEFHJ</b> 48,76	33,47	17,77
	Químico y Salud	<b>H</b>	21,60	<b>A</b> 48,80	29,60
	Transportes	<b>I</b>	<b>EHJ</b> 44,44	34,34	21,21
	Otro	<b>J</b>	26,20	38,46	<b>BCG</b> 35,34

Prueba de significación estadística mediante comparativa de proporciones de columna (prueba Z), con un grado de significación del 95%. A, B, Indica diferencias significativamente estadísticas del grupo respecto a los grupos de cada categoría. Los resultados se basan en pruebas bilaterales con un nivel de significación 0.05.



## ¿Cómo puntúa usted la productividad de su empresa? Utilice una escala de 0 a 10, siendo 0 “nada productiva” y 10 “muy productiva”

Los directivos, managers y mandos intermedios, puntúan con una media de 6,48 sobre 10 la productividad de su empresa, de los cuales el 56,55% lo han puntuado con una valoración entre 7-10. Así, disminuye el porcentaje de encuestados que valoran la productividad de su empresa con puntuaciones entre 7 y 10 en -3,58 p.p. respecto a la ola del 2023.

**Los manager, directivos y mandos intermedios encuestados, puntúan con una media de 6,48 sobre 10 la productividad de su empresa**



Los directores, managers y mandos intermedios mayores de 35 años y los que trabajan en empresas de los sectores de distribución, industrial, IT y Audiovisual, químico y salud y otros sectores, en mayor proporción que el resto, valoran de forma más positiva la productividad de su empresa.





			Valoración media de la productividad de la empresa
<b>Total</b>			<b>6,48</b>
<b>Sexo</b>	Hombre	<b>A</b>	6,45
	Mujer	<b>B</b>	6,51
<b>Grupo de edad</b>	De 18 a 34 años	<b>A</b>	6,03
	De 35 a 44 años	<b>B</b>	<b>A</b> 6,71
	De 45 a 54 años	<b>C</b>	<b>A</b> 6,43
	De 55 a 65 años	<b>D</b>	<b>A</b> 6,71
<b>Región</b>	Centro	<b>A</b>	<b>E</b> 6,62
	Este	<b>B</b>	6,52
	Noreste	<b>C</b>	6,41
	Norte	<b>D</b>	6,62
	Sur	<b>E</b>	6,25
<b>Tamaño de la empresa</b>	Menos de 10 empleados	<b>A</b>	6,32
	De 10 a 49 empleados	<b>B</b>	6,60
	De 50 a 249 empleados	<b>C</b>	6,32
	De 250 a 1.000 empleados	<b>D</b>	6,53
	Más de 1.000 empleados	<b>E</b>	6,58
<b>Sector</b>	Administración	<b>A</b>	6,12
	Alimentación	<b>B</b>	5,76
	Distribución	<b>C</b>	<b>B</b> 6,67
	Energéticas	<b>D</b>	6,61
	Hostelería	<b>E</b>	6,46
	Industrial	<b>F</b>	<b>AB</b> 6,80
	IT y Audiovisual	<b>G</b>	<b>ABI</b> 7,01
	Químico y Salud	<b>H</b>	<b>B</b> 6,64
	Transportes	<b>I</b>	6,21
	Otro	<b>J</b>	<b>AB</b> 6,60

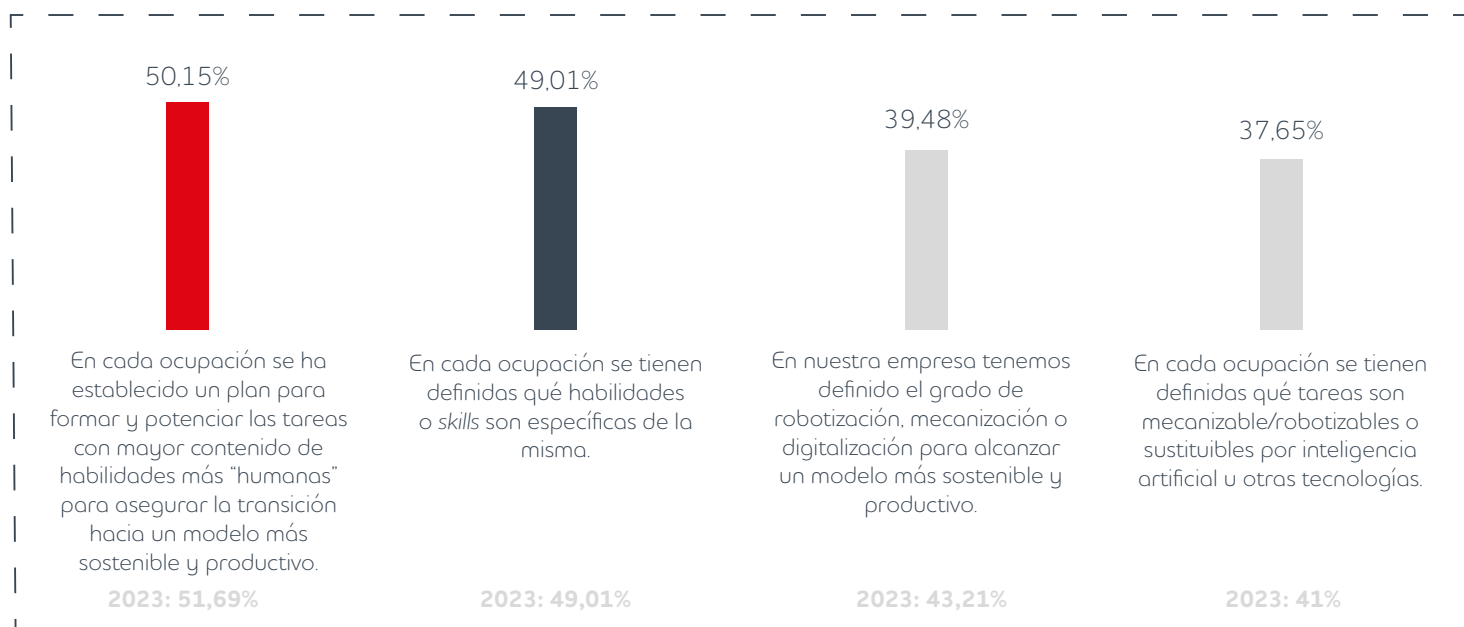
Prueba de significación estadística mediante comparativa de proporciones de columna (prueba Z), con un grado de significación del 95%. A, B, Indica diferencias significativamente estadísticas del grupo respecto a los grupos de cada categoría. Los resultados se basan en pruebas bilaterales con un nivel de significación 0.05.



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

1 de cada 2 encuestados indican que en su empresa se ha implementado (mucho o bastante) que en cada ocupación se establezca un plan para formar y potenciar las tareas con mayor contenido de habilidades más “humanas” (50,15%) y que en cada ocupación se tengan definidas qué habilidades o *skills* son específicas de la misma (49,01%). En menor medida, le siguen que la empresa tenga definida el grado de robotización, mecanización o digitalización para alcanzar un modelo más sostenible y productivo (39,48%, disminuye en -3,73 p.p. respecto al 2023) y que en cada ocupación se tengan definidas qué tareas son mecanizables/robotizadas o sustituibles por inteligencia artificial u otras tecnologías (37,65%, disminuye en -3,35 p.p. respecto a 2023). En 2024, disminuye frente al 2023 la implantación en la empresa de todas las ocupaciones y tareas sugeridas.

**1 de cada 2 encuestados indican que en su empresa se ha implementado (mucho o bastante) que en cada ocupación se establezca un plan para formar y potenciar las tareas con mayor contenido de habilidades más “humanas” (50,15%)**



Son los encuestados de 35 a 44 años, los que trabajan en empresas de más de 10 empleados y los que pertenecen a los sectores de distribución o IT y Audiovisual los que, en mayor porcentaje que el resto han implementado (mucho o bastante) en su empresa todas o la mayoría de las ocupaciones y tareas que se muestran en la tabla.

**Mucho + Bastante**

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.

En cada ocupación se tienen definidas qué habilidades o skills son específicas de la misma.

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 mecanizable/robotizables o sustituibles por inteligencia artificial u otras tecnologías.

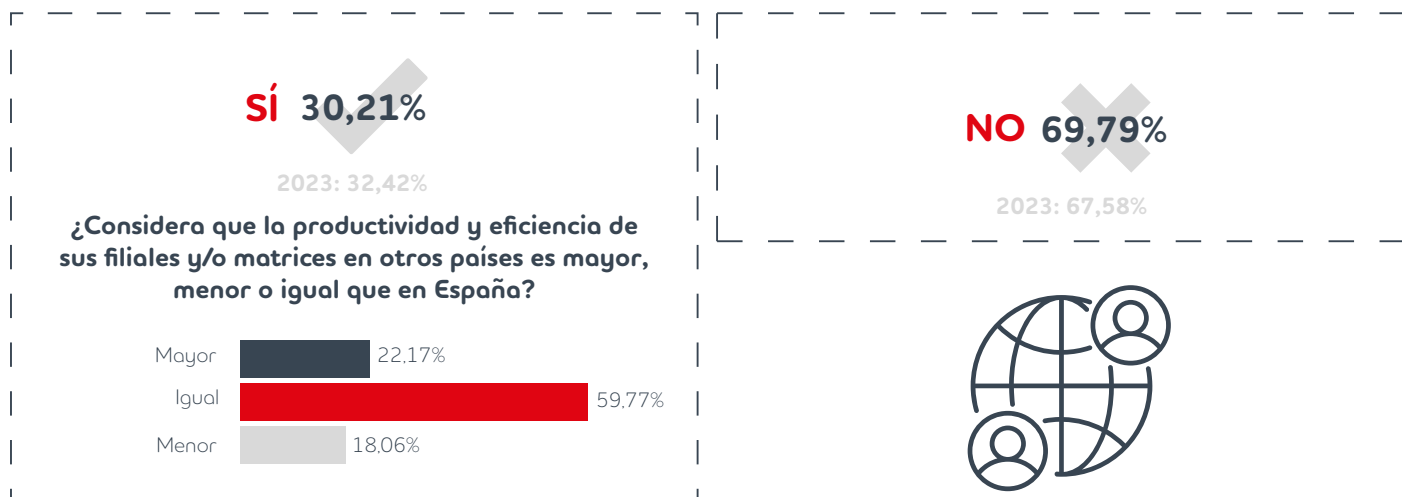
Total			50,15	49,01	39,48	37,65
Sexo	Hombre	A	50,18	50,55	B 42,82	39,55
	Mujer	B	50,11	47,16	35,48	35,37
Grupo de edad	De 18 a 34 años	A	C 54,44	43,74	41,00	38,27
	De 35 a 44 años	B	C 52,98	A 53,28	C 43,81	CD 42,21
	De 45 a 54 años	C	43,45	47,26	35,32	34,49
	De 55 a 65 años	D	50,87	50,52	35,54	32,40
Región	Centro	A	49,92	50,08	40,00	39,83
	Este	B	55,13	46,58	37,18	38,03
	Noreste	C	44,61	48,69	35,28	33,82
	Norte	D	47,94	51,75	41,90	37,78
	Sur	E	53,18	47,40	41,23	37,38
Tamaño de la empresa (n° empleados)	<10	A	43,75	34,13	21,63	22,60
	10-49	B	46,57	A 48,46	A 37,83	A 37,83
	50-249	C	54,28	A 49,44	A 44,80	A 40,89
	250-1.000	D	52,00	A 54,29	A 42,86	A 40,29
	>1.000	E	50,10	A 51,51	A 40,24	A 38,43
Sector	Administración	A	44,49	43,37	33,48	31,01
	Alimentación	B	A 59,76	51,48	41,42	AEJ 45,56
	Distribución	C	46,55	E 55,17	AHJ 48,85	AEHJ 52,87
	Energéticas	D	68,18	59,09	52,27	47,73
	Hostelería	E	44,30	32,91	27,85	20,25
	Industrial	F	52,47	48,88	J 44,84	39,91
	IT y Audiovisual	G	AJ 59,50	AE 59,50	ABEHJ 57,85	AEHJ 50,83
	Químico y Salud	H	44,80	48,00	29,60	28,00
	Transportes	I	61,62	50,51	45,45	E 45,45
	Otro	J	45,19	47,36	30,05	29,57

Prueba de significación estadística mediante comparativa de proporciones de columna (prueba Z), con un grado de significación del 95%. A, B, Indica diferencias significativamente estadísticas del grupo respecto a los grupos de cada categoría. Los resultados se basan en pruebas bilaterales con un nivel de significación 0.05.

## ¿Tiene su empresa filiales o matrices en otros países?/ ¿Considera que la productividad y eficiencia de sus filiales y/o matrices en otros países es mayor, menor o igual que en España?

En 2024 disminuye el porcentaje de empresas que tienen filiales o matrices en otros países (-2,21 p.p.). Así, el 30,21% de los directivos, managers y mandos intermedios encuestados, indican que sus empresas tienen filiales o matrices en otros países. De estos, el 22,17% considera que la productividad y eficiencia de sus filiales y/o matrices en otros países es mayor, el 59,77% considera que es igual y el 18,06% que es menor. En 2024, aumenta el porcentaje de directivos, managers y mandos intermedios que consideran que la productividad de las filiales o matrices de sus empresas es menor (+5,05 p.p.).

**El 30,21% de los directivos, managers y mandos intermedios encuestados, indican que sus empresas tienen filiales o matrices en otros países.**



Los hombres, los encuestados menores de 44 años, los que residen en la región Centro, aquellos que trabajan en empresas de más de 50 empleados y los que pertenecen a los sectores IT y Audiovisual o transportes, en mayor medida que el resto, afirman que sus empresas tienen filiales y matrices en otros países. Así, son los trabajadores más jóvenes y los que trabajan en empresas de menos de 49 empleados, los que en mayor proporción que el resto, declaran que la productividad y eficiencia de sus filiales y/o matrices en otros países es mayor que en España, frente a los trabajadores de entre 45-54 años de edad que principalmente afirman que es menor.

## Procesos y productividad

¿Tiene su empresa filiales o matrices en otros países?

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

			Sí	No	Mayor	Igual	Menor
<b>Total</b>			<b>30,21</b>	<b>69,79</b>	<b>22,17</b>	<b>59,77</b>	<b>18,06</b>
<b>Sexo</b>	Hombre	<b>A</b>	<b>B</b> 33,18	66,82	21,10	58,36	20,55
	Mujer	<b>B</b>	26,64	<b>A</b> 73,36	23,77	61,89	14,34
<b>Grupo de edad</b>	De 18 a 34 años	<b>A</b>	<b>D</b> 32,35	67,65	<b>BC</b> 34,51	50,70	14,79
	De 35 a 44 años	<b>B</b>	<b>CD</b> 34,64	65,36	21,85	61,76	16,39
	De 45 a 54 años	<b>C</b>	27,20	<b>B</b> 72,80	14,02	58,54	<b>ABD</b> 27,44
	De 55 a 65 años	<b>D</b>	22,65	<b>AB</b> 77,35	16,92	<b>A</b> 75,38	7,69
<b>Región</b>	Centro	<b>A</b>	<b>D</b> 34,55	65,45	20,57	57,42	22,01
	Este	<b>B</b>	29,49	70,51	24,64	57,97	17,39
	Noreste	<b>C</b>	31,20	68,80	20,56	67,29	12,15
	Norte	<b>D</b>	23,17	<b>A</b> 76,83	23,29	54,79	21,92
	Sur	<b>E</b>	29,09	70,91	23,84	60,93	15,23
<b>Tamaño de la empresa (nº empleados)</b>	<10	<b>A</b>	12,02	<b>CDE</b> 87,98	<b>E</b> 40,00	48,00	12,00
	10-49	<b>B</b>	20,33	<b>DE</b> 79,67	<b>DE</b> 37,21	48,84	13,95
	50-249	<b>C</b>	<b>A</b> 27,32	<b>DE</b> 72,68	22,45	64,63	12,93
	250-1.000	<b>D</b>	<b>ABC</b> 37,14	62,86	18,46	63,85	17,69
	> 1.000	<b>E</b>	<b>ABC</b> 44,47	55,53	16,29	59,73	23,98
<b>Sector</b>	Administración	<b>A</b>	22,92	<b>GI</b> 77,08	24,51	61,76	13,73
	Alimentación	<b>B</b>	35,50	64,50	30,00	63,33	6,67
	Distribución	<b>C</b>	30,46	<b>G</b> 69,54	24,53	60,38	15,09
	Energéticas	<b>D</b>	43,18	56,82	21,05	52,63	26,32
	Hostelería	<b>E</b>	20,25	<b>G</b> 79,75	31,25	50,00	18,75
	Industrial	<b>F</b>	30,94	<b>G</b> 69,06	20,29	55,07	24,64
	IT y Audiovisual	<b>G</b>	<b>ACEFHJ</b> 48,35	51,65	15,38	59,83	24,79
	Químico y Salud	<b>H</b>	24,00	<b>G</b> 76,00	23,33	60,00	16,67
	Transportes	<b>I</b>	<b>A</b> 39,39	60,61	23,08	56,41	20,51
	Otro	<b>J</b>	25,00	<b>G</b> 75,00	21,15	62,50	16,35

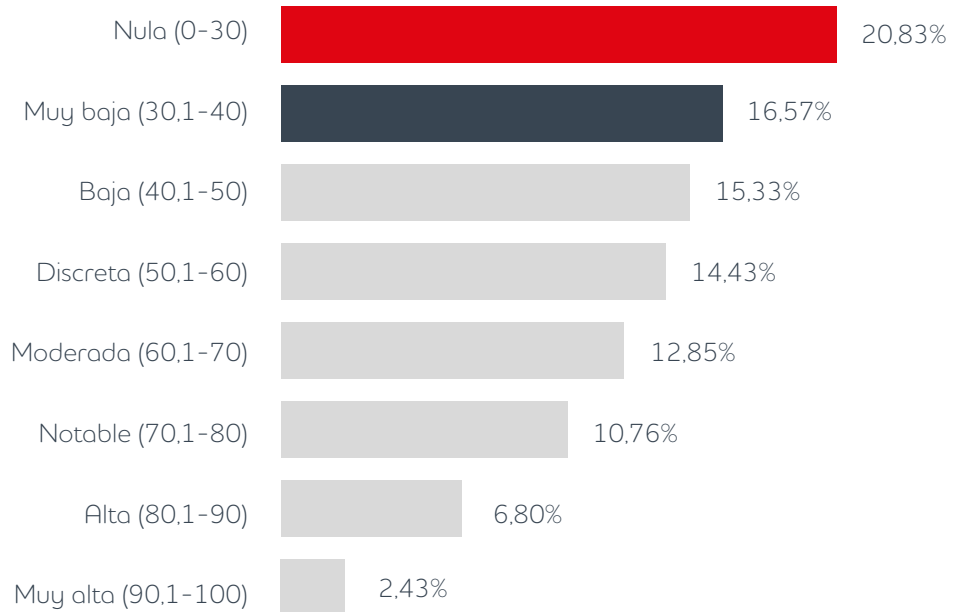
Prueba de significación estadística mediante comparativa de proporciones de columna (prueba Z), con un grado de significación del 95%. A, B, Indica diferencias significativamente estadísticas del grupo respecto a los grupos de cada categoría. Los resultados se basan en pruebas bilaterales con un nivel de significación 0.05.



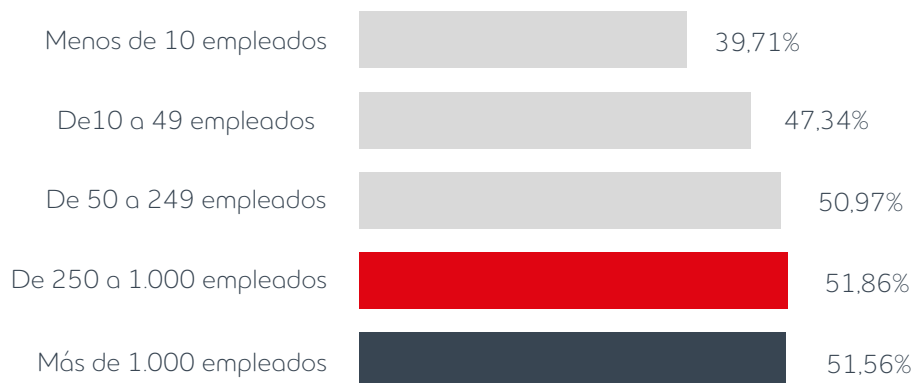
**KPI'S**

## Distribución de la productividad (Escala de 0 a 100)

**Eficiencia media 49,35**



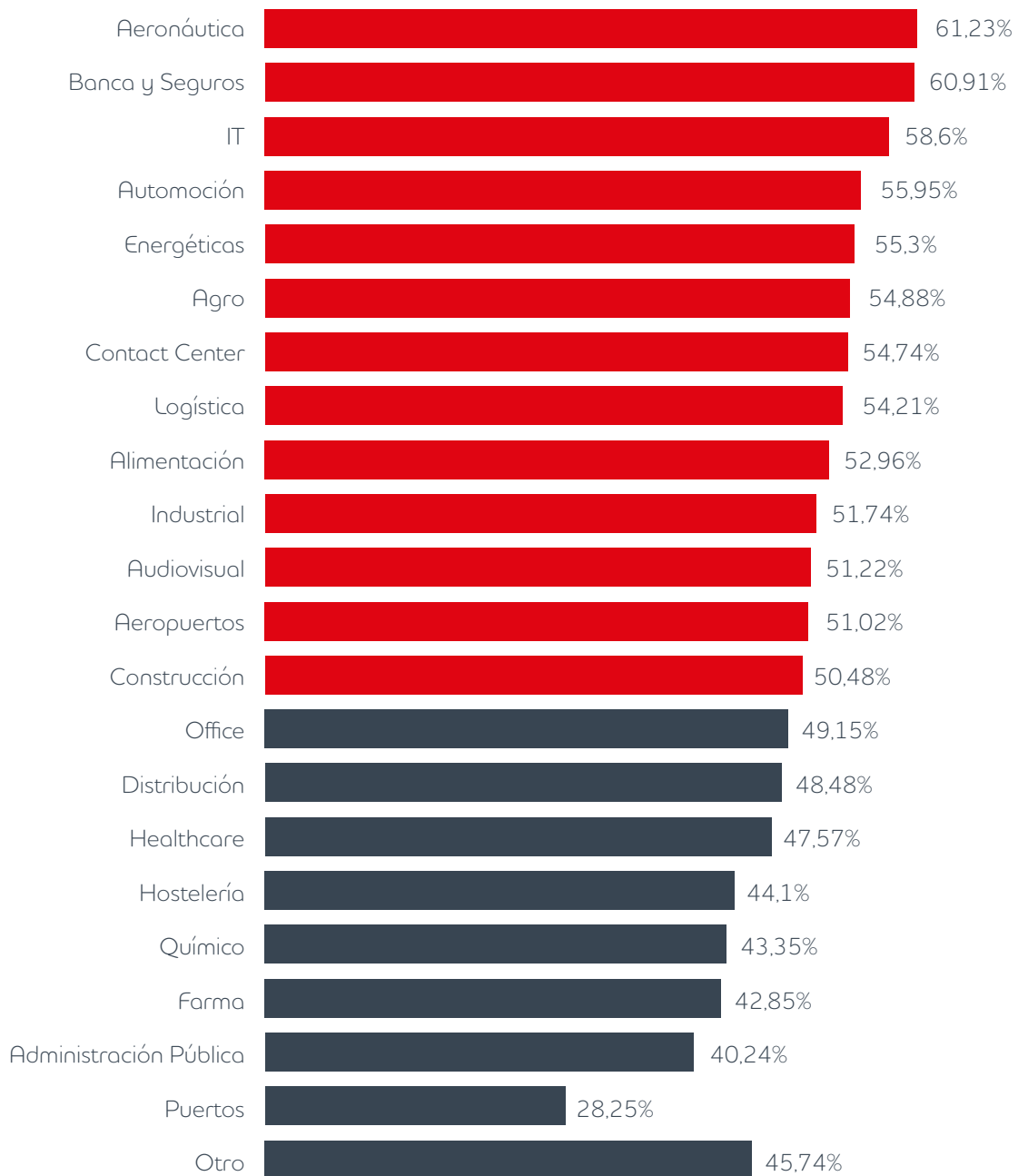
## Productividad por empleados



## Productividad por Sector (escala de 10 a 100)

■ Sectores con porcentajes de productividad **por encima** de la media

■ Sectores con porcentajes de productividad **por debajo** de la media







# Ficha técnica y metodología

## **Población objeto de estudio**

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

## **Tipo de entrevista y error muestral**

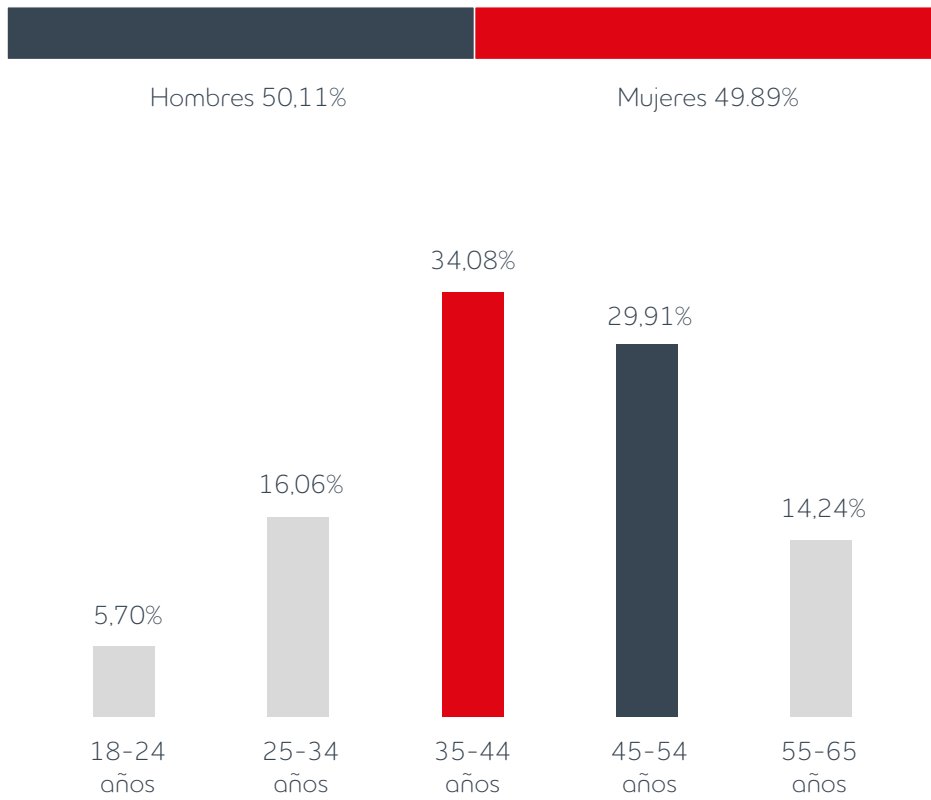
Auto-administrada a través de correo electrónico (CAWI). En caso de aleatoriedad, y con un P y Q de máxima variabilidad o heterogeneidad (50%) y para un nivel de confianza del 95%, una muestra de 2.016 personas tiene un error muestral de  $+ / - 2,2\%$ .

## **Muestra total y cuestionario**

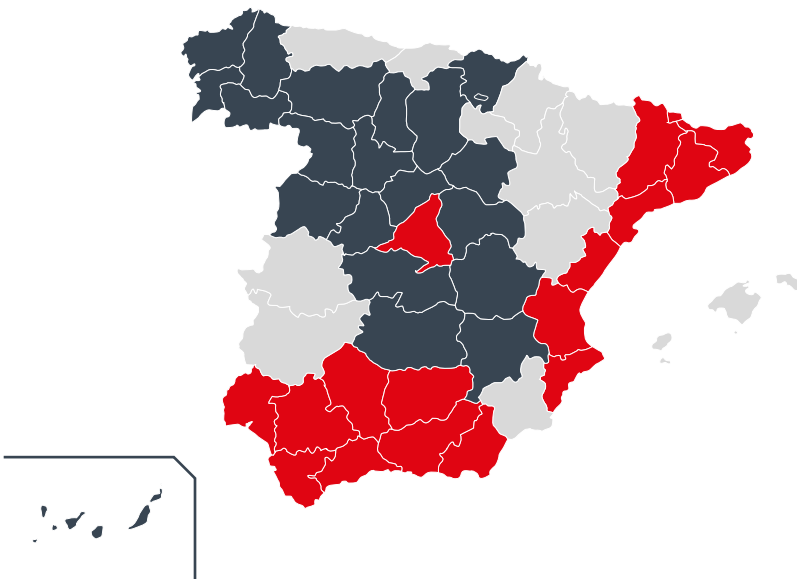
El presente estudio se ha realizado sobre una muestra de 2.016 directores, managers o mandos intermedios que trabajan por cuenta ajena, de 18 a 65 años de edad, pertenecientes al panel de Sondea. Para obtener esta respuesta se invitó a participar a una muestra inicial de panelistas que cumplen por cuotas de Sexo, Grupo de edad y CC.AA el peso de la población española en cuanto a estas 3 variables según INE, dejando posteriormente la entrada libre para rellenar el cuestionario a todas aquellas personas que declararon trabajar por cuenta ajena como directores, managers o mandos intermedios.



## Perfil sociodemográfico



## Territorios



Madrid	21,48%
Andalucía	17,41%
Cataluña	14,43%
C. Valenciana	10,22%
Galicia	5,41%
C. León	4,91%
País Vasco	4,22%
Canarias	3,67%
C. La Mancha	3,62%
Murcia	3,08%
Asturias	3,03%
Aragón	2,58%
Extremadura	1,59%
Baleares	1,39%
Navarra	1,14%
Cantabria	1,09%
Rioja	0,74%



# Conclusiones



**El nivel de productividad y eficiencia medio en España se sitúa en 49,35 puntos en una escala de 0 a 100.** Un 20,83% de las empresas españolas tienen un nivel de productividad y eficiencia nula, un 16,57% muy baja, un 15,33% baja, un 14,43% discreta, un 12,85% moderada, un 10,76% notable, mientras que un 6,80% tiene una productividad y eficiencia alta y un 2,43% muy alta. **Los sectores con mayor eficiencia son el de la Aeronáutica (61,23), Banca y seguros (60,91) e IT (58,60)**, mientras que los que menos son el de puertos (28,25), administración pública (40,24) y farma (42,85).



**4 de cada 10 encuestados trabaja en empresas que tienen una rotación de entre 1% y un 10% (37,45%) o entre un 10% y un 20% (40,43%).** En menor porcentaje, un 15% trabaja en empresa con una rotación entre el 20% y el 30% (15,23%) y el 7% trabaja en empresas con una rotación de más de un 30% (6,89%). Por otro lado, **la principal causa de absentismo laboral es la enfermedad (50,84%)** (en mayor proporción lo indican los trabajadores mayores de 35 años y los que trabajan en las empresas más grandes), seguido de la insatisfacción laboral (31,00%), falta de estímulos (28,97%) y la rotación de personal (23,81%).



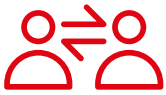
**Ante los picos eventuales de trabajo, el 46,58% de los directores, managers o mandos intermedios señalan que en sus empresas recurren al uso de horas extra** (principalmente los trabajadores más jóvenes, los que trabajan en empresas de menos de 249 empleados, y los que pertenecen al sector de la distribución). En menor medida, el 28,32% de las empresas recurren a personal interno de otras áreas previamente formado y el 25,10% recurre a la contratación (directa o con un tercero). Con respecto a 2023, aumenta en +3,42 p.p. el uso de horas extra, disminuyendo en -5,55 p.p. recurrir a la contratación.



**6 de cada 10 encuestados (58,73%) afirman que su empresa sustituye la ausencia de trabajadores, siempre el 22,97%** (en mayor medida lo indican los trabajadores de 18-34 años, los que trabajan en empresas de 50 a 249 empleados y los que pertenecen al sector de la alimentación) **o solo en ausencias superiores a 15 días el 35,76%** (sobre todo lo señalan los que trabajan en empresas de más de 50 empleados). Por el contrario, el 41,27% de los encuestados indican que su empresa no sustituye a los trabajadores y que solo lo hace en casos excepcionales, porcentaje que aumenta en 2024 con respecto a 2023 en +0,76 p.p.



**El 62,35% 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 en 2024 disminuye en -2,68 p.p. respecto al 2023. Así, el 42,21% indica que se aplica a todos los empleados vinculados en el proceso (especialmente lo señalan los hombres y los trabajadores de mayor edad) y el 20,14% asegura que solamente va dirigido a los mandos. Por el contrario, un 37,65% declara que en su empresa no se aplica retribución variable, porcentaje que aumenta en +2,68 p.p. con respecto a 2023.



**El 58,78% de los encuestados indican que en su empresa se aplican planes de formación ad-hoc con el objetivo de mejorar la productividad y eficiencia del recurso humano** (porcentaje que en 2024 disminuye en -4.14 p.p.) (en mayor porcentaje lo indican los trabajadores de mayor edad y los que trabajan en empresas de más de 50 empleados), de los cuales, el 54,85% ha medido el porcentaje de mejora, siendo el 46,31% quienes declaran que ha mejorado entre un 6% y un 10%, y el 22,62% ha mejorado la productividad y eficiencia entre el 1% y el 5%.



**Principalmente, la mayoría de formación proporcionada va destinada a habilidades (37,05%)** (sobre todo lo indican los trabajadores más jóvenes, quienes trabajan en empresas de 50 a 249 empleados, y los pertenecientes al sector de distribución), mientras que el 35,22% de los encuestados declara que en su empresa la formación proporcionada va destinada por igual a producto/técnica como a habilidades. En 2024, aumenta en +3,21 p.p. la formación destinada a las habilidades mientras que disminuye en -2,89 p.p. la formación que va destinada por igual a producto/técnica y habilidades.



**El 40,48% de los directivos, managers y mandos intermedios encuestados afirman que sus empresas realizan estudios de clima laboral** (en mayor medida lo indican los hombres, los trabajadores de 35 a 44 años, los que residen en la región Centro, los que trabajan en empresas de más de 10 empleados y los que pertenecen a los sectores de la administración, alimentación, IT y Audiovisual o transportes). En 2024, disminuye en -4,01 p.p. el porcentaje de empresas que realizan estudios de clima laboral respecto al año 2023.



**En el caso de los equipos con dispersión geográfica, el 63,44% de los directores, managers y mandos intermedios, indican que sus empresas cuentan con herramientas tecnológicas**, ya sea para la gestión en remoto del *reporting* y la comunicación (42,71%) (principalmente los hombres, los que residen en la región del Centro, los que trabajan en empresas de más de 50 empleados y los trabajadores que pertenecen a los sectores de la alimentación o IT y Audiovisual) como para gestionar únicamente el control de presencia (20,73%). Disminuye en -2,61 p.p. la gestión en remoto *reporting* y comunicación, con respecto a 2023, volviendo a los valores de 2022.



**Los directores, managers y mandos intermedios, puntúan con una media de 6,10 sobre 10 la capacidad de adaptación de la estructura interna de su empresa de forma rápida y flexible a las necesidades del negocio** (los encuestados mayores de 35 años, los residentes en la región Centro y los que pertenecen a los sectores de distribución, industrial, IT y Audiovisual u otros sectores son quienes valoran de forma más positiva), de los cuales el 49,50% lo valora entre 7-10. Disminuye en -4,79 p.p. el porcentaje de trabajadores que otorgan valoraciones entre 7 y 10 a la capacidad de adaptación de la estructura interna de su empresa de forma rápida y flexible a las necesidades del negocio.



**El 62,40% de los encuestados indican que en su empresa existen manuales sobre los tiempos objetivos de duración de cada proceso**, porcentaje que en 2024 disminuye en -2,73 p.p. con respecto a 2023, obteniendo el dato más bajo desde el inicio en 2022. Así, el 20,93% tienen los manuales en todos los procesos que afectan a su cadena de valor y el 41,47% tiene una orientación de los tiempos, pero no muy precisa. Entre las empresas que realizan las mediciones, el 58,82% de ellas (porcentaje que aumenta en +2,95 p.p. respecto al 2023) las realizan de forma automática/tecnológica (en mayor porcentaje las empresas de más de 250 empleados) mientras que el 41,18% se realizan de forma manual.



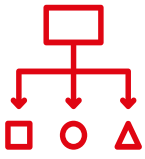
**El 32,14% de los directivos, managers y mandos intermedios, indican que en sus empresas se aplica una metodología específica para la reducción de las tareas que no aportan valor en los procesos que realiza** (sobre todo los hombres, los trabajadores de 35 a 44 años, los que residen en la región Este y Sur, los que trabajan en empresas de más de 50 empleados y los que pertenecen a los sectores IT y Audiovisual y transportes), mientras que el 39,53% indican que a pesar de no aplicar esta metodología específica, están valorando implementarla. Sin embargo, el 28,32% no lo considera necesario. Disminuye con respecto a 2023 en -3,90 p.p. las empresas que aplican una metodología específica para reducir estas tareas y aumenta en +1,18 p.p. las que no lo han aplicado, pero lo están valorando y en +2,72 p.p. las que directamente no lo consideran necesario.



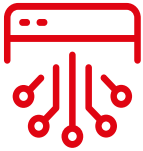
**Los directivos, managers y mandos intermedios, puntúan con una media de 6,48 sobre 10 la productividad de su empresa** (los trabajadores mayores de 35 años y los que trabajan en empresas de los sectores de distribución, industrial, IT y Audiovisual, químico y salud y otros sectores, en mayor proporción son los que lo valoran de forma más positiva), de los cuales el 56,55% lo han puntuado con una valoración entre 7-10. Disminuye el porcentaje de encuestados que valoran la productividad de su empresa con puntuaciones entre 7 y 10 en -3,58 p.p. respecto a la ola del 2023.



**1 de cada 2 encuestados indican (mucho o bastante) que en su empresa se ha implementado que en cada ocupación se establezca un plan para formar y potenciar las tareas con mayor contenido de habilidades más “humanas” (50,15%) y que en cada ocupación se tengan definidas qué habilidades o skills son específicas de la misma (49,01%)**. En menor medida, le siguen que la empresa tenga definida el grado de robotización, mecanización o digitalización para alcanzar un modelo más sostenible y productivo y que en cada ocupación se tengan definidas qué tareas son mecanizables/robotizadas o sustituibles por inteligencia artificial u otras tecnologías. En 2024, disminuye frente al 2023 la implantación en la empresa de todas las ocupaciones y tareas sugeridas. Son los encuestados de 35 a 44 años, los que trabajan en empresas de más de 10 empleados y los que pertenecen a los sectores de distribución o IT y Audiovisual los que, en mayor porcentaje que el resto han implementado en su empresa todas o la mayoría de las ocupaciones y tareas mostradas.



**Más de 1 de cada 2 directivos, managers o mandos intermedios indican que la productividad del trabajo en remoto depende (mucho o bastante) del tipo de ocupación** (53,97%, porcentaje que disminuye en -1,35 p.p. respecto a la ola del 2023), que las ocupaciones más idóneas para el teletrabajo tienen el mismo nivel de productividad cuando se hacen en remoto o en presencial (52,73%) y que tienen identificadas qué tareas podrían/deberían atenderse preferentemente en formato presencial y cuáles en remoto (50,50%). Por debajo del 50%, indican que en su empresa tienen definido un modelo de medición del rendimiento que permite conocer la productividad de las personas, tanto en formato presencial como en remoto (43,75%) siendo también la medida que sufre un gran descenso (-3,97 p.p.) respecto a la ola del 2023. Son los trabajadores de 35 a 44 años, los que trabajan en empresas de más de 50 empleados y los que pertenecen al sector IT y Audiovisual los que afirman en mayor medida que el resto que en su empresa se han implementado todos o la mayoría de los aspectos en remoto que se muestran.



**El 30,21% de los directivos, managers y mandos intermedios encuestados, indican que en sus empresas tienen filiales o matrices en otros países** (disminuye en -2,21 p.p.) (sobre todo lo indican los hombres, los encuestados menores de 44 años, los que residen en la región Centro, aquellos que trabajan en empresas de más de 50 empleados y los que pertenecen a los sectores IT y Audiovisual o transportes, en mayor medida que el resto). De estos, el **22,17% consideran que la productividad y eficiencia de sus filiales y/o matrices en otros países es mayor**, el 59,77% consideran que es igual y el 18,06% que es menor (crece en +5,05 p.p. los que consideran que es menor).



# Adecco Outsourcing